

**Univerzita Karlova v Praze**

**Filozofická fakulta**

**Ústav bohemistických studií**

**Bakalářská práce**

**Natalia Odobesco**

**Neverbální komunikace při pracovních pohovorech**

**Nonverbal communication during the job interview**

**Praha 2012**

**Vedoucí práce: PhDr. Jasňa Pacovská, CSc.**

Na tomto místě ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce PhDr. Jasně Pacovské, CSc., za cenné připomínky, obětavý přístup a odborné rady. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří byli ochotni se zúčastnit vyplnění dotazníků, neboť bez jejich pomoci by tato práce nepřekročila teoretické hranice.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 13.07.2012

.....

## ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je neverbální komunikace při pracovních pohovorech. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Teoretická část je zaměřena na popis základních druhů neverbálních prostředků, jejich zakotvení v konkrétní situaci – při pracovních pohovorech a na rozdíly v používání neverbálních prostředků u žen a mužů. V praktické části jsou popsány a vyhodnoceny dotazníky, na jejichž základě byla zjištěna úloha neverbální komunikace v získání pracovního místa, rozdílnost v neverbální komunikaci žen a mužů a její vliv na komunikační interakci. V závěru jsou porovnány výsledky výzkumu s teoretickými východisky.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Neverbální komunikace, neverbální prostředky, pracovní pohovor, neverbální komunikace žen, neverbální komunikace mužů

## ABSTRACT

The theme of this thesis is nonverbal communication during the job interview. The work is divided into two main parts. The theoretical part focuses on the description of the basic types of nonverbal means, embedding them in a particular situation - for job interviews and the differences in the use of nonverbal means for women and men. In the practical part are described and evaluated the questionnaires. On its basis it was established the role of nonverbal communication in job acquiring, nonverbal communication differences between men and women and its impact on communication interaction. In the end of this thesis the research results are compared with theoretical base.

## KEYWORDS

Nonverbal communication, nonverbal means, job interview, nonverbal communication of women, nonverbal communication of men

## OBSAH

|  |    |
|--|----|
| I TEORETICKÁ ČÁST .....                                  | 9  |
| 1. NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....                           | 9  |
| 1.1 Obecné vymezení pojmu neverbální komunikace .....    | 9  |
| 1.2 Funkce neverbální komunikace .....                   | 11 |
| 2. ZÁKLADNÍ DRUHY NEVERBÁLNÍCH PROSTŘEDKŮ .....          | 14 |
| 2.1 Neverbálně nevokální prostředky .....                | 14 |
| 2.1.1 Oční kontakt .....                                 | 14 |
| 2.1.2 Mimika .....                                       | 16 |
| 2.1.3 Kinezika a gestika .....                           | 17 |
| 2.1.4 Haptika .....                                      | 19 |
| 2.1.5 Proxemika .....                                    | 21 |
| 2.1.6 Posturologie .....                                 | 24 |
| 2.2 Neverbálně vokální prostředky .....                  | 26 |
| 2.2.1 Rychlost neboli tempo řeči .....                   | 26 |
| 2.2.2 Hlas .....   | 27 |
| 2.2.2.1 Hlasitost neboli síla hlasu .....                | 27 |
| 2.2.2.2 Výška hlasu .....                                | 27 |
| 3. Neverbální komunikace při pracovních pohovorech ..... | 28 |
| 3.1 Pracovní pohovor .....                               | 28 |
| 3.2 „První dojem dvakrát neuděláš“ .....                 | 29 |
| 3.3 Oční kontakt při pracovních pohovorech.....          | 30 |
| 3.3.1 Oční kontakt u žen a mužů .....                    | 31 |
| 3.4 Mimika při pracovních pohovorech .....               | 32 |
| 3.4.1 Mimika u žen a mužů .....                          | 33 |
| 3.5 Kinezika a gestika při pracovních pohovorech .....   | 34 |
| 3.5.1 Kinezika a gestika u žen a mužů .....              | 35 |
| 3.6 Haptika při pracovních pohovorech .....              | 36 |

|  |    |
|--|----|
| 3.6.1 Haptika u žen a mužů .....                               | 38 |
| 3.7 Proxemika při pracovních pohovorech .....                  | 39 |
| 3.7.1 Proxemika u žen a mužů .....                             | 40 |
| 3.8 Posturologie při pracovních pohovorech .....               | 41 |
| 3.8.1 Posturologie u žen a mužů .....                          | 42 |
| 3.9 Aspekty hlasu u žen a mužů .....                           | 43 |
| II EMPIRICKÁ ČÁST .....  | 44 |
| 1. CÍLE VÝZKUMU .....  | 44 |
| 2. DOTAZNÍKY .....   | 45 |
| 2.1 Výsledky výzkumu a vyhodnocení dotazníků .....             | 45 |
| 2.2 Porovnání výsledků výzkumu s teoretickými východisky ..... | 48 |
| ZÁVĚR .....  | 50 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....                                | 51 |
| PŘÍLOHA 1 .....  | 53 |
| PŘÍLOHA 2 .....  | 55 |

## ÚVOD

„Člověk hovoří mnoha jazyky....  
jazykem řeči, umění a činu...“

Martin Buber

Komunikace je základem mezilidské interakce. Obecně platí, že není možné nekomunikovat. Všude tam, kde se lidé setkávají komunikují, i když se míjejí, si něco sdělují. Sdělování beze slov neboli neverbální komunikace značně ovlivňuje chod komunikace v interpersonální interakci, neboť jen 7 procent vyjádření sdělujeme slovy. Většina informace je obvykle sdělována prostřednictvím neverbálních prostředků: mimiky, gestikulací, držení těla atd. V dnešní době nestačí umět dobře mluvit, ale je v některých komunikačních situacích je důležité věnovat pozornost i neverbálnímu sdělování. Jak naše skutečnost ukazuje, mezi takové patří pracovní pohovor.

První kapitola je věnována především vymezení pojmu neverbální komunikace, hledáním příčin a problematikou vědomého a neuvědomovaného mimoslovního sdělení. Samostatná podkapitola se věnuje klasifikaci funkcí neverbální komunikace.

Druhá kapitola se soustřeďuje na klasifikace základních druhů neverbálních prostředků. Popisuje základní prostředky neverbálního sdělení, které jsou dvojího druhu: neverbálně ne vokálních prostředků (oční kontakt, mimika, kinezika a gestika atd.) a neverbálně vokálních prostředků (hlasitost řeči, výška hlasu atd.).

Další kapitola se zabývá zakotvením výše popsaných neverbálních prostředků v konkrétní situaci – při pracovních pohovorech a jejich popis se zřetelem na pohlaví účastníků v komunikační interakci. Naznačuje se tím popis odlišnosti v neverbální komunikace u žen a mužů.

Empirická část je zaměřena hlavně na vyhodnocení dotazníků, sloužící k zjištění vlivu neverbální komunikace na výsledky pracovního pohovoru a rozdílů v používání neverbálních prostředků u žen a mužů. V dalším oddílu této kapitoly je nastíněno porovnání výsledků s teoretickými východisky.

Přílohy obsahují dva dotazníky, z nichž jeden je určen uchazečům o práce, zatímco druhý je adresovaný potenciálním zaměstnavatelům.



# I TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Neverbální komunikace

### 1.1 Obecné vymezení pojmu neverbální komunikace

„Komunikace je považována za základ mezilidského styku a je definována jako vzájemná výměna významů mezi lidmi, uskutečňovaná především prostřednictvím používání konvenčních symbolů.“<sup>1</sup>

„Komunikace“ je slovo latinského původu a odpovídá latinskému „participare“, tj. „spolupodílet se s někým na něčem společném“.<sup>2</sup> Ve slovníku Thesaurus linguae latinae je zdůrazňováno, že „comunicare est multum dare“, tj. „komunikovat znamená mnoho dávat“. Disciplína, která má za úkol vysvětlit, jak se jedinec chová a myslí v přítomnosti druhých, tj. sociální psychologie, dělí komunikaci do dvou částí: slovní – verbální a mimoslovní – neverbální. Jak již název napovídá, v této práci se budeme zabývat především neverbální komunikací.

„Neverbální komunikace zahrnuje veškeré komunikační projevy, které nesignalizujeme pomocí slov“ (Černý, 2007, s. 17). Člověk komunikuje, i když nemluví. I z mlčení a klidové polohy těla lze se hodně o člověku dozvědět.

Jeden z nejvýznamnějších amerických sociologů lidského chování, Erving Goffman, se vyjádřil následujícím způsobem: „Člověk může přestat mluvit, nemůže však přestat komunikovat svým tělovým idiomem, zde musí něco říci: buď dobře, nebo špatně. Nemůže neříci nic“ (in Vybíral, 2005, s. 85).

Mimoslovní neboli neverbální komunikace je historicky starší než verbální. Je to jasné, protože člověk se domlouval pokyny, mimikou obličeje a tímto způsobem komunikoval. Přestože člověk dnes dokonale ovládá verbální sdělení, nemůže se obejít bez mimoslovní složky komunikace. Je nepochybné, že některé neverbální prostředky, jež jsou v současnosti používané, měly kdysi jinou podobu. Tak to je například s podáváním ruky při pozdravu. Dnes to je symbol rovnosti, tj. stisknutí ruky je projev zdvořilosti. „Jako

---

<sup>1</sup> Černý, Vojtěch. Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 3.

<sup>2</sup> Černý, Vojtěch. Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 4.

první podává ruku starší mladšímu, společensky významný nevýznamnému, žena muži a nadřízený podřízenému“ (Pech, 2009, s. 14). Přestože si lidé na rozdíl od zvířat vytvořili kvalitní verbální aparát, stejně i nadále používají neverbální prostředky ke komunikaci.

V souvislosti s tím M. Argyle (1975), jeden z proslulých sociálních psychologů 20. století, uvádí pět důvodů, proč lidstvo komunikuje neverbálně:

### **1. V některých situacích neverbální kód může odstraňovat mezery ve verbálním kódování**

- Pro tvary objektů není velké množství počet slov. Autor se domnívá, že tvary se dají snadno imitovat pohybem ruky, což znamená neverbálně.
- Jedinec si sám o sobě podává informace hlavně neverbálně.

### **2. Neverbální signály mají silnější vliv na komunikaci než verbální**

- Tento fakt je motivován tím, že účinek slov je slabší než účinek neverbálních signálů (Mehrabian, 1972).

### **3. Neverbální signály jsou těžce ovladatelné, proto jsou považovány za pravdivější**

- Některé neverbální signály nejsou snadno ovladatelné a prozrazují opravdové city člověka. Zde je možno uvést zužování a rozšiřování zornic.

### **4. Z hlediska verbální komunikace jsou některé emocionální stavy společensky nepřijatelné a nemohou být jednoduše předváděny**

- V interpersonálním vztahu bylo by nepříjemné, kdyby jeden z účastníků komunikace vyjádřil verbálně nelibost vůči druhému.

### **5. Verbální komunikace předpokládá ovládnutí i neverbálního sdělení**

- Neverbální signály jsou důležité pro interpersonální vztahy tím, že podporují verbální sdělení.

Studiem neverbální komunikace se psychologové začali zabývat zejména v padesátých a šedesátých letech 20. století. Tato doba je známa zásadními pracemi jak psychologickými a sociologickými, tak antropologickými. Příručka Jara Křivohlavého „Jak si navzájem lépe porozumíme“, vydaná v roce 1988, byla jedním z prvních pokusů o vystižení tohoto tématu v české psychologické literatuře. V práci Křivohlavého se objevují názory většiny autorů zabývajících se neverbální komunikací. Mezi nimi rovněž patří: M. Argyle (1975), A. E.

Schefflen (*Body Language and the Social Order*, 1972) a P. Watzlawick (*Pragmatic of Human Communication*, 1967).

V anglické literatuře je termín neverbální komunikace znám především jako „nonverbal communication“, ale užívají se také termíny „bodily communication“ a „bodily action“. Americký sociolog lidského chování, E. Hoffman (in Vybíral, 2005), užíval termín „bodily idiom“. „Termín naznačuje, že mimoslovní komunikování chováním lze studovat jako určitou „idiomatiku“, oblast, do které se promítá jak „jazyková norma a úzus“ – konvence dané kultury, doby, společnosti, tak osobní vyjadřovací „idiolekt“.<sup>3</sup>

Jak již bylo zmíněno, neverbální komunikace probíhá z velké části nevědomě. Naznačuje se tím, že **komunikátor** (osoba, která sděluje) anebo **komunikant** (recipient, osoba, jež přijímá sdělení) si neuvědomuje celý obsah mimoslovního sdělení. Je-li člověk schopen porozumět neverbálním signálům, ovládá cennou informaci o jednání lidí. Nesprávná interpretace chování komunikanta je důsledkem neporozumění neverbálním signálům. „Schopnost efektivní neverbální komunikace může přinést dvě významné výhody. Za prvé: čím lepší schopnost vysílat a přijímat neverbální signály máte, tím pravděpodobnější je zvýšení vaší popularity a psychosociální pohody. Za druhé: tato schopnost přináší větší úspěchy v ovlivňování druhých. Lidé kvalifikovaní v neverbální komunikaci jsou vysoce přesvědčiví. S dobrou přesvědčivostí lze pomáhat druhým, ale také klamat a podvádět.“<sup>4</sup>

Vědomá neverbální komunikace se obvykle vyskytuje v předem připravených vystoupeních. Příkladem vědomého sdělení je neverbální řeč herce, přednášejícího, mima, politika atd. V těchto případech se komunikátor snaží kontrolovat svůj neverbální projev. V oblasti neverbální komunikace se objevil názor, že jedinec je povinný se přizpůsobit jakékoli situaci. Jiná je situace u nevědomě vysílaných neverbálních signálů při projevu. Objevují se obvykle v situaci, v níž jedinec musí spontánně reagovat, při sdělení velmi podstatné informace nebo ve chvílích uvolnění (Vybíral, 2005).

## 1.2 Funkce neverbální komunikace

Na vymezení klasifikace funkcí neverbálního sdělení neexistuje jednotný názor autorů. V některých studiích jsou uvedeny stejné funkce, v některých chybí nějaká funkce anebo naopak se další přidává. Nejobsáhlejší souhrn funkcí neverbálního sdělení podává teorie

---

<sup>3</sup> Vybíral, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, s. r. o., 2005, s. 83.

<sup>4</sup> Devito, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 152.

nazvaná „**komplexní pojetí neverbální komunikace**“ (Křivohlavý, 1988). Autor rozlišuje pět funkcí neverbálního sdělení:

**1. Informační funkce.** Vychází z pojetí předávání informace neverbálním kanálem. V rámci této funkce autor uvádí funkci **komunikativní**, vyjadřující určitý záměr (příkladem může sloužit pohled na hodinky k zjištění, kolik je hodin), a funkci **indikativní**, nemá vědomý účel nebo záměr (např. rozhlížení se po okolí).

**2. Řídící funkce.** Pro tuto funkci je podstatné, že neverbální signály jsou nejvíce automatizovány a mají za úkol řídit chod komunikace. Například pro předávání slova mohou sloužit následující neverbální prostředky: tón hlasu, pokynutí ruky a hlavou atd.

**3. Sjednocovací funkce.** K této funkci patří neverbální projevy, které modifikují míru intimity. Jde o složku převážně afektivní, která se obvykle vyznačuje spontánností. Intimita, slovo latinského původu označující důvěrnost, „vyjadřuje otevřenost jednoho člověka k druhému a tzv. stupeň sjednocení“ (Křivohlavý, 1988, s. 110).

**4. Mocenská funkce.** V této funkci jsou patrné projevy nadřazenosti, spojené s rozkazy a příkazy ve snaze ovlivnit druhou osobu, a zároveň i projevy podřazenosti. Prostředky k vyjadřování těchto projevů slouží oční kontakt<sup>5</sup> a paralingvistika<sup>6</sup> (příkladem může sloužit hlasitost projevu atd.). Patří sem také i haptika<sup>7</sup> (sdělování pomocí dotyků) i proxemika<sup>8</sup> (vzdálení nebo přiblížení se ke komunikačnímu partnerovi). Tato funkce se vyznačuje naprostou záměrností.

**5. Předmětná funkce.** Lidem některých profesí je dovoleno přiblížit nebo dotýkat se druhého člověka, což by v interakci s neznámou osobou bylo nepřípustné. Jde o případy vyšetření u lékaře, stejně se kadeřnice dotýká hlavy klienta.

Jinou klasifikaci Paula Ekmana však uvádí rumunský psycholog Chelcea ve svém studiu „Comunicarea nonverbala“ (2005), podle něhož se rozlišuje pět funkcí:

**1. Opakování** – jde tu např. o přikývnutí jako potvrzení, jež se používá současně s odpovědí „ano“.

---

<sup>5</sup> Viz Oční kontakt, s. 14.

<sup>6</sup> Viz Neverbálně vokální prostředky, s. 26.

<sup>7</sup> Viz Haptika, s. 19.

<sup>8</sup> Viz Proxemika, s. 21.

2. **Substituce** (nahrazení verbálních projevů, např. kývání hlavy na souhlas).
3. **Doplňování** (neverbální sdělení přidává další informace, chybějící ve slovní komunikaci).
4. **Zdůraznění** (mimoslovní komunikace často může zdůraznit verbální projev, např. zvýšení hlasu pro akcentování nové informace).
5. **Popírání** (neverbální signály, které jsou v rozporu se slovním projevem).

Joseph A. Devito (2008) ve své práci „Základy mezilidské komunikace“ přidává 6. funkci:

6. **Regulační neboli řídicí** (pohyby slouží k regulaci přání začít verbální projev, např. lehkým náklonem dopředu komunikátor signalizuje, že hodlá převzít slovo).

## 2. Základní druhy neverbálních prostředků

Většina autorů řadí do neverbální komunikace neverbální prostředky, které nemají za základ slovo. Tímto způsobem se neverbální prostředky dělí do dvou skupin: neverbálně nevokální prostředky a neverbálně vokální.

K **neverbálním nevokálním prostředkům** se přiřazuje: **oční kontakt, mimika, gestika, kinezika, haptika, proxemika, posturologie**. Někdy se k těmto prostředkům řadí chronemika (chápání času), olfaktorika (oblast, zabývající se pachy) atd. V této práci však budeme věnovat pozornost nejzákladnějším nevokálním prostředkům, o kterých pojedná většina děl zaměřujících se na studium neverbální komunikace.

O **neverbálně vokálních prostředcích** pojednává paralingvistika, která stojí na pomezí verbální a neverbální komunikace. Pod tuto kategorii spadá to, co pojednává o **hlasové dimenzi** (hlasitost řeči, akcent, intonace, tón hlasu, dynamika řeči), **zvucích** (nejazykové zvuky) a **časové charakteristice řeči** (rychlost produkce slov, délka pomlky atd.) - (in Černý, 2007).

### 2.1 Neverbálně nevokální prostředky

Neverbální komunikace probíhá prostřednictvím jak nevokálních neboli mimoslovních prostředků, tak vokálních. Tato podkapitola je věnována mimoslovním prostředkům, jež obecně slouží k přenesení informace vyplývající z postoje komunikanta. Informace je vysílána pomocí mimiky, gest, aktivity očí, pohybů atd. V tomto oddílu se budeme zabývat základními druhy neverbálních nevokálních prostředků, o nichž pojednává většina autorů.

#### 2.1.1 Oční kontakt

Říká se: „Oko do duše okno“. Významnou roli v mezilidské komunikaci hraje oční kontakt, poněvadž je součástí každé sociální interakce. Prostřednictvím zraku jsou neverbální projevy rozluštny hlavně proto, že oční kontakt nejlépe uzavírá komunikační kruh. Sdělením pomocí pohledu produktor vyjadřuje zájem o komunikačního partnera, ale vyhýbání se zrakovému kontaktu může být projevem nezájmu o komunikaci.

Očním kontaktem člověk získá informace o jiných lidech. To tedy znamená, že oči přijímají neverbální signály. Podle jednoho výzkumu, který proběhl v Anglii, bylo

zjištěno, že „průměrná délka pohledu byla 2,95 vteřiny. Průměrná délka vzájemného očního kontaktu (pohledu „z očí do očí“) byla 1,18 vteřiny“ (Devito, 2008, s. 159).

Kratší oční kontakt, než by se podle situace očekávalo, může vysílat signály, jež jsou projevem nezájmu nebo studu. Při opačné situaci, kdy délka pohledu přesahuje průměr, může být oční kontakt vnímán jako znak nepřátelství nebo příliš velkého zájmu.

Podle Mehrabiana (1972) se častěji díváme na člověka, který reaguje souhlasem, tj. vytváří souhlasné reakce. Jestliže se jeden z komunikačních partnerů nedívá do očí, vzbuzuje tím obvykle v komunikačním partnerovi nedůvěru.

Zjistilo se, že v komunikační interakci existují dva typy pohledu z očí do očí:

1. První oční kontakt je realizován z větší vzdálenosti, dříve než komunikace mezi komunikačními partnery začne. Je důležité, aby tento typ očního kontaktu byl doprovázen jinými neverbálními signály, kupříkladu se člověk může usmívat nebo pokyvovat hlavou.
2. Po tomto prvním očním kontaktu, když se partneři k sobě blíží, ztrácejí kontakt a znovu ho zaujmou až ve chvíli, kdy začnou komunikaci.

Většina lidí vědomě nebo podvědomě přijímá informace z pohledu očí druhého člověka. To znamená, že zornice oka vysílá signály, které člověk nemůže vědomě kontrolovat a na které reaguje podvědomě. V případě zájmu se zornice člověka zvětší a rozšíří, ale pokud člověk nemá zájem anebo v něm něco vzbudí zlost, zornice se zmenší a zúží. Tyto neverbální signály jsou vysílané a přijímané podvědomě.

Důležitým poznatkem je, že délka očního kontaktu je závislá na tom, v jaké roli se komunikační partner nachází. Pokud je člověk v roli produktora informace, je zjištěno, že se dívá na partnera méně často, než když je v roli posluchače. Při vlastním projevu člověk udržuje oční kontakt kolem 40 % z celkového času komunikace. Není nutné se dívat na člověka upřeně. V roli posluchače komunikační partner udržuje stálejší oční kontakt, kolem 75 % celkového času.

Někteří autoři vymezují čtyři funkce očního kontaktu:

- 1. Vyhledávání informace.** Produktor hledá v očích svého posluchače zpětnou vazbu.

Je to nezbytné pro realizaci komunikace.

## **2. Znak otevření komunikačního procesu**

Jestliže během komunikace mezi dvěma komunikačními partnery začne komunikátor oční kontakt s třetím posluchačem, je to jasný signál toho, že chce ukončit komunikační kanál s prvním partnerem.

## **3. Utajení a exhibicionismus.**

Tendence člověka pohled utajit a naopak tendence jiných lidí projevit se.

## **4. Stanovení sociálních vztahů.**

Oční kontakt signalizuje, jaký typ sociální interakce je mezi účastníky komunikace (např. dominance).

### **2.1.2 Mimika**

Mimika je to, co sdělujeme výrazem obličeje. Studium výrazu obličeje má přední místo v neverbální komunikaci. Příkladem může sloužit kniha Charlese Darwina z roku 1872 „Vyjadřování emocí u zvířat a u lidí“. V této knize Darwin hledal výrazy emocí u člověka i zvířat v mimice.

M. L. Knapp ve své práci o neverbální komunikaci napsal: „Lidská tvář má velice bohatý komunikační potenciál. Je prvořadě důležitým sdělovačem emocionálních stavů. Odráží vzájemné postoje lidí, kteří spolu jednají, poskytuje zpětnou vazbu v rozhovoru, tj. odpověď na to, co jsme druhému člověku řekli. Někteří badatelé se dokonce domnívají, že z hlediska sociální komunikace je tvář vedle slova druhým nejdůležitějším sdělovacím prostředkem v mezilidském styku“ (in Křivohlavý, s. 34).

Autor se domnívá, že komponenty obličeje jsou v komunikaci užívány k:

1. otevírání a zavírání komunikačních kanálů
2. doplnění či hodnocení verbálních nebo neverbálních odpovědí
3. substituci verbálního projevu

V prvním případě, když člověk chce v komunikaci převzít roli mluvčího, často otevírá



ústa a nadechne se. Tímto způsobem chce sdělit, že je připraven mluvit. Úsměv je považován za jeden z klíčových signálů pro úvod a závěr komunikace.

Druhý případ vypovídá o tom, že v běžné komunikaci bývají situace, kdy chce produktor či recipient určitou část vzkazu zdůraznit, nebo naopak zmírnit. Sdělení, které by jinak bylo chápáno jako nepřijatelné, může být díky úsměvu zmírněno. Mrknutí okem recipient naznačuje, že s oznámením souhlasí.

Příkladem substituce verbálního projevu může být pokleslá čelist, která znamená, že sdělení komunikačního partnera je zajímavé. Pokrčený nos může sdělit, že situace, kterou popisujeme, byla nepříjemná.

Někteří sociální psychologové tvrdí, že mimikou lze vyjádřit přinejmenším osm emocí:

1. překvapení, 2. zájem, 3. štěstí, 4. hněv, 5. strach, 6. smutek, 7. opovržení, 8. odpor.

Rozlišují se tři základní funkce mimiky:

### **1. Charakterizuje komunikanta**

Jeden z důvodů, proč z obličeje člověka lze rozeznávat jeho povahu, je fakt, že nejvyhledávanějším cílem v komunikaci je obličej. Neznámý partner v komunikaci je v první řadě posuzován podle výrazu obličeje, podle mimiky.

### **2. Obličej prozrazuje emoce komunikanta a jeho interpersonální postoje**

### **3. Signály interakce**

Tyto signály jsou přenášeny různými částmi obličeje, např. překvapení nad komunikujícím partnerem vyjadřujeme zvednutým obočím.

## **2.1.3 Kinezika a gestika**

Kinezika je oblast neverbální komunikace, jež se zabývá pohyby těla či jeho částí. Součástí kineziky je gestika, nauka o pohybech rukou, které doprovázejí nebo nahrazují verbální komunikaci. Jeden z nejvýznamnějších amerických antropologů Ray Birdwistell vytvořil teorii, která vypovídá o tom, že pohyby těla jsou do jisté míry totožné se slovní komunikací.

V. Černý (2007) se domnívá, že pohyby těla napomáhají slovní komunikaci následujícím způsobem:

- **zdůrazňují komunikaci**
- **vysvětlují slovní projev**
- **dodávají novou informaci o komunikaci**
- **sledují synchronizaci**
- **signalizují další udržování pozornosti**
- **poskytují zpětnou vazbu**

Některé situace často vystihují podstatnost komunikace pomocí pohybu těla. Jde tady například o telefonický hovor, při kterém informace musí být předávána pouze verbálním způsobem. Komunikační prostředky, jež bychom v interpersonální interakci nahradili pohyby těla, musí být verbalizovány.

Jak už bylo naznačeno, gestika je součástí kineziky. Gestikulovat se dá kteroukoliv částí těla, ačkoliv Křivohlavý (1988) zdůrazňuje, že gesta jsou záležitostí rukou. Je známo, že většina lidí se obvykle domlouvá pomocí rukou a nohou. Projev výrazné gestikulace může být spojen s temperamentem lidí, to znamená, že je charakteristický pro energické lidi, nebo naopak pro lidi nervózní nebo nejisté. Nadměrná gestikulace však není vhodná, protože může vést k rušení nebo k nedorozumění. Použití gest během slovního projevu má větší komunikační efekt, ale bývají situace, kdy může sdělovat opak toho, co komunikant chce sdělit. „Pokud se setkáme s neverbálním sdělením, které není v souladu s verbálním sdělením, je pravděpodobnost, že uvěříme neverbálnímu signálu, pětkrát větší“ (Vybíral, 2005, s. 81). Řada gest člověka je obvykle projevem neuvědomělého vysílání signálů. Naznačuje se tím například pohlazení části obličeje pod nosem, což je projevem rozpaků. Jde o situaci, ve které je člověk zmaten nebo neví, co má říci. Jiným příkladem nezáměrného použití gest může sloužit překřížení rukou na prsou, které je v psychologii tradováno jako „uzavření přístupu“. Toto gesto může signalizovat to, že člověk je nucen dělat něco, co dělat nechce, anebo se tímto způsobem brání nějakému nátlaku.

Psychologové se domnívají, že zkřížení paží je běžná lidská reakce na nepříjemné nebo hrozné situace. Složením paží na hrudi si komunikant tvoří ochranu před nežádoucími faktory. Jeden výzkum ve Spojených státech ukázal, že jakmile posluchač zkříží paže,

zaujímá odmítavou pozici vůči řečníkovi. Obvykle je gesto „uzavření přístupu“ nejvíce pozorováno na veřejných schůzích.

#### **2.1.4 Haptika**

„Haptika je disciplína, která studuje komunikaci prostřednictvím dotyku“ (Černý, 2007, s. 107). Tento termín byl zaveden do sociální psychologie lingvistou W. Austinem, autorem teorie řečových aktů.

„Dotyk - taktilní kontakt v sociální interakci – může být interpretován jako projev přátelství či nepřátelství. Některé druhy dotyku mají výrazně nepřátelský charakter (např. pohlavek, facka atp.), jiné mají naopak výrazně přátelský ráz (např. pohlazení, je-li autentické)” (Křivohlavý, 1988, s. 17).

V podstatě se dotyky rozumí vše „od podání ruky přes pohlazení a facku až k erotickému laskání.“<sup>9</sup> S výjimkou tradičního podání ruky je každý dotyk intervence do osobní zóny každého jedince. Příkladem může sloužit hromadná doprava, když se člověk cítí nepříjemně při nezáměrném dotyku cizích lidí.

Sérií pokusů sociální psychologové zjistili, že komunikační partneři se nejčastěji dotýkají:

1. při předávání nějaké informace
2. při zadávání příkazu
3. při žádání o laskavost
4. při zábavě (pokud je komunikační interakce osobnějšiho charakteru)
5. pokud komunikační partner vysílá signál obavy nebo strachu (Černý, 2007)

Podle sdělovacího charakteru rozlišujeme různé typy dotyků: funkčně – profesionální, sociální, přátelské, milostné a sexuální.

#### **■ Funkčně profesionální dotyky**

---

<sup>9</sup> Černý, Vojtěch. Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 107.

Tento typ dotyků je charakterizován jako neosobní neboli „chladný“ dotyk a zaměřuje se na splnění nějakého úkolu. Naznačuje se tím například kontakt během vyšetření u lékaře.

### ■ Sociální dotyky

Tyto dotyky mají za úkol potvrzovat identitu partnera v komunikaci, když respektuje stanovená pravidla a souhlasí se stejnými rituály. Typickým příkladem může být podání ruky na začátku a na konci komunikační interakce.

### ■ Přátelské dotyky

V tomto případě jde o dotyky osobního charakteru, jimiž chce komunikant vyjádřit svůj kladný vztah ke svému komunikačnímu partnerovi.

### ■ Milostné dotyky

Pohlazení tváře jiné osoby nebo objetí jsou výrazem milostných dotyků, dokonce mohou vyjadřovat touhu navázat intimní vztah.

### ■ Sexuální dotyky

Tento typ dotyků je téměř identický s předcházejícím typem, s výjimkou toho, že jde výhradně o fyzickou atraktivitu.

Důležitým bodem pro interpersonální interakci v rámci haptiky je stisk ruky. Traduje se, že naši předkové si obvykle podávali ruce, aby ukázali, že nemají zbraň. Otevřená dlaň měla signalizovat bezpečí a měla zbavit pocitu nervozity. V dnešní době znamená stisk ruky možnost vytvořit si na komunikačního partnera nějaký názor.

V. Černý (2007) ve své práci „Řeč těla“ věnuje pozornost třem stylům stisku ruky:

#### 1. Dominantní styl

Přání dominovat se vyjadřuje uchopením ruky shora s dlaní obrácenou dolů. Studie ukázaly, že lidé zastávající vyšší funkce tento styl používají velmi často.

#### 2. Styl spojenecký

Přeje-li si komunikační partner vyjádřit svou rovnocennost, měl by stisknout ruku stejnou silou jako jeho společník. Mírné zvýšení stisku ruky jednoho z partnerů může naznačovat to, že i když jde o rovnoprávné partnerství, přál by si, aby jeho postavení bylo o něco dominantnější. Důležité je pozorovat partnerovu reakci na zvýšení síly stisku ruky.

V případě, že druhá osoba reaguje zesílením stisku, znamená to nesouhlas s dominancí partnera. Naopak když komunikační partner přijímá tento signál bez jakýchkoli změn v stisku ruky, druhá osoba, která usilovala o dominanci, má v tomto „boji“ vítězství. Dojde-li k odtažení ruky, znamená to averzi proti pokusům o dominanci.

### 3. Podřízený styl

Pokud se jeden komunikační partner chce podříditi druhému, měl by podat ruku dlaní nahoru. Tento stisk ruky se většinou používá při jednání s dominantním zaměstnavatelem, tím způsobem chce podřízený partner naznačit, že bude jednat podle nařízení zaměstnavatele.

#### 2.1.5 Proxemika

Proxemika „neboli prostorové umístění se zabývá umístěním účastníků v prostoru, případně i orientací v něm.“<sup>10</sup>

Vzdálením se nebo přiblížením se komunikační partner něco sděluje. Edvard Hall (1963) zavedl jako první pojem „proxemika“ ve své studii „Proxemics – The study of man's spatial relations and boundaries“ (1963).

Předmětem zkoumání proxemiky je horizontální a vertikální vzdálenost subjektů.

#### ■ Horizontální proxemika

Hovoříme-li o vzdálenosti v proxemickém kontextu, lze odkazovat na dílo E. Halla (in Černý, 2007), ve kterém autor rozlišuje 4 základní distanční pásma:

**1. Pásmo intimní vzdálenosti neboli intimní vzdálenost** (do 45 cm od přímého kontaktu) V této vzdálenosti jsou lidé při uklidňování, zápasu, milování nebo ochraně.

**2. Pásmo neformálně osobní neboli osobní vzdálenost** (od 45 cm do 120 cm). Tato vzdálenost je charakteristická vymezením osobního prostoru jedince, člověk si představuje „bublínu“, do které by neměl nikdo jiný vniknout. Může držet a uchopit druhou osobu jen s nataženými pažemi. Přístup dovnitř bubliny je obvykle povolen jen lidem, které má jedinec rád. Narušení osobního prostoru může vést k tomu, že se

---

<sup>10</sup> Černý, Vojtěch. Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 43.

jedinec cítí nejistě, napjatě nebo agresivně. Nechce-li být komunikant v komunikační interakci považován za nepříjemného nebo nechce-li vzbudit v partnerovi napětí, musí dodržet vzdálenost 1 metr. V proxemice je znám termín „proxemický tanec“. Sociální psychologové se vyjadřují ohledně „proxemického tance“ následujícím způsobem: mají-li dva komunikační partneři rozdílnou představu o své osobní zóně, může dojít k proxemickému tanci. Komunikant, pro něhož je existující vzdálenost příliš velká, se při tomto interpersonálním styku snaží k partnerovi přiblížit. Druhý partner ustupuje buď dozadu, nebo pohyby do stran. Tento „tanec“, který znamená hledání vyhovující vzdálenosti mezi oběma partnery, připomíná pohyb boxerů v ringu. Psychologové radí uchopit partnera za paži a poodstoupit bokem. Využívání prostoru může dovést až k nesouladu v komunikaci. „Pokud chceme s někým komunikovat, je důležité přijít k němu tak blízko, abychom mohli začít mluvit a aby bylo vidět na náš obličej“ (Černý, 2007, s. 45).

### 3. Pásmo sociálně poradní neboli společenská vzdálenost (od 120 cm do 370 cm).

Tato vzdálenost je určena pro řešení neosobních záležitostí. Zachování větší vzdálenosti mezi partnery v komunikaci je signálem toho, že komunikace bude vypadat formálněji. Společenská vzdálenost je přijatelná při zkoušení žáka učitelem, při úředním jednání dvou lidí, při jednání.

### 4. Pásmo veřejné neboli veřejná vzdálenost (od 370 cm do 600 cm).

V této vzdálenosti komunikant ztrácí z pohledu detaily v chování partnera, např. směřování pohledu, tvář atd., je ale důležité sledovat jeho pohyb v prostoru. Tato vzdálenost je charakteristická pro veřejné projevy, např. profesor v posluchárně, herec na jevišti v divadle nebo učitel ve třídě.

| Vztah         | Vzdálenost                              |
|---------------|---|
| Intimní vztah | Intimní vzdálenost<br>0 _____ 45 cm     |
| Osobní vztah  | Osobní vzdálenost<br>45 cm _____ 120 cm |

|                   |   |
|-------------------|---|
| Společenský vztah | Společenská vzdálenost<br>120 cm _____ 370 cm |
| Veřejný vztah     | Veřejná vzdálenost<br>370 cm _____ 600 cm     |

Tabulka 1. Vztahy a prostorové vzdálenosti<sup>11</sup>

Obecně platí, že „extrovertní lidé, tj. lidé, kteří se podle výsledku psychologických vyšetření navenek jeví jako otevření, ochotní ke kontaktu s druhými lidmi atp., přistupují k druhým lidem podstatně blíže nežli tzv. introvertní, tj. lidé obrácení spíše do vlastního nitra.“<sup>12</sup>

Komunikace je dynamickým procesem, z čehož lze vyvodit, že tyto sféry v průběhu interakce rozhodně nemohou být zachovány. Vhodný příklad pro tuto situaci uvádí Křivohlavý (1988): „V běžném životě se dost často setkáváme s pokusy o pronikání z vyšší sféry do sféry nižší. Při přednášce například přednášející opustí své místo za katedrou a začne se procházet mezi posluchači. V řeči proximity je to možno charakterizovat jako průnik ze sféry veřejné do sféry sociální. Obdobně může být charakterizován průnik do intimní sféry při jednání s úředním činitelem, přiblížíme-li se k němu příliš blízko“ (Křivohlavý, 1988, s. 52).

### ■ Vertikální proxemika

Věnujeme-li pozor této vzdálenosti, nejde tady o to, jak je kdo veliký nebo malý, zda vyšší poloha očí jednoho z komunikačních partnerů ovlivňuje komunikaci. Důležité jsou prostorové úpravy, díky nimž jeden člověk zaujímá vyšší polohu a druhý nižší. Sociální psychologové tvrdí, že zvýšení místa, odkud se mluví, dává řečníkovi větší klid. Je-li řečník oddělen od druhých lidí nějakými předměty, např. řečníštěm nebo stolem, a zároveň se nachází ve větší vzdálenosti, co se týká horizontální roviny, dostává se do situace, kdy cítí ještě větší uklidnění (Černý, 2007).

Ukázalo se, že nacházejí-li se dva nebo více lidí v téže horizontální rovině a oči jednoho jsou výše než druhého, dochází k vytváření „sugestivního“ vlivu podřazenosti a nadřazenosti.

<sup>11</sup> Zpracováno podle Devito (2008, s.162).

<sup>12</sup> Křivohlavý, Jaro. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda. Členská knihovna, 1988, s. 44.

V proxemice se hovoří také o teritorialitě. „Jedná se o způsob chování, jakým označujeme naše prostorové vlastnictví a jak ho bráníme proti těm, kteří by ho chtěli atakovat“ (Černý, 2007, s. 46).

Řada psychologů tvrdí, že teritorialita v lidské společnosti může být příčinou konfliktu nebo může řídit sociální interakci.

Podle psychologa Stuarta Altmana (in Černý, 2007) existují tři typy teritorií:

- 1. Primární teritoria** jsou mimořádnou sférou jejich vlastníků. Jsou prostředím, v němž se člověk pohybuje nejraději a nejčastěji. Náleží sem vlastní pokoj, kancelář nebo stůl.
- 2. Sekundární teritoria** nejsou přesně definována. V jejich případech může vznikat konfliktní situace díky tomu, že nejsou přesné hranice mezi soukromým a veřejným vlastnictvím. Jde obvykle o místo ve školní třídě nebo o obvyklý stůl v oblíbené kavárně.
- 3. Veřejná teritoria** jsou určena pro všechny lidi. Naznačuje se tím, že mohou být užívána dočasně a nikdo není dotčen, pokud jsou obsazena jiným člověkem.

### 2.1.6 Posturologie

„Posturologie je řeč našich fyzických postojů, držení těla a polohových konfigurací.“<sup>13</sup>

Způsob, jakým člověk stojí nebo chodí, svědčí o typu osobnosti člověka a o jeho psychickém stavu. Držení těla prozrazuje emocionální rozpoložení komunikačního partnera. Bylo zjištěno, že poloha, kterou člověk zaujímá, když je sám, se liší od té, kterou zaujímá, když je ve společnosti nebo když si myslí, že ho někdo sleduje pohledem. Pokud při rozhovoru s podřízeným sedí nadřízený velmi uvolněně na své židli, může dojít k nedorozumění neboli neúspěchu v konverzaci.

Podle V. Černého (2007): „jsme-li schouleni do sebe – ramena svěšená dopředu, kulatá záda, břicho a pánev povolené – vnímají nás ostatní lidé jako uzlík, v němž je veškerá energie stažena dovnitř. Uzlík působí jako něco, co ostatní míjejí bez povšimnutí nebo do něho narážejí, protože z něj necítí sílu. Ta je stažena dovnitř. Stojíte-li takto v obchodě u

---

<sup>13</sup> Křivohlavý, Jaro. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda. Členská knihovna, 1988, s. 58.



pultu, nevnímá vás dostatečně ani prodavačka. Nedělá to schválně, prostě vás neregistruje.“<sup>14</sup>

Je-li tělo komunikanta ochablé a chce-li se komunikant vzpřímit, může to vyvolat napětí ve tváři anebo křečovité držení těla. Komunikant může být hodnocen negativně a v takovém postoji se člověku ostatní instinktivně vyhýbají. Při vzpřímení je podstatné uvolnit nejen ramena, ale i výraz obličeje. Výsledkem tohoto uvolnění je obvykle pozitivní hodnocení komunikačního partnera.

Postoj komunikanta v interpersonální interakci se může měnit podle vnímání situace, ale běžný postoj a chůze zpravidla zůstávají neměnné. Skloněná hlava nebo svěšená ramena jsou projevy nejistoty. Vzpřímená postava je naopak znakem jistoty a sebedůvěry. „Jsme-li přirozeně vzpřímení, je hrudník otevřený, dobře dýchá a v těle vše proudí tak, jak má. Tělo je plné síly a osobnost má výraznější projev, který vnímá i prodavačka. Rychle a ráda vás obslouží, neboť ji svou silou podněcujete beze slov.“<sup>15</sup>

Přikloní-li se člověk v komunikační interakci ke svému partnerovi, znamená to zájem a připravenost k naslouchání. Projevem nezájmu mohou ruce být zkřížené na prsou, vzdálení se od partnera a uhýbání očima.

Rumunský psycholog Septimiu Chelcea (2005) věnuje pozornost kongruentním a nekongruentním postojům těla:

- 1. Kongruentní neboli shodné postoje** signalizují souhlas s tím, o čem jeden z partnerů hovoří.
- 2. Nekongruentní neboli neshodné postoje** jsou výrazem nesouhlasu. V této situaci je důležité si uvědomit, že v pozici nadřizený - podřizený může dojít k nekongruenci, přesto tento jev není projevem nesouhlasu, ale rozdílnosti ve funkcích, které partneři zastávají.

---

<sup>14</sup> Černý, Vojtěch. Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 53.

<sup>15</sup> Černý, Vojtěch. Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 53.

## 2.2 Neverbálně vokální prostředky

O neverbálně vokálních prostředcích pojednává paralingvistika, která stojí na pomezí mezi verbální a neverbální komunikací. Paralingvistika se sice vztahuje k řeči, ale nedá se zachytit písmem.

Maria Němcová ( 2000 ) se domnívá, že:

- „7 % veškerých informací sdělujeme prostřednictvím slov,
- 38% prostřednictvím tónu hlasu,
- 55% prostřednictvím řeči těla“ (Němcová, 2000, s. 41).

Pomocí některých částí vokálního sdělení může komunikant vyjadřovat své emoce. Někteří autoři se domnívají, že důležitou roli v tomto kontextu hraje rychlost řeči (neboli tempo řeči), hlasitost, výška hlasu, chyby v řeči a hlasová kvalita (Křivohlavý, 1988). Z hlediska neverbální komunikace při pracovních pohovorech mi připadá nejdůležitější rychlost řeči, hlasitost a výška hlasu. Z tohoto důvodu bude v této práci těmto prostředkům věnován prostor.

### 2.2.1 Rychlost neboli tempo řeči

Tempem se rozumí rychlost mluvené řeči. Křivohlavý (1988) přirovnává tempo řeči v rozhovorech k tempu v hudbě. V sonátě se záměrně mění živější a pomalejší tempo. Tímto způsobem skladba neunavuje ani příliš rychlým tempem, ani pomalým. Tento přechod se doporučuje i v rétorice.

Rychlost řeči ovlivňuje obsah sdělení, mluví-li komunikační partner pomaleji, chce zdůraznit nějakou důležitou část obsahu výpovědi. Příliš pomalé tempo řeči však může vzbudit dojem, že mluvčí váhá nad obsahem sdělení.

Příliš rychlé tempo řeči může způsobit, že posluchač nebude moci dekódovat to, co mu mluvčí říká. Rychlá řeč je signálem nervozity a úzkosti. Podstatné je střídat různá tempa řeči. Hovoří-li komunikační partner pomaleji, chce tím zdůraznit důležitou věc. Sdělují-li méně důležitou informaci, mluví rychleji.

### **2.2.2 Hlas**

Hlas je velice důležitý v komunikační interakci. Nevyjadřuje jen obsah sdělení, ale vystihuje emocionální neboli psychický stav komunikačního partnera. Tento stav se projevuje ve výšce hlasu a v hlasitosti verbálního sdělení. Hlasem může komunikant manipulovat, když chce zdůraznit nějakou část věty nebo naznačit konec věty.

Je snadné zapůsobit na někoho dojemem, který jsme nezamýšleli, pokud tyto paralingvistické aspekty nejsou používány ve správném kontextu. Může se stát, že projev, který by měl vypadat autoritativně, bude znít ironicky nebo sarkasticky. Příčinou mohou být různé emocionální stavy, např. nervozita, nespokojenost či menší sebevědomí.

Bylo zjištěno, že je-li verbální sdělení v rozporu s vokálními prostředky, popírá se správnost verbální výpovědi. Z toho vyplývá, že hlasový kanál sděluje více informací než slovní sdělení.

#### **2.2.2.1 Hlasitost neboli síla hlasu**

Příliš hlasitý projev je používán energickými a útočnými osobami, může však být signálem hněvu nebo rozrušení. Mluví-li osoba potichu, vyvolává u posluchače dojem nízkého sebevědomí a nedostatku přesvědčivosti. Záměrným ztišením hlasu může naopak upoutat pozornost posluchače, ale může to být i signál nepřímé agrese. V tomto případě může mít sdělení výhrůžný charakter.

#### **2.2.1.2 Výška hlasu**

Každý člověk má svou přirozenou výšku hlasu, kterou může přizpůsobit situaci. To znamená, že mluvčí má schopnost mluvit vyšším nebo nižším hlasem.

Není přijatelné mluvit stejným tónem po celou dobu konverzace. Pokud to mluvčí učiní, projev má monotónní charakter. Tento způsob komunikace posluchače obvykle unavuje a on postupně ztrácí zájem o informace, jež mluvčí sděluje.

Stoupání výšky hlasu může být signálem nerozhodnosti a nejistoty. Oproti tomu, chce-li mluvčí vyjádřit rozhodnost a jistotu, výška hlasu klesá. Hluboký hlas zní příjemněji než vysoký a vyjadřuje autoritu a sebedůvěru. Vysoký hlas obvykle budí dojem emocionality.

### 3. Neverbální komunikace při pracovních pohovorech

V této kapitole se pokusíme výše uvedené poznatky uvést do vztahu s konkrétní situací – s pracovním pohovorem. Jde tady o vystižení faktu, jak jednotlivé neverbální prostředky ovlivňují chod komunikace.

#### 3.1. Pracovní pohovor

Pracovní pohovor (přijímací pohovor) je jedna z forem rozhovoru, která má za účel vybrat nejlepšího kandidáta ucházejícího se o místo. „Přijímací pohovory jsou vykonstruované situace: krátké, intenzivní časové úseky navazování známosti, které mohou vést k dlouhodobým závazkům na obou stranách“ (Clayton, 2003, s. 76).

Přijímací pohovor se provádí s několika cíli:

1. Vybrat nejvhodnějšího uchazeče
2. Poskytovat uchazeči nutnou informaci pro nástup do firmy
3. Získat informace o tom, co uchazeč očekává od společnosti (Mikuláščík, 2010).

Kvalita práce společnosti je výsledkem výběru kompetentních pracovníků. Proto je pro společnost tak důležité najít nejvhodnějšího kandidáta. Ukázalo se však, že i nevhodní uchazeči se mohou předvést tak, jak tazatel očekává. Občas se naopak stává, že i nejlepší uchazeč může mít při pohovoru špatné výsledky. V podstatě jde o signály, které uchazeč vysílá, aniž by si toho byl vědom. Černý (2007) argumentuje: „Neverbální komunikace významně ovlivňuje váš úspěch či neúspěch v jakékoli chvíli, ať osobní, či profesní“ (Černý, 2007, s. 232). Podstatné je, aby potenciální zaměstnavatel sledoval, jaké účinky má kombinace otázek. Má-li uchazeč pracovní dovednosti a zkušenosti, musí to předvést v kombinaci s řečí těla tak, aby působil přesvědčivě a aby vyvolal dojem sebedůvěry a ochoty spolupracovat. S ohledem na to, že uchazeče bude posuzovat neznámá osoba, je podstatné „nevysílat nechtěné negativní signály.“<sup>16</sup>

Z hlediska potenciálního zaměstnavatele je podstatné vyhnout se nadřazenosti vůči uchazeči o práci. Těchto metod často společnosti používají s cílem dozvědět se, jak se bude uchazeč chovat ve stresových situacích. Ukázalo se však, že to nemá žádný pozitivní efekt.

---

<sup>16</sup> Clayton, Peter. Řeč těla. Vyd. 1. Praha: Octopus Publishing Ltd, 2003, s. 78.

Černý (2007) doporučuje zeptat se uchazeče na obtížnou situaci, se kterou se v předchozím zaměstnání setkal, a jak se s ní poradil. Z toho lze udělat závěry o kandidátově chování v podobných situacích. Aby komunikace proběhla správně a měla žádoucí výsledky, doporučuje se jednat s uchazeči na stejné úrovni. „Mějte neustále na paměti, že jde o setkání dvou rovnocenných stran. Přesto však buďte do jisté míry nekompromisní a stůjte si za svým. Chcete přece od kandidáta zjistit opravdu to, co pro konečné objektivní rozhodnutí vědět potřebujete.“<sup>17</sup>

### 3.2. „První dojem dvakrát neuděláš“

V sociální psychologii se mluví o prvním dojmu jako jednom z nejdůležitějších momentů v interpersonální interakci. Výzkumy prokázaly, že zrakové vjemy člověka jsou silnější než sluchové nebo jiné, tento fakt potvrzuje význam prvního dojmu (Černý, 2007).

Dříve než verbální komunikace začne, vytváří si komunikant závěry o základních věcech, jako jsou například věková kategorie, pohlaví nebo fyzická stránka člověka (výška atd.). Komunikant si vytváří dojem v prvních vteřinách interakce. Většina odborníků mluví o tom, že čtyři sekundy stačí na to, aby si člověk udělal dojem o osobě, která je zatím neznámá (Lewis, 1989). „V prvních několika minutách pohovoru je to z velké části tazatel, kdo hovoří, vzhledem k tomu, jak jsou pohovory běžně prováděny... uchazeč je v důsledku toho aktivní zejména mimoverbálně a reaguje pomocí zrakového kontaktu, výrazu obličeje, kývání hlavou a gest“ (in Lewis, 1995, s. 36).

Podle Černého (2007) Vladimír Smékal, český psycholog a profesor Masarykovy univerzity, při rozhovoru na toto téma používal jednu větu: „Nikdy nevěřte prvnímu dojmu, většinou je pravdivý.“<sup>18</sup>

Zjistilo se, že je moc těžké změnit první negativní dojem. Zapůsobí-li komunikant na začátku komunikační interakci nesoustředěně, nedbale nebo kvapně, na jeho odborné schopnosti nebude brán zřetel. Proto psychologové tvrdí, že první dojem musí být pozitivní, protože může ovlivnit rozhodnutí o přijetí do zaměstnání.

---

<sup>17</sup> Černý, Vojtěch. Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 234.

<sup>18</sup> Černý, Vojtěch. Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 165.

První dojem prozrazuje, je-li uchazeč o práci spokojen sám se sebou. Faktem je, že dokud člověk nebude mít sám sebe rád, nemůže být sebevědomý. Naznačuje se tím, že člověk nevědomě vysílá tyto signály. Hartley Mary (2004) se na toto téma vyjadřuje následujícím způsobem: „Říká se, že mezi vzhledem našeho vnitřního já a naším zevnějškem je určitá spojitost. Kupříkladu trvale napjatý postoj se může vyvinout jako výsledek nervozity nebo ustaraného pohledu na svět“ (Hartley, 2004, s. 17).

Uchazeč je rovněž schopen vysílat neverbální signály, jež jsou výrazem cílevědomého člověka, a tím může dosáhnout dobrých výsledků. Z pohledu sociálních psychologů je velmi důležité „umět ovládnout dojem, jakým působíte na jiné lidi.“<sup>19</sup> Z toho vyplývá, že se člověk své neverbální signály může naučit do jisté míry ovládat, čímž se může vyvarovat nežádoucích výsledků. Dosažení souladu mezi vnitřními pocity a vnějším vzhledem je nejlepší metoda, jak přesvědčit zaměstnavatele o svých pracovních dovednostech.

### **3.3 Oční kontakt při pracovních pohovorech**

Úspěšná interpersonální interakce vyžaduje navázání očního kontaktu mezi komunikanty. Vytvoření očního kontaktu při pracovním pohovoru je signálem začátku komunikace. Uvědomování si pohybů očí vede k udržování komunikačního procesu bez jakékoli pauzy.

Přiměřený oční kontakt může vyjadřovat důvěru a odhodlání k dorozumění. Naopak příliš dlouhý oční kontakt může působit na komunikačního partnera nepříjemně. Je prokázáno, že intenzita pohledu je spojená s charakterem osoby nebo s jeho sociálním statutem. Zjistilo se, že dominantnější osoba vysílá delší pohled. Tímto způsobem zaměstnavatel nebo uchazeč může prosadit své dominantní postavení a po jeho získání obvykle zmírňuje sílu svého pohledu. Důležitým momentem v této situaci je boj o to, kdo vytrvá déle. V podstatě jde o střetnutí dvou osob se stejným charakterem. Je-li jeden z členů interakce (buď zaměstnavatel, nebo uchazeč) dominantní typ a setká-li se se submisivním typem (podřízený, ústupný), pak je to dominantní osoba, která se bude dívat druhému do očí déle.

Při pracovním pohovoru není pro uchazeče vhodné v důležitých momentech konverzace klopit oči nebo příliš často uhýbat pohledem. Tím je vysílán signál potenciálnímu

---

<sup>19</sup> Hartley, Mary. Řeč těla v praxi. 1. vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2004, s. 11.

zaměstnavateli, jenž ho může vnímat jako výraz nervozity, nejistoty anebo utajení nějakých detailů. Pokud pohled z očí do očí vyvolává v uchazeči vzrušení nebo tlak, je důležité soustředit se na partnerovo čelo nebo na kořen nosu.

Mluvíme-li o důležitosti navázání očního kontaktu v konkrétní situaci, tj. při pracovních pohovorech, pak lze uvést podle Thiele<sup>20</sup> několik bodů:

Udržování očního kontaktu umožňuje:

1. Vytvořit „emocionální most“ k protějšku
2. Demonstrovat osobní sebejistotu
3. Zintenzivnit pozornost
4. Zdůraznit, co bylo řečeno
5. Pozorovat reakce partnera.

Někteří autoři se domnívají, že pokud se během přijímacího pohovoru tázající se osoba neboli budoucí zaměstnavatel často na uchazeče dívá a přitom je jeho pohled spojen s úsměvem a s přikývnutím hlavou, může si uchazeč být jistý, že bude přijat. Bylo zjištěno, že „úspěšní uchazeči přijali dvakrát více přímých pohledů, třikrát více úsměvů a dvakrát více přikývnutí než uchazeči neúspěšní.“<sup>21</sup>

### **3.3.1 Oční kontakt u žen a mužů**

Řada výzkumných prací prokázala, že ženy se dívají na komunikačního partnera více než muži. Křivohlavý (1988) uvádí, že žena mluvící k posluchači udržuje oční kontakt po 25 % celkového času hovoru. Muž ve stejné situaci jej udržuje po 16% celkového času. Je-li žena v roli posluchače, dívá se na mluvčího 94 % času, nachází-li se muž v tomto postavení, dívá se jen 82 % celkového času hovoru. Toto zjištění je spojeno s tím, že ženy mají sklon k pozornějšímu naslouchání než muži. Jejich naslouchání se projevuje ve větší sledovanosti očí komunikačního partnera.

---

<sup>20</sup> Thiele, Albert. Jak na „špinavé“ triky a útoky v komunikaci. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 61.

<sup>21</sup> Lewis, D. Tajná řeč těla. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1995, s. 134.

Muži se obvykle dívají do očí přímo, vysílají ostré pohledy. Tyto pohledy jsou mnohdy považovány ženami za tzv. zírání. Jeden z důvodů, proč ženy takto vnímají pohledy mužů, je fakt, že muži se často při pohledu neusmívají. Oproti tomu se ženy při rozhovoru usmívají častěji. Kombinace zrakového kontaktu a úsměvu žen působí na komunikačního partnera jako přátelský a otevřený pohled. Mužův pohled naopak působí stroze a seriózně.

Na rozdíl od mužů, ženy se zpravidla nedívají upřeně a přerušují zrakový kontakt. „Ženy se nevědomky tohoto nástroje moci zřikají. Častěji uhnou pohledem, častěji přeruší oční kontakt než muži, častěji také sklopí při rozhovoru oči k zemi. Proč? Protože nechtějí na ostatní zírat. Dobrý úmysl, který je však úplně k ničemu“ (Topf, 2009, s. 36). Dále autorka pokračuje: „To je přirozeně fatální. Většina žen klopí oči, protože nechtějí ze zdvořilosti na druhého zírat. Proč tomu tak je? Například slavní spisovatelé mnohdy píší: „Stydlivě sklopila zraky k zemi.“ Stydlivě, zahanbeně, skromně, nejistě, falešně - to všechno se ženám přisuzuje! To je samozřejmě hloupost! Ale tak to chodí“ (Topf, 2009, s. 36). Tato charakteristika nepřináší ženě v sociální komunikaci - konkrétně v případě přijímacího pohovoru - mnohdy úspěch.

Delší upřený pohled mezi muži může vyvolat nepokoj a hrozbu. Proto muži obvykle udržují mezi sebou oční kontakt méně než ženy. Je to dáno tím, že si muži chtějí udržet své postavení v hierarchickém uspořádání společnosti. V tomto případě děletrvajícím pohled může signalizovat výzvu, a tím i ohrožení jejich postavení.

### **3.4. Mimika při pracovních pohovorech**

Z hlediska neverbální komunikace je obličej velmi důležitý nástroj pro rozpoznání duševního rozpoložení komunikačního partnera. Výraz obličej je totiž jedna z prvních věcí, ze které se komunikační partner snaží vysledovat určité vlastnosti druhého partnera.

Bylo prokázáno, že schopnost rozpoznat emoce ve výrazu obličej je těsně spojena s charakteristikou osoby, buď je osoba introvertní (uzavřená), nebo extrovertní (komunikativní). Introvertní typy, jež mají „kamennou tvář“<sup>22</sup>, mají schopnost přesněji identifikovat emoce v obličejích jiných lidí.

Z mimiky dokáže člověk vyčíst mnoho informací, protože řada mimických znaků je vysílána podvědomě. Například signál letmého povytažení obočí je podvědomý,

---

<sup>22</sup> Křivohlavý, Jaro. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda. Členská knihnice, 1988, s. 39.



samozřejmě na začátku komunikační interakce. Pokud jde o navázání kontaktu v komunikaci, je doporučeno vždy opětovat tento signál vyslaný komunikačním partnerem. To je případ vědomého použití mimiky. Důležitá pro oba komunikační partnery je vzdálenost pro vysílání tohoto signálu. Vysílá-li jeden z partnerů (buď potenciální zaměstnavatel, nebo uchazeč) z velké dálky signál letmého povytažení obočí v domnění, že druhá osoba už signál přijala, a neodpoví, tím způsobem první osoba nechtěně vyjadřuje nelibost. Vysílá-li první osoba svůj signál příliš pozdě (v případě, že vzdálenost mezi komunikačními partnery dosáhla 1,80 metru), je signál hodnocen jako otázka (vyjadřuje překvapení), nikoli jako pozdrav (Černý, 2007). To však může ovlivnit komunikační interakci už od začátku pracovního pohovoru.

Křivohlavý (1988) uvádí, ze kterých částí obličeje lze rozpoznat emoce člověka: „Překvapení se dá správně určit v každé zóně obličeje. Nejpřesněji se však identifikuje v oblasti očí a obočí (79 %). Dobře se určuje z toho, co je možno pozorovat v oblasti očí a očních víček (63 %). Smutek a strach se s největší přesností (67 %) dají určit v oblasti očí a víček. Rozčilení, jak se zdá, není lokalizováno izolovaně v žádné zóně. Je rozloženo po celé ploše obličeje dosti rovnoměrně. V žádné oblasti nebyla přesnost jeho identifikace vyšší než 30 %, byla-li ta oblast exponována izolovaně“ (Křivohlavý, 1988, s. 41).

Při komunikační interakci úsměv vyjadřuje vstřícnost, a proto je pravděpodobné, že může být komunikačním partnerem opětován. Je velmi jednoduché rozpoznat upřímný úsměv od falešného. Při upřímném úsměvu se oči v koutcích lehce svaští a koutky úst se spontánně zvednou. Falešný úsměv však oči nezasáhne. Proto sociální psychologové zdůrazňují sílu úsměvu v interpersonální interakci. Úsměv prozrazuje vlastnosti člověka, tím způsobem se může odrážet na výsledku přijímacího pohovoru.

### **3.4.1 Mimika u žen a mužů**

Jde-li nám o vystižení rozdílů v mimické expresi u žen a mužů, je možno říci, že kladné emoce jsou patrnější v obličeji žen než mužů.

Podle výzkumu, který porovnával typické emoce u žen a mužů, bylo zjištěno, že emoce u žen byly identifikovány přesněji než emoce v obličejích mužů. Ženský obličej nejlépe zobrazuje emoce spojené s překvapením, strachem nebo rozčilením. U mužů lze přesněji rozpoznat rozčilení, smutek nebo bolest (Křivohlavý, 1988).

Rozdíly se objevily i v „umění“ rozpoznat mimické výrazy. Výzkum prokázal, že „dívky a ženy jsou schopné poznat mimické signály přesněji než chlapci a muži.“<sup>23</sup>

### 3.5. Kinezika a gestika při pracovním pohovoru

Jak již bylo řečeno, gesta doprovázejí verbální komunikaci, zdůrazňují obsah sdělení a oživují komunikaci. Prezентuje-li uchazeč svou myšlenku, je důležité dát najevo zájem o spolupráci gestikulací. Bruno (2007) uvádí, jak působí gesta na obsah sdělení:

#### 1. „Řeč s gesty

Váš projev je živý, ruce pomáhají ve vzduchu formovat myšlenky, které podnítl posluchače k vytváření vlastních obrazů. Výraz vašeho obličeje je uvolněnější a přesvědčivější než při řeči bez gest.

#### 2. Řeč bez gest

Projev působí monotónně, nemůžete najít poutavý rytmus řeči. Vypadáte nezáčastně nebo neenergicky. Vaše oči časem strnou, hlas získá nudný tón“ (Bruno, 2007, s. 67).

Jedno z pravidel úspěchu je vyhnout se nejistým a rychlým gestům. Gestikulace musí být v souladu s verbálním sdělením. Gesta, která jsou v rozporu s tím, co komunikační partner říká, prozradí opravdové emoce a myšlenky. V tomto případě se pozornost ze strany posluchače snižuje a může to vyvolat nedůvěru. Proto je důležité „gesta nedělat, ale připustit je. Nastane-li vnitřní impulz, přijde gestikulace sama od sebe. A nejlepší bude tehdy, pokud bude odpovídat obsahu a vytvoří jednotu s vaší argumentací, mimikou a výrazem řeči“ (Thiele, 2010, s.45).

Asymetrické postavení rukou a nohou je hodnoceno negativně. Většinou má negativní efekt, pokud zaměstnavatel nevidí ruce, jsou-li schovány za zády, v kapsách, anebo zkřížené na prsou. Jak již bylo řečeno, gesto „zkřížení paží na prsou“ (mnohdy současně se zkřížením nohou) se traduje jako „uzavření přístupu“. Může to být projevem nervozity nebo nesouhlasu. Založí-li jeden z komunikačních partnerů paže na hrudi, znamenalo by to, že nesouhlasí s argumenty. V tomto případě nemá cenu pokračovat v přesvědčování.

---

<sup>23</sup> In Devito, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, s. 158.

Jednoduchá metoda, jak „zvítězit“ v tomto „boji“, je podat dotyčnému nějaký předmět, např. knihu nebo propisku. Člověk se pro něj natáhne a změní svůj dosavadní postoj.

Nejistota anebo soustředěné přemýšlení se většinou projevují častými pohyby rukou po obličeji. Pravidelné přikládání rukou k obličeji je často považováno za projev rozpaků, tj. za situaci, do které se jeden z partnerů dostal, a neví, jak ji řešit.

Podepře-li si jeden z partnerů v komunikaci rukou bradu, je to jasný signál nezájmu. V případě, že přiloží ruku stranou k obličeji, ale častokrát s jedním zdviženým prstem, může znamenat předstíraný nezájem.

### 3.5.1 Kinezika a gestika u žen a mužů

Je obecně známo, že muži sedí, stojí a chodí jinak než dámy. Cornelia Topf (2009) poukazuje na držení těla, které negativně ovlivňuje „profesionální život ženy.“<sup>24</sup> Podává popis neverbálních signálů, jež vystihují vznik typického vzhledu mužů a žen.

| Držení těla                          | Dojem   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Muži:</b>                         | <b>Muži:</b>                                      |
| Stojí rozkročení                     | „Stojí oběma nohama pevně na zemi.“ <sup>25</sup> |
| Chodí dlouhými kroky a rychle        | Jsou cílevědomí a důležití                        |
| Při sezení mají nohy a lokty od sebe | Jsou důležití                                     |

Tabulka 2. Jak působí držení těla?<sup>26</sup>

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Ženy:</b>                             | <b>Ženy:</b>                |
| Stojí v úlevové pozici: „váhu přenesenou | Působí pokorně a nerozhodně |

<sup>24</sup> Topf, Cornelia. Řeč těla pro ženy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 53, s. 41.

<sup>25</sup> Topf, Cornelia. Řeč těla pro ženy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 41.

<sup>26</sup> Zpracováno podle Topf (2009, s.41)

|  |   |
|--|---|
| na jednu nohu, druhou předsunutou dopředu, lokty těsně u těla. <sup>27</sup> |   |
| Chodí malými kroky a lokty mají těsně u těla                                 | Vypadá hezky, ale nevypadá rozhodně       |
| Při sezení má překřížené nohy nebo dokonce zaklesnuté do sebe                | Působí nejistým dojmem, zmateně, zaraženě |

Tabulka 3. Jak působí držení těla?<sup>28</sup>

Gesta pomocí rukou na obličeji nebo na hlavě mohou být interpretována dvěma protikladnými způsoby. Mohou být projevem buď nejistoty a nervozity, nebo přemýšlení. U mužů se to obvykle projevuje česáním se za ušima nebo na hlavě, třením nosu, uhlazováním knírku, kdežto si ženy často hrají s náušnicemi, s vlasy, dávají si ruku před ústa v důsledku nečekané situace.

### 3.6. Haptika při pracovním pohovoru

Z hlediska neverbální komunikaci při pracovních pohovorech je důležitý stisk ruky komunikačních partnerů.

„Stisk ruky vytvoří během jediné sekundy pořadí – hierarchii - a dopředu vtiskne pečeť každému setkání. Stiskem ruky se rozdělily úlohy a stanovilo se, kdo má hlavní slovo.“ (Thiel, 1993, s. 60)

Je obecně známo, že první podává ruku společensky významnější osoba, komunikační partner, který se nachází v dominantní pozici. V tomto případě mluvíme o zaměstnavateli. On také vyzývá k tomu, aby se uchazeč posadil. Tento „rituál“ podání ruky musí být doprovázen krátkým pozvednutím obočí, tím se naznačuje, že je přítomnost partnera zaznamenána. Podstatné je udržovat oční kontakt a usmívat se, tímto způsobem odpovídat na vyslané signály.

Jak už jsem v první kapitole naznačila, existuje několik stylů stisku ruky: dominantní, spojenecký a podřízený styl.<sup>29</sup> Dominantní stisk ruky neboli „stisk mocného muže“<sup>30</sup> je

<sup>27</sup> Topf, Cornelia. Řeč těla pro ženy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 42.

<sup>28</sup> Zpracováno podle Topf (2009, s.41)

obvykle používaný osobou, která zastává vyšší funkci (má vyšší postavení), je projevem síly a moci. Tímto způsobem chce dominantní osoba naznačit, že má všechno pod kontrolou. Podrobením se dominantnímu stisku ruky uchazeč naznačuje, že s tím souhlasí a přiznává, že důležitější roli v této situaci má potenciální zaměstnavatel. Nesouhlas s dominancí, tj. nenechat si „otočit dlaň do ponižující polohy“<sup>31</sup>, je projev průbojného a vlivného uchazeče. Z toho vyplývá podstata stisku ruky v interpersonální interakci. Oba komunikační partneři si hned na začátku interakci udělají závěry o povaze druhého.

Spojenecký styl obvykle signalizuje rovnoprávnost mezi komunikačními partnery, avšak podle síly stisku lze naznačit „rovnoprávnější“ postavení.<sup>32</sup>

Chce-li se uchazeč podřídit budoucímu zaměstnavateli, měl by podat ruku dlaní nahoru, použít tzv. podřízený styl stisku ruky. Jeden z jemnějších způsobů vyjádření podřízenosti je spojení podřízeného stylu s mírným zvýšením síly stisku ruky v prvních chvilkách. Dále je nutné uvolnit stisk vlastní ruky, ale neměl by být ochablý. Důležitý bod v tomto stisku ruky je nepodřídit se ihned, aby se tazatel necítil v této pozici dominantní.

Hartley (2004) se domnívá, že síla stisku ruky je nedílnou součástí prostředků, díky nimž si vytváříme názor. Pevný stisk ruky v kombinaci s přímým očním kontaktem a úsměvem se traduje jako znak síly a čestnosti. Jestliže je stisk ruky příliš silný a „připomíná drtič kostí“<sup>33</sup>, může být interpretován v negativním smyslu jako projev agresivity a přání dominovat. Slabý stisk je projevem nezájmu, neupřímnosti vůči komunikačnímu partnerovi.

Je obecně známo, že kratší stisk ruky, než by se v konkrétní situaci očekávalo, může být chápán jako nezájem, nedorozumění nebo nelibost. Stisk, jenž je podle očekávání nepatrně delší, vyjadřuje zájem, souhlas o spolupráci a entuziasmus. V případě, že délka stisku trochu vzroste, může být vykládán negativně. Z tohoto důvodu psychologové doporučují kombinovat podání ruky s čtyřmi dalšími neverbálními signály: oční kontakt, úsměv, přiměřenou a nikoli nadměrnou sílu stisku, mírný předklon těla.

---

<sup>29</sup> Viz Haptika, s. 9.

<sup>30</sup> Černý, Vojtěch. Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život. Brno: Computer Press, a. s., 2007, s. 110.

<sup>31</sup> Thiel, Eduard. Řeč lidského těla prozradí víc než tisíc slov. Vyd. 1. Bratislava: PLASMA SERVICE, 1993, s. 61.

<sup>32</sup> Viz haptika, s. 9.

<sup>33</sup> Hartley, Mary. Řeč těla v praxi. 1. vydání. Praha: Portál, s. r. o., 2004, s. 29

### 3.6.1 Haptika u žen a mužů

Některé výzkumy prokázaly, že se muži i ženy častěji dotýkají žen než mužů. Nejméně dotyků však bylo zaregistrováno mezi muži. Podle DeVita (2008) se dotykům vyhýbají nejvíce lidé, kteří mají strach z ústní komunikace. Bývají to většinou uzavření lidé. Vyhýbat se dotykům je charakteristické pro starší osoby. Nejméně dotyků bylo zaznamenáno mezi staršími muži. Avšak ženy se častěji dotýkají jiných žen, ale vyhýbají se dotykům mužů.

Hovoříme-li o stisku ruky, je podle Vávry (1990) podstatné pozorovat u žen aktivitu pravé ruky před stiskem. „Zkušenější oko nemůže přehlédnout jistou zvláštnost: v letném pohybu ženské pravičky bývá totiž nejednou zakomponován kratičký styk s vlastním tělem. Například pravá ruka ženy zakrouží před hrudí, jíž se bleskurychle dotkne, a teprve poté se vydá k ruce, kterou má stisknout“ (Hartley, 2004, s. 29). Tento stisk ruky je charakteristický pro situaci, ve které stiskne ruku žena muži. Vávra (1990) se vyjadřuje následujícím způsobem: „Žena v podstatě bezděky naznačuje, že za krátkou chvíli sice dojde k dotyku v podobě podání ruky, ale že bude mít výhradně ceremoniální ráz. Nic víc! Na skutečné, neformální dotyky nemáš ty, s nímž si teď podám ruku, vůbec právo“ (Vávra, 1990, s. 97).

Byly prováděny pokusy prozkoumat, jak kombinace síly a délky stisku ruky působí na komunikanty. Budeme věnovat pozor síle stisku a informaci, již vysílá během komunikace.

**Slabý stisk ruky**, použitý ženou nebo mužem, působí negativně. U mužů tento stisk působil nepříznivějším dojmem než u žen. Muži byli hodnoceni jako pasivní a nedostatečně ambiciózní osoby. Ženy byly považovány za pokorné, nectižádostivé, jež postrádají svoji osobitost.

**Pevný neboli silný stisk ruky** působil u obou pohlaví pozitivním dojmem, zejména při seznámení. Muži i ženy hodnotili muže v této situaci jako otevřené, přátelské a ochotné ke spolupráci. Ženy hodnocené ženou se ukázaly jako příliš průrazné se snahou dominovat, podle mužů byly považovány za méně ženské, ale ambiciózní.

**Velmi pevný stisk** byl hodnocen kladně, použil-li ho muž, a méně pozitivně, pokud byl použit ženou. Muži byli považováni za energické a průrazné, sebevědomé, i když také za příliš sebejisté. Podle mužů se ženy ukázaly jako „vyvolávající pocit ohrožení“<sup>34</sup> a podle žen jako příliš agresivní.

---

<sup>34</sup> Lewis, D. Tajná řeč těla. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1995, s. 117.

### 3.7. Proxemika při pracovním pohovoru

Jak již bylo výše zmíněno, proxemika je nauka, jež se zabývá orientací jedinců v prostoru.<sup>35</sup> Horizontální proxemika rozlišuje 4 základní prostorové zóny:

1. Intimní zóna. Je to obvykle prostor lidí, kteří jsou si blízcí.
2. Osobní zóna je charakteristická při podání ruky v komunikační interakci
3. Společenská zóna je ryze neosobního charakteru a je určena při jednání dvou lidí, v tomto případě při pracovním pohovoru.
4. Veřejná zóna je charakteristická pro veřejné projevy a komunikanti v ní dodržují největší vzdálenost ze všech 4 zón.

Z hlediska neverbální komunikace při pracovních pohovorech je důležitým bodem dodržování hranice osobního prostoru. Příčiny vniknutí komunikačního partnera do osobní zóny mohou být různé. Jednak to může být „rozdílné vnímání prostorové velikosti odstupů“<sup>36</sup> partnerů, jednak to může být záměrný (vědomý) zásah do osobního prostoru člověka, do tzv. „bubliny“.

Nezáměrný zásah do osobní zóny je většinou záležitost národnostní. Různé země mají své vlastní pojetí vzdálenosti. Výzkumy prokázaly, že například jednání Američana s Japoncem se podobalo tanci. Japonec se neustále přibližoval k Američanovi, kdežto Američan nepřetržitě ustupoval. Toto jednání nepřineslo pozitivní výsledek. Japonec byl považován za dotěrnou osobu a Američan byl hodnocen jako přísný, lhostejný a nepřístupný komunikační partner (Thiel, 1993). Odlišný postoj vůči prostoru má své kořeny ve způsobu života. Thiel (1993) vysvětluje tento jev následujícím způsobem: „Japonci se například museli naučit žít na malém prostranství, protože jejich země je hustě obydlená. Jiné kultury mají zase osobní teritoria v okruhu několika kilometrů“ (Thiel, 1993, s. 107). Odlišné prostorové vnímání může odhalit, je-li buď potenciální zaměstnavatel, nebo budoucí uchazeč z venkova nebo z města. Podstatné je, že lidé z venkova při stisku ruky stojí s oběma nohama vedle sebe. Městské obyvatelstvo si obvykle stoupne jednou nohou dopředu.

---

<sup>35</sup> Viz Proxemika, s. 11.

<sup>36</sup> Thiel, Eduard. Řeč lidského těla prozradí víc než tisíc slov. Vyd. 1. Bratislava: PLASMA SERVICE, 1993. s. 108.

Jiný případ je vědomé vniknutí do osobního prostoru komunikačního partnera. Má to však vždycky negativní vliv na interakci. Porušení tohoto prostoru neznámou osobou může být vnímáno jako obtěžování, zaměstnavatel nebo uchazeč se může cítit utlačovaný. Obecně platí, že zachování umírněné vzdálenosti vůči komunikačnímu partnerovi je velmi podstatné pro vytváření prvního dojmu a pro vybudování pozitivních vztahů během pracovního pohovoru.

Horizontální proxemika je záležitost veřejných projevů, jež jsou charakteristické zvýšením místa, odkud řečník přednáší.

### **3.7.1 Proxemika u žen a mužů**

Vzdálenost mezi komunikačními partnery se mění podle genderové příslušnosti - vstoupí-li muž do osobního prostoru muže nebo do osobního prostoru ženy. Zjistilo se, že nejtěsnější vzdálenost mezi sebou zaujímají muž a žena, střední vzdálenost je charakteristická mezi ženami a muži mezi sebou zaujímají největší prostor.

V případě pracovních pohovorů, když se komunikační partneři setkávají poprvé, je pojetí narušení osobní zóny tradováno v souvislosti s tím, zda muž překročil osobní prostor svého komunikačního partnera muže nebo ženy. Vstoupí-li muž do osobní zóny muže, jde o přestoupení přijatelného teritoria, které může být považováno za útok (Křivohlavý, 1988). „Jeho akt je chápán jako pokus o degradaci osobnosti napadeného, protože došlo k překročení hranice, která člověku zaručuje do určité míry jeho důstojnost. Svým činem dal vetřelec najevo, že nebere ohled na osobnost partnera a že se k němu blíží jako k věci – bez skrupulí“ (Křivohlavý, 1988, s. 48). Tímto způsobem je čin útočníka svědectvím ohrožení postavení v sociální interakci.

Vstup ženy do osobního prostoru buď ženy, nebo muže nevzbuzuje negativní pocity, protože ženy jsou považovány za méně agresivní a fyzicky slabší než muži.

Je-li muž iniciátorem vniknutí do osobní zóny ženy, je to zpravidla tradováno buď jako akt dvoření, přání po sblížení, anebo se žena může cítit v nebezpečí.



### 3.8 Posturologie při pracovním pohovoru

„Vnější postoj člověka vyjadřuje jeho postoj vnitřní.“<sup>37</sup> Držení těla nebo postoj, který zaujímá uchazeč, prozradí jeho emocionální stav.

„Způsob, jakým stojíte a chodíte, vypovídá o vaší osobnosti a psychickém stavu. Během konverzace s ostatními a při vzájemné interakci se váš postoj bude měnit podle toho, jak situaci vnímáte a jak se přizpůsobujete ostatním, ale váš navyklý a charakteristický způsob stání či chůze pravděpodobně zůstane týž“ (Hartley, 2004, s. 16).

Důležité je nesoustředit se jen na vnímání postoje jednotlivě, ale na gesta, mimiku a hlas. Je třeba věnovat pozornost různým postojům, které vyvolávají jak negativní, tak i pozitivní dojem.

Vzpřímený postoj je základem pro vytvoření prvního dojmu. Vzpřímený a vyrovnaný postoj (vzpřímená hlava, rovná ramena) vyjadřuje pocit jistoty a charakterizuje komunikanta jako sebevědomou a ke spolupráci připravenou osobu. Skloněná hlava a nerovná ramena jsou typickým znakem nejistoty nebo nedostatku sebevědomí. Tento postoj je nepřijatelný nejen při pracovních pohovorech, ale při kterékoli sociální interakci.

V případě, že je uchazeč nervózní a snaží ujistit budoucího zaměstnavatele, že je schopen zastávat nějakou funkci, se jeho tělo napne. Nemá to negativní vliv na konverzaci, je-li to „okamžik námahy a koncentrace.“<sup>38</sup> Pokud toto napětí (napjaté svaly, snaha po sebeovládání) má delší trvání, nemůže působit na zaměstnavatele dobrým dojmem. Příliš uvolněný postoj (hlava nakloněná k jedné straně, ochablé svaly a visící ramena) je projevem lhostejnosti, neochoty spolupracovat, což bývá jednou z příčin neúspěchu během pohovoru. Otevřený postoj (přímý pohled, „vzpřímený a uvolněný postoj“<sup>39</sup>) působí během komunikace příjemně a charakterizuje komunikanta jako zvědavého, energického a přátelského.

Podobně jako postoj může o vnitřním stavu komunikačních partnerů vypovídat chůze. Ambiciózní a energičtí uchazeči (extrovertní, kteří snadno navazují kontakt, tj. komunikativní) vstupují do místnosti rychlým tempem a dlouhými kroky. Malé kroky a pomalé tempo jsou charakteristické rysy chůze introvertních osob, tzv. uzavřených lidí.

---

<sup>37</sup> Bruno, Tiziana; Adamzyk, Gregor. Řeč těla. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 53.

<sup>38</sup> Hartley, Mary. Řeč těla v praxi. 1. vydání. Praha: Portál, s. r. o., 2004, s. 48.

<sup>39</sup> Hartley, Mary. Řeč těla v praxi. 1. vydání. Praha: Portál, s. r. o., 2004, s. 55.

### 3.8.1 Posturologie u žen a mužů

Nejčastější studovaný jev v posturologii je zrcadlení. Tento proces je považován za velmi důležitý pro navázání kontaktu při pracovních pohovorech. Osoba, jež „zrcadlí“ stejný postoj nebo stejný styl řeči komunikačního partnera, navazuje kladný vztah. Tím se vytváří dojem, že tazatel a uchazeč mají něco společného.

Při zrcadlení by uchazeč měl nechat svého komunikačního partnera sednout si jako prvního a posléze zaujímat stejnou polohu. Tím je vysílán signál: „jsme přece oba stejní, tak se přece domluvíme.“ (Pech, 2009, s. 19) Jestliže partner změní polohu svého těla, je nutné chvíli počkat a pak se přizpůsobit. V případě temperamentního komunikačního partnera se nedoporučuje odrážení těchto postojů. Největším úspěchem v zrcadlení je schopnost převzít iniciativu od partnera. To je případ vítězství v dané komunikační situaci.

Jelikož se u žen vyskytuje tendence k vzájemnosti v komunikaci nejčastěji, je pravděpodobné, že je-li uchazeč žena a tazatel muž, bude to žena, kdo se ukáže aktivnější ve snaze o zrcadlení. Marie Maříková (2002) naznačuje příklad, kdy žena nemůže použít zrcadlení. „Poněkud sebevědomí muži vyšší postavy rádi sedí s nohama křížem a ještě tak, že vám téměř ukazují podrážky bot. Tohle si dáma nemůže dovolit, ale může použít odlišné přizpůsobování. Když pán tvorstva změní jednu nohu za druhou a ukazuje vám zase druhou podrážku, stačí, když jemně zkřížíte ruce před tělem. Něco prostě musí být křížem: ruce, nohy, zápěstí“ (Maříková, 2002, s. 77).

Cornelia Topf (2009), expertka na úspěšnou komunikaci, vysvětluje, že jedna z příčin, proč jsou muži úspěšnější než ženy, je fakt, že ženy svou řečí těla vysílají jiné signály než muži. „Ženy nejsou tolik diskriminovány proto, že jsou ženy, ale především proto, že mluví jinou řečí těla“ (Topf, 2009, s. 19).

Mluví-li spolu dvě ženy nebo muž s ženou, zaujímají postavení „tváří v tvář“<sup>40</sup>, aniž by se cítili nepříjemně. Jinak je tomu při setkání dvou mužů, kdy je pozice čelem k sobě tradovaná jako ohrožení, skrytý projev zápasu. Proto oba komunikanti mužského pohlaví zaujímají obvykle boční pozici (Lewis, 1989).

---

<sup>40</sup> Lewis, D. Tajná řeč těla. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1995, s. 108.

### 3.9 Aspekty hlasu u žen a mužů

Nedostatek síly hlasu (tichá řeč) je projevem nejistoty, nadměrně hlasitá řeč je obvykle považována za znak vnitřního napětí. „Třaslavý hlas působí nejistě, monotónní zase apaticky. Klidný a jasný hlas vyjadřuje suverenitu a jednoznačné stanovisko“ (Bruno, 2007, s. 76).

Muži obvykle mluví hlubokým a pomalým hlasem, tím vytvářejí dojem úspěšných, sebejistých, spolehlivých, vážných a zodpovědných osob. Nevýhoda žen spočívá v tom, že ženy zpravidla mluví vyšším hlasem a rychlejším tempem. Vyšší hlas má schopnost rychleji unavovat tazatele. Cornelia Topf (2009) radí ženám ucházejícím se o místo neboli ženám, jež chtějí být úspěšné, přizpůsobit svůj hlas tak, aby nezněl „jako hlas malé holčičky; naivně; jako příliš rychlý nebo příliš vysoký; plačtivě; vyčítavě.“<sup>41</sup>

Hlasitost řeči signalizuje jistotu, moc a pracovní dovednosti. Silnější hlas je naopak projevem nejistoty nebo napětí. Ženy mají obvykle tendence nemluvit hlasitě, protože chtějí působit skromně. To však není dobrým záměrem, usiluje-li žena o práci a chce-li se úspěšně zúčastnit pohovoru.

---

<sup>41</sup> Topf, Cornelia. Řeč těla pro ženy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, s. 53.

## II EMPIRICKÁ ČÁST

### 1. Cíle výzkumu

Jak již vyplývá z teoretické části této práce, většina autorů ve svých studiích pojednávajících o pracovních pohovorech kladou velký důraz na mimoslovní sdělení. „I svým mlčením, nehnutým obličejem a celkovým klidem těla něco sdělujeme“ (In: Vybíral, 2005). Zdůrazňuje se fakt, že neverbální signály nevědomě vysílané uchazečem potenciálnímu zaměstnavateli, mají podstatný vliv na rozhodnutí o přijetí. Problém tkví v tom, že většina lidí buď neumí ovládat svou neverbální řeč (nevědomě vysílají nežádoucí neverbální signály), dokonale ji ovládají (herci, politici atd.)<sup>42</sup>, anebo kladou primární důraz na verbální sdělení.

Cílem výzkumu je ověřit na základě dotazníků, zda má neverbální komunikace rozhodující úlohu v získání pracovního místa. Pro posouzení této skutečnosti je důležité jak hledisko potenciálního zaměstnavatele, tak i uchazeče o práci. Předmětem zkoumání je rovněž genderovo hledisko v používání neverbálních prostředků v konkrétní situaci (při pracovních pohovorech) a jeho vliv na úspěch či neúspěch při získání pracovního místa. To tedy znamená, že v centru pozornosti je zhodnocení rozdílnosti v neverbální komunikace žen a mužů a na její působení v komunikační interakci.

---

<sup>42</sup> Viz Obecné vymezení pojmu neverbální komunikace, s. 5.

## 2. Dotazníky

Předpokladem pro zjištění významu neverbálního sdělení během pracovních pohovorů a vliv rodového příslušenství byly dotazníky. Byly sestaveny dvě varianty dotazníků: jedna je určena potenciálnímu zaměstnavateli, druhá je určena uchazeči. První dotazník je sestaven ze 17 otázek, druhý, určený uchazečům o práci, obsahuje 13 otázek. Větší počet otázek adresovaných zaměstnavateli vychází z toho, že hledisko potenciálního zaměstnavatele má primární význam v hodnocení neverbálních projevů u žen a mužů. Tato skutečnost se vysvětluje tím, že zaměstnavatel je v roli pozorovatele a že mu toto postavení umožňuje lépe si všimnout detailů. Přesto je pro srovnání v této práci podstatné i hledisko uchazeče. Byly zformulovány nejdůležitější otázky z hlediska neverbální komunikace při pracovních pohovorech pro zjištění toho, o čem už jsme pojednávali v předchozí kapitole.<sup>43</sup> Otázky jsou rozděleny do dvou kategorií: otázky, jež jsou zaměřeny na zjištění vlivu neverbálního sdělení na pracovní pohovor, a jiné, které vystihují rozdílnost neverbální komunikace u žen a mužů a její působení na potenciálního zaměstnavatele. K jednotlivým otázkám byly nabídnuty odpovědi buď typu „ano – ne - neuvědomuji si to“, anebo varianty A, B, C s různými možnostmi odpovědí, případně nějaké otázky k doplnění.

Ze 40 dotazníků předložených potenciálním zaměstnavatelům a uchazečům se jich vrátilo 32. 12 dotazníků bylo vyplněno potenciálními zaměstnavateli – muži, 8 vyplnilo ženy nacházející se v roli zaměstnavatelek. Dotazníky určené uchazečům vyplnilo 7 žen a 5 mužů.

### 2.1 Výsledky výzkumu a vyhodnocení dotazníků

Analýza dotazníků bude prováděna vzhledem k cílům, které sledujeme. Nejprve se zaměříme na otázky, podle nichž lze vystihnout, kladou-li jak potenciální zaměstnavatelé, tak uchazeči důraz na neverbální komunikaci. Další část tohoto oddílu bude věnována otázkám, ze kterých lze vyvodit používání jednotlivých neverbálně ne vokálních a vokálních prostředků a jejich působení na výsledky pracovního pohovoru. Posléze budou analyzovány otázky týkající se rozdílů v používání neverbálních prostředků u žen a mužů.

Dalo se předpokládat, že jak většina potenciálních zaměstnavatelů (ženy i muži), tak uchazečů (ženy i muži) souhlasila s tím, že neverbální komunikace má vliv na rozhodnutí o

---

<sup>43</sup> Viz Cíle výzkumu, s. 34.

přijetí. Na otázku určená potenciálním zaměstnavatelům, „jsou-li neverbální signály v rozporu s verbálním sdělením, čemu více uvěříte: neverbálním signálům nebo verbálnímu sdělení“, 16 z 20 zaměstnavatelů dalo přednost neverbálním signálům. Ukázalo se, že první dojem má rozhodující úlohu při výběru uchazeče u 17 potenciálních zaměstnavatelů zároveň souhlasili s tím, že zapůsobí-li uchazeč špatným dojmem, nebude brán zřetel na jeho odborné schopnosti. K této otázce se pozitivně vyjádřilo 17 dotazovaných v roli potenciálních zaměstnavatelů. Většina uchazečů věří v sílu prvního dojmu (z 12 uchazečů s tím souhlasili 9), ale jen 5 uchazečů souhlasili s tím, že v případě působení špatným dojmem nebude brán zřetel na jejich odbornou schopnost.

Z odpovědi na otázku, „jak působí projev uchazeče bez gest a s gesty“, adresovanou potenciálním zaměstnavatelům, lze vyvodit, že zatímco projev uchazeče bez gest působí monotónně, gestikulace je projevem zájmu o komunikaci a působí přesvědčivěji. Podobná situace je u uchazečů, kteří souhlasili s tím, že gestikulace působí přesvědčivým dojmem (12 uchazečů vybralo tuto variantu). Jde-li nám o zjištění faktu, jak působí napodobování neboli „zrcadlení“<sup>44</sup> postojů potenciálního zaměstnavatele uchazeči, je možno říci, že 14 respondentů v roli zaměstnavatele se ztotožnilo s možností A (dobrý dojem), 6 zbylých respondentů si neuvědomují napodobování, zvolili možnost C (neuvědomuji si to). To tedy znamená, že napodobování může pozitivně ovlivnit komunikační interakci mezi potenciálním zaměstnavatelem a uchazeči. Na otázku, „může hlas vypovědět o emocionálním stavu uchazeče“ naprostá většina potenciálních zaměstnavatelů (19 respondentů) ztotožnila se s názorem, že podle hlasu lze zjistit, v jakém emocionálním stavu se uchazeč nachází. Z respondentů nacházejících se v roli uchazečů o práci, 10 osob souhlasilo s tím, že jejich hlas může vypovědět o emocionálním stavu. Podstatné bylo zjistit, jak se obvykle potenciální zaměstnavatelé chovají k uchazečům. Byly nabídnuty dvě varianty odpovědi: „(A) dominantně, abyste se dozvěděl/a, jak se uchazeč chová ve stresových situacích a (B) jednáte s uchazeči na stejné úrovni“. 15 respondentů, nacházejících se v roli potenciálního zaměstnavatele, dala přednost možnosti B před A, zbylých 5 respondentů zvolilo možnost B, tím pádem potvrdili jednání s uchazeči na stejné úrovni. Z toho vyplývá, že většina potenciálních zaměstnavatelů používají metodu jednání na stejné úrovni.

Následující otázky dotazníku vyjadřují snahu zjistit rozdíly v používání neverbálních prostředků u žen a mužů a jakým účinkem působí na rozhodnutí potenciálního

---

<sup>44</sup> Viz zrcadlení v oddílu Posturologie při pracovních pohovorech, s. 29.

zaměstnavatele. Hovoříme-li o očním kontaktu, bylo zjištěno, že muži udržují více oční kontakt, 9 potenciálních zaměstnavatelů mužů a 5 žen ztotožnili se s možností B (muži). Z hlediska uchazečů se ukázalo, že muži a ženy udržují přiměřený oční kontakt. Podle výsledků bylo zjištěno, že podle názoru potenciálních zaměstnavatelů i uchazečů ženy se obvykle při pohovoru usmívají častěji. K tomuto názoru se vyjádřili 16 respondentů v roli zaměstnavatele (z nich 12 mužů a 2 ženy). Je nutné dodat, že i uchazeči se ztotožnili s tímto názorem. Na otázku, „kdo působí přesvědčivěji: (A) sedí-li žena s překříženými či do sebe zaklesnutými nohama, (B) sedí-li žena, která má nohy u sebe, anebo (C) sedí-li muž, který má nohy od sebe“, ženy v roli potenciálních zaměstnavatelek se ztotožnily s možností B a C, zatímco muži vybrali stejné možnosti B a C. Z toho lze vyvodit, že jak pro ženy, tak pro muže působí přesvědčivěji držení těla, které signalizuje otevřenost a ochotu komunikovat. Z hlediska uchazeče se ukázalo, že muži obvykle mají nohy a lokty od sebe (5 respondentů), většina žen se však přihlásila k možnosti (B), tím naznačily, že obvykle sedí s překříženými nohama. Vyjadřujeme-li se ke stisku ruky, je podstatné uvést, že podle žen i mužů, nacházejících se v roli potenciálních zaměstnavatelů, má pevný stisk ruky u žen i u mužů ucházejících se o pracovní místo na pohovor pozitivní vliv. Na otázku, „jaký stisk ruky používáte při pohovoru: (A) slabý, (B) pevný, (C) velmi pevný“, většina respondentů - žen i mužů v roli uchazeče - zvolila možnost B (5 žen a 5 mužů). Jak již bylo dříve naznačeno, každá osoba má svůj osobní prostor a vniknutí neznámého člověka působí nepříjemně.<sup>45</sup> Podle dotazníků lze tvrdit, že většina jak potenciálních zaměstnavatelů (žen i mužů), tak i uchazečů (žen i mužů) necítí se dobře, vstupuje-li do jejich osobní zóny jak žena, tak muž. Ukázalo se, že podle názoru potenciálních zaměstnavatelů jsou ženy aktivnější ve snaze o napodobování postojů. Tato možnost byla označena patnáctkrát. Na otázku, „napodobujete postoje budoucího zaměstnavatele: (A) ano, (B) ne, (C) neuvědomuji si to“, se s možností C ztotožnili 9 uchazečů (4 muži a 5 žen) a možnost A vybrali 3 uchazeče (2 muži a 1 žena). Z toho vyplývá, že většina uchazečů si během pracovního pohovoru neuvědomují napodobování postojů potenciálních zaměstnavatelů. Zajímá-li nás, jaká výška hlasu působí přesvědčivěji: (A) nízká, (B) vysoká, zjistilo se, že všichni potenciální zaměstnavatele i uchazeči se přiklonili k možnosti (A).

---

<sup>45</sup> Viz Proxemika, s. 21.

## 2.2 Porovnání výsledku výzkumu s teoretickými východisky

Výsledky výzkumu prokázaly, že potenciální zaměstnavatele i uchazeči si uvědomují podstatu neverbální komunikace a kladou velký důraz na neverbální signály a jejich interpretaci. Tento fakt odpovídá teorii, v níž většina autorů, kteří pojednávají o mimoslovní komunikaci, zdůrazňuje její význam. Zároveň se teoretické předpoklady ztotožnily s praktickými výsledky v tom, že v případě rozporu mezi neverbálními signály a verbálním sdělením, se vyvozují závěry z neverbálních signálů. Většina studií o neverbální komunikaci během pracovního pohovoru akcentují význam prvního dojmu. Vysvětluje se to tím, že zrakové vjemy člověka jsou silnější než jiné, proto je důležité od začátku interakce působit přesvědčivým dojmem.<sup>46</sup> Podle dotazníku se tato koncepce potvrdila a zároveň se potvrdilo, že zapůsobí-li uchazeč špatným dojmem, se většina potenciálních zaměstnavatelů hlásili k tomu, že v tomto případě nebude brát zřetel na jeho odborné schopnosti. Hledisko uchazečů je však v tomto kontextu rozdílné a neodpovídá teorii, podle níž se obvykle nebere zřetel na odborné schopnosti uchazeče, jestliže zapůsobí špatným dojmem.

Věnujeme-li pozor dalším neverbálním prostředkům, potvrdilo se monotónní působení projevu bez gest a vyjádření účasti a zájmu pomocí gestikulace a její přesvědčivosti. Podle psychologů proces zrcadlení postojů, o kterém se dozvídáme z posturologii, je důležitý pro navázání kontaktu mezi komunikačními partnery. Tím způsobem se vytváří dojem, že potenciální partner a uchazeč mají něco společného.<sup>47</sup> Výsledky výzkumu potvrdily, že napodobování postojů působí dobrým dojmem na potenciální zaměstnavatele. Většina respondentů jak potenciálních zaměstnavatelů, tak uchazečů, vyjádřili souhlas s tím, že hlas vypovídá o emocionálním stavu komunikanta a zároveň má vliv na jeho sdělení.<sup>48</sup> Zajímá-li nás způsob jednání potenciálního zaměstnavatele s uchazeči, je z hlediska psychologů efektivnější jednat s uchazeči na stejné úrovni. Psychologové nesouhlasí s dominantním jednáním a zdůrazňují jeho negativní vliv na komunikační interakci. Většina respondentů v roli potenciálních zaměstnavatelů se ztotožnili s názorem autorů.

Hovoříme-li o rozdílnou neverbální komunikaci u žen a mužů, je z hlediska udržení očního kontaktu zajímavé stanovisko autorů, že ženy v roli posluchače i mluvčího udržují více oční kontakt než muži (Křivohlavý 1988). Výsledky výzkumu však prokázaly, že muži

---

<sup>46</sup> Viz „První dojem dvakrát neuděláš“, s. 29.

<sup>47</sup> Viz o zrcadlení v oddílu Posturologie při pracovních pohovorech, s. 41.

<sup>48</sup> Viz Hlas, s. 27.



udržují více oční kontakt při komunikaci během pracovního pohovoru než ženy. Odlišná je situace, mluvíme-li o častějších úsměvech uchazečů během pohovoru. V tomto kontextu se však ukázal soulad mezi teorií a výsledky výzkumu. Potvrdilo se častější usmívání žen ve snaze působit přátelštěji. Zároveň se prokázalo, že muži sedí obvykle při pohovoru s nohama od sebe, zatímco ženy mají nohy překřížené. Současně bylo zjištěno, že držení těla signalizující otevřenost působí přesvědčivěji. Tyto výsledky rozdělují názor autorů na danou problematiku. Z teoretických a praktických východisek vyplývá u obou pohlaví pozitivní vliv pevného stisku ruky pro vytváření si dojmu. Podle výzkumu většina potenciálních zaměstnavatelů (žena a muž) vyjádřili svůj negativní postoj vůči vniku do osobní zóny jak mužem, tak ženou. Teorie pojednává o tom, že vstup ženy do osobní zóny ženy nebo muže považuje se za méně agresivní než vstup muže do osobního prostoru jiného muže. Z hlediska potenciálního zaměstnavatele se ve snaze o napodobování postojů ukázaly aktivnější ženy, to však nepotvrdili uchazeči, protože si tohoto projevu většinou neuvědomují. Výsledky dotazníků v tomto ohledu potvrzují teoretické východisko, z níž vyplývá, že se u žen vyskytuje častěji tendence napodobovat postoje jiné osoby. Poslední otázkou dotazníku jsme se zkusili zjistit, zda v diskuzi během pracovního pohovoru působí přesvědčivěji vyšší nebo nižší hlas. Potvrdilo se jednoznačně to, že nízký hlas je přesvědčivější.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zmapovat teoretické informace, které se týkají neverbální komunikace a jejího používání v kontextu pracovních pohovorů. Zároveň byla sledována genderová problematika v používání rozdílných neverbálních prostředků. Dalším cílem bylo provést empirickou analýzu, založenou na metodě dotazníků, zaměřenou na zjištění vlivu neverbální komunikace na výsledek pracovního pohovoru a na zhodnocení rozdílů v neverbální komunikaci u obou pohlaví. Prostřednictvím empirického výzkumu byla srovnávána teoretická východiska s výsledky výzkumu.

Teoretická část bakalářské práce se zabývá poznatky, které se týkají především neverbální komunikace, funkce neverbální komunikace, neverbálních prostředků a jejich zakotvení v situaci pracovního pohovoru. V centru pozornosti jsou teoretické poznatky postihující rozdílná neverbální sdělení u žen a u mužů. Neverbální komunikace žen a mužů je ovlivněna především rozdílnou fyziologií. Například projev nejistoty nebo přemýšlení je interpretován ženami i muži různě. Ženy si dávají ruku před ústa, kdežto muži si uhlazují knírky anebo sahají na bradu, což je spojeno s růstem vousů. Odlišné sebepojetí jedince ve společnosti je dalším faktorem ovlivňujícím neverbální komunikaci obou pohlaví. Pro muže je důležité jeho postavení ve společnosti a bojuje za jeho udržení. Z teoretických východisek vyplývá, že proniknutí muže do osobní zóny jiného muže je považováno za útočnický akt. Ženy se naopak snaží působit přátelštěji a vytvářet dobré vztahy tím, že se usmívají častěji než muži.

Praktická část spočívala v provedení výzkumu metodou dotazníků. Dotazníky byly zaměřeny na potenciální zaměstnavatele a na uchazeče o práci. Výsledky výzkumu potvrdily většinu teoretických východisek, která vysvětlují působení neverbální komunikace na pracovní pohovor, potvrdily i vliv jednotlivých neverbálních prostředků modifikovaných pohlavím. Bylo zjištěno, že jak potenciální zaměstnavatelé, tak i uchazeči o práci si uvědomují podstatu neverbálních sdělení. Zároveň se potvrdilo, že se neverbální komunikace u žen a mužů liší a že v některých případech je mimoslovní sdělení žen během pracovních pohovorů interpretováno jako méně přesvědčivé.

## Seznam použité literatury

Argyle, M., Bodily Communication, London, 1975

Bruno, Tiziana; Adamzyk, Gregor. Řeč těla. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007

Clayton, Peter. Řeč těla. Vyd. 1. Praha: Octopus Publishing Ltd, 2003

Černý, Vojtěch. Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život. Brno: Computer Press, a. s., 2007

Devito, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008

Hanzlíková, Olga; Pauknerová Daniela; Soušková Milena. Jak uspět v prvním zaměstnání. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2001

Hartley, Mary. Řeč těla v praxi. 1. vydání. Portál, s. r. o., Praha:2004

Chelcea, Septimiu. Comunicarea nonverbala. Bucuresti: Comunicare.ro., 2005

Klein, Hans – Michael; Kresse, Albrecht. Psychologie. Základ úspěchu v práci. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008

Křivohlavý, Jaro. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda. Členská knihnice, 1988

Lewis, D. Tajná řeč těla. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1995

Maříková, Marie. Rétorika. Manuál komunikačních dovedností. 3. vydání. Praha: Professional Publishing, 2002

Mehrabian, A., Nonverbal Communication, Chicago, 1972

Němcová, Marie. Úspěšná žena. 1. vydání. Praha: Grada publishing, spol. s r. o., 2000

Nierenberg, Alan H. Přijímací pohovor do zaměstnání a jak jej úspěšně složit. Vyd. 1. Brno: CP Books, a. s., 2005

Pech, Jaroslav. Řeč těla & umění komunikace. Praha: NS Svoboda, 2009

Sperandio, Sylvie. Účinná komunikace v zaměstnání. Praha: Portál, s. r. o., 2008

Štěpaník, Jaroslav. Umění jednat s lidmi 2. Komunikace. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.

s., 2005

Thiele, Albert. Jak na „špinavé“ triky a útoky v komunikaci. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010

Thiel, Eduard. Řeč lidského těla prozradí víc než tisíc slov. Vyd. 1. Bratislava: PLASMA SERVICE, 1993

Topf, Cornelia. Řeč těla pro ženy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009

Vávra, Vlastimil. Mluvíme beze slov. Praha: Panorama, 1990

Vybíral, Zbyněk. Psychologie komunikace. Praha: Portál, s. r. o., 2005

Vymětal, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008

## PŘÍLOHA 1

### Dotazník (uchazeč)

1. Pohlaví: muž – žena
2. Má pro vás význam neverbální komunikace v získání místa, o něž se ucházíte?  

A. ano  
B. ne
3. Věříte v sílu prvního dojmu?  

A. ano  
B. ne
4. Zapůsobíte-li špatným dojmem, myslíte si, že bude brán zřetel na vaše odborné schopnosti?  

A. ano  
B. ne
5. Přesvědčivým dojmem působí:  

A. používáte-li gestikulace na podporu názoru  
B. nepoužíváte-li gestikulace
6. Může váš hlas vypovědět něco o vašem emocionálním stavu?  

A. ano  
B. ne
7. Během pohovoru:  

A. udržujete přiměřený oční kontakt  
B. díváte se přímo do očí  
C. uhýbáte pohledem
8. Jak často se usmíváte při pracovním pohovoru:

A. často, protože chci působit přátelsky

B. zřídka, protože chci působit seriózně

9. Jak sedíte během pohovoru:

A. máte nohy a lokty od sebe

B. máte překřížené nohy

C. máte nohy zaklesnuté do sebe

D. máte nohy u sebe

10. Jaký stisk ruky používáte při pohovoru:

A. slabý

B. pevný

C. velmi pevný

11. Vadí vám, vstupuje-li do vaší osobní zóny (osobní zóna je charakteristická vzdáleností od 45 cm do 120 cm) potenciální zaměstnavatel:

A. muž

B. žena

12. Napodobujete postoje budoucího zaměstnavatele?

A. ano

B. ne

C. neuvědomuji si to

V případě, že ano, s jakým cílem? \_\_\_\_\_

13. Jaká výška hlasu působí přesvědčivěji:

A. nízká

B. vysoká

## PŘÍLOHA 2

### Dotazník (potenciální zaměstnavatel)

1. Pohlaví: muž – žena
2. Má neverbální komunikace rozhodující úlohu při výběru vhodného uchazeče o práci?
  - A. ano
  - B. ne
3. Jsou-li neverbální signály v rozporu s verbálním sdělením, čemu více uvěříte:
  - A. neverbálním signálům
  - B. verbálnímu sdělení
4. Je první dojem při výběru uchazeče rozhodující?
  - A. ano
  - B. ne
5. Zapůsobil-li uchazeč špatným dojmem, budete brát zřetel na jeho odborné schopnosti?
  - A. ano
  - B. ne
6. Jak působí projev uchazeče:
  - A. s gesty: \_\_\_\_\_
  - B. bez gest: \_\_\_\_\_
7. Z uchazeče, který napodobuje vaše postoje, máte:
  - A. dobrý dojem
  - B. špatný dojem
  - C. neuvědomuji si to
8. Může hlas vypovědět něco o emocionálním stavu uchazeče?
  - A. ano
  - B. ne
9. Jak se obvykle snažíte chovat k uchazeči:
  - A. dominantně, abyste se dozvěděl/a,  
jak se uchazeč chová ve stresových situacích

