

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Dopady neverbální komunikace a její využití v podniku

Impacts of nonverbal communication and its use in the company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUcí PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

ČEČÁKOVÁ

ANETA

2022

ČEČÁKOVÁ, Aneta. *Dopady neverbální komunikace a její využití v podniku*. Praha: ČVUT 2022.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci Dopady neverbální komunikace a její využití v podniku vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala, a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Děkuji PhDr. Lence Emrové, za odborné vedení bakalářské práce, poskytování cenných rad a připomínek v průběhu jejího zpracování, a hlavně za trpělivost, kterou se mnou měla. Dále také děkuji vybraným osobám, které mi pomohly s pilotním výzkumem, zkoumaným osobám, které se účastnily samotného výzkumu. Velmi děkuji prof. Ing. Felixu Kolmerovi, DrSc., že mi je velkou životní inspirací a v neposlední řadě děkuji nastotísíckrát své rodině jmenovitě hlavně mamince, tatínkovi, babičce, dědečkovi, Nikolce a lidem velmi blízkým mému srdci Mártymu a Kiki, kteří mě podporovali a důvěřovali mi. Speciální poděkování patří mým psům Donovi a Fredovi, kteří stáli vždy po mém boku a po celou dobu studia mi byli velkou emocionální oporou a podporou, aniž by o tom věděli.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá dopady neverbální komunikace na výsledek pracovního pohovoru. Pomocí experimentu a rozhovoru s personalisty zjišťuje, zda existuje přímý vztah mezi uchazečovými neverbálními projevy a reakcemi personalisty na uchazečovu řeč těla a zda mají vliv na rozhodovací proces o přijetí uchazeče. Z experimentu vyplývá, že ve výzkumném vzorku přímý vztah mezi neverbálními projevy uchazeče a reakcemi personalistů na uchazečovy neverbální projevy existuje. Z experimentu také vyplývá, že některé neverbální projevy mají větší vliv na výsledek pracovního pohovoru a jiné ho ovlivní jen minimálně. Mezi neverbální projevy, které byly rozhodující a nejvíce ovlivnily výsledek pracovního pohovoru patří zejména oční kontakt, poloha těla, shoda mezi verbálním a neverbálním sdělením a úsměv (celkově výraz obličeje). Podle výzkumného vzorku konejšivé chování či stisk ruky nemá až takovou váhu při rozhodovacím procesu o přijetí uchazeče.

Klíčová slova

Komunikace, neverbální komunikace, řeč těla, pracovní pohovor, limbický systém, limbický mozek

Abstract

The bachelor thesis deals with the effects of nonverbal communication on the outcome of a job interview. Using an experiment and interviews with recruiters, it determines whether there is a direct relationship between an applicant's nonverbal expressions and the recruiter's reactions to the applicant's body language and whether they influence the hiring decision process. The research shows that there is a direct relationship between the applicant's nonverbal expressions and the recruiter's reactions to the applicant's nonverbal expressions in the research sample. The experiment also shows that some nonverbal expressions have a greater impact on the outcome of the job interview and others affect it only minimally. The nonverbal expressions that would be decisive and would influence the outcome of the job interview the most according to the research sample include eye contact, body position, congruence between verbal and nonverbal messages, and smile (overall facial expression). According to the research sample, a comforting behaviour or handshake does not carry as much weight in the hiring decision.

Key words

Communication, non-verbal communication, body language, job interview, limbic system, limbic brain

OBSAH

ÚVOD	5
1 KOMUNIKACE.....	7
1.1 FORMY KOMUNIKACE	9
1.1.1 Verbální komunikace.....	10
2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	12
2.1 LIMBICKÝ SYSTÉM A DRUHY NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	14
2.1.1 Mimika při pracovním pohovoru	18
2.1.2 Proxemika při pracovním pohovoru.....	19
2.1.3 Haptika při pracovním pohovoru	21
2.1.4 Posturologie při pracovním pohovoru	22
2.1.5 Kinezika při pracovním pohovoru	23
2.1.6 Vizika při pracovním pohovoru	24
2.1.7 Paralingvistika při pracovním pohovoru	25
3 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	27
4 METODY VÝZKUMU	28
4.1 VÝSKYT PROMĚNNÝCH VE VÝZKUMU.....	30
4.2 LIMITY VÝZKUMU	31
4.3 PILOTNÍ VÝZKUM	31
5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	33
6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	45
ZÁVĚR	48
PŘÍLOHA 1	50
PŘÍLOHA 2	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	59
SEZNAM TABULEK.....	60
SEZNAM PŘÍLOH	62

ÚVOD

Komunikace jako taková, podle Vybírala (2005), jenž má své zákonitosti a pravidla a v rámci mezilidské komunikace i velmi jemnou psychologii, není jen o výměně informací. Jedná se o vzájemnou sociální interakci subjektů, která používáním jazyka a řeči dokáže ovlivnit myšlení či dokonce postoje lidí. Neverbální komunikace, kde dochází k interakcím mezi subjekty pomocí řeči těla nám umožňuje vidět, co si druzí myslí (Marvin Karlins Ph.D.), tedy pokud umíme správně číst a dekodovat jejich signály (in Navarro, 2008).

Práce se v teoretické části zabývá přiblížením a vymezením pojmů komunikace, verbální komunikace, zařazením komunikace v rámci psychologie a problematikou neverbální komunikace, jejím členěním a využitím při pracovním pohovoru.

V praktické části se práce zabývá dopady a využitím neverbální komunikace v pracovním procesu, konkrétně při přijímacích pohovorech.

Znalost problematiky ohledně aspektů řeči těla nám může ulehčit práci například při důležitém rozhodování a napovědět, na které straně stolu leží upřímnost a pravda a na kterém konci lži a intriky. Neverbální komunikace není o tom, co říkáme, ale jak, jakým způsobem, ať už barvou či tónem hlasu, svými šperky, oblečením, tetováním, účesem, gesty, postoji, výrazy tváře atd. (Navarro, 2008).

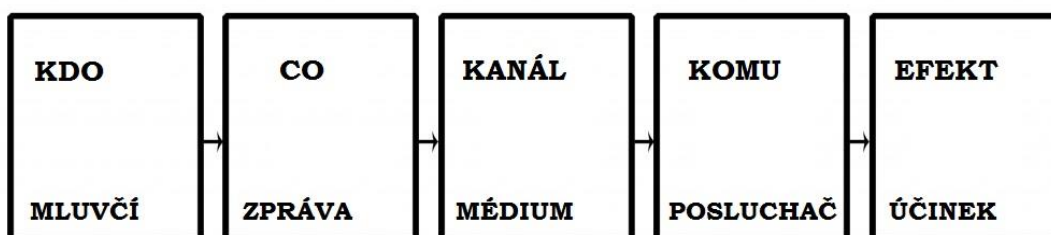
Cílem bakalářské práce je vyhodnotit dopady neverbální komunikace na výsledek pracovního pohovoru, do jaké míry si komunikující uvědomují své neverbální projevy a nakolik je ovlivňují projevy druhých lidí, bez ohledu na jejich hlubší znalost této problematiky.

TEORETICKÁ ČÁST

1 KOMUNIKACE

Původní porozumění pojmu komunikace z etymologického hlediska dle Vybírala (2005) mělo širší význam. Dnes je komunikace mnohými slovníky a příručkami definována například jako proudění informací ze zdroje k příjemci, anebo jako přenos či vytváření znalostí. Původně v latině tento pojem znamenal činit něco společným, společně sdílet či vespolečné účastenství. Hausenblasova (1971) široká definice komunikace, ve které se odvolává na latinský původ slova, vysvětluje komunikaci jako „*obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu*“. Nejedná se tedy jen o pouhé proudění informací. Člověk se může podílet na celku, povaze či dopadu komunikace tím, že jen přihlíží dialogu mezi účastníky, ale může komunikovat i svojí nepřítomností. Komunikační výměna je mnohými psychology chápána jako proces sdělování a sdílení. Lidé spoluvytvářejí, přispívají, ovlivňují komunikaci a zároveň jsou její součástí, a proto mnohdy bývá složité porozumět komunikační výměně, když ji právě ve stejnou chvíli vytváří a podílí se na ni.

Některé definice komunikace dle Vybírala (2005) jsou zaměřeny jen na určité části lidského komunikování. Buď jsou zúžené jen na technický přístup a zdůraznění syntaxe neboli na předávání informací, nebo jsou humanisticky pojaty, kde se jedná o vzájemný kontakt a přecenění tzv. pragmatiky. V rámci psychologické analýzy komunikačních aktů někteří autoři uvádějí (viz. např. Wahlstromová, 1992), že je nedostatečná i formulace politologa Harolda Lasswella z roku 1948 (in Vybíral, 2005). „Kdo říká, co jakým kanálem (viz.obr.1), ke komu s jakým účinkem,“ je podle Lasswellovy definice, která sehrála významnou roli v politologii, žurnalistice, sociologii a sociální psychologii při analýzách tlaku a přesvědčování na změnu postojů rozhodující. Tato definice našla využití při analýze politických a reklamních kampaní a pomohla při zkoumání efektivity masmédií. Je velice důležité, kdo je osobou produktora (odesílatelem sdělení), jeho role, sociální status, prestiž, národnost, etnický původ, a dokonce i jeho věk. Stejně tak je důležité, kdo je cílovou skupinou, kdo je adresát a také volba prostředků, pomocích, kterých komunikujeme či něco sdílíme. K modelu politologa Lasswella je dobré ještě dodat proč, s jakým záměrem (viz.obr.1).



Obrázek 1 Lasswellův komunikační model (zdroj: Communication theory, online, upraveno)

Komunikaci z biologického a neurofyzilogického hlediska popsali chilští biologové Maturana a Varela (1998). Poradenství, terapii a systematické myšlení bylo jejich pojetím velmi ovlivněno. Tvrdí, že komunikace je koordinované chování, které probíhá mezi členy sociální jednotky. Komunikaci pojali jako zvláštní druh chování, který je úzce spojen s nervovým systémem, nebo i vyjma tohoto úzkého propojení, v rámci toho, jak organismy fungují v sociálních systémech.

U každého chování lze rozlišit nejen mezi instinktivní a naučenou povahou sociálního chování, ale také fylogenetické a ontogenetické způsoby komunikování (in Vybíral, 2005).

Krauss a Chiu (1998), uvádějí, že komunikace se dá chápat i jako proces ovlivňování toho, komu předáváme informace, tj. příjemce, a naopak my jsme ovlivňováni tím, kdo interaguje s námi (in Vybíral, 2005).

Pojem interakce je širší. Dle Vybírala (2005) zahrnuje například letmý kontakt, předávání dokumentů, předvádění se před ostatními, a dokonce se za interakci považuje i duchovní vztahování se k někomu či něčemu, co neexistuje. Naše chování je často ovlivňováno osobou, s kterou právě nekomunikujeme, ale máme k ní nějaký vztah. A proto je interakce často spojována s pojmem vztah. Mezilidská komunikace se dá definovat jako „interakce, která je zprostředkována pomocí „symbolů“, tedy pomocí gest, jazyka, mimiky apod.

Z hlediska psychologie lidské komunikace, se psychologové zaměřují především na to, jak lidé vyjadřují, skrývají či maskují své záměry. Sledují funkce komunikace, a co lidi vede k tomu, aby vůbec mezi sebou komunikovali. Dále sledují, jaké účinky má komunikování na psychiku jedince, jaké vztahy mají účastníci mezi sebou, jestli si rozumí nebo nerozumí a jak se to projevuje. Pozornost psychologů se soustřeďuje především na oboustranné vysílání informací, tzv. reciprocitu a cirkularitu neboli koloběh sdělení a na vždy přítomné emoce. Podstatné je všimnout si kognitivních (majících poznávací význam) schémat, a rozlišovat synchronní a asynchronní komunikaci, tj. komunikaci dvou a více osob a komunikaci, kdy v jednu chvíli jeden sděluje informace příjemci a příjemce reaguje, ale v jiný čas. Asynchronní komunikace tedy neprobíhá ve stejnou chvíli. Předmětem nové psychologické disciplíny, tzv. psychologie lidské komunikace je především, ale nejen zjevná, respektive mezilidská komunikace, ale také komunikace uvnitř nás, v naší mysli (Vybíral, 2005).

Janoušek (2001) říká, že intrapersonální komunikace (komunikace uvnitř nás), spočívá v komunikaci jedince, který je charakterizován jako individuální subjekt, se sebou samotným, který je chápán jako druhý subjekt. Intrapersonální komunikace je ovlivňována a propojena s vnitřní řečí a je tomu i naopak, ale podstata vnitřní řeči není ukryta v intrapersonální komunikaci. Ve vnitřní řeči totiž nedochází k rozlišení, tj. diferenciaci subjektů, a proto je její komunikativnost nevědomá. Intrapersonální komunikace nemusí být jen vnitřní, může být i vnější, tzn., že je hmatatelná, slyšitelná a viditelná i pro ostatní, ale primárně tato komunikace není určena druhým. Předpokladem pro členění psychiky na podoblasti je jedna z vlastností intrapersonální komunikace a tou je introspektivní (sebezpozorovací, sama sebe zkoumající a sledující) přístupnost (in Československá psychologie, 2022, online).

Komunikace se může lišit i z jiného hlediska. Vybíral (2005) uvádí, že například napomáhající komunikace a komunikace, kterou používají terapeuti je zcela určitě jiná než manipulativní, která se využívá pro potřeby marketingu, konkrétněji reklamy. Hlazení, chování, a jiné intimní komunikování bez výměny slov jsou zajisté odlišné od písemné formy vyjádření apod. Velmi důležitý je kontext, protože veškeré formy komunikace probíhají v určitém čase, prostoru a za jistých okolností. Kontext má dvojí podobu – vnitřní neboli psychickou stránku, kde jsou zahrnuty myšlenky a představy, které organizují vnitřní svět každého z nás a ovlivňují to, jak jedinec chápe, zpracovává data a používá nástroje sloužící ke komunikaci. Patří sem i obsah, který si neuvědomuje. Vnější kontext se skládá ze sociální a fyzikální části a patří sem nejen sociální vazby, ale také například

zvykový, jazykový a kulturní repertoár. Do předmětu psychologie lidské komunikace patří i nedorozumění a poruchy. Často si vyložíme sdělení jinak, než bylo myšleno. Jednak tomu je tak, že si na základě našich zkušeností, očekávání a rozpoložení samočinně přiřadíme různé významy. Oboustranné vysílání informací, tj. reciproční komunikace, je ovlivňována i očekáváním, toho, kdo informaci vysílá. Produktor si automaticky myslí, že příjemce jeho sdělení, zprávu pochopí, tak, jak jej zamýšlel a adresát si je jist, jak sdělení bylo myšleno. Nic není v komunikaci natolik jisté než to, že se často mýlíme. Vyjasňování chybně pochopených významů sdělení se děje na každodenní bázi.

Psychologii lidské komunikace podle Vybírala (2005) se tedy zaměřuje hlavně na to, co lidi motivuje k zahájení komunikace, zaobírá se nejrozličnějšími formami sdělení druhému člověku, včetně masové komunikace (viz. reklama), komunikací v určitém kontextu, kódováním sdělení, schopností člověka zprávu správně pochopit a porozumět obsahu sdělení. Sleduje chování všech účastníků komunikace, a jaký vliv má sdělení na celou komunikační situaci. Komunikování není jen o předávání a výměně informací. Pomocí komunikace ať už verbální nebo neverbální (gesta, doteky, pohledy, oblečení, doplňky) lze i léčit, odvést pozornost, manipulovat či vyvolat stav určité potřeby. Komunikace je také prostředkem změny reality uvnitř mysli účastníků komunikace. Ovlivňuje emoce, postoje, názory a myšlení. Komunikace dokáže, vytvářet, pozměnit či úplně obrátit vztahy člověka k různým událostem, ke světu a k ostatním lidem.

1.1 Formy komunikace

V návaznosti, na již výše zmíněnou intrapersonální komunikaci, kde dochází ke komunikaci jedince se sebou samotným, dochází dle DeVita (2008) i tzv. interpersonální komunikaci neboli interakci s druhou osobou, ke které má subjekt již vytvořenou citovou vazbu nebo s níž má určitý druh vztahu. Tento typ komunikace může probíhat buď psanou formou (dopisem, e-mailem apod.) nebo v podobě osobního kontaktu. Prostřednictvím komunikace s druhou či s více osobami dochází například k ovlivňování postojů, názorů či myšlenek, k předávání informací, vytváření, udržování nebo napravování již poškozených vztahů ať na osobní nebo profesní úrovni. Další formou komunikace je rozhovor (pohovor), který probíhá na základě získávání odpovědí na položené otázky.

Pomocí této formy mezilidské komunikace získáváme informace, data o druhých, co vědí, případně nevědí, necháváme si poradit, anebo rady rozdáváme, jsme schopni vybrat vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici nebo z opačného pohledu-máme možnost získat novou práci (DeVito, 2008).

Dnes, kvůli nepříznivé pandemické situaci velká řada pohovorů probíhá na online platformách, jako jsou Zoom, Microsoft Teams, Skype atd., což sebou přináší řadu výhod i nevýhod, například časovou flexibilitu, eliminaci cesty na pohovor, mimo jiné i snížení rizika nákazy a co se nevýhod týče, dala by se sem zařadit především absence osobního kontaktu, který je pro obě strany, jak pro personalistu, tak i pro kandidáta, respektive budoucího potenciálního zaměstnance, vždy lepší.

Dále dle DeVita (2008) může komunikační situace probíhat v malé skupině (cca. kolem pěti až deseti lidí), která se uskutečňuje zaprvé především kvůli vztahovým potřebám, jako je třeba

společenský kontakt a zadruhé kvůli úkolovým potřebám, kdy je potřeba navrhnout ku příkladu nějakou inovaci, či si vyjasnit podrobnosti ohledně rodinného rozpočtu. Opakem komunikace v malé skupině je tzv. veřejná komunikace, kde dochází ke komunikaci mezi mluvčím a posluchači, jejichž počet není nikterak omezen. Veřejná komunikace slouží k informování, ovlivňování a přesvědčování lidí, aby něco vykonali, koupili anebo, aby uvažovali a mysleli určitým způsobem. Publikum, posluchače nebo diváky lze oslovit osobně, prostřednictvím elektronických médií (blogů, sociálních sítí), oslovením, které je zprostředkované počítačem (e-mail, chat, instant messaging apod.), anebo pomocí tradičních masových médií jako je televize a rozhlas. Další formou komunikace na základě dělení dle prostředku může být nejen verbální, která zde byla definována a bude detailněji popsána z jiného hlediska (viz. kapitola 1.1.1), ale také vizuální (zrakové sdělování) či neverbální komunikace, které se tato bakalářská práce bude věnovat později (viz. kapitola 2).

1.1.1 Verbální komunikace

Dělení verbální komunikace na základě jejího charakteru bylo definováno v předchozí podkapitole. Tato podkapitola (1.1.1) bude věnována detailnějšímu popisu problematiky verbální komunikace z psychologického hlediska. Jak bylo již definováno dříve, komunikace obecně je proces, který vymezuje specifická spojení mezi jedinci, kteří si předávají verbální významy a přijímají jej, buď sdílením či nesdílením (Janoušek, 2015).

Janoušek (2015) také píše, že verbální komunikace není jen o mluveném či psaném slově. Má řadu podob, mezi něž, dále patří například formální a neformální, individuální, sociální či obsahová, spontánní i taková, která se řídí normami. Klíčem k hlubšímu pohledu, který ukazuje vnitřní souvislost takových či jiných, dalších podob, kde nedochází k vnějšímu stavění jedné podoby proti druhé a přiřazování primárnímu významu jedné formy vůči ostatním, je psychologický výklad, který se musí brát velmi v širokém kontextu. Musí se zohlednit vztah mezi lidskou psychikou a funkcemi lidského organismu, především nervové soustavy.

Janoušek (2015) problematiku vztahu mezi lidskou psychikou a funkcemi lidského organismu vysvětluje tak, že existence psychiky spočívá právě ve fungování především nervové soustavy. Na druhou stranu psychika umožňuje fungování lidského organismu a nervové soustavy tím, že revokuje (odvolává se) na minulé zkušenosti s vlivy nejen vnějšího prostředí, ale také vnitřního a anticipuje (předvídá) zkušenosti budoucí, a to i v kontaktu s těmito vlivy "na dálku".

Dále je důležité podle Janouška (2015) věnovat pozornost vztahu mezi chováním a psychikou, případně tím, co člověk dělá, poté je nutné prozkoumat vztah mezi psychikou a společností, kam spadá i kultura a na základě předchozích vztahů, je nezbytné prozkoumat i charakter lidské psychiky samotné.

Janoušek (2015) dále píše, že problematika vztahu mezi psychikou a chováním nebo činností člověka, která je vlastně předmětným chováním nositele neboli aktéra činnosti, je klíčová, protože chování a činnost jsou jedny z projevů lidské psychiky. Projev psychiky v chování, a hlavně v činnosti má převážně regulační funkci. Prostřednictvím chování a činnosti se lidská psychika nejen projevuje, ale také utváří. Utváření psychiky nemusí být zcela nutně jen ontogenetické (vývojové), ale také sociálně-historické a genetické a u verbální komunikace tomu není jinak, jelikož je také

chování a činností. Verbální komunikace, která je regulována psychikou je zároveň i jejím projevem i její formulující determinantou (usměrňujícím parametrem, faktorem).

Jak popsal Fiedler (2007), verbální komunikace uskutečňuje mimolingvistické a pragmatické funkce, tzn. vyjednávání, přesvědčování apod. Tyto funkce jsou inspirovány cíli, jsou zaměřené na jejich následnou realizaci a mají zpětný vliv na lidskou psychiku (in Janoušek, 2015).

Na základě vnitřní souvislosti psychiky s verbální komunikací se dá definovat výskyt verbální komunikace v jednotlivých formách komunikace (viz.1.1), která se člení podle jejího charakteru, tj. intrapersonální, interpersonální, skupinové a masové. To podle Janouška (2015) znamená, že verbální komunikace má své reálné nositele.

2 NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

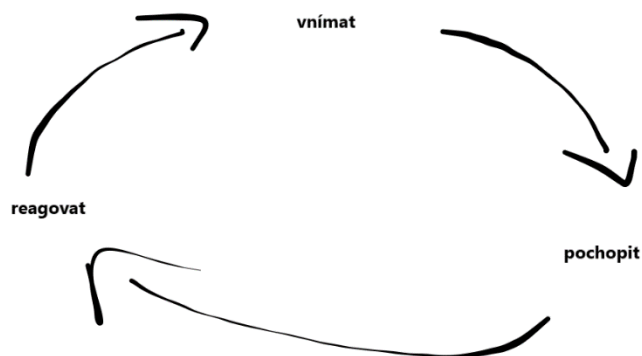
Neverbální komunikaci Navarro (2008) definuje jako způsob předávání informací pomocí gest, výrazů tváře, postojů, doteků atd. Veškerá interpersonální komunikace je tvořena až ze 65 % neverbální komunikací. Lidé si většinou neuvědomují své neverbální chování, a proto lze řeč těla považovat za poctivější než samotný slovní projev, který je vědomě vytvářen tak, aby komunikující osoba dosáhla optimálního výsledku.

Řeč těla vypovídá o emocích a vnitřních postojích jedince více než řeč mluvená, a proto je neverbální komunikace primárním a bezprostředním způsobem vyjadřování. Nelze ji potlačit a školený pozorovatel se může mnohé dozvědět. Velmi důležitý je první dojem, protože lidé intuitivně registrují vzhled, oblečení, držení těla, gesta, mimiku, barvu a tón hlasu. Na pracovišti se první dojem uplatňuje velmi často, například při prvním kontaktu se zákazníkem, dodavatelem, při přijímacím pohovoru, při nástupu do nové firmy apod. Neverbální signály jsou vodítkem k tomu, jak se rychle zorientovat během prvního setkání, jelikož máme velmi málo informací o svém protějšku. Je důležité tyto neverbální projevy zachytit a správně interpretovat (Adamczyk a Bruno, 2013).

Adamczyk a Bruno (2013) dále píší, že neverbální komunikaci by se měl přikládat větší význam v rámci mezilidské komunikace obecně. Řeč těla vypovídá o vnitřním světě člověka, a o procesech, které jsou druhým neviditelné. Vyjadřuje naše pocity, myšlenky a postoje. Důležité je, si však uvědomit, že každý člověk je jiný. Projevy řeči těla se musí vnímat jako celek. Každý jedinec se pohybuje ojedinělým způsobem a souhra fyzických a psychických faktorů je zde značně komplexní. Gestu nebo pohledu porozumíme jen tehdy, když jej dáme do souvislosti s ostatními pozorovanými signály. Důležité je brát ohled na konkrétní situaci, protože rozmanité výrazy těla představují velmi komplexní záležitost. Místo, kde se s druhou osobou setkáváme, hraje také významnou roli. Lidé totiž jednájí v různých situacích odlišně – v závislosti na výchozích podmínkách, působících vlivech a s ohledem na své cíle. Proto je důležité chápat neverbální signály těla vždy v kontextu dané situace a v souvislosti s dalšími signály.

Podle Navarra (2008) jsou dvě skupiny neverbálního chování – univerzální a idiosynkratické neboli tzv. osobité neverbální chování. Univerzální tvoří jednu skupinu neverbálních projevů, které jsou relativně pro všechny jedince stejné. Druhý typ neverbálního chování je osobitou neverbální komunikací, která je do určité míry jedinečná pro konkrétního jedince. Při určování druhého typu neverbální komunikace je zapotřebí, aby pozorovatel pátral po modelech chování u lidí, se kterými se pravidelně stýká (přátelé, rodina, kolegové apod.). Čím lépe a déle dotyčného zná, tím snazší pro něj bude dekodovat neverbální signály nebo projevy.

Adamczyk a Bruno (2013) porozumění signálům řeči těla definují jako změnění vlastní perspektivy, která má velmi vysokou hodnotu. Zdokonalení vnímání a uvědomování si toho, jak rozdílné mohou být příčiny pohybu, gest a vyjadřování lidí umožňuje nejen ostatní lépe odhadovat a porozumět jim, ale také přináší větší citlivost vůči své vlastní řeči těla a pomáhá ji autenticky a přesvědčivě používat.



Obrázek 2 Vnímání změněné situace (zdroj: Adamczyk – Bruno, 2013, upraveno)

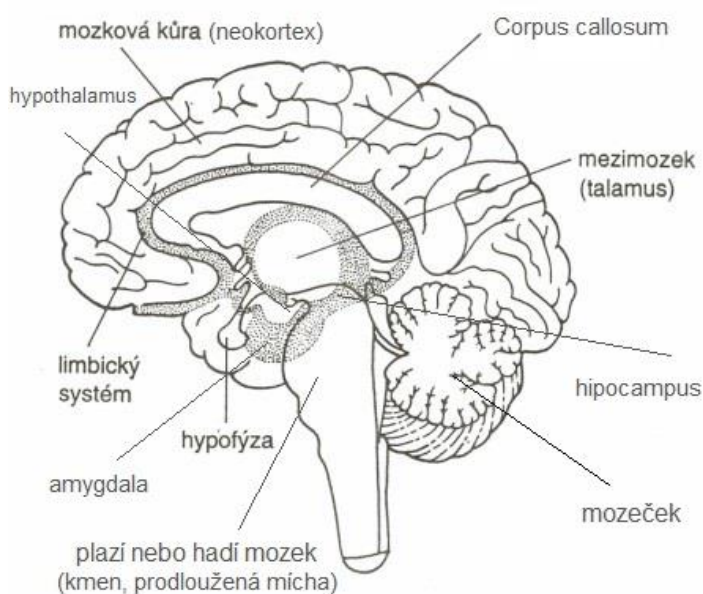
Tento mechanismus (viz. obr.2) umožňuje, využít řeč těla ve svůj prospěch, tzn., že pozorovatel může signály druhých zachycovat vědomě, nikoli podvědomě, jako tomu bylo doposud. Dává je do kontrastu s neurčitým či nepřesným pocitem, který je často vnímán už od počátku setkání. Porovnává je i s dalšími signály řeči těla a s informací, které má o dané situaci. To pozorovateli poskytuje možnost porozumět řeči těla. Díky těmto údajům, které řeč těla druhé osoby (např. partnera či spolupracovníka) poskytuje, může pozorovatel nebo komunikační partner přiměřeně reagovat a tím napravit špatně se vyvíjející situaci. Prostřednictvím tzv. triků řeči těla lze i manipulovat s ostatními na emociální úrovni (snaha o navození důvěry, předstírání otevřenosti či náklonnosti). Signály řeči těla také mohou vypovídat o tom, že dotyčný člověk lže, když se například při rozhovoru neustále ohlíží nebo si zakrývá ústa, avšak tyto neverbální projevy nemusí hned automaticky znamenat, že daná osoba lže, protože gesta nelze interpretovat bez ohledu na celkový kontext situace (Adamczyk a Bruno, 2013).

Podle Golemana (1995) se neverbální komunikace dá využít i ke zkvalitnění života. Lidé, kteří dokážou efektivně číst a interpretovat neverbální chování a také ovládat to, jak je druzí vnímají, dosáhnou v životě větších úspěchů než lidé, kteří touto dovedností nedisponují (in Navarro, 2008).

Podle Navarra (2008) má porozumění neverbální komunikaci univerzální využití. Funguje totiž všude, kde dochází k mezilidské komunikaci. Mimoverbální projevy jsou všudypřítomné a hlavně spolehlivé. Jakmile jedinec dokáže dekodovat neverbální chování, může tuto informaci využít kdekoliv. Pochopení biologické podstaty řeči těla pomáhá pochopit, jak vlastně neverbální chování funguje a proč má tak velkou vypovídající a predikční hodnotu ohledně lidských myšlenek, pocitů a úmyslů. Mozek, jenž představuje biologickou podstatu řeči těla, je orgán, který řídí každý aspekt neverbálních projevů lidského těla (viz. kapitola 2.1.).

2.1 Limbický systém a druhy neverbální komunikace

Lidský mozek vážící přibližně 1360 gramů, je dle Navarra (2008) tou nejúžasnější hmotou lidského těla se sídlem v lebeční klenbě. Většina lidí si myslí, že jsou vlastníky pouze jednoho mozku. Ve skutečnosti se uvnitř lebky nacházejí mozky tři. Každý z nich má specializované funkce, které spolu kooperují jako velitelsko-řídící centrum. Mají za úkol regulovat vše, co lidské tělo dělá. Vědec Paul McLean v roce 1952 přišel s myšlenkou trojjediného mozku, který se skládá z plazího (kmenového) mozku neboli prodlouženou míchou, savčího (limbického) mozku a neokortexu (lidského mozku) (viz. obr.3).



Obrázek 3 Schéma limbického mozku (zdroj: Velkaencyklopedie, 2020, online, upraveno)

Myers (1993) tvrdí, že limbický mozek se projevuje všude tam, kde se něco děje. Je to část mozku, která okamžitě reaguje na okolní svět, na okolní dění bez přemýšlení a v reálném čase. Z toho plyne, že vydává pravdivé reakce na přijímané informace (in Navarro, 2008).

Reakce limbického systému podle Navarra (2008) jsou zakořeněné v našem nervovém systému, tzn., že je skoro nemožné je potlačit či úplně odstranit. Limbické chování se dá definovat jako nefalšované projevy myšlenek, pocitů a úmyslů jedince. Je spolehlivé a poctivé. Limbickou část našeho mozku nelze kognitivně regulovat, a proto je důležitým aspektem při interpretaci neverbální komunikace. Samočinná regulace limbického systému vysílá nápovědy i přesto, že se člověk sebevíc snaží maskovat a skrývat své myšlenky, pocity apod. V některých případech pozorování těchto poplašných reakcí a přiložení žádoucího významu, může zachránit i život.

Vrij (2003) popsal neokortex jako třetí součást našeho mozku, která nás takřikajíc dostala na Měsíc. Jedná se o relativně mladý přírůstek lebeční klenby. Neokortex v překladu doslova znamená nová mozková kůra. Tato část mozku je označována jako „lidský“, „myslící“ či „intelektuální“ mozek, který má na starosti paměť a vyšší poznávací činnosti. Mozková kůra je právě to, co nás odlišuje od ostatních savců kvůli velkému množství hmoty (kůry), kterou lidé používají k myšlení. Jedná se taky o kritický a tvůrčí mozek, jelikož je schopen počítat, interpretovat, analyzovat a chápat na úrovni,

kteřá je pro lidský druh jako takový jedinečná. Bohužel se jedná o nejméně poctivou část lidského mozku. Je to ta část mozku, která je schopna podvodu a která podvádí často (in Navarro, 2008).

Navarro (2008) tvrdí, že způsob, jakým nám limbický mozek pomohl přežít jako lidskému druhu, a přitom vytvořit mnoho neverbálních signálů, je řízení lidského chování, kdy se jedinec ocitá nebezpečí tváří v tvář a je jedno, jestli se jedná o pračlověka, který čelí dravé šelmě z doby kamenné nebo o zaměstnance, který stojí tváří v tvář nepříjemnému nadřízenému. I po uplynutí několika tisíciletí jsme si zachovali pudové reakce zděděné po předcích ze zvířecí říše. Tyto reakce jsou definovány jako život zachraňující a aby člověk měl šanci na přežití, zformoval mozek reakce na nebezpečí do tří podob – ustrnutí, útěk a útok. Navarro je definoval jako limbické reakce tři „U“ neverbálních projevů. Většina lidské populace zná jen dvě třetiny skutečnosti – útěk a útok. Reakce lidí a zvířat na blížící se hrozby a nebezpečí je ve skutečnosti v tomto pořadí – ustrnutí, útěk a útok. Všechny tyto postupy na zvládnutí stresu a nebezpečí si lidé uchovali, a protože reakce, které vycházejí z těchto úspěšných a vytříbených postupů utvářejících neverbální chování, tak nám pomáhají pochopit lidské myšlenky, postoje a úmysly. Prvotní obranou limbického systému byla reakce ustrnutí, která před milionem let, když první hominidé procházeli africkou savanou, pomáhala vyrovnat přesilovou výhodu, kterou nad hominidy měli predátoři. Pohyb totiž přitahuje pozornost a znehybnění je v tomto okamžiku tím nejúčinnějším způsobem pro přežití. Příkladem jsou nejen vačice a další zvěř, ale také studenti střední školy v Columbine a studenti z univerzity Virginia Tech. Studenti předstírali, že jsou mrtví a tím si mnoho z nich zachránilo život. V moderní společnosti se reakce ustrnutí uplatňuje v každodenním životě méně nápadně. Lze ji vyzorovat, když jsou lidé například přistiženi při krádeži nebo při lži. Cítí-li, že jsou ohroženi, jejich reakce jsou totožné s reakcemi našich předků před milionem let – znehybní. Dalším zajímavým faktem je, že ostatní kolem nás se naučili kopírovat naše chování, a tedy taktéž znehybnět i bez pocitu ohrožení. Tyto mimikry neboli stejný pohyb (izopraxismus) má velký význam pro kolektivní přežití a pro společenský soulad.

Tomuto ustrnutí dle Navarra se (2007) někdy říká efekt „srny oslněné světlomety auta“. Když se člověk ocitne v ohrožení, v nebezpečné situaci, okamžitě znehybní a až pak něco udělá. V každodenním životě se tato reakce limbického mozku projevuje nevinně, jako třeba, když jedinec kráčející po ulici najednou zastaví, plácne se do dlaně nebo do čela, otočí se a pospíchá zpátky domů zkontrolovat, zdali vypnul sporák či jiný spotřebič. Tato krátká zastávka stačí k tomu, aby mozek provedl rychlé posouzení, odkud přichází hrozba a v jaké podobě a úkolem psychiky je vypořádat se s potenciálně nebezpečnou situací (in Navarro, 2008).

Limbické chování, především reakce ustrnutí se projevuje, i když jsme přísně káráni. Většina lidí reaguje tak, že se ani nehne. Stejně chování bylo vyzorováno i u osob, které byly předvolány k výslechu nebo u osob, které se účastní pracovního pohovoru. Lidé v těchto situacích zadržují dech nebo se jejich dýchání stane velmi povrchním. Vyslýchaný nebo zájemce o práci si svého povrchního dýchání nevšimne, ale každý, kdo se v této problematice vyzná nebo vyloženě „čihá“ na tyto projevy, je snadno rozezná. Dalším, velmi častým projevem, který dodává pocit „bezpečí“ je fixace nohou o židli (zaklesnutí dolních končetin za nohy židle). Tento typ chování indikuje, že je něco v nepořádku. Jedná se o limbickou reakci, kterou je třeba dále prozkoumat. Tato osoba může, ale také nemusí lhát. Podvodné jednání není totiž přímo rozpoznatelné, ale na základě tohoto neverbálního chování, je jasné, že osoba je ve stresu a úkolem tazatele či pozorovatele je pomocí dotazování nebo jiné interakce zjistit, co dotyčného sužuje. Dalším projevem této limbické reakce

je snaha být pro své okolí, co nejméně viditelným viz. „želví efekt“, kdy jedinec zvedá ramena a klopí hlavu. Zajímavým a zároveň smutným faktem je, že toto ustrnulé limbické chování je velmi typické pro týrané děti. V přítomnosti násilníka stojí netečně, se svěšenou hlavou, vyhýbají se očnímu kontaktu, jako by jim to mělo pomoci. Svým způsobem se tak skrývají, i když ve skutečnosti žádný úkryt nemají, což je pro ně jakýsi nástroj k přežití.

Druhou limbickou reakcí podle bývalého agenta FBI Navarra (2008) je útek. Účelem této reakce je snaha dostat se co nejdál, potažmo pryč od nebezpečí. V moderním světě, kde žijeme převážně ve městech, a ne ve volné přírodě jako naši předci, je obtížné od hrozeb utíkat, a proto se útková reakce limbického systému přizpůsobila potřebám moderního světa. Chování, jenž signalizuje útek není již tak očividné, ale slouží ke stejnému účelu – distancovat nás od nežádoucí fyzické přítomnosti, osob či věcí. Toto chování je signalizováno tzv. úhybnými manévry, například vytáčením nohou směrem k nejbližšímu východu, odkloněním apod. Blokovací chování se projevuje zavíráním nebo mnutím očí či kladením rukou před obličej atd. Všechny tyto typy chování má na svědomí limbický mozek, který naznačuje, že dotyčná osoba se chce vzdálit od jiné osoby či několika jiných nežádoucích osob nebo od hrozícího nebezpečí. Toto uplatňujeme například, když chceme urychlit odchod z nepříjemné oslavy, při distancování se od nepříjemné společnosti nebo od nežádoucích jedinců a také u osob, s nimiž nesouhlasíme. Stejně tak jako se mladík může odvrátit od své slečny, může se i účastník obchodního nebo jakéhokoliv jiného jednání odsunout od protistrany, když se v průběhu jednání cítí ohrožený, nesouhlasí s protistranou nebo, když slyší nezajímavou či nevýhodnou nabídku. Zde se mohou vyskytnout i příznaky blokování – podnikatel může (ale nemusí) zavřít nebo si mnout oči, směřovat nohy směrem k nejbližšímu východu apod. Toto chování nesignalizuje klamání, lži či podvod, ale vypovídá o tom, že se daná osoba necítí dobře. Tyto útkové reakce limbického systému jsou distancujícími neverbálními projevy ohlašující či upozorňující, že podnikatel nebo obchodník je nespokojen s vývojem u jednacího stolu.

Panksepp (1998) popisuje třetí limbickou reakci – útok – jako konečnou taktiku limbického mozku pro přežití pomocí agrese. Pokud člověk čelící nebezpečí v jakémkoliv podobě nemůže zabránit svému odhalení pomocí ustrnutí a nemůže se zachránit ani tím, že uteče, zbývá mu poslední třetí možnost a tou je útok a boj. V průběhu vývoje lidského druhu si lidé společně s jinými savci vyvinuli strategii, ve které se strach mění na zuřivost. Tato strategie měla za úkol odrazit útočníky. V moderním světě zuřivé chování nemusí být vždy praktické, dokonce v mezích zákona a limbický mozek proto nad rámec primitivnější fyzické útočné reakce vyvinul jiné strategie (in Navarro, 2008).

Jednou z forem agrese v moderním světě podle Navarra (2008) je hádka, která může mít mírnější podobu argumentace, diskuse či debaty, ale i tak se jedná o slovní rozepři. Ostrá hádka je vlastně „boj“ pomocí nefyzických prostředků. Za moderní ekvivalenty útoku a boje jsou dnes považovány urážky, emocionální útočné fráze, sarkasmus, popichování, proti obvinění a proti tvrzení. Občanskoprávní soudní rozepře lze definovat jako moderní a společensky schválený typ agrese či boje, v němž se účastníci soudního řízení agresivně přou o dva protichůdné názory. Lidé se dnes účastní šarvátek mnohem méně než kdysi dávno v dobách naší historie, ale i přesto je boj součástí naší limbické výzbroje. Někteří jedince mají větší sklon k násilí než jiní, ale tato limbická reakce se projevuje spousty dalšími způsoby než jen fyzickým násilím, tj. kopáním, údery, kousáním apod. Člověk může být i bez fyzického kontaktu velmi agresivní například výrazem očí, zaujetím určitého postoje, narušením osobního prostoru jiného jedince nebo nadmutím hrudníku. Ohrožení osobního prostoru má za následek limbickou reakci na individuální úrovni. Toto narušení „teritoria“

může vyvolat i limbickou reakci na kolektivní úrovni. Pokud jedna země naruší prostor jiné země, vede to k ekonomickým sankcím, přerušení diplomatických styků nebo to může vyústit až ve válečný konflikt. Je dobré věnovat větší pozornost zastřenějším a méně očividným projevům určitého jemnějšího chování, které jsou spojené s útočnou reakcí. Používání agrese ať už fyzické nebo slovní by měla být poslední nouzovou možností, jak se vypořádat s hrozbou – používá se až po tom, co ustrnutí a útěk selžou-, ale lidé by se ji měli vyvarovat vždy, pokud to jde. Kromě zřejmých právních a fyzických důvodů, proč nepoužívat, tj. proč se ji vyvarovat, může agresivní chování vést k vnitřnímu emočnímu rozrušení, jenž zhoršuje schopnost soustředění a jasného rozhodování o nebezpečné situaci. Rozrušení zhoršuje schopnost jedince efektivně myslet. Děje se tomu podle Golemana (1995) z důvodu ochromení kognitivních, tj. poznávacích schopností, takže limbický mozek může naplno využívat všechny dostupné zdroje mozku.

Navarro (2007) popisuje to, co vždy následuje po limbické reakci jako zklidňující, respektive adaptační chování (in Navarro, 2008).

Limbický mozek lze přirovnat k počítači, který přijímá a uchovává data ze svého okolí. Podle Golemana (1995) pomocí těchto dat umožňuje limbický mozek člověku razit si cestu krutým světem (in Navarro, 2008).

Jakmile limbický systém zaregistruje zvíře, jinou osobu či nějakou věc jako nebezpečnou, vryje se tento dojem do naší emocionální paměti, tzn., že až příště zvíře, osobu nebo věc uvidíme, okamžitě zareagujeme. Díky limbickému mozku mohou znovu vyplynout napovrch všechny negativní vzpomínky a pocity z dávné doby. Důvodem, proč je obvykle tak těžké zapomenout dle Golemana (1995), je to, že tato špatná zkušenost, vzpomínka je zapsána v primitivnější části limbického systému, která není určena ani přizpůsobena k uvažování, ale k reagování (in Navarro, 2008).

Tyto úkony jsou v literatuře (viz. Knapp a Hall, 2002) velmi často popisovány jako adaptéry sloužící k uklidnění poté, co člověk zažil něco velmi nepříjemného. Konejšivé (uklidňující) chování, které lze sledovat v reálném čase, jelikož se jedná o vnější signály, se projevuje, když se tělo snaží obnovit normální podmínky. Je viditelné, tudíž jej lze dekodovat, i přesto, že pro lidský druh není specifické. Například psi nebo kočky se olizují (i navzájem), aby se uklidnili, kdežto lidé používají mnohem širší škálu konejšivého chování. Ocitne-li se člověk ve stresu, v nepříjemné situaci, může si jemně masírovat krk, pohrávat si s vlasy, okusovat tužku, kouřit cigaretu, hrát si s různými předměty nebo žvýkat žvýkačku. Za adaptační chování lze považovat i jakýkoliv dotek obličeje, hlavy, ramen, krku, rukou, nohou v souvislosti s reakcí na negativní podnět (in Navarro, 2008).

Neverbální komunikace je pojem, jak již bylo definováno v předchozí kapitole (viz. kapitola 2), který zahrnuje vše, co je „vysíláno“ přesněji řečeno signalizováno bez použití slov či jako doprovod verbální komunikace. Limbická část mozku vysílá poctivý obraz o vnitřním světě jedince, o jeho myšlenkách, pocitech a postojích i přesto, že se je dotyčná osoba snaží zamaskovat, a proto ji měla být věnována větší pozornost.

Neverbální chování dokáže mnohé o uchazeči prozradit, zda je sebevědomý, cílevědomý a má se rád. Dle sociálních psychologů je velmi dobré mít pod kontrolou, to, jak na druhé lidi působíme, z čehož pramení fakt, že se neverbální signály dají do jisté míry ovládat (Hartley, 2004).

V následujících podkapitolách (viz. 2.1.1–2.1.7) budou jednotlivé druhy neverbální komunikace vztažené k pracovním procesům ve firmě, konkrétně k pracovnímu pohovoru. Neverbální komunikace své využití najde také v rámci porad, při jednání s klienty nebo s obchodníky apod. Řečník, většinou manažer, může zaujmout a být úspěšný v jednání s ostatními, nejen když dokáže navodit pocit důvěry, sounáležitosti, ale také když dokáže ve spolupracovníkovi navodit pocit jeho důležitosti a potřebnosti pro firmu. Svoji roli zde může sehrát i dresscode, který je někdy naprosto nezbytnou součástí mnoha profesí (Březinová, Holátová a kol., 2014).

Přeci jen, je pravda, to, co říká pan Werich, ve své písni z roku 1934, že šaty dělají člověka.

Dopady a využití neverbální komunikace při jednání s klienty, s obchodníky, při poradě s kolegy, při rozhovoru nadřízeného a podřízeného přesahují rámec zadání této bakalářské práce, a proto jim v této práci nebude věnována pozornost.

Obecně komunikace uvnitř podniku (verbální i neverbální) je velmi důležitou složkou jeho správného fungování. Kvalita vnitropodnikové komunikace se odráží nejen od chování, ale také od jednání vedoucích pracovníků (Březinová, Holátová a kol., 2014).

V rámci sociální psychologie je první dojem velmi důležitý a měl by být pozitivní, o to více v případě, že se jedná právě o pracovní pohovor, jelikož se zjistilo, že negativní dojem je těžko měnitelný. Odborníci na danou problematiku tvrdí, že stačí pouhé 4 sekundy, aby si člověk udělal o druhém dojem (Lewis, 1995).

2.1.1 Mimika při pracovním pohovoru

Mimika představuje pohyby a konfiguraci obličejových svalů a je úzce spojená s očním kontaktem. Jedná se o citlivé modelování vnitřních psychických stavů pomocí výrazů tváře, tj. obličeje, kterými sdělujeme své duševní stavy ostatním (smích, pláč atd.). Obličej je tedy prvotním sdělovačem lidských emocí. Ve sdělování emocí prostřednictvím výrazů obličeje se rozlišují emoce, které jsou skutečně prožívané, tj. pravé emoce a emoce, které jsou záměrně vytvářené a tváří se jako přirozené. (Křivohlavý, 1988).

Podle Ekmana, Friesena a Ellswortha (1972) existuje 7 tzv. primárních emocí, které se dají vyjádřit pomocí výrazu obličeje:

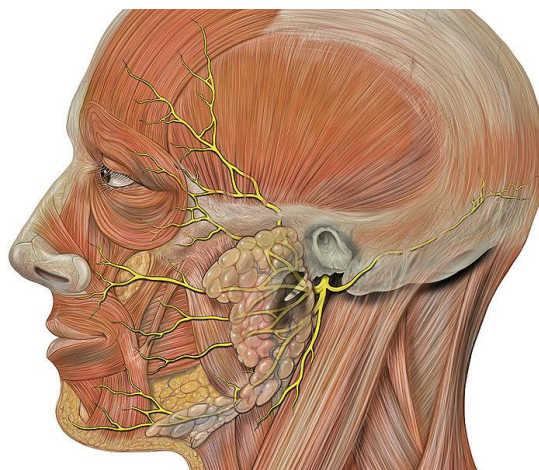
1. Štěstí – neštěstí
2. Neočekávané překvapení – splněné očekávání
3. Strach a bázeň – pocit jistoty
4. Radost – smutek
5. Klid – rozčílení
6. Spokojenost – nespokojenost až znechucení
7. Zájem – nezájem

V souvislosti s těmito emocemi existují i emoce sekundární, kdy je ve výrazu obličeje zrcadleno více emocí najednou (např. zoufalství a smích). Některé emoce, jsou pro člověka snadno rozpoznatelné (např. štěstí, smutek, překvapení). Mezi nejvýraznější projevy neverbální

komunikace jsou pak řazeny pláč a smích. Paul Ekman tvrdí, že mimické svaly dokážou ztvárnit a zobrazit až 1000 různých výrazů obličeje, ovšem ne všechny dokážeme popsat a slovně vyjádřit.

Obličej je z hlediska neverbálního chování vypovídajícím nástrojem ohledně emočního rozpoložení účastníka komunikační situace, a to u uchazeče o práci může mít rozhodující význam. Z mimiky lze vyčíst mnoho o dané osobě, jelikož spousta výrazů tváře je vyjadřována podvědomě. Při vědomém použití mimiky je dobré, vyslaný signál ať už uchazečem či personalistou opětovat. Na začátku setkání to může být pouhé nadzvednutí obočí, které může být v případě větší vzdálenosti mezi komunikačními partnery a pozdní reakcí jednoho z nich pochopeno spíše jako otázka než pozdrav, tj. nepochopení vyslaného signálu a vzdálenost mezi partnery může již od začátku ovlivňovat komunikační situaci (Černý, 2007).

Velmi důležitý je úsměv, který vypovídá mnoho nejen o vlastnostech člověka, ale je také prostředkem k prokázání vstřícnosti, navázání kontaktu, a proto bude s největší pravděpodobností opětován. Při pracovním pohovoru může mít vliv i na jeho výsledek. Je velmi snadné rozpoznat upřímný úsměv od toho falešného. Když se jedinec upřímně usměje (Duchenneův úsměv, podle francouzského neurologa Guillaumea Duchennea), rozzáří se mu i oči, kolem kterých se objeví jemné vrásky a koutky úst se spontánně zvednou, kdežto u falešného úsměvu (tzv. botoxový úsměv), tomu tak není (Red. Psychologie dnes, online, 2021).



Obrázek 4 Mimické svaly (zdroj: Lynch, online 2006)

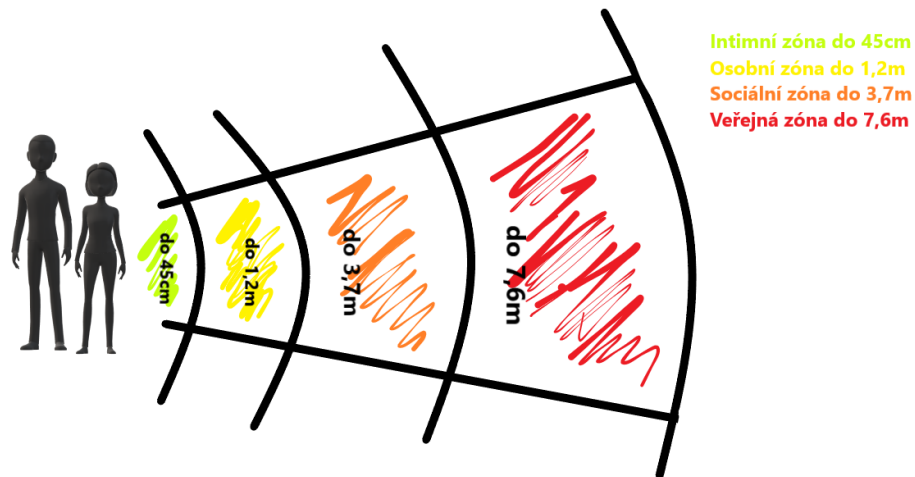
2.1.2 Proxemika při pracovním pohovoru

Proxemika se zabývá vnímáním osobního prostoru, konkrétně blízkosti, odstupu a vzdálenosti v neverbální komunikaci mezi lidmi. Informace o vzdálenosti je vnímána jedinci hlavně opticky, ale jsou zde zapojeny i ostatní smysly – oči, sluch a hmat. Jinými slovy je proxemika o sdělování informací pomocí změny vzdálenosti, tj. přiblížením či oddálením. V souvislosti s proxemikou se pojednává o osobním prostoru, tzv. osobní zóně, která je chápána jako prostor, který obklopuje každého člověka a o osobním území, tj. osobním teritoriu, které je popisováno jako oblast, kterou si jedinec nárokuje a brání (Křivohlavý, 1988).

Křivohlavý (1988) se dále zmiňuje o interpersonální vzdálenosti, která je v různých situacích různě kulturně podmíněna.

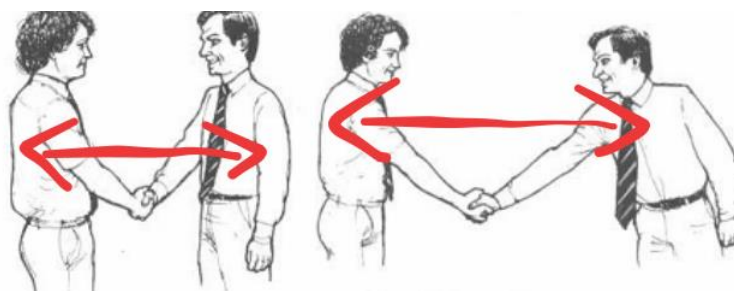
Edward T. Hall definoval tzv. proxemické bubliny, které dělí do 3 skupin – někteří autoři uvádějí 4 vzdálenosti (in Brown, 2015):

1. Intimní (do 45 cm) a osobní sféra (do 1,2m)
2. Sociální a konzultační sféra (do 3,7m)
3. Veřejná sféra (do 7,6m)



Obrázek 5 Proxemické vzdálenosti (vlastní)

Lewis (1989), Černý (2007), DeVito (2008) definují osobní prostor jako zónu, která je kolem každého člověka a její narušení může způsobit nejistotu, agresi či může vyvolat pocit, že se jí někdo pokouší ovládnout. Toto, tzv. narušení je však tolerováno u některých profesí či služeb (lékař, kadeřník, masér apod.), jinak si lidé do svého osobního prostoru pouštějí převážně rodinné příslušníky, velmi blízké přátele a partnery. Vzdáleností mezi lidmi se vyjadřuje i vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, tj. nadřízeným a podřízeným a také sympatie a antipatie. Věk, rasa, typ osobnosti, kultura, zdravotní stav atd. jsou faktory, které též ovlivňují velikost osobního prostoru. Různé kultury udržují různé úrovně osobního prostoru. V jižních státech a na Blízkém východě lidé nemají takovou potřebu osobního prostoru, na rozdíl od severovýchodních zemí, kde lidé prostor potřebují. Mladí lidé napříč celým světem jsou více ochotni pustit ostatní do svého osobního prostoru než lidé starší. Autoři se dále zmiňují o proxemickém tanci, který nastává v situaci, kdy se setkají lidé s rozdílným vnímáním osobního prostoru. Řešením bývá určitý kompromis ve vzdálenosti. Spolupracovníci si velmi často sedají vedle sebe. Pokud se jedná o komunikační partnery, kteří mají mezi sebou spíše kompetitivní vztah, sedí naproti sobě a lidé, kteří sedí v tzv. rohovém postavení, přibližně v 90° úhlu mají velmi často přátelský vztah nebo vedou rozhovor na neformální úrovni.



Obrázek 6 Vzdálenost 2 mužů při podání ruky (zleva muži z města, zprava muži z venkova) (zdroj: Pease, 1997, upraveno)

S proxemikou dále Lewis (1989) spojuje i tzv. vertikální proxemiku která pojednává o výšce, pod kterou spolu jedinci hovoří. Pokud nastane situace, kdy dojde k tomu, že oči jednoho jedince jsou výše než oči druhého jedince, může to vytvářet dojem, že druhý z účastněných se cítí být nadřazený. Velmi pěkným příkladem udržování vyšší výšky, právě za účelem pocitu nadřazenosti je stupínek pro učitele, vyvýšené postavení, které je vytvořeno pro řečníka, soudní stolice nebo nejvyšší postavení na stupních vítězů.

Při pracovním pohovoru z hlediska řeči těla je důležité dodržovat zónu osobního prostoru. Zasáhnutí do prostoru, který spadá do osobní zóny, může vést k vyvedení z rovnováhy jednoho z komunikačních partnerů či k nervozitě. Toto zasáhnutí může být vědomé a nevědomé. Nevědomý zásah většinou plyne z toho, že různé národnosti mají jiné pojetí vzdálenosti. Rozdílné vnímání vzdálenosti má své kořeny i ve způsobu života a díky tomu lze odhadnout, zdali je uchazeč z města nebo z venkova. Lidé z města jsou totiž zvyklí na menší osobní prostor a lidé z venkova zase naopak. Dalším případem vniknutí do osobního prostoru je vědomé vniknutí, které sebou nese vždy negativní dopad – zaměstnavatel, personalista nebo uchazeč se můžou cítit nepříjemně, utlačovaně apod. Je dáno že optimální (střední) vzdálenost je velmi podstatná při vytváření prvního dojmu a také najde své využití v budování dobrých (pozitivních) vztahů během pracovního pohovoru (Thiel, 1993).

2.1.3 Haptika při pracovním pohovoru

Haptika je komunikace prostřednictvím doteku, tzn. že přenos informací je realizován pomocí fyzického kontaktu. Jednoduchý příkladem taktálního kontaktu (doteku) je podání ruky. Tento taktální kontakt obsahuje informace o působení tepla, chladu, tlaku a bolestivých podnětech. Pokud člověk není schopen dotyku, dochází u něj k tzv. taktální sensorické deprivaci, tedy k fyzickému a citovému utrpení. (Křivohlavý, 1988).

DeVito (2008) tvrdí, že haptika představuje tu nejprimitivnější formu neverbální komunikace. Dotyk způsobuje podráždění pokožky a stimulaci kožních receptorů a není nijak významně složitě rozšifrovat význam komunikace.

V případě doteků je velmi důležitá autenticita. I přesto, že haptické projevy jsou primitivní a snadno čitelné, je důležité je brát v celém komunikačním kontextu a také kulturní podmíněnost

haptického kontaktu, protože každý jedinec má i svá vlastní kritéria, kterými vyhodnocuje smysl kontaktu (Křivohlavý, 1988).

Mnozí výzkumníci dle DeVita (2008) identifikovali 5 nejdůležitějších významů taktilního kontaktu:

1. **pozitivní emoce** – podpora, city, ocenění, sexuální zájem apod.
2. **hravost** – velmi často chápána jako náklonnost, přijetí atd.
3. **ovládání** – usměrňování či ovládání postojů, pocitů, pozornosti, upozornění na něco
4. **rituální** – pozdravy, loučení (podání ruky, objetí)
5. **funkční** – doteky, které jsou prováděny za určitým účelem (očistění tváře, podepření nemohoucího apod.)

Obecně platí, že jako první podává ruku společensky významnější osoba nebo dominantní komunikační partner. V případě pracovního pohovoru je touto osobou personalista či zaměstnavatel. Stisk ruky, který bude asi jediným fyzickým dotykem během přijímacího pohovoru s komunikačním partnerem je prostředek pro vytvoření názoru, stejně tak jako výraz tváře. Psychologové doporučují stisk ruky kombinovat s dalšími 4 neverbálními signály – úsměvem, očním kontaktem, mírným předklonem těla a přiměřenou silou stisku, aby podání ruky v případě vzrostli síla stisku, nebylo vykládáno negativně. Krátký stisk ruky společně se slabým stiskem je považován za neupřímný a vyjadřující nezájem. Pevný stisk nejlépe v kombinaci s úsměvem a přímým očním kontaktem působí velmi dobrým dojmem. Naznačuje sílu a četnost, kdežto příliš pevný stisk může být vyložen jako projev agresivity (hlavně u žen) či dominance (Hartley, 2004).

2.1.4 Posturologie při pracovním pohovoru

Véla (1997) definuje posturologii jako řeč našich fyzických postojů, včetně držení těla a našich polohových uskupení (konfigurací). Kineziologie, tj. nauka o pohybu popisuje posturu neboli držení jako zaujetí, a především udržení klidové polohy těla, respektive organismu v gravitačním poli, ze které posléze může vycházet pohyb. Tuto funkci uskutečňuje posturální systém, který zajišťuje vzpřímenou polohu těla. Patří sem například osový skelet (páteř, spoje na páteři, svaly, které pohybují osovým skeletem, kosterní základ hrudníku i jeho spoje a dýchací svaly) a zahrnuje i mimo jiné hybnou část pánve a dolní končetiny.

Podle Křivohlavého (1988) polohu, kterou jedinec zaujme ovlivňuje řada faktorů, například kulturní vliv, aktuální psychické rozpoložení, temperament apod. a poloha, kterou jedinec zaujme v sociální interakci vypovídá částečně i o jeho postoji k okolí. Avšak nesmí se zapomenout na určité zdravotní indispozice, kvůli kterým jedinec může a nemusí zaujímat určitý postoj (shrbená záda, nakloněná hlava či její předklon aj.).

Dále dle Křivohlavý (1988) se posturologie zabývá všímáním fyzických postojů, držení těla apod. jedinců účastněných sociální interakce. Posturologie posuzuje nejen uskupení, seskupení všech částí jednotlivce, ale všímá si i komunikace lidí v rámci dialogu či interakce ve skupině a zároveň vyhodnocuje kongruence (shody) a inkongruence (neshody) v rámci vzájemné polohy mezi účastníky komunikační situace v kontextu s harmonií či disharmonií v jejich postojích, eventuálně

jak se svými postoji doplňují. Postoje jako takové mají vypovídací schopnost o tom, co se s konkrétním jedincem před chvílí dělo, na co aktuálně myslí a v některých případech dokážou předikovat, co se za určitý časový interval stane.

Mezi základní polohy těla a postoje se řadí polohy a postoje vsedě, vstoje a vleže. Při každé z poloh mohou jednotlivé části těla zaujímat různé polohy. Kompozice je termín, který označuje vzájemnou polohu dvou částí těla při stejné základní poloze těla a k vyjádření vzájemných poloh všech tělesných částí opět při jedné ze základních poloh je užíván pojem konfigurace, který zahrnuje nejen určité polohy hlavy, krku, rukou a nohou, ale konfiguraci lze vyjádřit i pomocí vzpřímení, zaklonění či například schoulení. Posturologie se nezabývá pouze postoji a polohami těla samotných jedinců, ale i jedinců v rámci konverzační skupiny. (Křivohlavý, 1988).

Zaujetí určitého postoje či držení těla je velmi významným faktorem, který prozradí jedincům emocionální stav. V průběhu pracovního pohovoru se může postoj a držení těla měnit v závislosti na změně situace a jejího vnímání (Hartley, 2004).

Podle Hartleyho (2004) vzpřímený postoj tvoří základ pro vytvoření prvního dojmu, který je velmi důležitý, a to nejen v případě pracovního pohovoru. Pokud před personalistou stojí sebejistý uchazeč, bude mít rovná ramena, vzpřímenou hlavu (vzpřímený a vyrovnaný postoj). Tento postoj vyjadřuje jistotu, sebevědomí a charakterizuje uchazeče jako osobu připravenou ke spolupráci. Visací ramena, hlava nakloněná k jedné straně (příliš uvolněný postoj) může vyjadřovat neochotu, lhostejnost, nejistotu, nízké sebevědomí apod. Posledním postojem, který může uchazeč zaujímat je tzv. otevřený postoj, který je kombinací vzpřímeného a uvolněného postoje. Působí velmi dobře, navozuje příjemnou atmosféru a ukazuje uchazeče jako přátelského, zvědavého, učenlivého a energetického. Dalším velmi důležitým procesem je tzv. zrcadlení (přízpusobením nebo napodobením např. postojů, gest, rychlosti mluvy apod.) o které se častěji snaží ženy, jelikož mají větší tendence k vzájemnosti. Pomocí zrcadlení dochází k vytvoření dojmu, že personalista, zaměstnavatel a uchazeč mají něco společného a vede to k navázání kladného vztahu mezi nimi.

2.1.5 Kinezika při pracovním pohovoru

Kinezika je pojem, pod který spadají všechny druhy pohybu, tj. kinezika je řečí našich pohybů. Jedná se o spontánní pohyby našeho těla, respektive jeho částí, které ale nenesou význam gest. Podle některých autorů je kinezika nadřazeným pojmem k pojmu gestika, ovšem tyto pojmy jsou na sobě nezávislé a odlišují se podle míry spontánnosti a záměrnosti, společenského konsenzu (souhlasu) a také dle gestického dokreslování verbálního sdělení (doprovázení slovního projevu) a mimovolného a často nepoměrného (diskrepantního) kinetického pohybu, který je výrazně individualizován (např. kousání do rtu nebo procházení se po místnosti sem a tam apod). Z konkrétních pohybových vzorců lze zjistit i zdravotní stav jedince. Zajímavostí také je, že část chirologie (část kineziky pojednávající společně s chironomií o pohybech rukou) tvoří řeč hluchoněmých (Mikuláščík, 2010).

Kinezika podle Křivohlavého (1988) rozlišuje autentické neboli pravé pohyby a pohyby parainetické (nepravé), které v podstatě vyjadřují neverbální signály, které vymezují, jak mají být pravé pohyby vyloženy či vysvětleny. Toto rozdělení vychází z fakta, že tentýž pohyb v různých

situacích může mít jiný význam a také různé interpretace (např. člověk může ukázat směr prstem, rukou, hlavou či dokonce nohou).

Při pracovním pohovoru by se obě komunikující strany měly vyhnout rychlým, zmateným a nejistým pohybům a gestům. Pokud je uchazeč nejistý, v rozpacích nebo přemýšlí, pokládá si ruce na obličej. Ženy snaží se skrýt svou nervozitu si hrají s vlasy, se šperky, hladí se na krku atd. Muži se též v případě snahy zamaskovat svou nervozitu hladí na krku, hladí si knír či vousy, třou si nos aj. Důležité je však mít své pohyby a gesta v souladu s mluveným projevem. Pokud jsou gesta či pohyby v rozporu s tím, co jedinec říká, vyjadřuje tak své pravé emoce, pocity a myšlenky. Uchazeč o práci či personalista (zaměstnavatel) by se měli vyhnout rukou v kapsách, za zády, zkříženým rukám na hrudi, zkříženým nohou atd. Dotyčný pak působí nervózně, uzavřeně anebo tak, že nesouhlasí (Thiele, 2010).

2.1.6 Vizika při pracovním pohovoru

Vizika dle Křivohlavého (1988) představuje komunikaci očí a našich pohledů. Jsou vysílačem a přijímačem informací zároveň a tvoří základ (jádro) neverbální sociální komunikace. Oči mají důležitou sociální funkci a jejich řeč je velmi úzce spojena s mimikou.

Při pozorování řeči očí je důležité si všimnout, kam je pohled zaměřen, jak dlouho trvá, jak často se opakuje, jeho sekvenci a celkového objemu pohledů. Vzájemné střetnutí pohledu se dá považovat za úplný vrchol řeči těla, tj. neverbální komunikace. Toto vzájemné střetnutí pohledů může mít však dvojí kvalitu. Buď to může být ta nejvřelejší forma vzájemného styku anebo může signalizovat vyvrcholení negativního vztahu (Křivohlavý, 1988).

Při pracovním pohovoru je oční kontakt velmi důležitý a umožňuje navázat kontakt s druhou osobou na emocionální úrovni, může vyjadřovat důvěru a odhodlání k dorozumění. Očním kontaktem uchazeč nebo personalista může projevit osobní sebejistotu, zdůraznit to, co bylo řečeno či zintenzivnit pozornost a umožňuje mu pozorovat reakce komunikačního partnera. Je důležité, aby oční kontakt byl přiměřený, aby to nepůsobilo nepříjemně. Pokud se jeden z komunikujících kouká velmi často při svém projevu doleva, znamená to velmi pravděpodobně, že přemýšlí. Kdežto kouká-li se jeden z komunikačních partnerů často doprava, znamená to, ve většině případů lže. Ovšem, je důležité, brát ohled na celkový kontext komunikační situace. Uchazeč nebo personalista mohou být nervózní, ve stresu anebo prostě nemají jen svůj den (Thiele 2010).

2.1.7 Paralingvistika při pracovním pohovoru

Paralingvistika je podle Křivohlavého (1988) obor, který se zabývá nelingvistickými složkami akustického projevu, která se sice vztahuje k řeči, ale je nezachytitelná písmem, tzn. že stojí na pomezí mezi verbální a neverbální komunikací. Mezi složky vokálního projevu patří:

1. **Hlasové dimenze** – barva hlasu, dynamika, výška tónu hlasu
2. **Časové údaje** – tempo mluvy
3. **Interakční vztahy ve skupinových projevech** – odmlky v dialogu, přestávky v řeči apod.
4. **Chyby v řeči** – přerušování, zakoktání atd.



Obrázek 7 Model paralingvistické komunikace (vlastní)

Při pracovním pohovoru je dobré vyvarovat se třaslavému hlasu a monotónnosti, nedělá to dobrý dojem. Uchazeč by neměl mluvit ani potichu, protože tichá řeč je spojována s projevem nejistoty, stydlivosti a nízkým sebevědomím a zároveň by neměl mluvit ani moc nahlas, protože nadměrně hlasitá řeč je znakem vnitřního napětí. Hlasitost řeči je to, co signalizuje jistotu, moc a pracovní dovednosti (Bruno a Adamczyk, 2005).

Je-li uchazeč žena, měla by si dát pozor na vyšší hlas, který může působit naivně, plačtivě a vyčítavě a který má schopnost rychleji tazatele unavovat. Muži mají tu výhodu, že většinou mluví hlubokým pomalým hlasem, což je znak sebejistých, spolehlivých a zodpovědných osob (Topf, 2009).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Z teoretické části vyplývá, že neverbální komunikace nás provází na každém kroku, v každodenních situacích, bez ohledu na to, zda máme hlubší znalost ohledně této problematiky. Správné pochopení a použití řeči těla nám značně dokáže ulehčit život a zvýšit jeho kvalitu (in Navarro, 2008).

Hlavním cílem této bakalářské práce je vyhodnocení dopadů neverbální komunikace na proces a výsledek jednání na pracovišti a pro výzkum byl zvolen pracovní pohovor. Ověření proběhlo na základě experimentu a rozhovoru s personalisty.

Dílčí cíle, této bakalářské práce se zaobíraly otázkou, do jaké míry si komunikující uvědomují své neverbální projevy a nakolik je ovlivňují projevy druhých lidí.

Výzkumné otázky byly stanoveny takto:

1. Uvědomují si personalisté neverbální projevy ostatních?
2. Do jaké míry je neverbální projevy ostatních ovlivňují?
3. Jak si personalisté vysvětlují jednotlivé projevy neverbálního chování?
4. Do jaké míry si personalisté uvědomují své neverbální projevy?

4 METODY VÝZKUMU

Pro praktickou část byl zvolen kvalitativní výzkum, který se zaměřil na porozumění vztahu mezi neverbálním projevem figuranta a reakcemi zkoumaných osob a dopadů neverbální komunikace na výsledek pracovního pohovoru.

Kvalitativní výzkum je podle Hendla (2005) takový výzkum, který nevyužívá statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace. Některými metodology byl dříve chápan spíše jako doplněk tradičních kvantitativních strategií, ale postupem času si získal v sociálních vědách rovnocenné postavení.

Vztah kvalitativního a kvantitativního výzkumu:

	Kvalitativní výzkum	Kvantitativní výzkum
Využití (vědecké disciplíny s důrazem na metodologii)	Historické a uměnovědní disciplíny, jazykověda apod.	Fyzika, matematika a chemie
Metody	Pozorování, analýza textů, dokumentů, audio a videozáznamů, rozhovory	Statistické šetření, analýza statistik, strukturované pozorování, dotazník
Data	Nenumerická data, hluboká a bohatá	Čísla, procenta atd., tvrdá a reliabilní (spolehlivá)
Zkoumaný vzorek	Menší (skupina, vybraní jedinci atd.)	Větší (občané ČR)
Výhody	Jevy jsou zkoumány v celém svém rozsahu, je popsáno spousta vzájemných souvislostí a návazností, zohledňuje se kontext, jsou získány detailní informace, jde do hloubky, zkoumání jeví probíhá v jejich přirozeném prostředí.	Zobecnění výsledků na populaci, možnost eliminace rušivých (intervenujících) proměnných a prokázat tak příčinný vztah, zkoumání ve velkých skupinách, rychlý a přímočarý sběr dat, práce s numerickými daty zajišťuje rychlou analýzu dat a výsledky jsou nezávislé na výzkumníkovi.
Nevýhody	Výsledky nelze zobecnit a aplikovat do jiného prostředí, analýza a sběr dat jsou časově náročnější, výzkumník může ovlivnit výsledky výzkumu atd.	Data mohou být příliš obecná, nemusí odpovídat používané kategorie atd.

Tabulka 1 Vztah mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem (zdroj: Hendl, 2005, upraveno a zjednodušeno)

Jako první výzkumná metoda byl zvolen experiment, kde byly zkoumané osoby pozorovány v jejich přirozených podmínkách (prostředí). Cílem bylo zjistit, jestli existuje přímý vztah mezi neverbální komunikací figuranta a nevědomými reakcemi zkoumaných osob. Zkoumané osoby byly později označeny jako A, a B.

Experiment je jednou ze základních metod psychologického výzkumu, stejně jako rozhovor nebo pozorování a mnoho dalších. Experiment slouží k určení příčinného (kauzálního) vztahu mezi proměnnými (Hendl, 2009).

Přirozenými podmínkami (prostředím) se rozumí souhrn všech vztahových vazeb a fyzického prostředí ve kterém se sledovaná osoba běžně vyskytuje a pohybuje (Vybíralová, 2018).

Výzkumný vzorek se skládal z 1 figuranta a 2 zkoumaných osob z řad personalistů, kterým nebyly poskytnuty bližší informace, jen že jsou součástí experimentu, ze kterého byl pořízen záznam, pro analýzu a zpracování. Z důvodu ochrany osobních údajů (GDPR) nebudou záznamy nikde zveřejněny. V experimentu byla zastoupena obě pohlaví. V jednom případě se komunikační situace odehrála mezi mužem (figurant) a ženou (personalistka) a v tom druhém mezi muži.

Personalista (odborník z praxe) je dále v práci označen jako zkoumaná osoba A.

Personalistka je dále v práci označena jako zkoumaná osoba B.

Experiment se skládal ze 4 pracovních pohovorů v přirozeném prostředí zkoumaných osob (v tomto případě se jednalo o pracovní prostředí), kde si obě zkoumané osoby A i B prošly dvěma pohovory se stejným uchazečem, který používal konkrétní neverbální signály.

První experiment byl uskutečněn se sledovanou osobou A, tj. s odborníkem z praxe, který se zabývá problematikou v oblasti řízení lidských zdrojů. Jako první si figurant neboli uchazeč o práci zvolil negativní scénář a až poté pozitivní. Volba byla v jeho režii, aby se cítil více uvolněný a méně svázan instrukcemi, což se projevilo v autenticitě jeho projevu.

Druhý experiment proběhl se sledovanou osobou B, personalistkou z velké společnosti působící v oblasti elektrotechnického průmyslu na trhu po celém světě. Sledovaná osoba B působí přes 20 let na personálním oddělení a má spoustu zkušeností z tohoto odvětví. Jako první si figurant neboli uchazeč o práci zvolil pozitivní scénář. Volba byla opět v jeho režii, aby se cítil více uvolněný a méně svázan instrukcemi, což se projevilo v autenticitě jeho projevu.

Jedna z variant pohovoru zahrnovala pozitivní signály:

1. pevný stisk ruky
2. oční kontakt
3. přitakání a přiklonění se dopředu
4. vzpřímený postoj
5. držení předmětu jako kotvícího bodu.

Negativní scénář obsahoval tyto neverbální signály:

1. leklý stisk ruky
2. chybějící oční kontakt
3. ruce zkřížené na prsou
4. shrbený postoj
5. konejšivé chování jako např. hlazení se na krku nebo tření si nosu.

Jako druhá výzkumná metoda byl zvolen polostrukturovaný rozhovor se zkoumanými osobami, pomocí kterého byly získány vědomé poznatky zkoumaných osob, o jejich postojích, názorech a emocích.

Celkem byly provedeny 4 rozhovory, které následovaly po pracovním pohovoru. Každá ze zkoumaných osob A, a B absolvovala 2 rozhovory.

Zkoumaným osobám A, a B bylo položeno celkem cca 6 hlavních otázek a doplňující otázky, které se přizpůsobily situaci:

1. Jaký máte pocit z pohovoru?
2. Jak na Vás uchazeč (komunikační partner) působil?
3. Jakých neverbálních signálů jste si všiml/a, a jak to na Vás působilo? / Čeho zvláštního jste si všiml/a, a jak to na Vás působilo?
4. Co to o uchazeči vypovídá?
5. Chtěl/a byste s takových uchazečem navázat pracovní poměr? / Na základě, čeho jste se takto rozhodl, co Vaše rozhodnutí ovlivnilo?
6. Uvědomoval jste si své neverbální signály, nebo jestli Vás uchazeč něčím ovlivnil?

4.1 Výskyt proměnných ve výzkumu

Proměnné Hendl (2012) definuje jako charakteristiky prvků základního souboru (souboru nějakých prvků neboli množiny všech teoreticky možných jedinců), které nabývají různých hodnot (pohlaví, věk, psychologické rysy apod.).

Ferjenčík (2000) dělí proměnné podle toho, jaký zaujímají postoj ke člověku, respektive v jakém vztahu jsou k němu. Prvním typem jsou orgasmické proměnné, tj. proměnné, které jsou dány v člověku samotném jako například věk, pohlaví nebo IQ. Další dva typy se dělí podle toho, zda jsou výstupem (odpověďové proměnné) nebo vstupem (podnětové proměnné) z organismu.

Mnohem častěji se, ale používá toto dělení (Hendl, 2012):

1. **Nezávisle proměnná** – její hodnota se může ovlivnit a měnit
2. **Závisle proměnná** – zde se očekávají změny v důsledku změn u nezávislé proměnné
3. **Nežádoucí (intervenující) proměnná** – rušivý prvek, který může zkreslit výsledek výzkumu

Nezávislou proměnnou v tomto experimentu jsou neverbální projevy figuranta. Závislé proměnné jsou v tomto experimentu reakce zkoumaných osob na neverbální projevy figuranta. Nežádoucí proměnné na základě pilotního výzkumu v tomto experimentu jsou následující:

1. Věk
2. Pohlaví
3. Zkušenosti
4. Citlivost a osobnost člověka
5. Znalost problematiky
6. Aktuální emoční rozpoložení účastníků
7. Místo a čas
8. Pracovní pozice, na kterou se uchazeč hlásí
9. Časový sled pohovorů
10. Osobní preference a názory
11. Obsah a délka sdělení

Před samotným výzkumem proběhl ještě pilotní výzkum (viz. kapitola 4.3), který ověřil proveditelnost experimentu, zda byly metody výzkumu zvoleny správně a přinesl další nežádoucí proměnné (viz. výše).

4.2 Limity výzkumu

Zvolené metody výzkumu mají jistá omezení a limity. Experiment může být ovlivněn řadou faktorů a pro kompletnost výzkumu byl brán ohled na celý kontext komunikační situace a na jednotlivé proměnné, které mohly komunikační situaci ovlivnit.

Během výzkumu bylo reflektováno 5 limitů, které jsou v něm obsaženy. Prvním limitem je přítomnost výzkumníka při pracovním pohovoru. Druhým limitem jsou školení zahrnující problematiku neverbálního chování, které musejí personalisté absolvovat. Třetí limit se týkal malého vzorku sledovaných osob. Čtvrtý limit připomněl, že výzkum zachycuje pouhý zlomek reality, a ještě za přítomnosti výzkumníka a jeho pohledu na danou situaci. Pátým a posledním limitem byl záznam z celého experimentu a rozhovoru, který nemusel být pro zkoumané osoby i figuranta příjemný.

4.3 Pilotní výzkum

Pilotáž proběhla formou neřízené komunikační situace mezi dvěma komunikačními partnery za přirozených podmínek a z přirozeného prostředí (které byly definovány v kapitole 4), ze které byla získána data o dané problematice. Poté se uskutečnily dva rozhovory, jeden se zkoumanou osobou a druhý s figurantem, který měl přesné instrukce, co má dělat. Zkoumaná osoba věděla jen, že je součástí pilotáže. Bližší informace jí nebyly poskytnuty, kvůli zachování autenticity celého výzkumu.

Celkem byly uskutečněny 2 komunikační situace, každá proběhla s jinými komunikačními partnery, v jiný čas a na jiném místě. Výzkumný vzorek se skládal ze dvou mužů do 30 let a druhý ze dvou žen rozdílných věkových kategorií.

Celá pilotáž byla nahrávána, kvůli zpětné analýze získaných dat, ale kvůli ochraně osobních údajů (GDPR) nebudou oficiálně zveřejněny. Rozhovory probíhaly v přirozených podmínkách (prostředí) komunikačních partnerů a jejich cílem bylo ověřit, zda metoda výzkumu a otázky kladené sledovaným osobám byly vhodně zvolené.

V prvním pilotním výzkumu bylo zjištěno, že zkoumaná osoba působila na komunikačního partnera jinak, než se ve skutečnosti cítila. Zkoumaná osoba uvedla, že se cítila komfortně, ale figurant toto tvrzení vyvrátil. Měl ze zkoumané osoby pocit, že je nesvá, a i přesto že je pro ni typické neudržovat oční kontakt, v průběhu rozhovoru se jej několikrát pokusila navázat. A proto v samotném výzkumu dojde ke komparaci vědomých a nevědomých reakcí zkoumaných osob.

Zkoumaná osoba měla z figuranta pocit, že se jej pokusila napodobit, když si spojila ruce a položila si je do klína. Při rozhovoru s figurantem se ale ukázalo, že šlo podle jeho názoru o pouhou náhodu. V tomto případě záleželo, do jaké míry a jestli vůbec si figurant uvědomoval svou neverbální komunikaci a řeč těla zkoumané osoby či nikoliv.

Nedostatek očního kontaktu zapříčinil, že zkoumaná osoba i přesto, že pro ni není typické udržovat oční kontakt ho sama vyhledávala a pokoušela se ho navázat. Když figurant nereagoval, hledala zkoumaná osoba kotvící bod nebo rovnováhu upřeným pohledem na zem a spojenýma rukama položenýma v klíně.

Změna nastala, když jsem se zkoumanou osobou vedla rozhovor já. Zkoumaná osoba již neměla problém s navázáním a udržením očního kontaktu. V tomto případě sehrálo roli pohlaví, délka a obsah sdělení.

Druhý pilotní výzkum probíhal ze velmi podobných podmínek jako první varianta a přinesl další nežádoucí proměnné, jako jsou citlivost člověka a jeho zkušenosti. Vzhledem k tomu že zkoumanými osobami v samotném výzkumu byly personalisté, kteří mají dlouholeté zkušenosti a absolvovali mnohá školení zahrnující problematiku neverbální komunikace, bylo důležité brát na to ohled při vyhodnocování výsledků.

Pilotní výzkum potvrdil správnost výběru metod, tj. experimentu a rozhovoru, pro samotný výzkum.

5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Vztah mezi negativními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby A – leklý stisk ruky:

Figurant	Zkoumaná osoba A
Leklý stisk ruky	Zkoumaná osoba si důkladně figuranta prohlédla odspoda nahoru a zastavila se na úrovni očí.

Tabulka 2 Stisk ruky (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – negativní scénář pohovoru) (vlastní)

Zde nebyly vyzorovány žádné reakce zkoumané osoby A. Zkoumaná osoba A si jen prohlédla figuranta, tak, jak to lidé většinou při prvním setkání dělají.

Vztah mezi negativními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby A – chybějící oční kontakt:

Figurant	Zkoumaná osoba A
Chybějící oční kontakt na začátku pohovoru	Zkoumaná osoba oční kontakt neudržovala a nesnažila se jej navázat.
Chybějící oční kontakt při verbální projevu figuranta	Zkoumaná osoba se snažila navázat oční kontakt s figurantem, prohlížela si ho a přikyvovala hlavou.
Chybějící oční kontakt v průběhu pohovoru	Snaha ze strany zkoumané osoby o navázání očního kontaktu. Pohled očí často směřoval k oknu při jejím verbálním projevu.
Chybějící oční kontakt na konci pohovoru	Menší snaha ze strany zkoumané osoby o udržování očního kontaktu.

Tabulka 3 Chybějící oční kontakt (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – negativní scénář pohovoru) (vlastní)

Chybějící oční kontakt ze strany figuranta ovlivnil nevědomé reakce zkoumané osoby A. V průběhu pohovoru se jej párkrát pokusila navázat, ale ke konci byla její snaha o navázání a udržení očního kontaktu mnohem menší než na začátku a koukala spíše pryč od figuranta.

Vztah mezi negativními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby A – póza komunikační bariéry:

Figurant	Zkoumaná osoba A
Póza komunikační bariéry na začátku pohovoru, shrbený postoj, (zkřížené ruce přes prsa)	Zkoumaná osoba měla nejdříve ruce pod stolem, poté pod sebou a pak v bok a její držení těla bylo vzpřímené a rovné. Nebyl zde ani mírný záklon ani předklon.
Póza komunikační bariéry v průběhu pohovoru, shrbený postoj, (zkřížené ruce přes prsa a mírný záklon těla)	Držení těla zkoumané osoby bylo přirozené, uvolněné, mírně v předklonu a zároveň vzpřímené a ruce ležely spojené na stole.
Póza komunikační bariéry na konci pohovoru, shrbený postoj (zkřížené ruce přes prsa a mírný záklon těla)	Zkoumaná osoba si nejdříve dala levou ruku pod stůl a poté se lehce naklonila dopředu a dala si ruce pod sebe a tělo směřovalo lehce doprava.

Tabulka 4 Póza komunikační bariéry (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – negativní scénář pohovoru) (vlastní)

Zbýlé neverbální projevy neovlivnily zkoumanou osobu A natolik, aby reakce na ně byla z její strany tolik viditelné. Strnulá poloha (póza) figuranta zapříčinila neustále hledání vhodné polohy rukou na straně zkoumané osoby A. Nejdříve měla ruce pod stolem, poté v bok, pak na stole a ke konci pohovoru je měla už pod sebou. To znamená, že zde existuje přímý vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A.

Vztah mezi negativními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby A – konejšivé projevy a hraní si s předmětem:

Figurant	Zkoumaná osoba A
Konejšivé projevy (tření nosu, hlazení na krku)	Ze strany zkoumané osoby nebyly zachyceny žádné reakce.
Hraní si s tužkou	Ze strany zkoumané osoby nebyla zachycena žádná reakce.

Tabulka 5 Konejšivé projevy a hraní si s předmětem (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – negativní scénář pohovoru) (vlastní)

Zde nebyly vypořádány žádné reakce zkoumané osoby A.

Vztah mezi negativními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby B – leklý stisk ruky:

Figurant	Zkoumaná osoba B
Leklý stisk ruky	Žádná reakce ze strany zkoumané osoby.

Tabulka 6 Leklý stisk ruky (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – negativní scénář pohovoru) (vlastní)

Zde nebyla vyzorována žádná reakce ze strany zkoumané osoby B.

Vztah mezi negativními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby B – chybějící oční kontakt:

Figurant	Zkoumaná osoba B
Chybějící oční kontakt na začátku pohovoru	Zkoumaná osoba se velmi intenzivně snažila o navázání očního kontaktu s figurantem.
Chybějící oční kontakt při verbální projevu figuranta	Snaha ze strany zkoumané osoby o navázání očního kontaktu s figurantem, přikyvování hlavou, zapisování poznámek.
Chybějící oční kontakt v průběhu pohovoru	Zkoumaná osoba se neustále snažila o navázání očního kontaktu.
Chybějící oční kontakt na konci pohovoru	Zkoumaná osoba se naklonila blíže k uchazečovi, uklonila hlavu na pravou stranu a podívala se na figuranta.

Tabulka 7 Chybějící oční kontakt (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – negativní scénář pohovoru) (vlastní)

Neustále chybějící oční kontakt byl pro zkoumanou osobu B velmi nepříjemný. Zkoumaná osoba B se mnohem více pokoušela o navázání očního kontaktu než zkoumaná osoba A.

Vztah mezi negativními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby B – póza komunikační bariéry:

Figurant	Zkoumaná osoba B
Póza komunikační bariéry na začátku pohovoru, shrbený postoj (zkřížené ruce přes prsa)	Zkoumaná osoba se mírně přiklonila k figurantovi a držela vzpřímený postoj s rukama na stole.
Póza komunikační bariéry v průběhu pohovoru, shrbený postoj (zkřížené ruce přes prsa a mírný záklon těla)	Zkoumaná osoba se v průběhu pohovoru od mírně odklonila a opřela se o židli.
Póza komunikační bariéry na konci pohovoru, shrbený postoj (zkřížené ruce přes prsa a mírný záklon těla)	Zkoumaná osoba již nezaujímal vzpřímený postoj, byla opřená o židli a ramena měla natočené dolu a dopředu (shrbený postoj). Zkoumané osobě se změnil tón hlasu.

Tabulka 8 Póza komunikační bariéry (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – negativní scénář pohovoru) (vlastní)

Postoj (póza), kterou figurant zaujal ovlivnila zkoumanou osobu B a jelikož zkoumaná osoba B byla žena, měla větší sklony k vzájemnosti a zrcadlení v průběhu pohovoru. Nevědomky přizpůsobila své držení těla figurantovi a také dávala více najevo své emoce, které se na konci pohovoru projeví i v tónu jejího hlasu, který byl nepříjemný, lehce sarkastický, útočný a opovrhující.

Vztah mezi negativními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby B – konejšivé signály a hraní si s předmětem:

Figurant	Zkoumaná osoba B
Konejšivé projevy (tření nosu, hlazení na krku)	Zkoumaná osoba se podrbala na hlavě a upravila si šátek.
Hraní si s tužkou	Žádná reakce ze strany zkoumané osoby.

Tabulka 9 Konejšivé signály a hraní si s předmětem (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – negativní scénář pohovoru) (vlastní)

Figurant použil konejšivé signály a zkoumaná osoba B chvíli po figurantovi také.

Vztah mezi pozitivními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby A – stisk ruky:

Figurant	Zkoumaná osoba A
Pevný stisk ruky na začátku pohovoru	Žádná viditelná reakce ze strany zkoumané osoby.
Pevný stisk ruky na konci pohovoru	Zkoumaná osoba se usmála.

Tabulka 10 Pevný stisk ruky (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – pozitivní scénář) (vlastní)

Při loučení se zkoumaná osoba A na figuranta usmála.

Vztah mezi pozitivními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby A – oční kontakt:

Figurant	Zkoumaná osoba A
Oční kontakt na začátku pohovoru	Pohled očí zkoumané osoby více směřoval k figurantovi.
Oční kontakt v průběhu pohovoru	Zkoumaná osoba měla vřelejší výraz ve tváři, navazovala a udržovala více oční kontakt v průběhu pohovoru s figurantem a používala více gesta.
Oční kontakt na konci pohovoru	Zkoumaná osoba stále udržovala oční kontakt.

Tabulka 11 Oční kontakt (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – pozitivní scénář) (vlastní)

Zkoumaná osoba A mnohem více udržovala oční kontakt a opětovně se jej pokoušela s figurantem navázat.

Vztah mezi pozitivními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby A – poloha těla:

Figurant	Zkoumaná osoba A
Přiklonění se dopředu, vzpřímený postoj a přikyvování	Zkoumaná osoba seděla vzpřímeně a rovně proti figurantovi. Hledala vhodnou polohu rukou (ruce pod stolem, v bok apod.)

Tabulka 12 Poloha těla (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – pozitivní scénář) (vlastní)

Poloha těla zkoumané osoby A se zas tolik nelišila od polohy, kterou zaujímal v negativním scénáři. Ruce zkoumané osoby opět hledaly vhodnou polohu, kterou by zaujaly.

Vztah mezi pozitivními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby A – úsměv:

Figurant	Zkoumaná osoba A
Úsměv	Zkoumaná osoba figurantovi úsměv opětovala.

Tabulka 13 Úsměv (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – pozitivní scénář) (vlastní)

Zkoumaná osoba A byla ovlivněna nejen očním kontaktem figuranta, ale také výrazem jeho tváře. Působila mnohem uvolněněji, více se smála, byla veselejší a přívětivější.

Vztah mezi pozitivními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby A – poloha chodidel:

Figurant	Zkoumaná osoba A
Otevřená poloha chodidel	Špičky nohou zkoumané osoby směřovaly ven do prostoru.

Tabulka 14 Poloha chodidel (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – pozitivní scénář) (vlastní)

Oba účastníci komunikační situaci byli více otevření, i poloha nohou byla otevřená, špičky směřovaly více do prostoru. Z toho vyplývá, že zde existuje přímý vztah mezi radostnou řečí těla figuranta a nevědomých reakcí zkoumané osoby A.

Vztah mezi pozitivními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby A – kotvící bod:

Figurant	Zkoumaná osoba A
Tužka jako kotvící bod	Žádná reakce ze strany zkoumané osoby.

Tabulka 15 Kotvící bod (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – pozitivní scénář) (vlastní)

Zkoumaná osoba A nijak viditelně nereagovala na tento neverbální projev.

Vztah mezi pozitivními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby B – stisk ruky:

Figurant	Zkoumaná osoba B
Pevný stisk ruky na začátku pohovoru	Žádná reakce na straně zkoumané osoby.
Pevný stisk ruky na konci pohovoru	Žádná reakce na straně zkoumané osoby.

Tabulka 16 Pevný stisk ruky (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – pozitivní scénář) (vlastní)

Zkoumaná osoba B nijak viditelně nereagovala na pevný stisk ruky na začátku ani na konci pohovoru.

Vztah mezi pozitivními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby B – oční kontakt:

Figurant	Zkoumaná osoba B
Oční kontakt na začátku pohovoru	Zkoumaná osoba navázala oční kontakt a udržovala jej.
Oční kontakt v průběhu pohovoru	Zkoumaná osoba udržovala oční kontakt s figurantem.
Oční kontakt na konci pohovoru	Zkoumaná osoba stále udržovala oční kontakt s figurantem.

Tabulka 17 Oční kontakt (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – pozitivní scénář (vlastní))

Zkoumaná osoba B byla mnohem více ovlivněna figurantovou pozitivní řečí těla než osoba A. Měla větší zájem o navázání a udržování očního kontaktu a její oči byly jasnější a veselejší.

Vztah mezi pozitivními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby B – poloha těla:

Figurant	Zkoumaná osoba B
Přiklonění se dopředu, vzpřímený postoj s lehkým nakloněním do strany a přikyvování	Zkoumaná osoba seděla vzpřímeně lehce v předklonu a také přikyvovala.

Tabulka 18 Poloha těla (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – pozitivní scénář (vlastní))

Figurant seděl vzpřímeně, přikyvoval a tělo měl lehce nakloněné dopředu směrem ke zkoumané osobě B. Zkoumaná osoba B zaujala velmi podobnou polohu jako figurant. Přikyvovala, seděla vzpřímeně, mírně nakloněna k figurantovi.

Vztah mezi pozitivními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby B – úsměv:

Figurant	Zkoumaná osoba B
Úsměv	Zkoumaná osoba opětovala úsměv figurantovi.

Tabulka 19 Úsměv (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – pozitivní scénář (vlastní))

Vztah mezi pozitivními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby B – poloha chodidel:

Figurant	Zkoumaná osoba B
Otevřená poloha chodidel	Zkoumaná osoba měla nohu přes nohu.

Tabulka 20 Poloha chodidel (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – pozitivní scénář (vlastní))

Zkoumaná osoba B zaujala velmi podobnou polohu jako figurant (viz. tabulka 18). Přikyvovala, seděla vzpřímeně, mírně nakloněna k figurantovi, jen s tím rozdílem, že měla nohu přes nohu. Pro ženy je tato poloha nohou typičtější (a asi i příjemnější) než pro muže.

Vztah mezi pozitivními neverbálními projevy figuranta a zkoumané osoby B – kotvící bod:

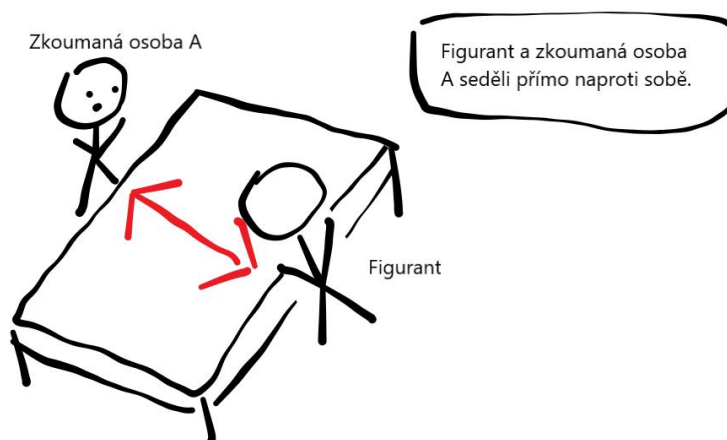
Figurant	Zkoumaná osoba B
Tužka jako kotvící bod	Žádná reakce na straně zkoumané osoby.

Tabulka 21 Kotvící bod (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – pozitivní scénář (vlastní))

Zde zkoumaná osoba B nijak nereagovala.

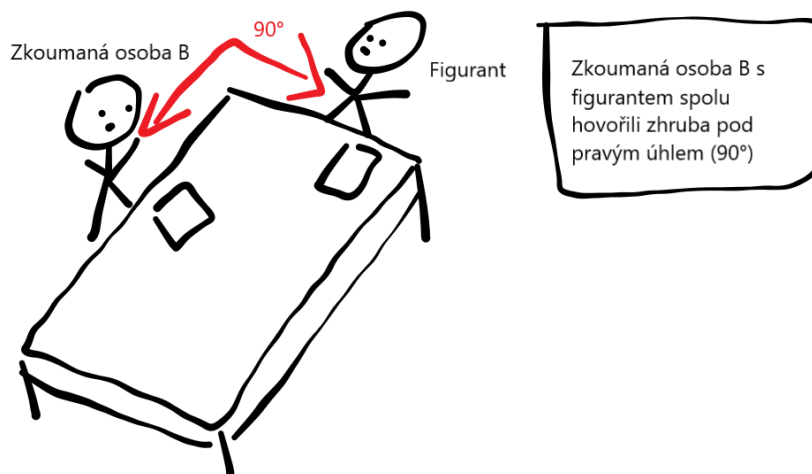
Pro znázornění prostorové orientaci při pohovorech byly vytvořeny tyto náčrty:

Zkoumaná osoba A, a figurant seděli přímo naproti sobě v obou scénářích pohovoru (viz. obr.8). Úhel, pod kterým účastníci komunikační situace spolu hovořili, značí, že jejich vztah je spíše kompetitivní. Tento úhel mohl ovlivnit i průběh jednání a reakce zkoumané osoby A, ale jelikož je tento úhel pro pracovní pohovory typický, a protože zkoumaná osoba A, a figurant nezaujali žádné jiné postavení, nelze říct, zda úhel, pod kterým spolu hovořili, ve skutečnosti ovlivnil zkoumanou osobu A, a její reakce.



Obrázek 8 Prostorová orientace komunikace (úhel pod kterým spolu zkoumaná osoba a figurant hovořili) (vlastní)

Zkoumaná osoba B a figurant spolu hovořili v rohovém postavení v obou scénářích pohovoru (viz.obr.9). Účastníci komunikační situace zaujímali v obou variantách pohovoru rohové postavení zhruba pod úhlem 90°. Toto postavení zaujímají lidé spíše v přátelském a neformálním rozhovoru, ale roh může sloužit i jako bariéra, pokud se jeden z komunikujících necítí ve své kůži nebo ohrožen. Jelikož figurant a zkoumaná osoba B spolu nehovořili pod jiným úhlem nelze říct, zda tento úhel ovlivnil průběh pohovoru a reakce zkoumané osoby B.



Obrázek 9 Prostorová orientace (úhel pod kterým spolu zkoumaná osoba B a figurant hovořili) (vlastní)

Rozhovor se zkoumanou osobou A – negativní scénář:

Zkoumaná osoba A byla velmi mile překvapena, že se jí pohovor daří. Díky jejím zkušenostem byla schopna reagovat na aktuální situaci, i přesto, že nevěděla, jestli je v rámci experimentu dohodnutý scénář.

Zkoumaná osoba A očekávala více očního kontaktu a méně strnulosti. Poloha, kterou figurant zaujal by u člověka, který se hlásí na obchodní pozici nečekala.

Zkoumanou osobu A také velmi zaujalo složení figurantových paží, které dokreslovaly celou pózu komunikační bariéry.

Konejšivých signálů, jako bylo tření si nosu a hlazení krku si zkoumaná osoba A nevšimla.

Stisk ruky byl podle zkoumané osoby normální. Nebyl ani moc silný ani slabý.

Neverbální projevy, které byly vybrány pro negativní scénář pohovoru mohou znamenat podle zkoumané osoby A spousta věcí. Buď si podle ní figurant neuvědomoval, některé dovednosti, kterými by měl na pozici obchodníka disponovat, anebo, že je zde rozpor mezi tím, co říká a co nabízí.

Kdyby zkoumaná osoba A neměla nikoho lepšího na tuto pozici velmi by zvažovala na kolik jsou pro ni figurantovy zkušenosti důležité. V každém případě by takovému uchazeči dala zpětnou vazbu, protože stejným způsobem by figuranta hodnotila i jako jeho nadřízený (v budoucnu) a než by s ním navázala pracovní poměr, dala by mu pár rad a tipů, co zlepšit a čeho se vyvarovat.

V rámci sebereflexe zkoumaná osoba A uvedla, že hodně přemýšlela o sobě. Zda s uchazečem dostatečně navazuje a udržuje oční kontakt, jestli figurantovi věnuje dost pozornosti a jestli nekouká příliš z okna. Snažila se samu sebe kontrolovat, aby působila profesionálně. Nechtěla, aby na figuranta působila jako že jej neposlouchá.

Zkoumaná osoba A měla pocit, že se s figurantem snaží udržovat oční kontakt, přikyvovala a s povděkem kvitovala to, co slyšela.

Zkoumaná osoba A si také všimla, že kontrolovala ruce, kde je má, protože na konci pohovoru je měla už pod sebou. Podle ní to není nic proti ničemu, byť to nevypadá dobře. Zvláštní důvod k zaujetí této polohy neměla. Měla pocit, že se ke konci více uvolnila. Prvotní nasazení z ní opadlo a jelikož závěrečné téma bylo méně formální a volnější, neměla potřebu se tolik soustředit.

Rozhovor se zkoumanou osobou B – negativní scénář:

Zkoumaná osoba B neměla dobrý pocit z pohovoru. Kandidát byl nervózní, bojácný a neudržoval oční kontakt. Nulový oční kontakt je podle ní iritující. Figurant se ucházel o pozici recepční v mezinárodní korporaci a nedokázal se zkoumané osobě B podívat do očí, tudíž se zkoumaná osoba B ptá, jak by se díval na hosty.

Zkoumaná osoba B si hned všimla obranného mechanismu figuranta, což je podle ní projev nervozity či obrany.

Zkoumané osobě B nejvíce vadil chybějící oční kontakt, který ji úplně rozhodil. Lehce ťukající tužka nebo póza komunikační bariéry ji až tolik nevadila.

Stisk ruky zkoumané osobě B přišel slabší než v pozitivním scénáři. Podle ní leklý stisk ruky působí tak trošku jako mouchy snězte si mě. Vypovídá to o jedinci, že je nejistý, bojácný, že má nízké sebevědomí, ale nemusí to tak samozřejmě být ve všech případech.

Pracovní poměr by zkoumaná osoba B s tímto uchazečem nenavázala. Chápe, že pracovní pohovor je do jisté míry stresová záležitost, ale podle ní v práci bude také zažívat stres. Může být nervózní, ale musí reagovat. Na první dojem zkoumaná osoba B dá, ale netrvá na něm. Řekla, že její názor se na dotyčnou osobu může plynutím času razantně změnit.

V rámci sebereflexe si zkoumaná osoba B uvědomila, že to po určité době s figurantem vzdala a říkala si, že to snad není možný, ale i přesto nabídla figurantovi vodu, aby se uvolnil, ale nepomohlo to. Snažila se navazovat neustále oční kontakt, ale bez úspěchu. "Small talk" v rámci pohovoru nevyužila.

Rozhovor se zkoumanou osobou A – pozitivní scénář:

Zkoumaná osoba A má z tohoto pohovoru mnohem lepší pocity. Bylo to i tím, jak sama řekla, že už věděla, do čeho jde a co může očekávat.

Zkoumaná osoba A se přistihla, že ze začátku trochu bojovala s očním kontaktem, protože teď ho bylo relativně dost. Podle ní je jednodušší mluvit a sledovat někoho, kdo nesleduje Vás.

Podle zkoumané osoby A, když na sebe koukají osoby sedící přímo proti sobě a snaží se udržet oční kontakt, musí si na sebe trochu zvyknout a rozkoukat se, protože člověk má ze začátku pocit, že buď udržuje kontakt moc anebo naopak málo.

Figurant na zkoumanou osobu A působil mnohem lépe, přívětivěji, byl vstřícnější, živější a taky zábavnější.

Zkoumaná osoba A si všimla otevřené pózy a měla pocit, že se uchazeč snaží mluvit k ní a dbá na to, aby působil sebejistě, k čemuž mu právě pomohla ta otevřená póza.

Stisk ruky byl opět podle zkoumané osoby A normální.

Zkoumaná osoba A si tužky a diáře moc nevšímala. Nerušilo ji to a nevěnovala tomu větší pozornost i přesto, že si původně myslela, že s tužkou bude uchazeč více manipulovat. Zkoumaná osoba A sama používá určité předměty jako kotvící. Je to pro ni přirozené, a proto jí to nepřipadalo zvláštní či že by to mělo rušivý efekt.

Zkoumaná osoba A je poučena a snaží se z prvního dojmu nevyvozovat daleko rozsáhlé závěry. Prozradila na sebe, že nemá ráda lidi, kteří na první pohled dávají najevo, že jsou něco víc než ostatní i když tak možná sama na druhé působí. Má ráda lidi, kteří si na nic nehrají, jsou empatictí, nedělají se hezčími a lepšími, než jsou.

Podle zkoumané osoby A může mít úsměv vliv na výsledek pracovního pohovoru. Uvedla, že je vždy lepší, když je člověk dobře naladěný anebo tak alespoň působí. Zkoumaná osoba A by si dokázala lépe představit spolupráci s takovým uchazečem.

Zkoumaná osoba A si všimla, že zase trochu kontrolovala ruce, ale byla uvolněnější a bylo to právě i tím, že druhá strana byla uvolněná. Bylo to podle ní mnohem více přirozené. V předchozí variantě měla nepříjemný pocit, jak co má říct, jestli to vůbec má říct nebo co má dělat. Uvolněná atmosféra zároveň vedla i k jiným otázkám a člověk byl více otevřený.

Rozhovor se zkoumanou osobou B – pozitivní scénář:

Zkoumaná osoba B měla celkově kladný pocit z pohovoru. Nervozita kandidáta se plynutím času rychle vytratila. Figurant podle ní koukal (zíral) až moc do čí, což jí bylo trochu nepříjemné, protože kandidáti tohle standartně nedělají. Řekla, že když lidé mluví, přerušují oční kontakt, když se soustředí na myšlenku a pak zas svůj pohled očí směřují ke člověku.

Zkoumaná osoba B si všimla na začátku křečovitého držení těla a rukou, vzpřímeného postoje lehce nakřivo, což podle ní vypovídá o nervozitě figuranta.

Zkoumaná osoba B uvedla, že viděla lehký rozpor mezi intenzivním očním kontaktem a polohou, kterou figurant zaujal. Vše, ale přisuzuje lehké nervozitě. Figuranta, zhodnotila jako zvědavého a natěšeného. Zkoumaná osoba B si také všimla tužky a bloku. Tento neverbální projev zhodnotila jako že si figurant hledal pomocí té tužky stabilitu, kotvící bod.

S takovýmto dobře naladěným kandidátem by určitě zkoumaná osoba B chtěla navázat pracovní poměr. Podle ní byl relativně verbální projev v souladu s tím neverbálním, takže i na základě jeho zkušeností by s takovýmto uchazečem chtěla v budoucnu pracovat.

Zkoumaná osoba B si v rámci sebereflexe uvědomila, že seděla vzpřímeně a poté co se více uvolnila se figurant uvolnil také. Je zvyklá mít ruce nahoře, protože jí to přijde férovější vůči uchazeči.

Zkoumaná osoba B potřebuje ke svému mluvenému projevu alespoň trochu používat gesta. S očním kontaktem nemá problém, ale samozřejmě, že celou dobu nekouká do očí, uhýbá, když se soustředí.

6 SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

1. Výzkumná otázka: *Uvědomují si personalisté neverbální projevy ostatních?*

U obou zkoumaných osob A, i B se prokázal přímý vztah mezi neverbálními projevy figuranta a jejich reakcemi. Zkoumané osoby si uvědomily skoro všechny neverbální projevy figuranta. Nejvíce ať už vědomě či nevědomě si, ale všímaly (chybějícího) očního kontaktu a polohy figurantova těla a mimiky.

2. Výzkumná otázka: *Do jaké míry je neverbální projevy ostatních ovlivňují?*

Zkoumané osoby byly samozřejmě nejvíce ovlivněny těmi projevy, kterých si všímaly. Zkoumaná osoba B byla dokonce iritována chybějícím očním kontaktem, od čeho se pak odvíjel i průběh samotného pohovoru. Její emoční rozpoložení se projevilo i v tónu jejího hlasu při negativním scénáři. Ke konci pohovoru už byla figurantem natolik ovlivněna, že si nevěděla rady. Její tón hlasu byl lehce nepříjemný, sarkastický, opovrhující a na úplném konci pohovoru bylo slyšet i zoufalství. Obě zkoumané osoby byly dále ovlivněny figurantovou radostnou řečí těla, vyjma polohy těla zkoumané osoby A, která nepodlehla figurantově neverbální komunikaci. V obou scénářích zaujímal skoro totožnou polohu a přemýšlela, co s rukama. Větší a viditelnější vliv na obě zkoumané osoby měl, ale úsměv a (chybějící) oční kontakt. V pozitivních scénářích se více usmívaly, jejich tváře byly rozzářené a jejich oči byly jasnější a veselejší a projevila se větší snaha o navázání a udržení očního kontaktu s figurantem. Ve variantě s negativními neverbálními projevy měly zkoumané osoby naopak menší zájem o navázání a udržování očního kontaktu, ale i přesto se o to pokoušely.

Dokonce chodidla zkoumané osoby A byly figurantem ovlivněny. Při pozitivním scénáři měla více otevřenou polohu chodidel, protože se cítila dobře a pohovor s figurantem ji byl příjemný. Zkoumaná osoba A hodně přemýšlela o tom, jak na figuranta působí, a to se projevilo i v hledání vhodné polohy rukou. Zkoumaná osoba B více projevovala emoce, více se přizpůsobila figurantovi, měla sklony k vzájemnosti a lehkému zrcadlení a více se snažila o navázání a udržení očního kontaktu i při negativních neverbálních projevech figuranta.

3. Výzkumná otázka: *Jak si personalisté vysvětlují jednotlivé projevy neverbálního chování?*

Většina neverbálních projevů figuranta byla podle zkoumaných osob známkou nervozity, bojácnosti či rozporu mezi tím co uchazeč říká a co doopravdy nabízí (může nabídnout). Konkrétně zkoumaná osoba A v negativním scénáři měla pochybnosti o tom, co figurant říká, protože jeho řeč těla vypovídala o něčem jiném. Zde došlo k rozporu mezi verbálním a neverbálním sdělením a zkoumaná osoba více věřila tomu neverbálnímu projevu uchazeče, který naznačil, že je něco v nepořádku. Skoro to samé se stalo zkoumané osobě B, ale v pozitivním scénáři, kdy ale došlo k rozporu mezi neverbálními projevy. Figurant udržoval oční kontakt, ale ze začátku měl křečovitě držené tělo. Zkoumaná osoba B si to vyložila jako projev nervozity. Jakmile se figurant uvolnil, bylo to znát i na jeho držení těla. Pevný stisk ruky podle zkoumané osoby B je prý známkou rozhodnosti, dominance a ráznosti anebo jen figurant ví, že se to má dělat.

4. Výzkumná otázka: *Do jaké míry si personalisté uvědomují své neverbální projevy?*

Při rozhovorech bylo zjištěno, že zkoumané osoby byly schopny reflektovat ty neverbální projevy, kterých si nejvíce všimaly na figurantovi a které je nejvíce ovlivnily – oční kontakt, polohu svého těla (a rukou). Zkoumaná osoba A si, ale neuvědomila polohu svých chodidel. Je to ta část těla, kterou nejsme schopni tolik ovlivnit, a protože nohy nejsou většinou při pohovorech vidět, nevěnujeme jim tolik pozornosti, nepřemýšlíme o nich, a právě proto jsou tou nejpříjemnější částí těla. Zkoumaná osoba B si zase neuvědomila své konejšivé chování a měla pocit, že když se uvolnila, uvolnil se figurant také. Ze záznamu bohužel nebylo poznat, zda to nebylo naopak.

Z teorie i z praktické části vyplívá, že neverbální komunikace může mít dopad na výsledek pracovního pohovoru. Existuje zde přímý vztah mezi neverbální komunikací figuranta a reakcemi zkoumaných osob. Mezi neverbální projevy, které by byly rozhodující a nejvíce by ovlivnily výsledek pracovního pohovoru podle zkoumaných osob patří:

1. Oční kontakt
2. Poloha těla
3. Shoda mezi verbálním a neverbálním sdělením
4. Úsměv (celkově výraz obličeje)

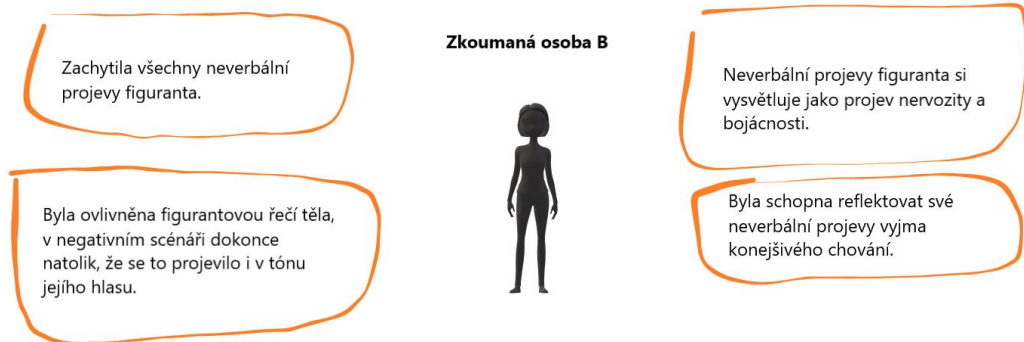
Podle zkoumaných osob konejšivé chování či stisk ruky nemá až takovou váhu při rozhodovacím procesu o přijetí uchazeče.

Shrnutí odpovědí na výzkumné otázky – zkoumaná osoba A:



Obrázek 10 Shrnutí zkoumaná osoba A (vlastní)

Shrnutí odpovědí na výzkumné otázky – zkoumaná osoba B:



Obrázek 11 Shrnutí zkoumaná osoba B (vlastní)

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vyhodnotit dopady neverbální komunikace na výsledek pracovního pohovoru, do jaké míry si komunikující uvědomují své neverbální projevy a nakolik je ovlivňují projevy druhých lidí, bez ohledu na jejich hlubší znalost této problematiky.

Práce byla rozdělena do dvou částí. První část byla teoretická, byla členěna do dvou kapitol. V první kapitole byla vymezena komunikace jako taková, formy komunikace a verbální komunikace. Ve druhé kapitole byly vymezeny pojmy jako neverbální komunikace, limbický systém a jeho reakce, druhy neverbální komunikace a jejich využití při pracovních pohovorech. Limbický systém byl do této práce zařazen z důvodu lepšího pochopení dané problematiky.

Druhá část práce byla praktická, v níž byl uskutečněn výzkum. Byl zvolen kvalitativní výzkum, kde byly jako výzkumné metody použity experiment v přirozených podmínkách a polostrukturovaný rozhovor. Před samotným výzkumem byl proveden ještě pilotní výzkum, ve kterém byla ověřena správnost výběru výzkumných metod. Poté se stanovily výzkumné proměnné a limity výzkumu. Výzkumem se zjišťovalo, zda existuje přímý vztah mezi neverbálními projevy figuranta (uchazeče o práci) a reakcemi zkoumaných osob A, i B (personalistů) a zda může neverbální komunikace ovlivnit výsledek pracovního pohovoru. Výzkum existenci přímého vztahu mezi těmito proměnnými potvrdil. Z experimentu vyplynulo, že zkoumané osoby nevědomě i vědomě reagovaly na podněty, které jim figurant dával. Vědomě i nevědomě reagovaly hlavně na chybějící oční kontakt, dostatečný oční kontakt, polohu figurantova těla a úsměv. Jen vědomě zachytily především rozpor mezi verbálním a neverbálním sdělením figuranta. Nevědomě reagovala zkoumaná osoba A na konejšivé chování, a chodidla zkoumané osoby B prozradila, že jí je rozhovor s figurantem příjemný a že se cítí dobře v pozitivním scénáři – díky radostné řeči těla figuranta. Zkoumané osoby A, i B, byly schopny reflektovat ty neverbální projevy, kterých si všimaly u figuranta, nebo ty, kterými byly nejvíce ovlivněny. Nejvíce je figurant ovlivnil chybějícím očním kontaktem, dostatečným očním kontaktem, polohou svého těla, mimikou, ale také svým verbálním projevem. Když bylo mluvené slovo v rozporu s neverbálním chováním figuranta, zkoumané osoby věděly, že je něco v nepořádku. Buď figurant nevěděl, jakými dovednostmi by měl na té dané pozici disponovat nebo byl rozpor v tom, co říkal a co nabízel. Obě zkoumané osoby by nenavázaly pracovní poměr s uchazečem, kterého figurant předváděl v negativním scénáři. Zkoumaná osoba A by dokonce v tomto případě velmi zvažovala, nakolik jsou pro něj figurantovy dlouholeté zkušenosti důležité. Naopak s uchazečem z pozitivního scénáře by mile rády navázaly pracovní poměr, samozřejmě za předpokladu, že splňuje další náležitosti. S člověkem, který je dobře naladěný anebo tak alespoň působí, se spolupracuje mnohem lépe.

Výzkum potvrdil, že neverbální komunikace může mít dopad na výsledek pracovního pohovoru a že zde, existuje přímý vztah mezi neverbální komunikací figuranta a reakcemi zkoumaných osob. Neverbální projevy, které by byly rozhodující a nejvíce by ovlivnily výsledek pracovního pohovoru jsou podle zkoumaných osob - oční kontakt, který v obou scénářích sehrál velmi významnou roli, poloha těla, která mnohdy dokáže být odrazem toho, co se děje uvnitř jedince, shoda mezi verbálním a neverbálním sdělením a úsměv (celkově výraz tváře). Podle zkoumaných osob

neverbální projevy jako jsou konejšivé chování či stisk ruky nemají až takovou váhu při rozhodovacím procesu o přijetí uchazeče.

Během výzkumu se vyskytly menší komplikace a změny, jako jsou například časové možnosti a vyčerpání zkoumaných osob, a tak bylo realizování konkrétně experimentu o trochu náročnější, než bylo předpokládáno.

Jsem si vědoma, že jsem v této bakalářské práci nepoužila a nevyužila vše, co s problematikou neverbální komunikace souvisí, a že by si toto téma zasloužilo více pozornosti.

PŘÍLOHA 1

Rozhovor se zkoumanou osobou A – negativní scénář

Jaký máte pocit z pohovoru?

Příjemný, byl jsem překvapen, že se mi to daří. Zkušenosti už z toho mám, takže to nebyla úplně první příležitost vést s někým takový formální rozhovor. Určitě se projevila ta moje schopnost rychle reagovat na aktuální situace.

Jak na Vás uchazeč (komunikační partner) působil? Jakých neverbálních signálů jste si všiml/a, a jak to na Vás působilo? / Čeho zvláštního jste si všiml/a, a jak to na Vás působilo?

Samozřejmě jsem nevěděl, jestli je v tom experimentu dohodnutý nějaký scénář, ale očekával bych více očního kontaktu, čekal jsem méně strnulosti. Takovou polohu, jakou uchazeč zaujal bych u obchodníka nečekal, ale asi to, co mi vadilo nejvíce byl ten chybějící oční kontakt. Byl tam takový úsečný tón, neříkám, že to bylo naučené, ale byly tam takové monotónní odpovědi v jednotném duchu. Působí to trochu nepřívětivě, člověk se zkušeností na obchodní pozici by měl mít více komunikačních projevů. A pak ta póza, kde měl uchazeč ruce přes prsa v kříž, to je taková ta póza komunikační bariéry a více než to zaklonění, které při té póze zaujal, mě zaujalo více to složení paží.

A tření nosu?

Jo toho jsem si ani nevšiml...

A stisk ruky?

Ten byl takový normální. Nic neobvyklého.

Co to o uchazeči vypovídá?

Může to znamenat spoustu věcí. Buď si neuvědomoval některé dovednosti, které by měl mít anebo že je určitý rozpor mezi tím co říká a co nabízí, respektive co by chtěl dělat a co v realu nabízí.

Chtěl/a byste s takovým uchazečem navázat pracovní poměr? / Na základě, čeho jste se takto rozhodl, co Vaše rozhodnutí ovlivnilo?

Kdybych neměl nikoho lepšího, tak bych zvažoval, do jaké míry jsou ty jeho zkušenosti pro mě důležité, ale v každém případě bych tomu člověku chtěl říct, jaký jsem z něj měl za dojem, takovou tu zpětnou vazbu, protože podobně bych ho hodnotil jako nadřizený v budoucnu a asi bych mu chtěl dát pár tipů, než bych ho přijal. Jinými slovy bych se mu snažil naznačit, že ta slova nebyla v souladu s jeho činy.

Uvědomoval jste si své neverbální signály, nebo jestli Vás uchazeč něčím ovlivnil?

Spíše jsem přemýšlel o sobě, jestli já udržuji ten oční kontakt, jestli uchazeči věnuji dostatečně pozornost, jestli zbytečně nekoukám z okna, kontroloval jsem sám sebe, abych působil profesionálně a abych já dával pocit, že se věnuji tomu, co slyším a že o tom přemýšlím, aby ten člověk nenabyl

dojmu, že ho nevnímám. To znamená že jsem se snažil ten kontakt udržovat, snažil jsem se přikyvovat nebo jakoby s povděkem kvitovat to, co jsem slyšel a taky jsem kontroloval ruce, kde je mám, protože na konci jsem je měl už pod sebou. Myslím si, že to není nic proti ničemu, ale asi to nevypadá úplně dobře. Nemělo to nijak zvláštní důvod. Víceméně jsem měl pocit, že jsem se pak na konci více uvolnil, bylo to uvolnění z toho prvotního nasazení a uvolnění té konverzace. Měl jsem pocit, že to závěrečné téma bylo už takové volnější, kde nebylo potřeba se tolik soustředit.

Rozhovor se zkoumanou osobou A – pozitivní scénář

Jaký máte pocit z pohovoru?

Lepší, působilo to lépe. Bylo to sice trošku ovlivněno tím, že už jsem věděl do čeho jdu, ale musím Vám říct, že jsem se přistihnul, jak jsem si předtím stěžoval na nedostatek očního kontaktu, tak teď ho bylo relativně dost, tak na začátku mi to chvíli dělalo problémy, protože když sledujete někoho, kdo nesleduje Vás, tak je to samozřejmě jednodušší. V okamžiku, kdy koukáme proti sobě a vlastně se snažíme ten kontakt udržet, tak člověk si na to musí trochu zvyknout. Člověk má pocit, že ho dělá málo nebo moc, tak než se člověk "otrká".

Jak na Vás uchazeč (komunikační partner) působil? Jakých neverbálních signálů jste si všiml/a, a jak to na Vás působilo? / Čeho zvláštního jste si všiml/a, a jak to na Vás působilo?

Bylo to mnohem lepší. Bylo to přívětivější, živější, vstřícnější a zábavnější. Otevřená póza, měl jsem pocit, že se snaží mluvit ke mně, otevřít komunikaci, dbal na to, aby působil jistě a sebejistě.

A stisk ruky?

Přiměřený, takový normální.

A tužka a diář?

Nijak mě to nerušilo, popravdě se přiznám, že jsem si toho ani moc nevšímal. Původně jsem si, ale myslel, že s tou tužkou bude více manipulovat, ale když s ní skoro nehýbal, tak jsem si toho nevšímal, a i já sám používám takové to věci, je to přirozený, používat tužky nebo ovladače jako kotvící body.

První dojem?

Jsem poučen a snažím se z toho nevyvozovat daleko rozsáhlý závěry na první dojem a samozřejmě, že na mě působí první dojem lidí. Nemám například rád lidi, kteří na první pohled dávají najevo, že jsou něco víc než ostatní. Možná, že tak já působím na lidi, ale sám to nemám rád. Mám rád normální lidi, kteří si na nic nehrají, jsou empatický...

Myslíte si, že úsměv může ovlivnit výsledek pracovního pohovoru?

Určitě ano, je vždy lepší, když je člověk dobře naladěný nebo tak alespoň působí.

Chtěl/a byste s takových uchazečem navázat pracovní poměr? / Na základě, čeho jste se takto rozhodl, co Vaše rozhodnutí ovlivnilo?

Samozřejmě, že se mi s ním mnohem lépe konverzovalo a asi bych si s ním dokázal spíše představit spolupráci.

Uvědomoval jste si své neverbální signály, nebo jestli Vás uchazeč něčím ovlivnil?

Zase jsem trošku kontroloval ruce, byl jsem uvolněnější, a to je právě i tím, že byla uvolněná i ta druhá strana. Bylo to mnohem přirozenější a předtím měl člověk takový pocit – co má říct, jestli to má říct nebo co má dělat. A vlastně i ta uvolněnější atmosféra hned od začátku evokovala i k jiným otázkám, třeba i na to počasí nebo i ta paralela s ranními a večerními odchody z práce.

PŘÍLOHA 2

Rozhovor se zkoumanou osobou B – pozitivní scénář

Jaký máte pocit z pohovoru?

Celkově kladný, kandidát byl na začátku malinko nervózní bych řekla, pak mi přišlo, že to opadlo.

Jak na Vás uchazeč (komunikační partner) působil?

Nervózně, ale jak jsem říkala, po nějaké chvíli se to zlepšilo.

Jakých neverbálních signálů jste si všiml/a, a jak to na Vás působilo? / Čeho zvláštního jste si všiml/a, a jak to na Vás působilo?

Uchazeč hodně zíral do očí, to až mi bylo trošičku nepříjemné, protože to standartně kandidáti nedělají. Lidi jako když mluví, tak samozřejmě, když se soustředí tak uhýbají očima, protože se soustředí na tu myšlenku. Trochu křečovitě držení, malinko postoj nakřivo, takže bych řekla, že kandidát byl trošku nervózní. Ale nijak mě to nerušilo. On ty ruce držel na stole pořád, ale pak je trošku povolil, jako by se uvolnil. Malinko v rozporu byl jeho přímý oční kontakt a ten pokřivený postoj, ale říkám, podle mě to byla známka nervozity. Jinak bych řekla, že byl zvědavý a natěšený.

Potom ten blok a tužka. Myslela jsem si, že si bude zapisovat, ale neotevřel ho, to bylo trošku matoucí, ale řekla bych že si spíš hledal nějaký kotvící bod, trošku pomoc.

Chtěl/a byste s takových uchazečem navázat pracovní poměr? / Na základě, čeho jste se takto rozhodl, co Vaše rozhodnutí ovlivnilo?

Ano, určitě. Verbální a neverbální projevy byly v souladu, takže ano, i na základě jeho zkušeností bychom chtěli s takovým uchazečem navázat pracovní poměr.

Uvědomoval jste si své neverbální signály, nebo jestli Vás uchazeč něčím ovlivnil?

Ano, také jsem nejdříve seděla vzpřímeně a pak jsem se uvolnila a přišlo mi, že když jsem se uvolnila, tak se uchazeč také uvolnil. Jsem zvyklá mít ruce nahoře, na stole, přijde mi to férovější vůči tomu kandidátovi. A gesta, alespoň malinko potřebuji. S očním kontaktem nemám problém, ale samozřejmě, celou dobu nekoukám do očí, uhýbám, když se soustředím. Oni nám samozřejmě na školeních říkají, koukejte se do očí, ale celou dobu to člověk nevydrží a ono to ani nejde. Pak to může být až krajně nepříjemné.

Rozhovor se zkoumanou osobou B – negativní scénář

Jaký máte pocit z pohovoru?

Vůbec ne pozitivní, to ani nebylo, že by byl kandidát nervózní, nebo takhle, ano nervózní, ale ten oční kontakt absolutně nula, a to je strašně iritující. Uchází se o pozici recepční a nedokáže se na mě podívat, tak jak by se díval na ty hosty. To už bylo úplně jedno, co říkal, protože tímto to celé negoval.

Jak na Vás uchazeč (komunikační partner) působil?

Byl nervózní, ale spíše celkově bojácně. Lhostejnost třeba si představuji jinak, takže na mě uchazeč působil bojácně. On zaujal pozici, ve které měl ruce zkřížené přes prsa, což je takový obraný mechanismus, to lidé často dělají, když se chtějí "bránit" nebo když jsou třeba právě nervózní.

Jakých neverbálních signálů jste si všiml/a, a jak to na Vás působil? / Čeho zvláštního jste si všiml/a, a jak to na Vás působil?

Ty ruce zkřížené přes prsa, chybějící oční kontakt, ťukal velice opatrně tužkou, podal ruku to jo, neměl vůbec žádné dotazy, jako někdo nemá dotazy, ... ale přiznám se, ten chybějící oční kontakt mě naprosto rozhodil.

A co stisk ruky?

Tento byl slabší než ten předchozí, tento byl takový leklý. Nebylo zas tak málo, ale bylo to v přijatelné mezi. Ten předchozí byl možná až hodně, ale působil lépe.

Co to o uchazeči vypovídá?

Bud' to ví, že se to má dělat anebo je to rázný člověk, který má rád, že to "odsejpá", ví, co chce, je rozhodný, dominantní, kdežto ta tzv. leklá ryba působí tak jako mouchy snězte si mě, ale třeba to tak být nemusí. Může to být, ale i takový náznak nízkého sebevědomí, nejistoty nebo bojácnosti.

Chtěl/a byste s takovým uchazečem navázat pracovní poměr? / Na základě, čeho jste se takto rozhodl, co Vaše rozhodnutí ovlivnilo?

Ne, určitě ne. Já, když si pak představím...respektive takhle...já chápu, že pracovní pohovor je do určité míry stres, ale v práci bude taky zažívat stres, může být nervózní, ale musí reagovat. Ale uchazeč měl nulový oční kontakt, tak si říkám, jak by zvládal konfliktní situace na té recepci.

Kdyby si tady něco "žmoulal" v ruce, nebo si s něčím hrál, ale aspoň se mi podíval do očí, když jsem mluvila, tak bych o tom uvažovala, ale takhle bychom s tímto uchazečem, alespoň za mě nechtěli navázat pracovní poměr.

Takže dáte na první dojem?

Ano, ale ...podívejte se první dojem, co to znamená první dojem, toho člověka tam vidíte cca hodinu a já, když vidím, že to směřuje tam, kam nechci, že kandidát je nervózní, tak se ho opravdu snažím nějak uvolnit, abych ho vyvedla z té jeho ulity, aby byl víc sám sebou. Někdy se, ale stane, že si říkám, on byl divný, prvních třeba 20 minut a pak se tak jako uvolnil a vlastně ty jeho zkušenosti, a to co on říkal, povedlo se nám ho rozmluvit, takže asi dobrý a nakonec zjistíte, že uchazeč je vlastně strašně fajn.

Uvědomoval jste si své neverbální signály, nebo jestli Vás uchazeč něčím ovlivnil?

Popravdě, já jsem to pak vzdala, říkala jsem si, to snad není možný...pak jsem nabídla uchazečovi vodu, když jsem viděla, že je nervózní, aby se uklidnil. Ono se pak dělají i takové ty „small talk“, na navození příjemné atmosféry třeba ohledně počasí nebo cesty, ale tady jsme to nevyužili.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BROWN, Nina, 2015. *Edward T. Hall. Proxemic Theory, 1996* [online]. Center for Spatially Integrated Social Science. Dostupné z: https://escholarship.org/content/qt4774h1rm/qt4774h1rm_noSplash_2433c0a410b39ec9c2a6ecb281533c4f.pdf.

BRUNO, Tiziana a ADAMCZYK, Gregor, 2013. *Řeč těla. Jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat* [online]. Praha: Grada. [cit. 24. 2. 2022]. ISBN 978-80-247-7700-9. Dostupné z: https://books.google.de/books?id=yntyfmLVGT8C&printsec=frontcover&dq=adamczyk+bruno&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=adamczyk%20bruno&f=false.

BRUNO, Tiziana a ADAMCZYK, Gregor, 2013. Vnímání změněné situace. In: BRUNO, Tiziana a ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla. Jak rozumět signálům řeči těla a cíleně je používat* [online]. Praha: Grada. [cit. 24. 2. 2022]. s. 36. ISBN 978-80-247-7700-9. Dostupné z: https://books.google.de/books?id=yntyfmLVGT8C&printsec=frontcover&dq=adamczyk+bruno&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=adamczyk%20bruno&f=false.

BRUNO, Tiziana a ADAMCZYK, Gregor, 2005. *Řeč těla. Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla*. [online]. Praha: Grada. [cit. 7. 4. 2022]. ISBN 978-80-247-8798-5. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/rec-tela-843236/>

BŘEZINOVÁ, Monika a HOLÁTOVÁ, Darja a kol., 2014. *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Komunikace a podniková kultura*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-111-7.

COMMUNICATION THEORY, nedatováno. *Lasswell's model* [online]. [cit. 22. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.communicationtheory.org/lasswells-model/>.

ČERNÝ, Vojtěch, 2007. *Neverbální komunikace pro obchodníky i běžný život*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1658-6.

DEVITO, Joseph A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2018-0.

EKMAN, Paul, FRIESEN, Wallace V. a ELLSWORTH, Phoebe, 1972. *Emotion in the Human Face* [online]. New York: Pergamon Press. [cit. 28. 3. 2022]. ISBN 978-14-8314-763-5. Dostupné z: [https://books.google.de/books?hl=cs&lr=&id=dOFFBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Ekman,+Friesen,+Ellsworth,\(1972\).+Emotion+in+the+Human+Face.+New+York:+Pergamon+Press&ots=ziCLqL4BS9&sig=iI53cIMM1DusXdRfMv-WYOpTo#v=onepage&q&f=false](https://books.google.de/books?hl=cs&lr=&id=dOFFBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Ekman,+Friesen,+Ellsworth,(1972).+Emotion+in+the+Human+Face.+New+York:+Pergamon+Press&ots=ziCLqL4BS9&sig=iI53cIMM1DusXdRfMv-WYOpTo#v=onepage&q&f=false).

FERJENČÍK, Ján, 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu. Jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-367-6.

GOLEMAN, Daniel, 1995. *Emoční inteligence. Proč může být emoční inteligence důležitější než IQ* [online]. Praha: Grada. [cit. 24. 2. 2022]. ISBN 978-80-7359-832-7. Dostupné z: https://books.google.de/books?id=npZ_DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Daniel+Goleman%22&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

HARTLEY, Mary, 2004. *Řeč těla v praxi*. Praha: Portál. ISBN 978-80-2620-033-8.

HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HENDL, Jan, 2009. *Přehled statistických metod*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-482-3.

- HENDL, Jan, 2012. *Přehled statistických metod. Analýza a metaanalýza dat.* Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0200-4.
- JANOUŠEK, Jaromír, 2015. *Psychologické základy verbální komunikace.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9850-9.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1988. *Jak si navzájem lépe porozumíme.* Praha: Svoboda. ISBN nevedeno.
- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 1988. *Neverbální komunikace. Řeč pohledů, úsměvů a gest.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství. ISBN nevedeno.
- LEWIS, David, 1989. *Tajná řeč těla.* Praha: Victoria Publishing. ISBN nevedeno.
- LEWIS, David, 1995. *Tajná řeč těla.* Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-49-X.
- LYNCH, Patrick J., 2006. *Head facial nerve superficial branches* [grafická ilustrace]. 23. 12. 2006. Dostupné z: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Head_facial_nerve_branches.jpg.
- MAŘÍKOVÁ, Marie, 2002. *Rétorika. Manuál komunikačních dovedností.* Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-31-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.
- NAVARRO, Joe, 2008. *Jak prokouknout druhé lidi.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3350-0.
- PEASE, Allan, 2001. Vzdálenost 2 mužů při podání ruky. In: PEASE, Allan. *Řeč těla.* Praha: Portál. s. 14. ISBN 80-7178-582-2.
- PSYCHOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR, 2022. *Československá psychologie* [online]. Praha: Československá psychologie. [cit. 17. 2. 2022]. Dostupné z: <http://csppsych.psu.cas.cz/result.php?id=270>.
- REDAKCE PSYCHOLOGIE DNES, 2021. Duchenneův úsměv. In: *Psychologie dnes.* Praha: Portál, 2. ISSN 1212-9607. Dostupné z: <https://nakladatelstvi.portal.cz/casopisy/psychologie-dnes/100623/duchenneuv-usmev>.
- THIEL, Erhard, 1993. *Řeč lidského těla ti prozradí víc než tisíc slov.* Bratislava: Plasma Service. ISBN 80-901412-1-8.
- THIELE, Albert, 2010. *Jak na „špinavé“ triky a útoky v komunikaci.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3310-4.
- TOPF, Cornelia, 2009. *Řeč těla pro ženy.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2806-3.
- VÉLE, František, 1997. *Kineziologie pro klinickou praxi.* Praha: Grada. ISBN 80-7169-256-5.
- VELKÁ ENCYKLOPEDIE, 2010. Limbický systém. In: *Velká encyklopedie. Nervová soustava.* 30. 9. 2010. [cit. 23. 11. 2020]. Dostupné z: https://velkaencyklopedie.estranky.cz/fotoalbum/biologie/biologie-lidske-telo/nervova-soustava/#photo_158.
- VYBÍRAL, Zbyněk, 2005. *Psychologie komunikace.* Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYBÍRALOVÁ, Monika, 2018. Přirozené sociální prostředí – co je to, vysvětlení, příklad, informace. In: Bezplatná právní poradna. [online]. Henderson, Nevada: SmartHost. 18. 2. 2018 [cit. 15. 4. 2022]. Dostupné z: <https://www.bezplatnapravni poradna.cz/ruzne/pravnicky-slovník/36816-prirozene-socialni-prostredi-co-je-to-vysvetleni-priklad-informace.html>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Laswellův komunikační model (zdroj: Communication theory, online, upraveno).....	7
Obrázek 2 Vnímání změněné situace (zdroj: Adamczyk – Bruno, 2013, upraveno)	13
Obrázek 3 Schéma limbického mozku (zdroj: Velkaencyklopedie, 2020, online, upraveno)	14
Obrázek 4 Mimické svaly (zdroj: Lynch, online 2006).....	19
Obrázek 5 Proxemické vzdálenosti (vlastní)	20
Obrázek 6 Vzdálenost 2 mužů při podání ruky (zleva muži z města, zprava muži z venkova) (zdroj: Pease, 1997, upraveno).....	21
Obrázek 7 Model paralingvistické komunikace (vlastní).....	25
Obrázek 8 Prostorová orientace komunikace (úhel pod kterým spolu zkoumaná osoba a figurant hovořili) (vlastní)	40
Obrázek 9 Prostorová orientace (úhel pod kterým spolu zkoumaná osoba B a figurant hovořili) (vlastní).....	41
Obrázek 10 Shrnutí zkoumaná osoba A (vlastní)	46
Obrázek 11 Shrnutí zkoumaná osoba B (vlastní)	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vztah mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem (zdroj: Hendl, 2005, upraveno a zjednodušeno).....	28
Tabulka 2 Stisk ruky (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – negativní scénář pohovoru) (vlastní)	33
Tabulka 3 Chybějící oční kontakt (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – negativní scénář pohovoru) (vlastní).....	33
Tabulka 4 Póza komunikační bariéry (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – negativní scénář pohovoru) (vlastní)	34
Tabulka 5 Konejšivé projevy a hraní si s předmětem (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – negativní scénář pohovoru) (vlastní)	34
Tabulka 6 Leklý stisk ruky (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – negativní scénář pohovoru) (vlastní)	35
Tabulka 7 Chybějící oční kontakt (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – negativní scénář pohovoru) (vlastní).....	35
Tabulka 8 Póza komunikační bariéry (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – negativní scénář pohovoru) (vlastní)	36
Tabulka 9 Konejšivé signály a hraní si s předmětem (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – negativní scénář pohovoru) (vlastní)	36
Tabulka 10 Pevný stisk ruky (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – pozitivní scénář) (vlastní)	37
Tabulka 11 Oční kontakt (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – pozitivní scénář) (vlastní)	37
Tabulka 12 Poloha těla (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – pozitivní scénář) (vlastní)	37
Tabulka 13 Úsměv (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – pozitivní scénář) (vlastní)	38
Tabulka 14 Poloha chodidel (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – pozitivní scénář) (vlastní)	38
Tabulka 15 Kotvící bod (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby A – pozitivní scénář) (vlastní)	38
Tabulka 16 Pevný stisk ruky (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – pozitivní scénář) (vlastní).....	38

Tabulka 17 Oční kontakt (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – pozitivní scénář (vlastní).....	39
Tabulka 18 Poloha těla (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – pozitivní scénář (vlastní)	39
Tabulka 19 Úsměv (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – pozitivní scénář (vlastní)	39
Tabulka 20 Poloha chodidel (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – pozitivní scénář (vlastní).....	39
Tabulka 21 Kotvící bod (vztah mezi neverbálními projevy figuranta a reakcemi zkoumané osoby B – pozitivní scénář (vlastní).....	40

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Rozhovory se zkoumanou osobou A.....	48
Příloha 2 Rozhovory se zkoumanou osobou B.....	51

