

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Tereza Bárová

**Verbální a neverbální komunikace v řečnické praxi
andragoga, manažera**

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINE STUDY PROGRAM

2015-2016

BACHELOR THESIS

Tereza Bárová

**Verbal and Nonverbal Communication in Andragog's
and Manager's Rhetorical Practice**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Tereza Bárová

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá komunikací, coby prostředkem pro dorozumívání mezi lidmi. Rozebírá jednotlivé typy a členění komunikace, zaměřuje se na podstatu jednotlivých částí a to jak v komunikaci verbální, tak v komunikaci neverbální. Odborná část je zaměřena na základě hloubkových rozhovorů a vnitřní studie odpovídá na otázku: Proč je důležité, aby andragogové a manažeři ovládali všechny aspekty komunikace a jaký význam má komunikace v jejich praxi.

Klíčová slova

Komunikace, verbální, neverbální, řeč těla, andragogika, management.

Annotation

The Bachelor Thesis deals - within its theoretical part - with communication as a resource of intercommunication amongst people. It analyses types and divisions of communication, it focuses on essence of each part in verbal and nonverbal communication. Practical part of the thesis focuses on the following question: „Why is it important for andragogs and managers to control every single aspect of communication and how significant is it for their practice.“ The practical part works with depth interview feature to prove this.

Key words

Communication, verbal, nonverbal, body language, andragogy, management.

OBSAH

Úvod.....	8
Teoretická část	10
1 Komunikace	10
1.1. Definice	10
1.2. Podstata	12
2 Verbální komunikace	13
2.1 Definice	13
2.2 Řeč.....	14
2.3 Mluvený projev	16
2.4 Psaný projev	17
3 Neverbální komunikace	19
3.1 Definice	20
3.2 Zvukové fonické prostředky	22
3.3 Vizuální neverbální grafické prostředky jazyka	23
3.4 Pohybové (kinetické) prostředky	26
3.4.1 Haptika	26
3.4.2 Kinezika	27
3.4.3 Proxemika a chronemika.....	30
3.4.4 Posturika a oční kontakt.....	32
3.4.5 Mimika	35
3.4.6 Ostatní neverbální projevy	40
Teoreticko-empirická část.....	43
4 Verbální a neverbální komunikace v praxi andragoga.....	43
5 Verbální a neverbální komunikace v praxi manažera	53
Závěr	61

Literatura	63
6 Seznam použitých českých zdrojů	63
7 Seznam použitých zahraničních zdrojů.....	65
8 Seznam použitých internetových zdrojů	66
9 Seznam grafů a tabulek	67

ÚVOD

Cílem mé bakalářské práce na téma "Verbální a neverbální komunikace v řečnické praxi andragoga, manažera" je obeznámit čtenáře nejprve s komunikací a s její definicí, vysvětlení, jak důležitým je prostředkem pro fungování společnosti, ale i jednotlivců jako celku. Schopnost komunikace na takové úrovni, jakou jsou schopní komunikovat lidé, je v přírodě zcela ojedinělá. Zvláštní důraz bude kladen na principy samotné komunikace, kde se budu snažit objasnit, jakým způsobem komunikace funguje. Následně se čtenář seznámí se způsoby komunikace, především podle rozdělení na verbální a neverbální komunikaci. Tyto kapitoly samozřejmě obsahují vysvětlení těchto způsobů komunikace a současně se budu snažit čtenáři přiblížit míru důležitosti pochopení především komunikace nonverbální. Na tyto kapitoly, které jsou součástí obecné části mé bakalářské práce, navazuje část speciální, kde se zabývám problematikou aplikací a podstatou obou způsobů komunikace v praxi andragoga a následně v další kapitole bude rozebrána stejná problematika v praxi manažera.

Ústředním problémem, který budu řešit v mé bakalářské práci, je především náhled těchto dvou profesí na komunikaci a na její využívání. Obě tyto profese spojuje především to, že se jedná o komunikační profese, kde je základní charakteristikou předat informaci či vyjádřit myšlenku a to takovým způsobem, aby to pro cílové publikum bylo nejen poutavé, ale především abychom se dostali ke kýženému výsledku, a sice předání informace. Budu zde také řešit, jakým způsobem by měl být veden mluvený projev v těchto profesích, ale současně jaké prvky nonverbální komunikace využít, abychom zaujali cílové publikum a zároveň vyřkli veškeré myšlenky, které chceme předat, ale také jak je zformulovat, aby nedošlo k různým komunikačním šumům a nedorozuměním, jejichž výsledkem by bylo chybné či žádné pochopení námi vyřčené informace. Tyto problematiky budou probrány pro jednotlivé profese odděleně v teoreticko-empirické části bakalářské práce.

V mojí bakalářské práci na téma „Verbální a neverbální komunikace v řečnické praxi andragoga, manažera“ se budu snažit v obecné rovině čtenářům přiblížit, co je ve své podstatě komunikace, jak jsme schopni mezi sebou komunikovat, jak vnímáme různé způsoby komunikace a proč je pro nás natolik důležitá. Dále práce popisuje jednotlivé komponenty verbální i neverbální komunikace. V práci je uvedeno, jaké

jednotlivé komponenty má verbální komunikace a jaký význam má mluvený projev. V kapitole o neverbální komunikaci se práce zabývá její klasifikací, popisem jednotlivých vědních disciplín v tomto druhu komunikace. Dále navazuje část speciální, která se zaměřuje na důležitost a podstatu komunikace v řečnické praxi andragoga a manažera. Práce popisuje, jak je pro andragoga i manažera důležité umět nejen výborně komunikovat, ale současně proč je tak důležité pro jejich praxi soustředit se na všechny komunikační signály a jejich správnou interpretaci.

Charakter práce je především teoretický, opírající se o skutečnosti, které byly na poli komunikace objeveny a zdokumentovány. V části teoretické jsou nejprve nastíněny a blíže popsány základní termíny spolu s principy v komunikaci, část teoreticko-empirická je poté založena na hloubkových rozhovorech, které jsem provedla za cílem zkoumání důležitosti ovládnutí komunikačních dovedností v praxi andragoga a manažera.

V empirické části se budu snažit zjistit, jaký je hlavní rys a dopad andragogické komunikace pro studenty vysoké školy. Zjištění bude vyhotoveno z pohledu studentů, kteří poskytují zpětnou vazbu, zdali jsou spokojeni s lekcemi a dávají tak podněty pro andragogy, na kterou část svojí komunikace se nejvíce zaměřit ve smyslu co největší účinnosti a efektivity. Tyto podněty budou založeny na hloubkových rozhovorech se studenty vysoké školy, stejně tak jako vyhodnocení dotazníku. Dotazník vznikl dodatečně na základě podpoření původních odpovědí studentů. V části komunikace v řečnické praxi manažera bude hlavní otázkou, jak významná je komunikace při manažerské praxi a jak ovlivňují neformální a formální vztahy komunikaci mezi pracovníky. Výsledek je založen na základě odpovědí, které byly získány při rozhovoru s manažerem.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Komunikace

1.1. Definice

Komunikace¹ je jedna z nejdůležitějších dovedností živých organismů, přičemž na poli všeho živého je člověk jediným biologickým druhem, který ovládá komunikaci na takové úrovni. Faktem je, že schopnost domluvit se a komunikovat je chápána jako hlavní dovednost, která nás činí inteligentními.

Komunikaci lze definovat jako sdělování informací, myšlenek, názorů, ale také emocí. Jedná se tudíž o projev kterékoliv informace směrem k posluchači, potažmo posluchačům. Dovednost sdělovat svoje emoce, myšlenky a poznatky má nesmírný dopad na existování lidského druhu. Vzhledem k faktu, že člověk je tvorem společenským, by tato možnost utvářet společnost, přátele a partnery byla velice zhoršena, kdyby v lidském druhu neexistovala schopnost mezilidské komunikace. V živočišné říši je běžným způsobem informování ostatních jedinců a dorozumívání se s nimi prostřednictvím pachů, zvuků či tancem. Tyto způsoby dorozumívání řadíme do tzv. *první signální soustavy*, která je využívána i mezi lidmi, avšak v trochu modifikovanější podobě. Je zapotřebí si uvědomit, že z intelektuálních důvodů na základě mozkových funkcí, ale také z důvodů biomechanických, není zvířatům umožněno komunikovat stejným způsobem. Přesto by mohla vyvstat domněnka, zdali druhy lidem příbuzné - především šimpanzi a orangutani - nejsou této komunikace schopni. Přesto jejich způsob komunikace je, v porovnání s jinými druhy, poměrně složitější, umožňující komunikační signály, které jim umožňuje především anatomická stavba těla.²

Veskrze hlavním komunikačním a dorozumívacím prostředkem lidí je ale řeč, která je navíc vyjadřována mezi různými geografickými skupinami osob různým jazykem. Tento verbální způsob komunikace řadíme do tzv. *druhé signální soustavy*. Řeč bude blíže popsána v následujícím textu, ale přesto je nutno zmínit, že se jedná

¹ Z lat. *communicare*, sdílet, radit se, *communis*, společný

² ŠPAČKOVÁ, Alena. Trénink techniky řeči: naučte se mluvit barevně. První vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5578-6.

o druh verbální komunikace. Myšlenky a pocity jsou sdělovány pomocí vytvářeného zvuku ve formě slov, potažmo vět. Řeč ale také může být zaznamenána písemně, umožňující ostatním ji porozumět bez potřeby přímé komunikace s druhým člověkem. Stejně tak má písemná komunikace podstatnou výhodu v její relativní časové dosažitelnosti. V případě, že člověk hovoří verbálně přímo s druhou osobou, musí danou informaci zaslechnout v moment, kdy je sdělována. Pokud tomu tak není, informace mu může navěky uniknout. Písemná forma oproti tomu vydrží zaznamenána prakticky vzato pouze tak dlouho, jak dovolí materiál, na který je napsána, nebo trvanlivostí zápisu na nějaká digitální média.

Lidé ke komunikaci ale využívají daleko rozsáhlejších způsobů, než pouze pachů nebo řeči, nýbrž také písma - psaného slova - které je velice příbuzné klasické řeči, avšak s sebou přináší samozřejmě další úskalí a rozdílnosti mezi národnostmi. Avšak to nejsou jediné způsoby komunikace, které lidská rasa ovládá. Za zmínku rozhodně stojí způsob komunikace značkami, které zahrnují nejrozličnější obrázky, schémata a piktogramy. Nedílnou součástí lidské kultury a lidského způsobu komunikace je ale také hudba. Někteří skladatelé a hudebníci vnímají hudbu jako způsob vyjádřit vlastní emoce a názory a stejně tak nalezneme mezi lidmi mnoho posluchačů, kteří v tónech skladby vyslyší ty správné emoce, které se autor snažil vyjádřit. Poznáme, kdy je skladba smutná, kdy je z ní cítit radost a veselí a stejně tak, když je strhující a dramatická.

Schopnost komunikovat je tedy velice důležitá pro naše každodenní fungování, ať už se jedná o nákup potravin v supermarketu či o popovídání si s přáteli, které s sebou přináší samozřejmě ten správný pocit začlenění se do společnosti. Každý zná ten pocit, kdy nás tíží tajemství, ale také tu mnohem lepší, světlejší emoci, když se o tento pocit můžeme podělit. Lze tedy říci že komunikace může mít dopad funkční, to jest v případě, kdy nám komunikace umožní na základě sdělování a přijímání informací se zasloužit o fungování kteréhokoliv celku, např. postavení nové univerzity. Jedná se o druh komunikace, který má tedy zásadní význam ve vytváření společnosti jako technologického, moderního celku. Jsou to nečastěji informace předávané v práci. Druhý způsob komunikace lze nazvat socializační, čili ta komunikace, kterou lidé vedou se svými přáteli, či partnery. Na konci i mnohahodinové konverzace u šálku kávy tedy nemusí mít člověk přesné instrukce k postavení sportovního komplexu, či mu nejsou

sděleny zásady testování léků, ale přesto je jedná o velice významný druh komunikace, který zajišťuje začleňování lidí do společnosti. Potřeby přátelství a lásky mají vlastní zastoupení v Maslowově pyramidě potřeb a právě kvůli tomu, aby člověk správně fungoval v sociálním prostředí, musí mít možnost s ostatními lidmi komunikovat.

Komunikace nám otevírá cesty ke vzdělání, k práci a obecně k možnosti žít spokojený, naplněný život, ale stejně tak nám pomáhá vypořádat se s našimi vnitřními pocity a myšlenkami. Na souvislosti komunikace a vzdělání bude odkazovat další část práce, popisující komunikaci v praxi andragoga.

1.2. Podstata

Podstata komunikace tkví v dalekosáhlé schopnosti zkoordinovat lidskou činnost či potřeby, za pomoci předem určených způsobů a signálů. Prakticky vzato lze říci, že nebyť komunikace, nebylo by lidstvo, alespoň ne takového, jaké ho vnímáme dnes. Už v pravěkých dobách se shromažďovali naši předci ve skupinách, resp. tlupách, přičemž každá tlupa měla své specifické způsoby dorozumívání. Jednalo se o sice o velice primitivní komunikaci, která byla tvořena především různými zvuky jen velice vzdáleným slovům a rozsáhlou, nemotornou gestikulací, kterou ale pralidé dokázali vyjádřit své potřeby. Vzhledem ke skutečnosti, že poté, co pralidé objevili, že mají raději maso, nežli rostliny, nezbyvalo nic jiného, než nějaký způsob komunikace vynalézt. Mamuti byla veliká stvoření a skolit urostlého jedince znamenalo, že se museli spojit síly více lidí, které na lovu tohoto tvora přispějí. Na základě toho se dá říci, že lidstvo bylo donuceno vytvořit si komunikační dovednosti evolučně.

S evolucí člověka, kdy jsme se postupně napřimovali a byli stále schopnější v práci s nástroji, se nám samozřejmě měnil mozek, ve kterém lze centrum řeči vypořádat a změřit jeho aktivitu. Současně, díky poznatkům evoluční biologie můžeme říci, že mozkové centrum řeči je jednou z *nově*³ vzniklých struktur.

Jak se lidstvo vyvíjelo, musela se zákonitě rozvinout i schopnost komunikace, ale také se musel vyvinout jazyk, vzhledem k novým objevům. Bez těchto podmínek by jen těžko byl dnešní svět takovým, jaký ho známe - moderní a vyspělý.

³ V porovnání s dobou existence lidského druhu a uspořádáním mozkových struktur.

2 Verbální komunikace

2.1 Definice

Verbální⁴ komunikaci řadíme do *druhé signální soustavy*, jak bylo uvedeno výše. Vzhledem k dosavadním dnešním poznatkům lze konstatovat, že schopnost verbální komunikace je čistě doménou lidí, protože u žádného jiného živočišného druhu nebyl takto rozsáhlý a pokročilý způsob komunikace objeven. Ačkoliv jiné živočišné druhy vykazují také složitější způsoby komunikace, mezi lidmi je repertoár možností absolutně nejširší, především díky verbální komunikaci.

Verbální komunikaci můžeme definovat jako proces sdělování informací, tedy komunikování, za použití řeči a jazyka, kterým naše myšlenky vyjádříme. Jedná se zde o zásadní informaci. Jazyk má ve verbální komunikaci absolutně výsadní postavení především z toho titulu, že bez znalosti řeči, ať již mluvenou formou, tedy aktivně a porozuměním řeči, tedy pasivním způsobem, není komunikace možná. Verbální komunikace je tedy vyjádřena slovem v daném jazyce, který ovládá osoba informaci sdělující a kterému rozumí osoba informaci získávající. V případě, že tyto dvě podmínky nejsou splněny, nelze mluvit o komunikaci v pravém slova smyslu. Ačkoliv je tedy verbální komunikace definována, jako proces sdělování informace za použití řeči, je nasnadě, že bez přijetí a pochopení informace druhou stranou lze o komunikaci mluvit jen s obtížemi.

Jedná se o způsob, kterým sdělíme drtivou většinu našich informací, myšlenek a emocí, avšak z celkové mezilidské komunikace verbální způsob tvoří přibližně jen osm procent všech signálů a podnětů, které vyjadřujeme ke druhé komunikující osobě. Zbývajících dvaadvadesát procent je vyjádřeno v řeči těla, neverbální komunikací, viz níže.

Význam verbální komunikace lze jen těžko dostatečně vyjádřit - jedná se totiž o tak přirozenou součást lidí, jakou je například i chůze. Proto v případě němoty, nebo nějakých jiných poruch řeči, jsou tyto lidé postaveni do velice nepříjemné situace, která je nutí užívat odlišných dorozumívacích prostředků. Ačkoliv lidé s tímto postižením

⁴ Z lat. *verbum*, slovo

našli a využili jiné způsoby zapojení se, přesto je jejich život v mnoha ohledech velmi limitován.

S ohledem na směr, jakým se ubírá dnešní výzkum především na poli informačních a telekomunikačních technologií lze říci, že komunikace - především verbální - má nezastupitelné místo i na trhu. Mobilní telefon dnes vlastní každý člověk a je předpokladem pro komunikaci verbální s druhými osobami i na velikou vzdálenost. Ostatně i další ubírání vývoje naznačuje, že je snaha vytvořit ještě pohodlnější a spolehlivější komunikační platformy pro lidi.

Ke schopnosti verbální komunikace se lidská rasa vyvinula během evoluce během přibližně 65 milionů let. S tím, jak se u předchůdců měnil postoj ze shrbeného ke vzpřímenému, nezanedbatelné změny se dočkala i obličejová část lebky. Jednalo se především o přesné anatomické uspořádání ústní dutiny, přičemž největší roli zde sehrává jazyk, patro a zuby. Současně muselo dojít k rozvoji mozku, coby hlavního orgánu inteligence, který umožní se řeč naučit, porozumět jí a nakonec ji vytvořit a komunikovat v ní.

Verbální komunikace tedy využívá artikulovanou řeč, tvořenou hláskami, slovy a větami. Řeč je vázána na určitý jazyk, přičemž slova tohoto jazyka můžeme chápat jako symboly, ke kterým je přiřazen význam.

2.2 Řeč

Aby verbální komunikace mohla fungovat, je zapotřebí - kromě schopnosti vydávat zvuky a modulovat je - nějakého způsobu šifrování zvukových informací, která převede zvukový projev ve smysluplnou větu. Touto šifrou se stává jazyk a spojením modulovaných zvuků a jazyka dostáváme řeč.

Řeč je tedy, jak bylo uvedeno výše, nástroj člověka k vyjádření svých myšlenek a pocitů. Je samozřejmé, že řeč řadíme do velké kategorie *verbální komunikace* a samozřejmě ji přiřazujeme určitou hodnotu a význam. Jen s obtížemi si dnes lze představit život bez mluvy, ačkoliv např. němí či hluchoněmí lidé se dokázali této situaci přizpůsobit tak, že ke slovům s na první pohled běžným významem přiřadili gestikulaci, posunek rukou, aby tímto posunkem vyjádřili pouze jimi myšlenou věc a žádnou jinou. Můžeme tedy konstatovat, že zatímco my mluvíme jazykem, němí lidé mluví rukama.

Řeč je pro nás nejpřirozenější a nejsnazší způsob komunikace. V porovnání s jinými způsoby, ať už s gestikulací či psaným slovem, je řeč rozhodně nejrychlejším a dost možná nejpřesnějším prostředkem. Psané slovo přitom nese váhu informace stejnou, jako v případě mluveného slova, avšak ne s takovou rychlostí.

Od ostatních zástupců živočišné říše nás tedy dělí především řeč, jako náš hlavní nástroj komunikace. Řeč je zkoumána vědou, která se nazývá *fonetika*⁵. Fonetika je složitý vědní obor, který se zabývá zejména zvukovou stránkou lidské řeči, do které řadíme artikulaci, fyziologický způsob vzniku zvuku a jejich následnou artikulaci do zvuků, které známe jako slova, ale také se zabývá stránkou vnímání zvuku. Naopak *fonologie*⁶ se zabývá prostředky jazyka, tedy funkční stránkou lidské řeči.

Z textu výše je tedy jasné, že řeč by nemohla existovat bez jazyka. Jazyky samy o sobě mají velice působivou historii vývoje. To, jakým jazykem budeme mluvit jako našim mateřským jazykem je udán geografickými podmínkami. V historii se lidé snažili shlukovat ve větší skupiny lidí, zpočátku v tlupy, poté kmeny a následně až v populace, které formují dnešní státy. Tím vznikaly poměrně uzavřené skupiny lidí, kteří se pro své potřeby dorozumívali způsobem jim nejbližším - vynalezli tedy vlastní jazyk. Podobná situace, avšak v mnohem menší míře, se děje i uvnitř státu samotného - příkladem jsou nářečí. Bez ohledu na to, že český jazyk už je dávno definován a má svá pravidla, lidé stále tíhnou k tomu nějakým způsobem si ho upravit ke svému účelu.

Verbální komunikace tedy sestává z řeči a jazyka. Je to prostředek lidí, kterým se mohou dorozumět, díky kterému mohou obchodovat apod.

Zvuk sám o sobě je mechanickým kmitáním vzduchu. Kterýkoliv zvuk na této planetě - ať už se jedná o vyprávěnou anekdotu, nebo o zpěv ptáků - funguje ve fyzikálním světě stejně. Jak již bylo řečeno, schopnost mluvit je nám dána nejen díky určitým oddílům mozku, který je za tento proces zodpovědný, ale také díky anatomickým proporcím naší dýchací soustavy, včetně jejího napojení na ústní dutinu. Při výdechu námi vydechovaný vzduch naráží na hlasivky, které rozkmitá - vytvoříme tedy mechanické kmitání, které je základem vzniku zvuku. Toto kmitání pokračuje do ústní dutiny, která funguje jako rezonátor a především, jako místo úpravy zvuku ve slova. Nezapomenutelnou roli v tomto směru sehrává jazyk. Díky jazyku jsme byli schopni vytvořit v našem jazyce unikátních dvaadvacet hlásek, přičemž každé zní odlišně

⁵ Z řec. *phōnein*, mluvit

⁶ Z řec. *phōnein*, mluvit, z řec. *logia*, věda

a v našem jazyce má své postavení a opodstatnění. Hlášky jsou základními stavebními kameny mluvené řeči, protože je uskupujeme ve slova a ta následně ve věty.

2.3 Mluvený projev

První dojem, kterým zapůsobíme v libovolné společnosti nebo situaci je velice podstatný pro to, jakým směrem se pak bude ubírat naše začlenění do kolektivu, případně přijetí na pracovní pozici. Správně artikulovaná a formovaná řeč nás vždycky zaujme, také proto je zdokonalování se v mluveném projevu jednou z hlavních náplní práce politiků. Jedním z faktorů toho, jaký uděláme první dojem, který můžeme velice dobře ovlivnit a tím pro nás může být velice přínosný, je mluvený projev. Dalším z faktorů může být vhodné oblečení a celkově upravený zevnějšek, ale to jsou parametry, které jsou v případě špatného projevu zastíněny.

Schopnost mluvit máme jako lidé všichni. Avšak schopnost vyjádřit se a navíc s určitou finesou a přesností může být pro některé lidi složitější. Ačkoliv bude o významu komunikace v řečnické praxi andragoga a manažera pojednáno až v dalších částech této práce, již teď je zapotřebí zmínit, že úroveň mluveného projevu a schopnosti se vyjadřovat může být klíčovým bodem v rozvoji kariéry v těchto profesích.

Mluvený projev začíná myšlenkou, na kterou pomyslíme - většinou je tato myšlenka zaměřena především na informaci, kterou se hodláme sdělit. Ta má ve větě výsadní postavení a ostatní části věty by měly být vytvořeny až na základě způsobu formulace hlavní informace.

Poté, co vymyslíme celou větu a jsme spokojeni se slovosledem, přejdeme k funkční fázi a sice vyslovení této věty. To ovšem provází celá řada neverbální komunikace, protože ke zdůraznění našeho projevu užíváme gestikulaci, také různou intenzitu hlasu a samozřejmě variabilně dlouhá odmlčení mezi jednotlivými slovy, případně větami.

Hlavním cílem našeho přednesu je zaujmout posluchače. K tomu využíváme všechny prostředky, které jsou uvedené výše. Avšak další proměnná v našem projevu je slovní zásoba. Tím, že využíváme různorodé termíny a co nejbohatší obraty, je rozhodně přínosným faktorem, který obrátí pozornost posluchače k naší řeči. Toto jsou způsoby, jak zaujmout posluchače v pozitivním smyslu slova, tzn. že získáme jeho

pozornost a současně mu předáme hlavní informaci, kterou se snažíme sdělit. Naopak se snažíme vyhnout tzv. plevelovým slovům, která využívají lidé nejčastěji k zaplnění mezer ve větě, než postoupí k další myšlence. Takový projev potom samozřejmě zaregistrujeme, protože neustálé opakování jednoho slova několikrát do minuty je poměrně rušivým elementem, avšak to je hlavní věc, ke které směřujeme my, či náš posluchač pozornost. Prakticky nakonec skončíme u počítání, kolikrát už byl ten samý výraz použit, ale uniká nám v ten moment hlavní informace, kterou se nám hovořící snaží předat. Proto je tento nešvar velice nevhodný u učitelů ale samozřejmě i jiných lidí, kteří tímto ztrácí pozornost posluchačů.

2.4 Psaný projev

Psaný projev je sdělování našich vlastních myšlenek formou písma. Jedná se o převedení mluveného slova do zápisu, či zaznamenání použitím všeobecně známých a standardizovaných znaků a symbolů.

Již v prvním ročníku základní školy jsou dětem vštěpovány zásady správného psaní jednotlivých písmen. Písmena jsou elementární jednotky, ze kterých lze stavět jednotlivá slova, souvětí a následně s jejich využitím lze vytvořit rozsáhlé publikace a články.

Aby bylo lidem umožněno zaznamenávat takto své myšlenky, musela být vytvořena ucelená forma a skladba symbolů, které se dají shrnout do velkého celku s názvem abeceda. Abeceda je slovo vzniklé ze jmen prvních čtyř písmen latinských.⁷ tedy vytváří výchozí soubor veškerých písmen, které lze v daném jazyce využít. Některé druhy symbolů se ale v určité abecedě nevyskytují. Jedná se o interpunkční znaménka, ale také číslice.

Se změnou jazyka se může měnit způsob zápisu tohoto jazyka písmem, které je pro tento jazyk specifický. Utřídění jazyků se uskutečňuje do tzv. jazykových rodin. Jazyková rodina je termín pro skupinu jazyků se společným prajazykem, či také předchůdcem. Nejrozšířenější jazykovou rodinou je skupina indoevropských jazyků, do kterých spadá většina jazyků rozšířených, i již vymřelých, které byly běžně užívány, či stále jsou užívány na území Evropy a Indie. Dále se tato rodina dělí na další skupiny.

⁷ *Ottův slovník naučný: illustrovaná encyklopaedie obecných vědomostí.* V Praze: J. Otto, 1888. S. 44–45.

Výše uvedená zmínka o různých jazykových rodinách a jazykových skupinách je zde uvedena z toho důvodu, aby bylo možno prezentovat rozličné druhy abeced a písem. Ačkoliv do indoevropských jazyků spadá skupina slovanských jazyků, ve kterých má své zastoupení nejen čeština, ale také ruština, zásadní je rozdíl v užívané psané formě.

Přestože jsou ve stejné skupině jazyků, geograficky vznikaly tyto dva jazyky - čeština a ruština - jinde, čemuž se lidé přizpůsobili a začali využívat pro svůj jazyk specifický druh písma, který byl samozřejmě ovlivněn i historicky. V zásadě se jedná o skutečnost, že ačkoliv abeceda využívaná v českém jazyce, má naprostou většinu písmen shodných s jazykem ruským, zápis písmem je zde naprosto odlišný. Jedná se o tzv. azbuku.

Tímto bylo řečeno, že se jazyky liší nejen svou vlastní strukturou, ale dokonce se liší i písmem. Svůj odlišný druh abecedy má tak například i jazyk řecký, či hebrejšťina a jim podobné mají absolutně odlišný zápis, využívající odlišnou a různorodou skupinu symbolů. Pravděpodobně nejnáročnější písmo je v jazycích asijských, především v kantonské čínštině, japonštině apod.

Ačkoliv se jazyky liší písmem, myšlenka v nich vyjádřena však zůstává stále stejná, liší se jenom tím, které publikum této myšlenky dokáže porozumět.

3 Neverbální komunikace

V mezilidské komunikaci si s komunikujícím protějškem vyměníme přibližně 93% všech informací čistě v neverbální komunikaci. To znamená, že na samotná slova připadá jen velice malá část z onoho komunikačního celku. Jak je ale možné, že si neuvědomujeme to, že kromě slov, která říkáme, produkuje dalších 9 desetin veškeré komunikace? Faktem je, že pro tento typ komunikace je zcela klíčové naše podvědomí, které - ačkoliv si to plně neuvědomujeme - snímá veškeré signály druhé osoby, jakými jsou například intonace, mikrovýrazy, pohrávání si s vlasy a podobně.

Jen obtížně lze popsat, jak významnou částí komunikace je právě ta neverbální. Je to ta složka komunikace, která rozhoduje o tom, zdali je nám jiná osoba sympatická, či nám pomůže poznat milovanou osobu. Ale přesto, že je neverbální komunikace natolik podstatná, je jí mezi lidmi věnována příliš malá pozornost.

Ačkoliv již bylo výše uvedeno, že na vytvoření prvního dojmu se velice podílí kvalita našeho mluveného projevu, o neverbální komunikaci by bylo odvážné toto tvrdit. Jen obtížně ji lze vytrénovat, například tak, jakým způsobem dokážeme trénovat fonetiku a artikulaci, což nakonec může vést k absolutnímu ovládnutí mluveného projevu. Avšak výhodou je, umět tyto náznaky jiných číst. Nenechat ono přibližné vyhodnocování neverbální komunikace druhých pouze na našem podvědomí, ale aktivně se zapojit do procesu rozpoznávání signálů a jejich čtení. Neverbální komunikace, ale především řeč obličeje, tvoří tak samostatnou jednotku, kterou můžeme chápat jako vlastní jazyk našich emocí, který ovšem není zapsán písmem, nýbrž je ukryt do mimických pohybů, jejichž přítomnost či absence nám mohou dokázat rozpoznat emoci, kterou druhý člověk prožívá.

Vyvstává otázka, proč je ale tato komunikace tak důležitá, když je poměrně obtížně zachytitelná a tedy lidem - bez znalosti jejího čtení - může utéct ta informace, který daná osoba, ať už blízká či cizí, neverbálně sděluje. Právě tady, v případech, kdy lidské vědomí zastává jiné činnosti, či pouze není ve schopnostech jedince tuto neverbální řeč komunikaci říct, zasahuje podprahová část lidského vědomí, která se nazývá podvědomí. Avšak mnohdy to lidé dokážou poznat zcela vědomě. Není třeba být psychologem, aby bylo možné poznat, že ten mladý muž, který jde po ulici vztyčený, hledí před sebe a více hýbe rameny do stran, má více sebevědomí než jeho vrstevník, který se dívá spíše pod nohy a ramena má svěšená před sebe. Ačkoliv toto je

extrémně vyjádřený projev neverbální komunikace, funguje na tomto principu - tělem, případně jeho částí, ukážeme některou emoci a i pro netrévaného laika je tento způsob projevu (sebevědomá chůze) natolik nepřehlédnutelná, že na tento jev, který vidíme, upřeme svoji pozornost a dokážeme vyslovit závěr, že ten muž má vysoké sebevědomí. Velice důležitou věcí jsou ale ve skutečnosti dvě skutečnosti. Tou první skutečností je, že bez ohledu na pohlaví, rasu a vzdělání tyto signály vnímáme prakticky vzato stejně. Sebevědomě jdoucího mladíka pozná třicetiletá žena z Prahy stejně tak dobře, jako sedmdesátiletý muž z Afriky, který celý život strávil např. se svým kmenem.

To je poněkud zarážející fakt - to, že se všichni shodnou na čtení projevené emoce. Ale je to pouze dáno druhou, neméně významnou skutečností a sice, že projevy emocí máme všichni stejné.

To chování mladého sebevědomého muže, který jde vzpřímeně a kýve trupem do stran můžeme vidět u všech národností či věkových rozdílů. Projev emoce je ve všech případech stejný. A právě fakt, že všichni vyjadřujeme své emoce stejně je podkladem toho, proč se také všichni shodneme na čtení dané emoce. Tuto myšlenku prokázal ve svojí studii jeden z nejvýznamnějších badatelů v oblasti neverbální komunikace, americký psycholog Paul Ekman. Ten strávil mnoho měsíců s kmenem domorodců na Papua-Nová Guinea, kde studoval výrazy projevující emoce u osob žijících v tomto kmeni, u lidí, kteří neznali civilizovaný svět a žili zcela izolovaně. To byl zásadní zlom v chápání vnímání a vyhodnocování neverbální komunikace v mezilidské komunikaci.

3.1 Definice

Neverbální komunikaci chápeme jako veškeré komunikační signály kromě řeči. Neverbální komunikace tedy zahrnuje veškeré posunky, gestikulace, mimiku, ale současně i projevy natolik nevýrazné, jako je změna barvy hlasu, která by sice mohla svádět k zařazení do verbální komunikace, ale tou je samotná řeč. Jednotlivé aspekty mluveného slova, jakými může být právě taková věc, jakou je změna barvy hlasu, třes hlasu nebo jeho intenzita, se považuje za projevy patřící do složky neverbální komunikace.

Tím pádem jako neverbální komunikaci označujeme ten typ komunikace, resp. mimoslovních sdělení, která jsou vědomě či nevědomě předávána k jiné osobě, nebo lidem. Neverbální projevy můžeme dále rozdělit do skupin, podle toho, na jaký aspekt nonverbální komunikace se hodláme blíže zaměřit. Těmito skupinami jsou *haptika*, což je dotyková neverbální komunikace. Patrně nám nejznámější skupinou je *kinezika*, jejíž nedílnou součástí je *gestika*, což je skupina věnovaná pohybům rukou či celého těla vyjadřující určitou myšlenku či postoj. Viz výše uvedený případ se sebevědomě se procházejícím mužem je typickým případem kineziky, kdy nám daná osoba sděluje svoje pocity celým svým tělem, avšak samotné postavení těla zkoumá *posturika*. Další významnou jednotkou je *mimika*, která je významná především z pohledu psychologického, kdy odhalování těch pravých emocí je nejjistější právě skrze mimické projevy. Další skupinou, která patří do neverbální komunikace, je *proxemika*, zjednodušeně řečeno, vzdálenost mezi komunikujícími. Dále je zde skupina *očního kontaktu*, někdy nazývaná *vizika*. A poslední vědní disciplínou je *chronemika*, která zkoumá nakládání s časem v průběhu neverbální komunikace. Jednotlivé skupiny budou podrobněji probrány v následujícím textu.⁸

Již z tohoto popisu vyplývá, že množství vědních disciplín, zkoumajících neverbální komunikaci, je poměrně více oproti vědním disciplínám zkoumajícím aspekty komunikace verbální. Nejspíš je tato skutečnost zakořeněná právě v tom, že neverbální komunikace je poměrně jemný a delikátní způsob sdělování informací, které se jen těžko nevědomě zachycují a vyhodnocují. Psycholog schopný s jistotou číst řeč těla musí být v této oblasti velice dobře vzdělán, ale současně musí mít určitý cit pro věc a výborný postřeh, především pokud se snaží odhalit lež někoho, kdo se snaží své lhaní zamaskovat.

Neverbální komunikace tedy představuje široké pole bádání a zkoumání, které je základem pro vytvoření technik a postupů pro čtení řeči těla a také pro správnou interpretaci těchto informací. Nejlépe se nutnost správně vyhodnocené informace dá demonstrovat na příkladu čtení mimiky obličeje, kdy se snažíme o tom druhém rozhodnout, zda lže, nebo mluví pravdu. Čtení mimiky je založeno především na mikrovýrazech, což jsou krátce trvající záškuby mimického svalstva. Mikrovýrazy budou podrobněji probrány v následujícím textu. Představme si tedy situaci, kde se

⁸ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak si navzájem lépe porozumíme. Svoboda, 1988. 240 str., číslo 25-095-88

snažíme rozhodnout, zdali druhá osoba lže či nikoliv. Podle našeho podezření - což je právě ten "cit pro věc" - klademe otázky, které druhou osobu staví do nepříjemné situace rozhodování, jak odpovědět a přitom zamaskovat lež. Technika čtení výrazů je ale založená na tom, že každý mikrovýraz představuje expresi určité emoce, kterou v ten daný moment osoba pociťuje. To znamená, že i v případě, že uvidíme některý z těchto mikrovýrazů při odpovědi druhé osoby, nejedná se nezbytně o lež - může dojít k prožití určité emoce spojené s jakoukoliv situací či osobou v naší otázce. K rozhodnutí, zdali se jednalo skutečně pouze o náhodnou emoci, nebo souvisela se zatajováním lži, se psycholog musí dopracovat dalšími, pokud možno lépe mířenými otázkami.

Právě z toho důvodu, že chybná interpretace může mít pro druhého i velice negativní následky, v nejzazším případě se může jednat i o rozhodující faktor pro uvalení vazby, je zapotřebí, aby člověk, který se čtením neverbálních komunikačních projevů zabývá, byl adekvátně vzdělaný a proškolený v této oblasti a samozřejmě má svůj velký vliv i zkušenost tohoto člověka. Přesně z těchto důvodů je dnes čtení mikrovýrazů samotnou disciplínou v oblasti psychologie, pro svou komplexnost a složitost je to totiž velice komplikovaný obor, který ale v sobě skýtá také mnoho zajímavého.

3.2 Zvukové fonické prostředky

Zvukové fonické prostředky jsou prostředky, které slouží k modulaci souvislé řeči. Tato modulace se děje skrze různé způsoby, kterými může být použití pauz, intenzita hlasu, jeho barva, intonace či tempo řeči. Jedná se o to, že pomocí modulace se může odlišovat beze změny obsahu věty informační stopa, kterou nese. Změna intonace může znamenat rozdíl mezi pochvalou a ironickou poznámkou. Schopnost rozlišit význam jednotek, jimiž probíhá sdělování, není dána jen segmentálními fonémy a jejich seskupováním, ale i zvukovými prvky založenými na prozodických (prozódie popisuje zvukové vlastnosti jazyka na vyšší úrovni, než je foném) prostředcích jazyka. Pro pochopení textu je nejprve třeba definovat základní termíny.⁹

⁹ KRČMOVÁ, Marie. *Fonetika a fonologie českého jazyka*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984.

Foném je ta nejmenší součást zvukové stránky řeči. *Suprasegmentální jevy* jsou právě slabika, intonace, rytmus, přízvuk, tón apod. Jedná se o vlastnostech, které jsou nadřazeny nejmenší segmentům - fonémům. *Slabika* je nejmenší jednotka řeči, kterou vyslovujeme. Slova se dělí na slabiky. *Rytmus* udává pravidelné opakování nějakého děje. Může se jednat o zvuk. Například v kapele udržuje tempo bubeník, který v pravidelných intervalech bubnuje a podle toho se může zbytek kapely orientovat, aby včas zapojil další nástroje apod. *Přízvuk* znamená fonetický důraz na určitou slabiku slova. Jak bylo řečeno, slabiky jsou nejmenší organizační jednotky slova. Změna fonetického důrazu na různé slabiky stejného slova tak změní jeho konečné znění. *Intonace* znamená změnu melodie během řeči. Intonace je využita například pro tvorbu otázky, nebo vyjádření ironie. Intonací lze změnit citové zabarvení věty. *Morfém* je nejmenší část slova, která nese vlastní význam. Nejedná se tedy o slabiky, které význam nenesou. Mezi morfémy se řadí předpony, přípony, koncovky a samozřejmě kořeny slov. *Fón* je subjektivní jednotka hlasitosti. Při frekvenci zvuku 1Hz má stejnou intenzitu, jako 1dB.¹⁰

Provázanost mezi fonickými a grafickými prostředky jazyka jsou uvedeny v tabulce 1. Význam suprasegmentálních jevů leží především v rozdílném vyjadřování emocí, které mohou být podmíněny změnou intonace.

3.3 Vizualní neverbální grafické prostředky jazyka

Mezi vizualní neverbální grafické prostředky jazyka řadíme písmo, o kterém bylo v krátkosti pojednáno v rámci podkapitoly 2.4 *Psaný projev*, ale řadí se sem také pravopis.

Pojem písmo označuje soustavu grafických, standardizovaných symbolů, které se používají pro vizualní zaznamenání. Nauka zabývající se studiem písma se nazývá grafologie. Grafologie nahlíží na písmo ve smyslu snahy rozpoznat ze způsobu zapsání informace písmem určité psychické vlastnosti a psychické rozpoložení pisatele. Zkušenosti grafologové dokážou ve způsobu zápisu písma rozpoznat temperament daného člověka, jeho pracovní výkonnost, ale dokonce umí rozpoznat sebekontrolu nad písemným projevem v porovnání s autentickým projevem pisatele. Lze poměrně snadno odhalit

¹⁰ KRČMOVÁ, Marie. *Fonetika a fonologie českého jazyka*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984.

především dvě velké skupiny v dělení dle Junga a sice, zdali je daná osoba, která napsala určitý obsah textu spíše introvertní, či extrovertní povahy. Extroverti, chápáni jako lidé, kteří se nebojí společnosti a poutání pozornosti, tak vykazují větší rozmach písma, větší velikost písmen, větší mezery. Naopak osoba introvertní píše především drobným písmem. Zásadním je, aby daného textu k rozboru byl dostatek, protože sebekontrola nad písemným projevem se udává nejvýrazněji v prvních třech napsaných řádcích. Po napsání přibližně tří řádků by měl opět převládnout přirozený, autentický způsob psaní dané osoby.¹¹

Písmo je grafickým aspektem znakové formy jazyka. Písmo je nadále děleno na dvě velké skupiny, které je třeba odlišovat. První skupinu tvoří tzv. *vlastní písmo*, což je soubor vlastních písmen a druhou skupinou ostatní grafické prostředky, které se používají spolu s vlastním písmem ve smyslu podpůrné funkce. Grafika, nebo také písmo je - v obecném pojetí - soubor způsobů a prostředků záznamu fonologických jednotek v písmu, konkrétně jsou to části znaků, znaky a některé další prostředky jejich organizace.¹²

Vedle grafologie, která zkoumá onu funkční stránku písma, existují další nauky o písmu. *Grafémika* je nauka o systému speciálního písma, *gramatologie* je disciplína, která studuje písmo v těch nejširších souvislostech.¹³

Zvláštní postavení zaujímají symboly, či grafické prostředky, které slouží ke členění textu. Tyto symboly se nazývají *interpunkce* a řadí se mezi tzv. *metagrafémické* prostředky. Do interpunkce se řadí i velké počáteční písmeno na začátku věty, protože naznačuje, že to je místo začátku textu. Samozřejmě se sem řadí i čárky, středníky a jiné interpunkční symboly. Provázanost fonických a grafických struktur je uvedena v tabulce 1.

¹¹ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha :Grada, 2008, 328 s. ISBN 8024767422

¹² ČERMÁK, František. *Jazyk a jazykověda: (přehled)*. 1. vyd. Praha: Pražská imaginace, 1994. Pražská imaginace. ISBN 80-7110-149-4.

¹³ ČERMÁK, František. *Jazyk a jazykověda: (přehled)*. 1. vyd. Praha: Pražská imaginace, 1994. Pražská imaginace. ISBN 80-7110-149-4.

Tabulka 1. Vztah fonických a grafických struktur.

	Fonická struktura	Grafická struktura
Vztah k významu	text	–
	mluvní akt	<i>piktogram/ideogram</i>
	slovo	<i>logogram</i>
	morfém	<i>logogram</i>
Vztah ke zvuku	slabika	<i>syllabogram</i>
	foném	<i>grafém</i>
	fón	<i>fonetický znak</i>

Zdroj¹⁴

Jednotlivé fonologické termíny byly uvedeny v předchozí kapitole. Pro dobré pochopení tabulky je třeba definovat následující termíny. Nejprve bude popsán *grafém*. *Grafém* je ta nejmenší, dále nedělitelná jednotka psaného jazyka. To znamená, že pojem grafém zahrnuje písmena, metagrafémické prostředky, ale také další symboly, jako jsou piktogramy apod. *Piktogram/ideogram* je grafický znak, který vyjadřuje určité sdělení či pojem obrazově. Typickým zastupitelem piktogramů jsou například dopravní značky, či ukazatele nouzového východu. *Logogram* je grafém, který označuje morfém či slovo. Typickými zástupci logogramů jsou čínské znaky. *Syllabogram* je grafém, který označuje jednotlivé slabiky, jakožto fonetické jednotky. Posledním termínem je *fonetický znak*, který slouží jako fonetická transkripce psaného písma. Např. vyjádření dlouhého *á* je v písemné formě vyjádřeno pomocí písmene *a*, které má nad sebou čárku. Fonetickým znakem je ovšem *a:*, kdy dvojtečka uvedená za tímto písmenem vyjadřuje jeho fonetické prodloužení.

Co se týká pravopisu, ten může mnohé napovědět především co do vzdělanosti daného jedince. Bezchybný pravopis ukazuje na vyšší vzdělanost, zatímco hrubky se obecně dopustí spíše ti lidé, kteří nejsou na poli češtiny příliš vzdělání.

¹⁴ ČERMÁK, František. *Jazyk a jazykověda: (přehled)*. 1. vyd. Praha: Pražská imaginace, 1994. Pražská imaginace. ISBN 80-7110-149-4.

3.4 Pohybové (kinetické) prostředky

Pohybové, neboli kinetické prostředky jsou takovými prostředky neverbální komunikace, kde má hlavní zastoupení v předávání a sdělování informací vlastní lidské tělo, jeho orientace v prostoru, pohyby jeho částí apod.

Jak již bylo zmíněno výše, v neverbální komunikaci si komunikující osoby předávají absolutní většinu informací sdělují neverbálně. Profesor Mehrabian ve své práci uvádí dokonce podíl verbální a neverbální komunikace během komunikace mezi lidmi, kdy se dle jeho statistik odehrává pouhých sedm procent verbální formou, což nechává celých devadesát tři procent na neverbální komunikaci.^{15 16}

Tato jeho práce, která se dle udaného percentilu udává jako *pravidlo sedmi procent*, sklidila ve světě velkou kritiku. Kompletní rozbor jednotlivého zastoupení různých komunikačních činitelů ve skutečnosti, dle jeho práce, činí: 7% hlas, čili verbální způsob komunikace, 38% vlastnosti hlasu, tedy jeho ráznost, hloubka či výška, tón a barva a posledních 55% bylo přiřazeno k řeči těla, tedy neverbální komunikaci, přičemž většina z těchto 55% má připadat na mimiku. Kritiku tato práce sklidila především proto, že původní práce sdělovala, že toto schéma rozdělení jednotlivých komunikačních způsobů je stejné bez ohledu na sdělovanou informaci. Další autoři se snažili statisticky prokázat poměry z této práce vyvrátit, ale bez ohledu na její pravdivost, či nikoliv, vytváří ucelenou představu toho, jak významnou roli činí neverbální způsob komunikace v běžném komunikačním procesu mezi osobami.

Samozřejmě, že každá komunikace probíhá v odlišných směrech s různým využitím jednotlivých způsobů vyjádření informace. Zásadním je uvědomění si, že neverbální komunikace zaujímá v mezilidské komunikaci nezastupitelné místo a je jakýmsi univerzálním prostředkem, kterým se lidé dorozumívají.

3.4.1 Haptika

Ve světě neverbální komunikace hraje haptika velice významnou roli. Je to komunikace zprostředkovaná fyzicky, kontaktně. Jedná se o komunikaci dotykem.

¹⁵ MEHRABIAN, Albert (1972). *Nonverbal Communication*. Chicago, IL: Aldine-Atherton. ISBN 0-202-30966-5.

¹⁶ MEHRABIAN, Albert; Wiener, Morton (1967). *Decoding of Inconsistent Communications*. *Journal of Personality and Social Psychology* 6 (1): 109–114. doi:10.1037/h0024532. PMID 6032751

Když se rozhlédneme kolem sebe, zjistíme, že lidé si doteky vyjadřují velice mnoho. Například natolik běžný jev, jako je podání ruky. Z historie má podstatu a symboliku v tom, že vyjadřuje, že nejsem ozbrojený a stejně tak ten, s kým si ruku podávám. Proto je chápáno podání ruky jako symbol rovnosti či férového jednání, kterým bezesporu je. Další z palety různých dotyků je poplácání po ramenou. Poplácání druhého po rameni či zádech je chápáno a vnímáno jako projev uznání či pochvaly. Stejně tak odlišíme partnery, kteří se při procházce drží za ruce.

Zde je třeba poznamenat, že komunikace dotykem se dělí do dvou velkých skupin. První skupinou je dotek *přímý* a druhou skupinou je dotek *nepřímý*. Dotek přímý znamená, že přijdeme do těsného kontaktu s pokožkou druhé osoby, které se dotýkáme. Je to kontakt kůže na kůži. Takové doteky pozorujeme především u osob, které se již déle znají nebo spolu mají intimnější vztah. Rozhodně není příjemný dotek cizího, neznámého člověka. Ve druhé skupině nepřímých dotyků jsou tělesné kontakty, kde se dotýkáme druhé osoby přes jinou, další vrstvu, typicky oblečení.

Vyskytuje se v literatuře pojem *taktilní sensorická deprivace*. Tento pojem znamená akutní či chronický nedostatek lidského doteku, který je nejčastěji sledován u dětí, ale neřídka je pozorován i mezi dospělými.

Na opačné straně stojí pojem *sebehaptika*, což znamená dotýkání se sebe samého. Projevy sebehaptiky jsou pozorovány především u nervózních jedinců, kdy si mnou či třou ruce. Lze vyzpozorovat u lidí, že v případě stresu či nervozity si velice často hladí placem druhou ruku. Tento sebehaptický projev je pokládán za způsob sebekonejšení.¹⁷

3.4.2 Kinezika

Kinezika se zabývá komunikací vyjádřenou pohyby těla. Dále se dělí na dvě velké skupiny, které odlišují rukou, *chirologie* a druhou skupinu tvoří *gestika*. Zatímco chirologie má největší význam v řeči neslyšících, gestika je souhrn komunikačních pohybových projevů, které využívá každý člověk v různé míře. Jsou to pohyby, které mohou podtrhnout a zdůraznit, či dokonce nahradit v některých případech slovní projev.

¹⁷ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1988. Kapitola Haptika - kouzlo podání ruky a bezprostředního dotyku, s. 55-57.

Pohyby druhé osoby nejsou však pouze významnou součástí neverbální komunikace, ale stejně tak mohou vypovědět o zdravotním stavu jedince. Pohyb si můžeme rozložit na jednotlivé části, přičemž základní stavební jednotkou je *kin*. Z kinů se skládají *kinemy*, což jsou složitější jednotky pohybu a skladbou kinemů vznikají *kinemorfy*. Jednotkou všem nadřazenou a tedy i nejsložitější je *kinemorfická konstrukce*.

Interpretaci jedné jediné informace navíc můžeme vykonat na použití nejrůznějších pohybů, například ukázání cesty. Můžeme v tomto případě ukázat směr prstem, rukou, nohou či pokynout hlavou. Avšak při interpretaci pohybů musíme sledovat určité aspekty tohoto typu neverbální komunikace. Jedná se o sledování rozsahu pohybu, tj. do šíře prostoru. Lidé temperamentní, či rozčilení mají tendenci k využití rozsáhlého prostoru kolem sebe. Dále sledujeme množství pohybů, které druhá osoba vykoná. Obecně lze říci, že zvýšené množství pohybů ukazuje na vnitřní napětí či stres. Nejčastěji se jedná o klepání nohou nebo bubnování prstů, tedy pohyby nikterak výrazné, na rozdíl od agrese, kde - jak již bylo uvedeno - je tendence zabírat při komunikaci co největší prostor, ale zato jsou rychlé, opakující se. Sledujeme současně i různorodost pohybů - jinak se pohybuje člověk v agresi a jinak člověk v depresi.

Samotnou skupinu v kinezice tvoří *gesta*. Gesto, neboli posunek, je tedy opět vyjádření určité informace pohybem či uspořádáním těla mluvčího. Gesta a mimika patří mezi hlavní prostředky neverbální komunikace. Gesta jsou starším komunikačním prostředkem nežli samotná řeč, ale přesto zůstala jako významný způsob komunikace, či vyjádření a zdůraznění našich myšlenek. Rozsah využití gestikulace a její četnost využití se liší například i napříč národy. Zatímco Italové a Španělové silně gestikulují během jejich komunikace, například Britové jsou ve využívání gest daleko střídmější a dávají přednost mluvenému slovu. Kromě toho ale i jednotlivá gesta jsou různými národy chápána různě. Většina národů pokládá za kývnutí hlavou dopředu vyjádření souhlasu a vrtění hlavou do stran je považováno za nesouhlas, v Bulharsku je situace opačná. Stejně tak Rusové považují úsměv na veřejnosti za neupřímný a proto se neusmívají ani na ulicích, ani v obchodech.

Gesta můžeme tedy vyjadřovat celým tělem, či jeho částmi. Dle DeVita lze rozdělit gesta didakticky do čtyř hlavních skupin.¹⁸ První skupinu tvoří *ilustrátory*, což jsou gesta, která doprovázejí a ilustrují slovní sdělení; využívají se k naznačení tvaru, charakteru, nebo velikosti předmětu. Druhou skupinu tvoří *afektivní projevy*, které vyjadřují emoce. Do třetí skupiny DeVito zařadil *regulátory*, což jsou gestikulační prostředky k regulaci průběhu rozhovoru. Typickým zástupcem je jemné pokyvování hlavou, když posloucháme druhého člověka, což vyjadřuje, že vnímáme co nám říká a že může pokračovat. Stejně tak přiložený prst přes zavřená ústa, což je gesto běžně chápáno jako rozkaz k zachování tichosti. Poslední čtvrtou skupinu tvoří *adaptéry*, což jsou gesta sloužící k uspokojení určité potřeby. Například odhrnutí vlasů z obličeje, nebo poškrábání se.

Uvedu zde příklady vybraných, všeobecně široce používaných gest. Mezi nejčastěji používané rozhodně patří pozdrav, či loučení. Toto gesto je v běžné komunikační rovině vyjádřeno máváním rukou či předmětem do stran. Naopak mávání rukou směrem k adresátovi se považuje za pozdrav vřelý. Gesto vzdání se v boji je také velice známé - jedná se o zdvižení obou rukou nad hlavu, dlaně máme otevřené. Dále máme gesta pochval. Typickými zástupci této skupiny gest je ukázání zdviženého palce, či poplácání po zádech.

Zvláštní pozornost si v této části zaslouhuje právě podání ruky; jak je zmíněno výše, historicky se toto gesto vyvinulo z prokázání se, že nejme ozbrojení. Ale samotné podání a potřesení rukou je mnohem komplexnější událost. Při zahájení podání ruky si všímáme, jak druhá osoba drží svou ruku, což nám může napovědět mnohé o tom, jak náš právě druhá osoba vnímá. Pokud hřbet ruky směřuje směrem vzhůru, je to všeobecně chápáno jako gesto vyjadřující nadřazenost druhé osoby nad námi. Naopak, v případě směřování dlaně vzhůru nám druhá osoba vyjadřuje jakousi submisivnost, podřazenost. Za korektní se považuje takové podání ruky, kdy příčná osa dlaně svírá se zemí pravý úhel, je k ní kolmá a palec směřuje směrem vzhůru. Dalším parametrem při potřesení rukou je stisk. Opět platí, že člověk s velice silným stiskem nám vyjadřuje určitou nadřazenost a tvrdohlavost, naopak jemný stisk, popisovaný jako "leklá ryba" značí, že druhá osoba je lehce manipulovatelná a ovlivnitelná.

¹⁸ DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing 1999 ISBN 0-205-49146-4

3.4.3 Proxemika a chronemika

Chronemika zkoumá úsek neverbální komunikace, zabývající se zacházení člověka s časem, především hospodaření s časem a dochvilnost. Jedná o lidské chování v průběhu času, resp. o způsob, jak člověk komunikuje v časových souvislostech s druhou osobou.¹⁹ Co do komunikace lze především z dochvilnosti vyčíst přístup druhé osoby. Člověk, který nás nechává opakovaně čekat, či který nechodí na schůzky včas je člověk nespolehlivý a s největší pravděpodobností nás či schůzku nepokládá za natolik významnou, aby kvůli ní dorazil včas.

Je zaveden termín *časový konflikt*, který vyjadřuje, že po pozdním příchodu jednoho z účastníků se druhý z tohoto důvodu urazí, protože trpělivě vyčekával a doufal v dodržení stanovených časových pravidel. Osoby, které přicházejí pozdě, se nezdánlivě charakterizují jako takové se snahou ukázat svoji moc a nadřazenost, vyplývající z možnosti manipulace časem druhého člověka.²⁰

Proxemika je druh neverbální komunikace, která zkoumá a popisuje vztahy mezi komunikujícími subjekty na základě vzdálenosti, kterou mezi sebou zaujmou. Většinou se mluví o vzdálenosti horizontální. Jedná je o jedno z prostorových chování, které můžeme pozorovat i ve zvířecí říši. Zatímco zvířata si svá teritoria značkují svým specifickým pachem, což je také způsob neverbální komunikace, lidé přistupují k vyjadřování svého teritoria prostorem, který zaujmou k druhé komunikující osobě.

Popisuje se, že lidé mají základní čtyři proxemické zóny, což je vymezení prostoru o různé vzdálenosti v horizontálním rozsahu, do kterého si lidé připouští lidi cizí, či naopak velice blízké. Ačkoliv jsou rozměry těchto zón u každého člověka zcela individuální - někdo je k mezilidskému kontaktu shovívavější a jiný se mu snaží vyhnout - jsou tyto zóny obecně popsány v délkových jednotkách. Zóna nejvzdálenější, tzv. *veřejná zóna* je prostor utvářející kolem nás kruh v rozsahu od 3,6 metru do 7,6 metru. Tento rozsah, neboli veřejná zóna, je komunikační zóna, která je chápána jako vzdálenost naprosto cizích osob, aniž bychom to vnímali jako narušení našeho soukromého, intimního prostoru. To znamená, že pokud jsou od nás v této vzdálenosti cizí lidé, nevyvíjí se na ně žádná reakce.

¹⁹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi. 2.vyd.* Praha : Grada, 2010. 328 s. ISBN 8024780704

²⁰ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací.* Praha : Grada, 2008, 328 s. ISBN 8024767422

Protože v mnoha případech nelze při fungování dnešní společnosti tyto vzdálenosti udržet, popisujeme *společenskou* zónu, která udává vzdálenost komunikujících od 1,2 metru do 3,6 metru. Praktickým příkladem je návštěva supermarketu. Fronta lidí, která se řadí ke kase kvůli zaplacení nákupu, rozhodně mezi jednotlivci nezaujímá pět metrů. Tato vzdálenost je podstatně kratší, přibližně 1,3 metru, což je průměrný rozměr nákupního vozíku. Nejspíše kvůli struktuře života ve městech je vyzorováno, že lidé žijící ve městě vzájemně k sobě zaujímají kratší vzdálenosti v porovnání s lidmi z vesnic. Stejně tak nalezneme rozdíl u lidí s rozdílným temperamentem, především u introvertů, kteří se bližšímu kontaktu vyhýbají.

Další zónou je zóna *osobní* s udanými rozměry od 60 do 120 centimetrů. Již se jedná o prostor, který zaujímají lidé při komunikaci ke svým přátelům, příbuzným a blízkým. Hranici mezi osobní a společenskou zónou lze velice dobře pozorovat v případě osazování prázdné posluchárny posluchači. Lidé, kteří jsou si absolutně cizí mezi sebou vynechají přinejmenším jedno volné místo, ale lidé, kteří se znají byť jen velice povrchně si k sobě sesednou blíže.

Poslední zónou, která je pouze v rozsahu 60 centimetrů od osoby, je *intimní* zóna. Jedná se o zónu partnerů či milenců. Výjimku v této zóně tvoří postavení lékaře, který musí kvůli fyzikálnímu vyšetření přistoupit k pacientovi velice blízce, aby mohl pohmatem či poklepem vyšetřit určitou část těla.

Vertikální proxemika je jev za cílem vytvoření určitého statutu nadřazenosti, či vrstvení. Příkladem může být poněkud vyšší křeslo ředitele společnosti, který sedí vizuálně o něco výše než jeho podřízení, nebo se může jednat o klasický stupeň vítězů, kde je nejvyšším stupínkem právě ten pro vítěze závodu či soutěže. Zaujmutí postavení na stupni vítězů tedy zcela jasně vyjadřuje nadřazenost vítěze nad jeho soky na druhé a třetí pozici.

Zvláštním sociálním jevem během komunikace je tzv. *proxemický tanec*. Tento jev je popisován v sociální psychologii jako setkání dvou jedinců s rozdílnými velikostmi jejich komunikačních společenských zón. Nastává situace, kde se osoba s menší komunikační společenskou zónou snaží přiblížit k druhé osobě, která má naopak tuto zónu větší. Jedinec s menší osobní zónou se neustále přibližuje a druhá

osoba s větší společenskou zónou před touto osobou couvá. Mnohdy se tento jev přirovnává k boxerům v ringu.²¹

3.4.4 Posturika a oční kontakt

Posturikou²² rozumíme vědní disciplínu, která se zabývá postojem, či postoji a uspořádáním těla v prostoru. Svým způsobem má velmi blízko k jiným neverbálním komunikačním kanálům, jako je kinezika a částečně i proxemika, avšak vyjadřování neverbální komunikace postojem má natolik velký význam, že mu byla vyčleněna samostatná vědecká disciplína.

Posturika se tedy zabývá celým lidským tělem, jeho uspořádáním v prostoru, jeho postavením, napětím či uvolněním, jeho držením a současně všemi náklony, ale současně ve spojitosti s pohyby, polohou a náklony končetin jak horních, tak dolních, rukou, nohou, ale i hlavy. Zjednodušeně řečeno, zaujmutí těla v kterékoliv prostorové ose, ať se jedná o předklony, úklony do stran či jde o osu rotační (tj. osa, která prochází temenem hlavy, běží skrze páteř a je kolmá k zemi) je předmětem zkoumání posturiky. Již z výše zmíněného je zřejmé, že se ve společnosti lze setkat, ačkoliv dnes již méně často, s posturickým dorozumíváním s druhými. Výše zmíněný úklon se dříve - a v některých končinách používaný dodnes - hojně užíval k vyjádření úcty.

Didakticky dělíme posturiku na *kongruentní* a *nekongruentní*, neboli souladnou a nesouladnou. Kongruentní posturika, či souladná vyjadřuje vzájemný druh souladu mezi osobami, které jsou součástí skupinové komunikace či jiné interakce; je to jeden ze způsobů, jak neverbálně vyjádřit souhlas. Zaležení rukou na prsou v reakci na určitý návrh je chápáno jako nesouhlas, potažmo odpor k této myšlence. Ve skupině, pokud je určitá myšlenka navrhována, se tak kongruentní posturika projeví tím, že dva a více členů si založí ruce na prsou. Tím neverbálně vyjadřují svůj nesouhlas čistě za použití postoje.

Naproti tomu nekongruentní, čili nesouhlasná posturika je chápána opačným způsobem. Opět se v případě nějaké skupinové interakce vznesla určitá myšlenka, avšak jedna osoba na ni reaguje založením rukou na prsou, tedy spíše nesouhlasně, naopak

²¹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha : Nakladatelství Svoboda, 1988. Kapitola Proxemika - sdělování přiblížením a oddálením

²² KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Svoboda, 1988. 240 str., číslo 25-095-88

osoba druhá nechává ruce podél těla, čili nevyjadřuje vyloženě nesouhlas a je dané myšlence spíše nakloněna, než osoba se založenými horními končetinami.

V rámci posturologie se ovšem do jejího záběru řadí dle některých autorů více projevů, než pouhá orientace těla v prostoru. Do posturiky lze svým způsobem můžeme zařadit i vzhled, kdy se daný člověk prezentuje v mezích od pečlivě upraveného zevnějšku až po zanedbané vzezření. Rozhodně se sem řadí již charakterizovaný fyzický postoj, který opět může být dle svého projevu popsán jako nadmíru uvolněný, či na opačné straně škály stojící nepřírozeně strojený postoj. Pohyby jsou další velikou částí posturiky, které se dělí dle částí - tedy pohyby rukou, nohou, hlavy a pohyby těla. Vesměs se u všem těchto pohybových skupin posturiky popisují jejich rozsahy výskytu v závislosti na dynamice, tedy od nevýrazných či utlumených pohybů až po prudké. Stejně tak se popisuje jejich četnost. Lze sem zařadit i gestikulaci, která byla probrána výše, ale také mimiku, mrkací pohyby a pohledy, které budou popsány v následujících kapitolách.

Lze ještě upřesnit základní a výchozí tělesné polohy, mezi které patří poloha vestoje, vsedě, vleže a vkleče.

Oční kontakt lze charakterizovat jako střetnutí pohledů mezi dvěma lidmi či individualitami. Jedná se o velice významnou součást neverbální komunikace, která je podstatná pro zjištění vztahu mezi osobami. V literatuře se oční kontakt občas popisuje také jako *vizika*.

Role očního kontaktu v rozhovoru má mnoho významů - může pobídnout druhé k řeči, či může sdělovat informaci související s již vyřčeným předmětem diskuze. Oční kontakt má z pohledu sociální psychologie mnoho parametrů, zde jsou zmíněny některé z nich.

Nejdůležitějším parametrem pro znázornění informace je zacílení pohledu na určitou osobu, ale také na předmět či objekt. Tím dává komunikující osoba najevo, že informace vyřčená má souvislost s osobou či předmětem, na který je pohled zacílený. Po zacílení pohledu je zapotřebí zmínit další parametr a sice dobu trvání pohledu. Čas je v očním kontaktu velice podstatný, protože může jeho správná délka vyjádřit sympatii stejně tak, jako jeho přílišná délka vyvolává nepříjemné pocity či strach u pozorované osoby. Obecně známé pravidlo říká, že hraničním časem mezi sympatií a děsivým zíráním, je přibližně 7 sekund. Lze si i v běžném rozhovoru všimnout, že lidé

v intervalech kratších než právě zmíněných sedm sekund sjedou pohledem z očí druhé osoby, se kterou komunikují. Nejčastěji kmitnou zrakem na ústa, či se podívají absolutně mimo tuto osobu, protože jim začíná být déle trvajícím oční kontakt nepříjemný. Po uhnutí zrakem a kmitnutím očima jinam opět mohou pokračovat, přičemž se znovu zapínají smyšlené stopky. Lze si povšimnout, že v momentě, kdy jedna zúčastněná osoba uhne pohledem, nezřídka tak učiní i osoba druhá.²³

Oční kontakt má z hlediska neverbální komunikace podstatnou roli. Už od nepaměti se mezi lidmi traduje, že člověk, který lže, se nedívá do očí. Tato skutečnost není pouhým výmyslem, nýbrž faktem potvrzeným během studie řeči těla. Předpokládá se, že pokud člověk, který lže neudrží neustálý přímý oční kontakt, ale na moment lži se zadívá jinam, je pro takového člověka snadnější formulovat svou odpověď. Mnohdy se může totiž stát, že při upřeném pohledu a snaze vyslovit lživou odpověď se nezkušené lháři zadrhnou, resp. nepronosou své tvrzení ani zdaleka tak sebevědomě, jako když mluví pravdu. Těchto poznatků je opět využito v psychologii při čtení řeči těla.

V minulosti byly provedeny experimenty, ve kterých byly náhodně vybraným mužům ukázány dvě fotografie. Na těchto fotografiích byla stejná žena, ve stejných šatech, dokonce se stejnými doplňky. Jednalo se svým způsobem o kopii. Jediná změna, která zde byla provedena, byla změna velikosti zornice, což bylo upraveno počítačem. Ačkoliv se na papír formátu A4 natiskla celá fotografie, kde byla žena vyfocena celá, nejednalo se pouze o portrét, tudíž změna velikosti zornic byla přinejmenším nepatrná, přesto absolutní většina mužů odpověděla na otázku, která z těchto dvou žen jim přijde atraktivnější, že atraktivnější je ta, která měla počítačově vytvořené celé zornice.

Důležitým faktem je, že na otázku, proč vybrali právě tuto ženu a ne tu druhou, neznali odpověď. Jedná se totiž o jeden z mnoha neverbálních projevů těla, kdy v případě, že lidské oko vidí někoho, kdo je pro tuto osobu atraktivní, dojde k rozšíření zornice, tudíž do oka dopadne více světla. Dalo by se říci, že je tím umožněno tuto atraktivní osobu *lépe* vidět. Je to jeden ze signálů, který lidské podvědomí ale dokáže

²³ EKMAN, Paul a Wallace V FRIESEN. *Emoce pod maskou: poznám, co si myslíš, podle toho, jak se tváříš*. I. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0422-1.

zachytit, ačkoliv pro vědomí je nepochopitelné, proč je atraktivní právě tato žena či tento muž více, než jiní.²⁴

Jak již bylo uvedeno, vnímání neverbálních projevů se děje na úrovni podvědomí, v případě tedy, že daný člověk není v tomto ohledu vzdělaný a trénovaný. Je zajímavé, že právě postřehnutí takové změny, jako je roztažení, či zúžení zornice lidský mozek registruje poměrně pečlivě. Mohlo by to mít co dočinění s nalezením potencionálního partnera a tedy by se mohlo jednat o způsob, jakým evoluce urychlila vytváření párů (na rozdíl od zvířat, u lidí prozatím nebyla prokázána komunikace na úrovni feromonů) a tedy zachování rodu.

Roztažení zornice má na svědomí vůlí neovládaná dráha. Tato dráha nervového systému se nazývá sympatikus. Zornice se nemusí ale roztáhnout pouze na povel toho, že se jedná o atraktivního jedince, ale celkově, když je tento jedinec druhému *sympatický*. Sympatii lidé mezi sebou poznají velice snadno právě díky tomuto mimovolnímu roztažení zornic. Dle toho lze usoudit, že rozhodnutí o tom, zdali je někdo druhému člověku *sympatický*, rozhoduje již první pohled. To je nejspíše hlavním důvodem, proč je výhodné udělat dobrý dojem, protože právě první dojem lze udělat pouze jednou a sice v momentě, kdy se daná osoba setká s jinými právě poprvé.

3.4.5 Mimika

Mimika má zásadní postavení v neverbální komunikaci. Pokud se dá říci, že řeč těla je rozmanitá a polohou těla, gesty či očním kontaktem je možno vyjádřit nepřeborné množství informací, v případě mimiky toto platí mnohonásobně.

Mimiku lze chápat jako řeč obličejů. Obličejové, mimické svaly jsou velice dobře a jemně zásobeny nervy, což umožňuje jejich přesné a detailní ovládnutí. Výrazů, které člověk dokáže na své tváři vybavit, jsou desítky či stovky. Avšak výrazů ve smyslu projevu emocí již není tolik.

Paul Ekman, zmíněný výše, je velice významným americkým psychologem, který postavil základy čtení řeči těla, především mimiky. Během svého života strávil měsíce s kmenem domorodců na Papa-Nová Guinea, kde sledoval tyto domorodce a bedlivě zkoumal jejich mimiku. Po čase došel k závěru, který dal jasný směr chápání

²⁴ MYERS, Anne. *Experimental psychology*. 2nd ed. Monterey, Calif.: Brooks/Cole, c1987. ISBN 0534066186.

řeči obličej je jako celku a byl zlomový v tomto ohledu. Kmen lidí, naprosto izolovaný od moderního světa, vybavuje emoce v obličejí naprosto stejně, jako to dělá podnikatel v Americe nebo školačka v Polsku. Dokázal, že lidé mají obecně společných 6 emocí, které vyjadřují stejně všichni bez ohledu na rasu, pohlaví či věk. Je zajímavé, že všichni lidé v reakci na různé podněty, pokud na ně reagují stejnou emocí, využívají naprosto shodných kontrakcí mimických svalů, což vytváří charakteristický výraz dané emoce.²⁵

Těchto šest shodných emocí představuje *radost, smutek, překvapení, strach, hněv a znechucení*. V některých pracích je následně popsána emoce *pohrdání*. Současně stejným způsobem lidé projevují i bolest, ta ovšem pro svůj charakter není řazena mezi emoce.

Základní jednotkou čtení mimiky obličej je rozpoznání tzv. *mikrovýrazů*, což jsou základní jednotky mimického projevení emocí. Mikrovýraz je chápán jako vyobrazení určité emoce, tedy výrazu, podmíněn kontrakcí obličejového svalstva, ale současně je tento projev krátký. Svalové záškuby během mikrovýrazu jsou pozorovatelné v řádu desetin sekundy, jedná se o projevy dlouhé přibližně 200 až 300 milisekund. Ačkoliv obličejová svalovina patří do skupiny svalstva ovládaných vůlí, což znamená že lidem umožňuje zatvářít se dle libosti, mikrovýrazy se dějí bez zásahu vůle člověka. Jsou to vlastně mimovolní projevy podvědomí. Člověk nad nimi nemá motorickou kontrolu a díky tomu jsou vynikajícím prostředkem pro odhalení toho, zda daná osoba lže, či nikoliv.²⁶

V minulé době a současně i dnes se někdy přistupuje při výsleších k využívání polygrafu. Jak již název napovídá, poly- znamenající mnoho a -graf z řeckého slovesa *graphein*, neboli psát, značí, že polygraf snímá a současně zapisuje vícero sledovaných hodnot. Polygraf byl sestaven na základě znalostí lidské fyziologie, tedy principů fungování lidského těla, kdy se zjistilo, že pokud je člověk vystaven stresu, jakým může být lež, mění se v odpovědi na to určité tělesné parametry nastavované autonomním nervovým systémem. Při vystavení stresu ať už ze samotného lhaní nebo ze strachu odhalení lži či provinění dané osoby, se běžně u lidí zvyšuje srdeční frekvence, tedy puls, zvyšuje se pocení, prodlužuje se doba mezi otázkou a odpovědí (v případě lži),

²⁵ EKMAN, Paul a Wallace V FRIESEN. *Emoce pod maskou: poznám, co si myslíš, podle toho, jak se tváříš*. I. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0422-1.

²⁶ EKMAN, Paul a Wallace V FRIESEN. *Emoce pod maskou: poznám, co si myslíš, podle toho, jak se tváříš*. I. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0422-1.

objevují se různé svalové záškuby a frekvence mrkání. Tyto znalosti byly využity při sestavení polygrafu, aby se snáze přišlo na zločince, kteří se snaží ze svého činu vyhat. Avšak hlavní chybou polygrafu je, že snímá stres bez ohledu na příčinu. Na detektor lži se pohlíželo dříve jako na přístroj, který ve zločincích vzbuzuje strach a respekt. Ve skutečnosti ale není úspěšnost polygrafu při odhalování lží příliš vysoká a především záleží na správné interpretaci výsledků. Opět, může dojít k tomu, že nějaká otázka nás rozladí, či dostane do stresu a tím jsme na polygrafu falešně pozitivní. Příkladem může být vyšetřování vědomého poškození automobilu. Při výslechu je vyslýchaný dotázán, zdali způsobil poškození cizího majetku a sice automobilu, avšak se slovem automobil se mu vybaví vzpomínka, že dostal pokutu za parkování, kterou doposud nezaplatil. Může tak dojít k tomu, že ho tato myšlenka uvede do stresové situace, která se projeví na polygrafu pozitivně bez ohledu na skutečnost, že vyvolávajícím okamžikem pozitivita byla absolutně jiná myšlenka.

Množství informací, které poskytne polygraf je značné. Avšak výpovědní hodnota těchto informací je přinejmenším diskutabilní. Z toho důvodu se rozmáhá detekce lží a lhářů lidmi - trénovanými psychology, kteří nejen, že dokážou postřehnout emoci, která se projeví na 200 milisekund, ale také sledují další atributy a deduktivně odhalují krok za krokem, kdy a který projev té či oné emoce má z jeho hlediska význam.

První emoce, která zde bude popsána, je radost. Radost je prožitek štěstí, způsobena různými hormony v mozku, které působí na centrum potěšení. Stimulem k pocítění radosti může být ledasco; příjemná myšlenka, vizuální podnět, či splnění nějaké povinnosti. Mimickým projevem radosti je úsměv, který je všeobecně velmi dobře rozpoznáván. V rámci mikrovýrazů avšak dochází pouze k cuknutí koutků úst směrem vzhůru. Důležité je, že musí dojít k cuknutí obou těchto koutků, protože pouze jednostranné škubnutí svědčí pro jinou emoci. Ačkoliv je úsměv snadno rozpoznatelný, zdaleka ne vždy je postřehnutelný. Říká se, že člověk se směje očima, což má své opodstatnění. Při prožitku radosti nedochází totiž pouze k zaškubnutí koutků úst a náznaku úsměvu, ale také se současně zdvihají obočí a horní oční víčka. Při kombinaci těchto tří ukazatelů se jedná s největší pravděpodobností tedy o vyjádření štěstí, radosti. Nezřídka se může stát, že jediným projevem je pouhá reakce očních struktur - tedy zdvihnutí obočí a horních očních víček. Obě tyto modalita současně

vytvářejí obraz lehce rozevřených očí. Důraz je kladen na slovo *lehce*, protože doširoka otevřené oči se pojí spíše se strachem, či překvapením.²⁷

Při odlišování pravých emocí od nepravých, tedy rozlišení skutečného, pravého úsměvu z radosti a úsměvu fingovaném, předstíraném, je hlavním vodítkem vykreslení vrásek kolem očních koutků. Během pravého úsměvu dochází k mírné kontrakci kruhového očního svalu, což se projeví zvýrazněním vrásek v koutcích očí. U úsměvu předstíraného k tomuto jevu nedochází, oči zůstávají svým způsobem odděleny od úst, takže daná osoba se usmívá ústy, ale oči a jejich okolí nenasvědčují tomuto danému prožitku. Současně lze říct, že rozpoznání mimického projevu radosti se tedy uskuteční v případě, že daná osoba naznačí úsměv, lehce rozevře oči a v jejich okolí vystoupí vrásky. Podstatným faktem je, že k těmto projevům musí dojít současně. Během úseku oněch 200 až 300 milisekund se tedy všechny tyto projevy musí ukázat současně. V případě, že na sebe v čase navazují, ale nejsou projeveny současně v jeden moment lze předpokládat fingovaný výraz, či jiný druh emoce.

Smutek je opakem radosti. Jedná se o subjektivně nepříjemný, steskný pocit, kdy daná osoba reaguje na nějakou smutnou událost, jako je výpověď v práci či v krajním případě úmrtí blízké osoby. Jedná se o smutek v mikrovýrazu, tedy takový, který není provázen slzami a naříkáním.

Zásadním projevem smutku je stažení obočí k sobě a mírně vzhůru. Je to prakticky vzato jediný, spolehlivý ukazatel. Ačkoliv zde může být pokles koutků úst, nebývá tato mimická složka natolik vyjádřena. Převažujícím element je tedy souhyb obočí se současným, mírným nakrčením čela.

Překvapení lze popsat jako emoci, vyjadřující prožitek skutečnosti, kterou si daná osoba nepřipouštěla, že by se mohla udát. Samozřejmě překvapení se může vyskytnout v pozitivním i negativním směru. Osoba, která prožívá překvapení povětšinou není uvolněná, spíše může na úrovni celého těla dojít k záškubu, uskočení či přinejmenším škubnutí horními končetinami. Mimicky se překvapení projevu jako široké otevření očí se současným poklesem brady. Osoba s lehce otevřenými ústy a doširoka otevřenýma očima tak nejpravděpodobnější prožívá emoci překvapení.²⁸

²⁷ EKMAN, Paul a Wallace V FRIESEN. *Emoce pod maskou: poznám, co si myslíš, podle toho, jak se tváříš*. I. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0422-1.

²⁸ EKMAN, Paul a Wallace V FRIESEN. *Emoce pod maskou: poznám, co si myslíš, podle toho, jak se tváříš*. I. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0422-1.

Mimický projev strachu se poměrně blízce podobá projevu překvapení. Hlavními dominujícími znaky jsou opět doširoka otevřené oči. Spolehlivým vodítkem pro odlišení výrazu strachu od výrazu překvapení je v oblasti úst. Zatímco během překvapení se sníží svalové napětí ve svalech dolní čelisti, což nakonec vyústí v pokles brady a rozevření úst, u strachu je tento projev poněkud odlišný. Ústa se také otevírají, avšak ústní koutky jsou zataženy směrem dozadu. Tím se napnou rty, sklouznou přes zuby a vytvoří vzhled otevřených úst. Tento výraz se blízce podobá očekávání, že bude daná osoba zasažena letícím předmětem či v očekávání bolesti. Ačkoliv během těchto dvou situací, ať při očekávání zasažení předmětem nebo očekávání bolesti, jsou oči spíše pevně sevřeny, ale ústa vykreslují charakteristický rozestup ústních koutků typických pro vyjádření strachu.

Předposlední popsanou emocií je jedna z těch nejrozšířenějších a současně jedna z těch ryze negativních. Zatímco všechny předchozí emoce jsou spojeny se štěstím či smutkem, v případě překvapení dokonce může jít o reakci šťastnou či nešťastnou a strach je chápán jako důležitý biologický imperativ, který ovlivňuje jednání všech živočichů, tak poslední emoce není spojena se žádným z těchto prožitků. Jedná se o hněv. Hněv je tedy negativní emoce, která znamená psychickou nepohodu dané osoby, která pociťuje hněv, která je schopna, v důsledku cítění této emoce, zasáhnout až ilegálním způsobem. Lidé, které posedne nekontrolovatelný hněv ztrácejí v daný moment jakékoliv zábrany a jsou schopni přistoupit k ublížení na zdraví, či hůře k vraždě. Mnoho vražd je provázeno hněvem; většinou se ale jedná o hněv prudký a akutní. Může se jednat o odhalenou nevěru, kterou není partner schopen přijmout a z důvodu hněvu je schopen druhému partnerovi ublížit, či ho dokonce zabít. Jedná tak tzv. *afektivně*, tedy bez rozmyslu nad následky svého jednání.

Projev hněvu svým způsobem poměrně podobný znechucení, které bude popsáno níže. Hněv se ve tváři člověka promítne ve smyslu nakrčeného obočí, na rozdíl od smutku, kde obočí jsou stažena blíže k sobě a směrem vzhůru, při vyjádření hněvu se obočí uchýlí k sobě, ale směrem ke kořeni nosu. Vzniká tak typická, vertikálně vedená vráska mezi oběma obočími. Druhým, velice charakteristickým znakem je zdvižení horního rtu, což odhalí zuby. Hněv tedy vypadá ve tváři jako zamračení s ceněním zubů. Jedná se o výraz, který lze velice snadno vypořadovat například u psů. Pes v případě, že cítí neznámého člověka a začíná vrčet, či se připravuje ke štěkání, vytvoří přibližně

stejný výraz. Je to jeden z výrazů, který má svůj zvířecí ekvivalent a naprosto nepochybně ho lze poznat. Ačkoliv u psů a jiných šelem je nakrčení obočí méně zvýrazněno, vycenění zubů zůstává a v celkovém projevu ve tváři odpovídá velice dobře hněvu lidskému.²⁹

Poslední emocií je znechucení. Mimický projev znechucení se v mnoha případech může podobat projevu hněvu. Tato podobnost je podmíněna tím, že během pocítění znechucení - typicky v reakci na nepříjemný zápach - dochází k aktivaci svalů odpovědných za zdvihnutí horního rtu. To znamená, že opět dochází k vycenění zubů, avšak oproti hněvu je zde tento projev zvýrazněný. Stejně jako v případě hněvu dochází k přiblížení obočí a mračení, avšak v kontrastu právě s hněvem je mračení lehce potlačeno. Lze říci, že hněv a znechucení se projevují stejnými pohyby, ale pouze v různé míře. Lze velice snadno vyzpozorovat v obličejích lidí, kdy cítí znechucení, protože je to jedna z emocí, která - v odpovědi např. na onen nepříjemný zápach - zůstává dlouho vybavená. To znamená, že celkový výraz znechucení je déle pozorovatelný, dokonce až po dobu expozice nějakým nepříjemným faktorům.

Tyto charakteristiky by měly sloužit pro představu toho, jak se jednotlivé výrazy utváří a jak přibližně vypadají. Reálně je skutečnost taková, že kvůli tomu, že jednotlivé projevy emocí trvají velice krátkou dobu (v případě mikrovýrazů), je potřeba pro zachycení těchto mirkovýrazů být přinejmenším seznámen s tím, jaké jsou obličejové projevy emocí. Teprve s tréninkem a zkušeností přichází vyšší jistota v odlišování jednotlivých, sobě podobných výrazů, jako je tomu v případě hněvu a znechucení, případně strachu a překvapení.³⁰

3.4.6 Ostatní neverbální projevy

Ačkoliv mluvený projev je věcí komunikace verbální, přesto má své nepopíratelné neverbální komponenty. Mezi lidmi lze najít rozdíly v barvě hlasu, která je spíše věcí individuality a to byť nepatrným, přesto odlišným uspořádáním hrtanu, hlasivek a ústní dutiny.

²⁹ EKMAN, Paul a Wallace V FRIESEN. *Emoce pod maskou: poznám, co si myslíš, podle toho, jak se tváříš*. I. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0422-1.

³⁰ EKMAN, Paul a Wallace V FRIESEN. *Emoce pod maskou: poznám, co si myslíš, podle toho, jak se tváříš*. I. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0422-1.

Barva hlasu je dána právě těmito faktory spolu s frekvencí hlasu, přičemž frekvence hlasu ovlivňuje jeho konečnou hloubku, či naopak výšku. Ale přesto lze považovat frekvenci hlasu samu o sobě, potažmo barvu hlasu, za neverbální projev.

Neverbálním projevem je ale následná změna v hlase, ve změně jeho barvy a frekvence v případě, že daná osoba mluví ovlivněna emocemi, nebo sděluje lež. Nejsnadněji lze vysvětlení ilustrovat v případě lži. Jak již bylo uvedeno výše, během lhaní se zapojují různé mechanismy v těle, které nastaví tělesné pochody na vyšší úroveň. Jedná se o tzv. sympatikus, což je součást samostatně fungující nervové soustavy, kterou nelze ovlivňovat vůlí. Sympatikus se například stará o zrychlování srdeční frekvence či roztažení zornice., viz výše.

V případě vyslovení lži se tedy prodlouží čas, mezi otázkou a odpovědí. Mozek musí mít čas vymyslet odpověď, která by měla být obhajitelná, což je komplexní proces v přemýšlení. Následně ale dochází k aktivaci právě sympatiku, který nejen že zrychlí srdce, ale také zvýší svalové napětí svalstva. Hlasivky jsou dva vazy v hrtanu, které mezi sebou vytváří štěrbinu, kterou když proudí vzduch, tak rozkmitá hlasivky a tím se vytváří mechanické vlnění, neboli zvuk. Protože napětí hlasivkových vazů je řízeno jejich vlastními, drobnými svaly, dochází při povšechné aktivaci sympatiku k jemnému zvýšení napětí i v těchto svalech. Následně se lehce protáhnou i hlasivkové vazy, což nakonec vede ke změně frekvence hlasu. Lze si to představit jako strunu. Se zvyšováním napětí struny na kytarě se zvyšuje frekvence, kterou se rozkmitá. Naopak povolená struna zahraje hlubší tón.

Na základě těchto poznatků se nabízí jiný způsob odlišování lži od pravdy. Umožní to zařízení dostatečně citlivé na snímání změn frekvence zvuku. Nejdříve se ale musí nastavit bazální tónina. Každý člověk ji má jinou, jak bylo napsáno výše, danou anatomickým uspořádáním. Po změření této hladiny, na základě několika jednoduchých otázek, jako je jméno podezřelého, jméno jeho matky, bydliště, by bylo možno přejít k otázkám konkrétnějším. Vychýlení frekvence by bylo znamením pro zaměření se na danou oblast, kam směřovala otázka, která způsobila změnu nastavení frekvence hlasu podezřelého.

Úprava zevnějšku také patří mezi neverbální způsob projevu. Lidové přísloví praví: "Šaty dělají člověka". Toto přísloví se nejspíše vyvinulo na základě zařazení člověka do určité společenské vrstvy. Především v dřívějších dobách bylo toto členění

společenského postavení spolehlivější, než v dnešní době. Rozvoj textilního průmyslu znamenal snížení cen za různé šatstvo, což znamená, že je pro lidi mnohem dostupnější. Z toho vyplývá, že dnes je daleko obtížnější rozpoznání a zařazení určitého člověka dle jeho oblečení. Přesto je stále možné rozpoznat přístup daného jedince k sobě samému, či jiným lidem na základě jeho upravení. Rozhodně působí lépe, pokud je dotyčný upravený, učesaný, u žen je očekáváno decentní líčení podtrhující přirozené rysy obličeje. Pokud by libovolná firma pořádala pohovor o pracovní pozici, rozhodně lépe zapůsobí upravený jedinec, kdy v případě muže by přišel ve vycházkovém obleku doplněném košilí, kravatou a vhodnou obuví, ideálně s čerstvým sestříhem a oholenou tváří, než v případě, kdy by na stejný pohovor přišel muž v ušpiněných montérkách s nánosy špíny za nehty. Pouze na základě zevnějšku může taková komise pořádající pohovor rozhodnout, který z těchto dvou uchazečů má nejspíše větší zájem o tuto pracovní pozici už jen na základě toho, že tento uchazeč investoval svůj čas a peníze do úpravy svého zevnějšku.

TEORETICKO-EMPIRICKÁ ČÁST

4 Verbální a neverbální komunikace v praxi andragoga

Před vlastním popsáním významu a důležitosti znalosti komunikace v řečnické praxi andragoga je nejdříve nasnadě definovat, co je vlastně andragogika, čím se zabývá, jaké využívá pro své fungování přístupy a následně, kdo je andragogem, kde všude se s ním lze setkat apod.

Andragogika je vědní disciplína, která se zabývá veškerými procesy a souvislostmi, které souvisí se vzděláváním dospělých. Nejedná se pouze o teoretický vědní obor, nýbrž o aplikovanou vědu, která využívá svých poznatků ke vzdělávání dospělých. Na rozdíl od pedagogiky, kdy je hlavním cílem vzdělávání dítě, které je v mnoha ohledech nesoběstačné, objektem v andragogice je dospělý, autonomní jedinec, tedy který je zralý biologicky, psychicky, ale také sociálně a ekonomicky.³¹

Jak již bylo uvedeno výše, andragog je člověk, který je znalý ve způsobech a principech vzdělávání jiných dospělých, avšak není pouze znalý v těchto způsobech a principech teoreticky, ale dokáže je zakomponovat do své výuky a využít jich k prospěchu studentů, ale i svému. Teoretická znalost bez schopnosti jich využít ztrácí poté na významu. Aby ale mohl uplatnit všechny principy a aplikovat je na studenty - zralé, dospělé lidi - musí dokonale ovládat prostředky k tomuto účelu. Těchto prostředků je několik, avšak hlavním stěžejním způsobem sdělování informací svým studentům, či jiným lidem, je především komunikace.

Jak jsme si již přiblížili, komunikace se dělí na verbální a neverbální a jedná se o způsob sdělování informací. Protože andragog vzdělává a učí jiné lidi, měl by nejen znát velice blízce jednotlivé aspekty komunikace, ale především by měl být schopný těchto znalostí a dovedností využít ve své praxi.

Může se jednat o přednášejícího na vysoké škole. Takový andragog může mít dokonce stovky posluchačů. Zásadní význam má v praxi andragoga nejen schopnost komunikace, ale také chápání způsobů, kterými si lidé nové znalosti osvojují. Každý člověk se během dospívání, ale i dospělého života neustále učí novým věcem a osvojuje si nové poznatky, které může v životě využít. Kromě toho, že se tedy mění množství

³¹ PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. Základy andragogiky. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

znalostí, ale také jejich škála, tak si také jedinec vytváří určitý vztah ke svému okolí, ať už k přírodě, či k cizím lidem. Utváří si názory, které následně během života může několikrát změnit, ať již na základě samovolného rozhodnutí a jinému úhlu pohledu na věc, nebo na základě myšlenek jiných lidí, které jsou podepřené dostatečně kvalitní argumentací. Přesto nalezneme mezi lidmi různé individuální rozdíly, které jsou dány především na temperamentu a povaze daného jedince, na míře jeho tolerance, záleží také na inteligenci a na podnětech ve výchově během dospívání. Pokud je dětem od narození vštěpována láska a úcta k přírodě, nepředpokládá se, že z takového dítěte vyrostе přírodu devastující vandal. Výchova proto sehrává velice významnou roli, především v tom smyslu, že pokud jsou dětem vštěpeny určité postoje a přístupy již v raných dobách jejich vývoje, dochází k tomu, že jednání v rozporu s těmito zásadami v budoucím životě připadá danému jedinci nesprávné.

Pro osvojení informace platí, že si ji daný jedinec po osvojení zařadí mezi své dosavadní poznatky. Význam andragoga je v tomto momentu jako vhodný zprostředkovatel, který převede informace ze zdroje, např. literárního pramene, vhodně je zformuluje a zprostředkuje je posluchači. Osvojení si dané informace posluchačem uzavírá jakýsi kruh a signalizuje úspěšnou spolupráci mezi andragogem a posluchačem. Jinak řečeno, pro to, aby se informace dostala do paměti jiného, dospělého jedince, má zásadní význam andragogická komunikace.³² Informace si lidský mozek dokáže zapamatovat na různě dlouhou dobu. Některé jsou v paměťových procesech ihned zapomenuty, jiné informace mohou provázet daného jedince celý život. Především vzpomínky spojené se silným emocionálním prožitkem jsou vybavitelné několik desítek let. Pro aktivní snahu o zapamatování si informace je důležité upevňování této znalosti. Děje se tak skrze opakování, které eventuálně vede k mikrostrukturálním přestavbám v zapojení mozkové tkáně.³³

Na začátek je zapotřebí definovat pro využití komunikace, ať již verbální, či neverbální v praxi andragoga, některé pojmy. Neustále zde pracujeme s termínem *informace*, kterou můžeme definovat jako obsah všech komunikačních sdělení.

³² PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. Základy andragogiky. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

³³ GANONG, William F. Přehled lékařské fyziologie: dvacáté vydání. Praha: Galén, c2005. ISBN 80-7262-311-7.

Informace je z hlediska celku dále dělitelná na své základní, stavební prvky. Tyto jednotky se nazývají *bity*. Bity jsou běžně užívány i v terminologii informatiky.

Z pohledu andragogiky se celý učící proces skládá z několika probíhajících sekvencí, procesů. Těmi jsou procesy *přenosu, zpracovávání, uchovávání a využití*. Dle těchto procesů lze rozdělit informace z hlediska sémiotického (sémiotika je vědní teorie, která se zabývá zkoumáním znaků a znakových soustav)³⁴. Sémiotika se dělí tři podobory: *sémantiku, syntax a pragmatiku*. Analogicky tedy dělíme i informace na sémantické, syntaktické a pragmatické.

Sémantické informace jsou takové informace, u kterých je sdělování vázáno na srozumitelnost - schopnost interpretace příjemcem. Syntaktická informace je informace tvořena určitou posloupností prvků. Pragmatické informace zohledňuje pouze přírůstek znalostí, resp. má smysl pouze tehdy, kdy je příjemcem interpretována tak, jak byla myšlena.

Informace dále můžeme dělit podle způsobu prezentace, resp. příjmu andragogických informací. Lze je členit dle *způsobu nabytí*, tedy jakým způsobem došlo k získání dané informace, podle *druhu nabytí* a podle jejich *zaměření*. Způsoby nabytí zahrnují především informace získané v organizovaném učebním procesu, tedy například ve škole, ale také informace nabyté samostudiem či získané náhodně. Dle druhu nabytí rozeznáváme tedy druh, způsob, jakým se daná informace předává. To může být způsobem fonetickým, verbálním, grafickým, obrazovým apod. Informace dle jejich zaměření jsou informace technické, vědecké, umělecké apod.³⁵

V případě andragoga jsou důležité především dva aspekty. Prvním aspektem je, že by měl dokonale ovládat verbální způsob komunikace, přičemž - pokud se zaměříme teď na vysokoškolského přednášejícího - by měl mít bezchybný slovní projev.

Protože vysokoškolský přednášející je ideálním případem andragoga, udělala jsem rozhovor se dvěma vysokoškolskými studenty, abych mohla zdokumentovat význam dovednosti komunikovat z hlediska cílového publika. Dle mého názoru je velice důležité nejen zmapovat, jak sama o sobě funguje andragogická komunikace, ale protože tímto tématem se zabírala již celá řada autorů, rozhodla jsem se nahlédnout na

³⁴ JONÁK, Zdeněk. sémiotika. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. Praha : Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000002794&local_base=KTD.

³⁵ PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. Základy andragogiky. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

andragogickou komunikaci z pohledu studenta, posluchače. Jedině tak je možno dostatečně analyzovat, co doopravdy vyhovuje samotným posluchačům, kteří v tomto případě slouží jako zpětná vazba, na kterou lze reagovat a která by měla vždycky usměrnit určitým směrem.

Rozhovor jsem udělala se studenty a posluchači 3. lékařské fakulty Univerzity Karlovi v Praze, kteří studují ve třetím ročníku prezenčního studijního programu Všeobecné lékařství. Pro diskrétnost budou jejich jména uváděna prvním písmenem jejich jména. Současně jsem vybrala právě tyto dva studenty, protože chodí na drtivou většinu přednášek, tudíž mohou porovnávat různé výkony přednášejících, tedy andragogů.

Jak vnímáte komunikační dovednosti přednášejících?

P: To je velice důležitý aspekt na všech přednáškách. Protože náš výukový blok má 1,5 hodiny, není jednoduché udržet celou dobu pozornost, pokud se přednášející nesnaží nějakým způsobem pracovat s hlasem a jeho intenzitou. Nejhorší je monotónní vyprávění.

M: To je pravda, člověk snadno a brzy vypozeruje, ke komu se vyplatí na přednášku jít a čí přednášku zase naopak vynechat.

Jak myslíte „vyplatí se jít na přednášku“?

M: Myslím to tak, aby mi přednáška něco přinesla. Skoro všechny studijní materiály máme zpracované v počítačových prezentacích, které máme k dispozici. Pokud zrovna někdo nezaskakuje za původního doktora, který měl přednášet, tak dokonce přednášející přednáší vlastní prezentaci. Čekám, že když potom přijdu na takovou přednášku, tak nám přednášející poví něco navíc, než co je v prezentaci. Bohužel se u některých stává, že přijdou a začnou číst jednotlivé snímky z prezentace. Taková přednáška potom nemá smysl, ten text si můžu přečíst doma.

Když srovnáte úroveň různých přednášejících, jste s ní spokojeni?

P: V prvních dvou ročnících nám přednášeli především výzkumníci, tedy lékaři, kteří zkoumali a často přednášeli. Uměli mnohdy podat i nezajímavé téma zábavným a poutavým způsobem. Nyní ve třetím ročníku nám přednáší hlavně sloužící lékaři,

tzv. kliničtí lékaři, kteří spíše vykonávají lékařské povolání a přednášejí nejspíše jen v rámci nějakého postgraduálního vzdělávání. Je to rozhodně znát, nemají tak uhlazený přednes mnohokrát, prezentace mají chudší, ale na druhé straně se mnohdy vytasí nějakou historkou z praxe, která upoutá pozornost.

M: Je to tak, mnohokrát je strašně fajn slyšet, jak se ty znalosti dají opravdu využít v klinické medicíně, což je směr, kterým se budeme ubírat prakticky vzato všichni. Umí to motivovat, že všechny ty učebnice nečteme jen kvůli zkouškám.

Máte tedy raději přednášky těch zkušenějších, nebo klinických lékařů, kteří nepřednáší tak dobře?

P: Já osobně mám raději přednášky kliniků, ale jen proto, že je to zábavnější na poslech. Myslím, že větší a ucelenější porci informací nabídnou lékaři ve výzkumu, přednáší lépe a mají i doplněné prezentace, kde člověk nalezne většinu informací.

M: Já tedy naopak preferuji přednášky lékařů ve výzkumu, mají hodně odpřednášeno, dobře se to poslouchá. Není tedy správně, když své prezentace jenom čtou, ale pokud tu přednášku proloží i nějakou historkou, vtípem a informací navíc, nemám poté pocit, jako bych tam byl zbytečně.

Liší se způsob přednesu u těchto dvou skupin přednášejících?

P: Rozhodně výrazně. Ti, kteří přednášejí už dlouho mají ucelenější myšlenky, jen zřídka se musí vracet zpět k poznámkám, které už řekli. Přednášky mají strukturované a prezentace mají naplněné informacemi. Klinici mají spíše méně akademický způsob přednesu. Vypráví svým způsobem přátelsky, často řeknou nějakou historku, ale co do obsahu je to v porovnání horší.

M: Je pravda, že ti, kteří přednáší dlouho to umí mnohem lépe. Mají svoje vtipy, které opakují každý rok a informace podávají ucelenější. Někteří dokonce kromě skvělé přednášky vypráví i historky, což je nejlepší kombinace.

Můžete říci, že když vnímáte celou přednášku, odnesete si vždy přibližně velké množství informací?

P: To je velice rozličné a závisí to od mnoha faktorů. Když přijdu na přednášku špatně vyspalý, mám mnohokrát problém udržet dostatečnou pozornost.

M: Pokaždé si z přednášky odnesu jiné množství informací, protože závisí na náladě a celkové pohodě. Pokud na přednášku přijdu nevyspalý, tak mám také problém se soustředit, natož si z ní odnést cenné informace.

Když se vyskytne faktor, který poutá vaši pozornost, zapamatujete si z přednášky větší množství informací?

P: Rozhodně, když něco upoutá pozornost, dá se přemoci i únava a nakonec je pro mě přednáška přínosem.

M: Myslím si, že udržení pozornosti umí hodně. Ono když si to promyslí, tak kolikrát i když jsem odpočatý, ale nevěnuji pozornost výuce, tak z ní nic nemám. Takže pokud přednášející dokáže upoutat, je to veliké plus.

Jmenujte prosím jeden faktor, co podle vás poutá nejvíce pozornost. Zmiňovali jste přednes a práci s hlasem, vtipné historky a podobně. Co z toho je podle vás nejdůležitější?

P: Přednes.

M: Souhlasím, přednes.

Je pro vás důležité, aby přednáška byla proložena historkami, nebo aby byla zábavná?

P: Je to velké plus. Myslím, že je pak snazší udržet pozornost. Vždy v očekávání, co vtipného se ještě dozvíme zůstávám spíš ve střehu, než když někdo čte svoje poznámky u tabule.

M: Pro mě to důležité je a hlavně to pomáhá si zapamatovat různé věci. Obzvlášť čísla se špatně pamatují, ale někteří přednášející je umí zabalit do vtipu, takže je potom mnohem snazší si takovou informaci zapamatovat.

Vnímáte výrazně přednes a gestikulaci přednášejícího?

P: Absolutně. Proměnlivost hlasitosti přednesu je podle mě zásadní. Když se kolísá od hlasitého projevu po tlumený, je to tak správně. Pokaždé, když slyším hodně hlasitý začátek, tak zbystrím, co přednášející říká a naopak, jak ubírá na intenzitě, musím pořádně poslouchat, abych nezachytil pouze polovinu myšlenky. Takže

rozhodně. A gestikulace je taky důležitá, někteří zdejší profesori jsou tím proslavení. Ale rozhodně věnuji větší pozornost přednesu, především když často čtu informace, které se promítají na plátno a k tomu poslouchám. Potom nemám čas sledovat ještě gestikulaci.

M: Přesně jak říká P. Ale zase s gestikulací moc nesouhlasím, když to téma přednášející dobře říká, tak neřeším, jestli běhá po posluchárně a mává rukama, nebo sedí za stolem. Zásadní je přednes.

Vnímáte nějakým způsobem neverbální komunikaci přednášejícího?

P: Nevím jestli vnímám, to asi ne. Spíše přednášejícího nesleduju, jenom poslouchám. A když už se na mě během přednášky podívá, tak jen pokyvuji hlavou.

M: Já si tedy všímám hlavně toho, jestli ten přednášející působí arogantně. To se pozná hned podle toho, jestli sedí na stole, nebo jestli na otázku reaguje zdvihnutým obočím, mává kolem sebe kelímkem s kávou a tak. Pokud působí moc arogantně, pak mám z přednášky horší pocit a než abych poslouchal, tak si všímám, jak často to dělá. Dalo by se říci, že mě to v takovém případě rozptyluje.

Aby vás přednáška bavila, záleží na přednesu, nebo se vám musí líbit téma?

P: Rozhodně jde o přednes. I nudné téma se dá vyprávět s určitou finesou a pokud přednášející dokáže pracovat s různou intenzitou hlasu a musí zaujmout, pak ani nezáživné téma není problém.

Vnímáte oblečení a upravenost přednášejícího, coby způsob neverbální komunikace?

P: Vzhledem k tomu, že nám přednáší lékaři, tak povětšinou se setkáváme s bílým oblečením a pláští. Takže za mě nehraje vzhled roli.

M: Já tedy upřednostňuji, jestli je daný učitel oblečený slušně, nebo vypadá, jako by se právě vzbudil. Nemusí jít o přednášku, například na semináře se dá pěkně obléct.

Myslíte, že pokud je vyučující slušivě oblečen, má pro vás daná výuková jednotka větší hodnotu?

P: Pokud máte na mysli, zdali si z přednášky více zapamatuji, jen kvůli oblečení, tak to rozhodně ne.

M: Souhlasím, působí to mile a ukazuje to, že danému vyučujícímu záleží na posluchačích více, když si vezme košili, než týden nošené tričko od kávy.

Odpovědi byly mírně upraveny, především po formální jazykové stránce. Obsahově zůstaly nezměněny.

Z mých osobních zkušeností s výukou souhlasím, že přednes andragoga je mnohem důležitější, než vzhled. Abych prozkoumala, zdali takhle vnímají andragogickou komunikaci i ostatní, sestavila jsem internetový dotazník. V následující tabulce jsou uvedeny statistické údaje o posluchačích, především jejich pohlaví, věk a druh vzdělávací instituce, kterou navštěvují.

Tabulka 2. Respondenti v anketě (pohlaví, věk, vzdělání).

	Množství odpovědí
Muži	42
Ženy	58
18 - 22	86
23 - 25	11
26 - 30	3
Navštěvují střední školu	0
Navštěvují vysokou školu	100
Již se nevzdělávám	0

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Zdroj³⁶

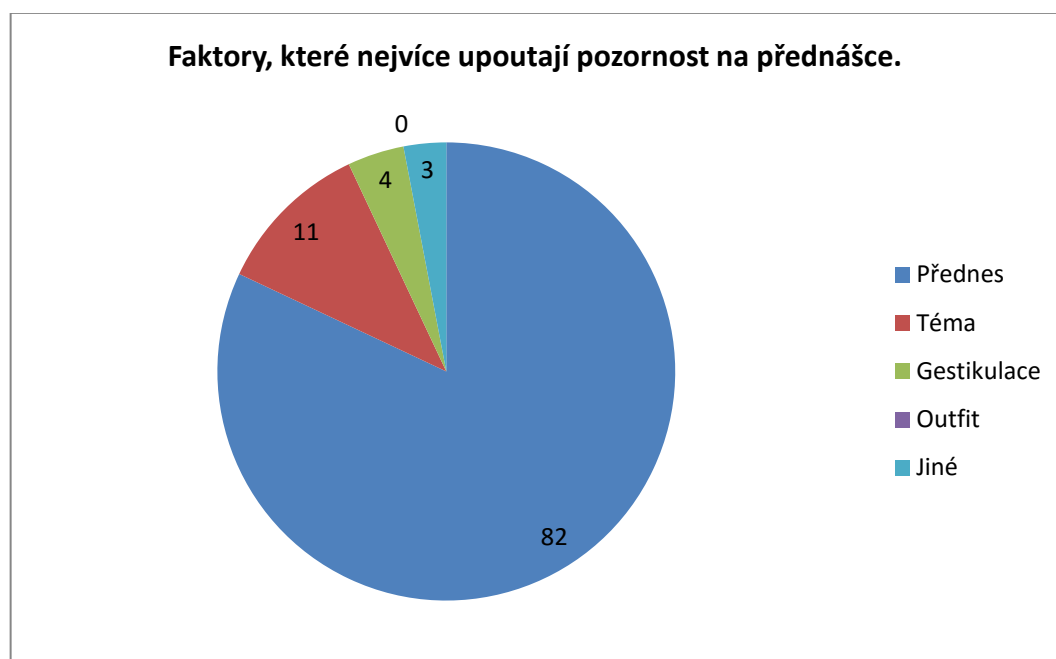
V odpovědích jsem posbírala celkem odpovědi od 100 lidí. Jak vyplývá z tabulky, ve většině případech odpovídaly ženy, celkem jich odpovědělo 58, naproti tomu vyjádření od mužské strany populace obstaralo 42 respondentů. V anketě odpovídali mladí dospělí lidé, 86 z nich patřilo do věkové skupiny 18 - 22 let, dalších 11 lidí bylo ve věku 23 - 25 let a poslední 3 lidé přesáhli věkovou hranici 26 let, ale

³⁶ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

nebyli starší 30 let. Všichni z nich byli posluchači vysoké školy, celých 100 respondentů. Klíčová otázka v dotazníku byla, které hlavní faktory nejvíce ovlivňují, co poutá pozornost studentů během přednášky.

Vzhledem k tomu, že každý je individuální, množství informací se odnese z přednášky každý jině, jak vyplynulo z rozhovoru se dvěma posluchači vysoké školy. Z našeho rozhovoru jsem zjistila, že pro oba je během přednášky klíčové udržení pozornosti, což se dle jejich výpovědí nejlépe dosáhne dobrým přednesem lektora. Na základě těchto odpovědí zbývá zjistit, zdali je způsob andragogické komunikace, resp. podání informací, které se mají dostat do mozku posluchače, tím nejdůležitějším. K zodpovězení této otázky byla do dotazníku zařazena otázka, co nejvíce upoutá pozornost posluchačů při přednášce, s předdefinovanými odpověďmi, ale také s možností volné tvorby.

Graf 1. Faktory, které nejvíce upoutají pozornost na přednášce.



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)
Zdroj³⁷

Z následujícího grafu, který byl sestaven z odpovědí 100 respondentů na otázku: „Vyberte prosím, co nejvíce upoutá na přednášce vaši pozornost?“, vyplývá, že drtivá většina zvolila jako hlavní faktor *přednes* přednášejícího. Tuto variantu zvolilo

³⁷ Autor práce, 2016 (vlastní šetření)

82 respondentů, kteří se tedy svým názorem ztotožnili s výpovědí obou studentů, se kterým jsem provedla rozhovor. Další největší podíl, čítající 11 lidí, zvolilo *téma* jako hlavní faktor, který poutá jejich pozornost.

Projevy neverbální komunikace zůstaly poněkud pozadu mezi řadami respondentů; *gestikulaci* zvolili pouze 4 respondenti, zatímco *outfit*, tedy oblečení, nezvolil nikdo. K možnosti *jiné* se uchýlili 3 respondenti. Jeden z nich uvedl jako klíčovou věc, když přednášející nečte prezentaci z tabule, ale skutečně přednáší - opět tedy došlo k souhlasu se studenty, se kterými jsem provedla rozhovor, kteří uvedli, že pokud přednášející čte prezentaci slovo od slova, poté přednáška ztrácí na atraktivitě. Jedna odpověď poté zahrnovala atraktivitu přednášejícího a poslední odpověď bohužel nelze zveřejnit, protože ve své práci nechci užívat vulgarismy.

Ze sebraných dat lze tedy říci, že pro studenty je nejdůležitější, když mají andragoga s výbornou dovedností verbální komunikace, ale současně si andragog musí předem připravit materiály, jež následně ale nečte, nýbrž k nim říká své poznámky.

Komunikace na poli andragogiky je tedy velice klíčová, perfektní ovládní verbálního způsobu komunikace má pro studenty největší přínos ve smyslu udržení jejich pozornosti a předání podstatných informací. Studenti si v dotazníku zvolili přednes jako nejdůležitější faktor, který upoutá jejich pozornost, až daleko za ním skončilo téma. To znamená, že výborný andragog dokáže upoutat pozornost a předávat informace bez ohledu na záživnost a oblíbenost tématu mezi studenty.

5 Verbální a neverbální komunikace v praxi manažera

Komunikační dovednosti na úrovni jak verbální, tak neverbální, jsou využívány mnoha profesemi. Pro některé profese jsou zcela zásadní, což bylo vysvětleno a popsáno v kapitole 4 *Verbální a neverbální komunikace v praxi andragoga*. Podstatně větší množství povolání ovšem není výhradně závislých na dovednostech komunikace, přesto ovšem ovládnutí různých komunikačních prostředků v těchto profesích může znamenat výrazné rozdíly ve výdělečnosti firem, růst firmy, či se dokonce může odrazit na spokojenosti pracovníků.

Jednou z těchto profesí je *manažer*. Manažer je v organizaci vedoucím pracovníkem, který nese odpovědnost za chod jemu svěřené organizace. Manažer má ve své náplni práce velké množství rozličných úkolů a úkonů, které musí zařídit, stejně tak jako procesy, na které musí dohlížet a také lidské zdroje, které má za povinnost kontrolovat. V praxi manažera se tak lze setkat s povinnostmi, které souvisí s jeho hlavním úkolem, kterým je řízení organizace. Nejen tedy, že nese odpovědnost za chod organizace, dokonce je tím, který danou organizaci řídí. Řízení společnosti v didaktickém rozdělení hlavních povinností znamená: řízení, organizování, vedení, rozhodování a kontrolování. Je důležité zdůraznit, že v mnoha případech v praxi manažer vede svůj vlastní tým, který funguje jako jedna autonomně fungující jednotka ve firmě, či v daném odvětví firmy. Příkladem může být oddělení reklamy v libovolné společnosti, kde se společnost věnuje výrobě svého vlastního produktu či produktů, zatímco tým odpovědný za reklamu funguje na výrobním procesu nezávisle. Manažer potom tedy řídí celý tento tým, dohlíží na jednotlivé pracovní procesy a na lidské zdroje, se kterými pracuje a následně je povinen jednotlivé pracovní výsledky kontrolovat. Kromě toho ale manažer představuje spojení mezi řadovými pracovníky, tedy v tomto případě zaměstnanci v oddělení reklamy a vrcholového managementu. Už zde je třeba zmínit, že management má různé úrovně. Členění a potřebná terminologie bude popsána v následujícím textu.

Na základě toho, že týmový manažer tedy zprostředkovává komunikaci mezi managementem vrcholovým a svým týmem, což obnáší především přenos pokynů směrem od vrcholového managementu, tedy vyrozumět tým pracovníků o pracovních povinnostech, které se musí splnit a naopak musí předat a formulovat, v jaké fázi pracovního procesu se daný tým nachází a jaké jsou výsledky jejich práce, lze usoudit,

že povinnosti a odpovědnost manažera je vysoká a ke splnění všech svých povinností a pro zajištění bezchybný chod týmu, potažmo celé firmy, je zapotřebí ovládat komunikaci na co nejlepší úrovni.

Je nutno zmínit, že ne každý člověk, který najde své uplatnění na vysoké pozici, má všechny správné předpoklady a dovednosti pro výkon této práce v dostatečné míře. Pokud se tedy manažer setká s takovýmto nadřízeným, který nekomunikuje nejlépe, musí si týmový manažer umět vypomoci právě čtením neverbální komunikace. Může se totiž stát, že člověk na postu vrcholového manažera nedokáže dostatečně vyjádřit nesouhlas, dostává se poté týmový manažer do role, kdy musí umět na základě neverbálních projevů odhadnout, zdali je jemu nadřízený skutečně spokojen s výsledky práce, či doopravdy souhlasí s nabídkou či nápadem, který mu může týmový manažer sdělit.

Manažer by v ideálním případě měl oplývat určitými dovednostmi, především z pole psychologie, kdy musí umět vést lidi a řídit jejich práci, ale současně je dokázat motivovat. Dobrý manažer by tedy měl dokázat předem vytyčit cíle, které by měly být splněny a současně mezi pracovníky rozdělit úkoly, které vedou k dosažení těchto cílů. Důležité je, aby z pohledu efektivity definoval všechny úkoly, cíle a požadavky naprosto zřetelně, čímž se vyhne k nedorozuměním na pracovišti, což by mohlo v případě, že by se jich nevyvaroval, vést k výrazným časovým ztrátám. Součástí tohoto procesu by měla být neustálá kontrola pracovníků, aby - i v případě, že se vyjadřuje absolutně přesně - eliminoval možnost chyby na minimum a když už by k nějakému nedorozumění došlo, dokáže jej tak brzy rozpoznat. Spolu s neustálým kontrolováním pracovníků je důležité, aby dobrý manažer uměl jednat s různým typem lidí. Kontrola pracovníků by měla probíhat svým způsobem *nenásilně*, aby pracovníci nebyli vystaveni nadměrnému stresu z toho, že jsou pod neustálou kontrolou. V případě, že už některý pracovník učiní pochybení, musí ukázat, že dokáže tyto situace zvládat v klidu. Pokud začne pracovníka shazovat a křičet na něj, hrozí, že se zbytek týmu začne cítit pod neustálým tlakem, když kontroluje jejich práci. Porozumění pracovníkům je velice důležitou dovedností, kterou by dobrý manažer měl ovládat, stejně tak jako tolerovat různý temperament pracovníků a dokázat přijmout, že mnohdy mohou chybovat. Stejně tak, jako když má manažer připomínky ke svým pracovníkům, měl by dokázat přijmout i jejich kritiku. Protože profese manažera je dosti psychicky náročná, měl by se dobrý

manažer umět rozhodnout i ve složitých situacích, dokázat zvážit všechna pro a proti, umět pracovat pod tlakem. Měl by být dobrý v zacházení s lidmi, především ve smyslu jejich usměrnění k práci a organizaci práce. Pokud všemi těmito dovednostmi oplývá spolu s dovedností se rychle přizpůsobit různým změnám a změněným podmínkám, jedná se o skvělého manažera, který by tuto profesi měl zvládnout bez obtíží a znamenat skutečný přínos jak pro tým, tak pro celou společnost.

Manažeři by především měli dokázat kromě všech výše vyjmenovaných dovedností dokázat řešit problémy, ale dokonce rozpoznat blížící se problém a dokázat zabránit jeho vzniku. Pokud dokáže manažer tento fakt pokrýt, jím řízené pracoviště má poté minimální chybovost, to znamená maximální efektivitu.

Bez ohledu na vlastnosti a dovednosti manažerů dělíme tuto profesi pomocí různých členění. Dělení manažerů se děje na základě různých pohledů na jejich pracovní povinnosti. Dle zaměření jejich aktivit lze tyto aktivity dělit na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobá aktivita znamená plánování strategie, ale také nastavení všech procesů, které s tím souvisí. Může tak jít o příklad, který byl uveden výše. Firma, která vyrábí stálý produkt vznesla na své oddělení reklamy žádost s tím, že končí prázdniny a bylo by dobré připravit vhodnou reklamu na období blížících se svátků, kde v USA může jít o Halloween, případně rovnou o reklamu s vánoční tematikou. Krátkodobá strategie, resp. každodenní taktika, zahrnuje plánování na krátkou dobu dopředu. Může se jednat dokonce o mistra na stavbě, či na výrobní lince, který má svůj tým lidí, je jejich manažerem, vede je k práci, pomáhá či poradí, stejně tak jejich práci kontroluje a nese odpovědnost za to, jestli se práce včas vykoná a zdali je provedena dostatečně kvalitně.³⁸

Dostáváme se k úrovním manažerů, kdy je zapotřebí oddělit, který manažer je nadřazený jinému manažerovi. Toto vrstvení má význam především pro velké společnosti, kde týmoví manažeři mají na starosti pracovníky, týmové manažery má pod dohledem manažeři střední linie a ti komunikují s nejvýše postavenými manažery, tzv. top manažery. Čím vyšší úroveň manažera, tím více lidí má na starosti. Zatímco týmoví manažeři, neboli manažeři první linie mají na starosti své týmy o několika pracovnících, manažeři střední linie dohlížejí na všechny tyto malé organizační jednotky především skrze manažera první linie.

³⁸ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

Pro vyjádření příkladu zde uvedu některé organizační jednotky podle úrovně manažera, který má tuto jednotku pod kontrolou. Manažeři první linie mohou být např. vedoucí skladu. Ve skladu pracuje několik zaměstnanců, kteří jsou odpovědní za třídění zboží a zásob ve skladu. Na jejich práci dohlíží vedoucí skladu, čili manažer první linie, který je v konečném důsledku odpovědný za problémy, které by se zde mohly vyskytnout. Pokud by docházelo například ke krádežím zboží, je odpovědnost na vedoucím skladu, protože je jeho povinností kontrolovat pracovníky a nejspíše ve svém jednání pochybil, když došlo ke krádeži.

Manažera druhé linie představuje vedoucí úseku, či vedoucí oddělení. Jejich odpovědnost je tedy na úrovni větších organizačních jednotek či určité oblasti v podniku.

Top manažeři jsou v anglické literatuře často nazýváni jako *C-level*. Vrcholoví manažeři jsou běžně nazýváni *ředitelé*. Jedná se o manažerskou úroveň, kdy rozsah jejich odpovědnosti je na úrovni celého podniku.³⁹

Na základě toho, jaké vlastnosti a dovednosti byly vypsány jako potřebné pro manažera můžeme říci, že podstata a význam dovednosti komunikace má pro manažera veliký význam. Musí dokázat formulovat své požadavky naprosto přesně, ideálně v nejvyšší možné stručnosti. Čím složitěji manažer formuluje požadavek či zadání úkolu, tím je větší šance, že dojde k nedorozumění mezi ním a pracovníkem. Měl by tedy dokázat i vícero úkolů shrnout ideálně do pár krátkých vět, vytyčit cíl pracovního snažení a jmenovitě rozdat úkoly pracovníkům, jejichž splnění umožní dosažení cíle. To znamená, že manažer musí mít skvělý mluvený projev doprovázený vhodnou gestikulací. Především proto, že jeho jedinou povinností není pouze zadání úkolu, ale také motivace pracovníků. Manažer by měl dokázat podat pracovní úkony takovým způsobem, aby nabudil a motivoval pracovníky k práci. Jinak řečeno, měl by dokázat rozdělit pracovní úkoly takovým stylem, aby se sami pracovníci těšili na jejich splnění. Musí dokázat rozpoznat řeč těla pracovníků, například by se některý snažil zamaskovat skutečnost, že u něj vznikl problém a měl by snahu vyřešit ho sám. Manažer by měl dokázat takovou řeč těla rozpoznat a poté prostě promluvit s pracovníkem a navést ho správným směrem.

³⁹ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

Pro svou bakalářskou práci jsem vedla rozhovor s jedním z manažerů první linie, tedy jedním z týmových manažerů. Jedná se současně o jednoho z mých nadřízených, který je odpovědný za provoz našeho týmu. V rozhovoru bude pro diskrétnost uváděn jako pan J.

Pane J., jste týmovým manažerem této pracovní pobočky již mnoho let. Denně musíte komunikovat s mnoha vašimi nadřízenými i podřízenými. Jak vnímáte význam komunikace na vaší pozici?

Je pravda, že každý den komunikuji jak s nadřízenými, tak podřízenými. Komunikace je proto velice důležitá, hlavně dokázat přistoupit ke sdělování toho, že někdo z mých podřízených způsobil nějaký problém, který se následně musí vyřešit. Sdělování takových zpráv není nikdy příjemné. Pokud jde o komunikaci, tak tu používám neustále, vlastně je to jedna z mých hlavních náplní práce.

Můžete přiblížit, jakým způsobem je pro vás komunikace jednou z hlavních náplní práce?

Komunikuji s nadřízenými, kteří mi sdělují úkoly, které musím předat dál podřízeným. Také ode mě chtějí pravidelně slyšet, jak probíhají jednotlivé práce, zdali stíháme vše vykonat včas a zdali nejsou problémy na pracovišti. Jedná se povětšinou o telefonickou komunikaci, přibližně jednou až dvakrát v měsíci se jedná o osobní setkání.

Dále komunikuji hojně s podřízenými, na které předávám pracovní povinnosti, případně s nimi konzultuji určitý problém, který se při plnění jejich pracovních povinností naskytne a snažíme se spolu najít řešení,

Během té doby, kdy pracujete na této pozici, postřehl jste nějakou změnu v komunikaci? Změnil čas i způsob, jak komunikovat?

Pokud se dá za čas označit i to, že kolegy kolem sebe znám déle a lépe, pak ano. Rozhodně jsem zjistil, že při řešení jakéhokoliv problému je lepší být vlídný, než křičet. Nemyslím tím ale být až moc umírněný, pokud pracovník způsobí potíže svou vlastní chybou, musím mu to vysvětlit a musím si být jistý, že pochopil, kde je problém. Jenom jsem zjistil, že se to dá učinit i vlídnější formou, než zvyšováním hlasu. Ale jak říkám,

pokud pracovník chyboval, tak musí pochopit, že na tom záleží a rozhodně se nedá dělat, jako by se nic nestalo.

Je pro vás rozdíl v komunikaci s nadřízenými a podřízenými?

Rozhodně ano, už jen z toho důvodu, že s podřízenými komunikuji především osobně, zatímco s nadřízenými se jedná ve většině případů o komunikaci telefonickou či e-mailem. Samozřejmě, hlavním rozdílem je formálnost komunikace. Ve zdejším kolektivu mám na starosti čtyři podřízené, je zde poměrně uvolněná atmosféra a vídáme se denně. Tomu odpovídá i komunikace, která je mnohdy neformální. Mezi nadřízenými si samozřejmě musím hlídat, jak se vyjadřuji.

Není pro vás překážkou v komunikaci sdělovat nepříjemné zprávy svým podřízeným, když s nimi máte neformální vztah?

Je pravda, že mnohdy to není zrovna příjemná záležitost a musím to podat kulantně. Přijde mi snazší nejprve na to nastavit atmosféru, dát nejdřív možnost, aby ten druhý tušil, co se mu snažím říct. Také se snažím nepoužívat stejné výrazy, jako slyším od nadřízených - spíše volím jemnější slova. Ale jak jsem již říkal, pokud je to chyba pracovníka, musí mu být vštípeno, co provedl. Jedině tak si zapamatuje, v čem chyboval a může se tomu příště vyvarovat.

Jaký upřednostňujete způsob komunikace? Osobně nebo telefonicky, e-mailem?

Rozhodně dám přednost osobnímu před e-mailem, avšak telefonická komunikace mnohdy není na škodu. Záleží na situaci. Sdělování nepříjemných zpráv je vždycky přijatelnější po telefonu, a to v případě, že je sděluji já podřízeným, nebo je nadřízení sdělují mně. Výhoda emailové komunikace je samozřejmě ta, že mohu dostat zadání různých projektů již připravených a rozpracovaných, zatímco kdyby mi někdo z nadřízených sebelépe diktoval zadání osobně, rozhodně by to nebylo tak jednoduché.

Vnímáte, jestli máte pohybové projevy - především gestikulaci - rozdílné při komunikaci s nadřízenými a podřízenými?

Když se nad tím zamyslím, tak je asi fakt, že když mluvím s nadřízenými jsem poněkud ztuhlejší. Záleží samozřejmě na tom, jak se s daným člověkem znám

v osobním životě, ale pokud jednám s panem ředitelem, tak si myslím, že gestikuluji méně.

Využíváte komunikaci k motivaci zaměstnanců?

Snažím se. Rozhodně je možné popohnat pracovníky, když se blíží termín, do kdy mají být práce hotové, aby ve výkonu zrychlili, ale není to tak snadné. Ačkoliv na ně mohu promlouvat vlídně, nebo využít důraznějšího přístupu, není to dlouhodobá motivace. Nejlepší motivací jsou stále odměny ve smyslu osobního finančního ohodnocení.

Na základě těchto odpovědí můžeme usoudit, že podstata a důležitost komunikace má v profesi manažera své opodstatněné místo. Bez dovednosti manažera dobře komunikovat si lze jen obtížně představit plně funkční pracoviště. Nejen na úrovni týmu, kde je manažer chápán jako vedoucí, který jedná s pracovníky, ale stejně tak na úrovni podniku, protože manažer zprostředkovává komunikaci mezi jednotlivými segmenty společnosti, mezi nadřízenými a podřízenými.

Jednoznačně se tedy můžu ztotožnit s hypotézami, které byly na poli důležitosti komunikace v profesi manažera vysloveny. Tedy především, že manažer musí být velice schopný v oblasti mezilidské komunikace, musí mít cit pro práci s lidmi a musí dokázat zvolit, zdali přistoupí k motivaci, či pokárání vlídnějším, či tvrdším způsobem. Je tedy na místě, aby manažer dokázal vycítit, jaký způsob komunikace je nejvhodnější pro komunikaci s různými pracovníky, ať již se svými nadřízenými, nebo svými podřízenými.

Současně rozhovor prokázal, že formální a neformální vztahy na pracovišti mění způsob komunikace mezi manažerem a pracovníky. Neformální vztahy rozhodně prospívají komunikaci ve smyslu rozdávání úkolů, kdy pracovníci mohou být i lépe motivováni díky neformálnímu způsobu komunikace. Naopak může způsobit komunikační šum z důvodu, že manažerovi není příjemné sdělovat nepříjemné zprávy svým pracovníkům, se kterými má neformální vztah, nebo je nepokárá ze stejného důvodu dostatečně, jako by byli pokáráni od vyššího manažera. Ovšem nedůslednost v komunikaci, ať již vyústí v jakýkoliv závěr, je na pracovišti špatná, ale především je

manažer neustále odpovědný za jakékoliv problémy, které jsou komunikací mohl způsobit.

Je tedy správně, kdyby na pracovišti platily především formální vztahy, ačkoliv lze pochopit obtížnost jejich udržení v malém, uzavřeném kolektivu, který je spolu denně. Lidé mají tendenci se přátelit, což ovšem může vyústit v problém pro manažera, který si tak může způsobit nepříjemnosti v důsledku své nedůsledné komunikace.

ZÁVĚR

Jedním z hlavních cílů mé bakalářské práce bylo obeznámit čtenáře s tím, co je komunikace, jaké rozeznáváme její typy a proč je důležitá. Verbální a neverbální komunikace má své dalekosáhlé využití v mezilidských interakcích a jednotlivé podtypy a druhy komunikačních prostředků zde byly popsány. Teoretická část se zabývá právě touto problematikou, čtenáři přináší náhled na komunikaci jako fenomén, který je absolutně nezbytný pro fungování dnešní společnosti, ať už po stránce pracovní, či po stránce sociální. Jednotlivé kapitoly čtenáři nabídnou kromě definice a funkčnímu popsání komunikace i příklady, díky kterým by si měl dané způsoby lépe zapamatovat a díky tomu začal vnímat komunikaci kolem sebe v běžném životě.

Dalším cílem bylo nastínit, jaký má funkční vztah komunikace a andragogika, čehož bylo docíleno ve zvláštní kapitole. Poté se práce orientuje na vyzkoumání toho, jakým způsobem je komunikace chápána z pohledu studentů, tedy cílového publika andragogů. Tento specifický náhled na věc přináší velice důležitou zpětnou vazbu, která může být podnětem pro andragogy, aby se neustále upevňovali v tom, v čem vynikají a aby věděli, co je nejdůležitější pro zaujmutí jejich cílového publika, tedy posluchačů. Pro toto zkoumání byla nejprve položena otázka, jakým způsobem zvýšit efektivitu během přednášky, neboli čím upoutat pozornost studentů, aby jejich časová investice byla co nejvýhodnější stejně tak, jako časová investice andragoga, v tomto případě přednášejícího na vysoké škole. Pro zjištění, jaký náhled na tuto skutečnost zaujímají studenti byly provedeny rozhovory se dvěma zástupci v řadách posluchačů, kteří byli tázáni na to, co je pro ně zásadní pro to, aby pro ně přednáška byla přínosem. Po získání odpovědí byl zhotoven průzkumný dotazník, který sloužil ke sběru odpovědí velkého množství lidí, ačkoliv v méně objemnější formě, než v jaké byli schopni odpovídat studenti. Ukázalo se, že studenti nejvíce ocení během přednášky vynikající přednes přednášejícího, který by měl pracovat s intenzitou hlasu a který je schopen zakomponovat do své přednášky i nějaký vtipný příběh, který opět zvýší pozornost studentů, což vede k větší efektivitě v učení.

Následující kapitola o komunikaci v praxi manažera se zabývala nejprve přiblížením toho, kdo je manažer a jak se od sebe liší jednotlivé manažerské úrovně. Hlavní otázkou bylo, jaká je podstata komunikace v řečnické praxi manažera a jak

komunikaci ovlivňují formální a neformální vztahy na pracovišti. Pro toto zkoumání byl proveden rozhovor s manažerem první linie, který má na starosti pracovní tým. Ten byl během rozhovoru na jednotlivé aspekty komunikace dotazován, následně byl dotázán, zdali nějakým způsobem ovlivňuje formalita vztahů kvalitu komunikace na pracovišti. Po zhodnocení odpovědí byl vyvozen závěr, že komunikace má v profesi manažera nezastupitelné místo a vysoce důležitou úlohu, díky které může jak pracovní tým, tak celý podnik fungovat coby celek. Bylo také zjištěno, že neformální vztahy na pracovišti mohou ovlivnit komunikační proudy směřující od vrcholového managementu k cílovému pracovníkovi, který nakonec může být až dezinformován, v závislosti na tom, jakým způsobem byl manažer ovlivněn neformálním vztahem a náklonností k tomuto pracovníkovi. Zůstává pravdou, že za jakýkoliv komunikační šum, který vznikl z jakéhokoliv důvodu a způsobí jakýkoliv problém, nese odpovědnost manažer.

LITERATURA

6 Seznam použitých českých zdrojů

BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 176 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

BORG, James. *Řeč těla: jak poznat, co kdo doopravdy říká.* 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 239 s. ISBN 978-80-247-4474-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

ČERMÁK, František. *Jazyk a jazykověda: (přehled).* 1. vyd. Praha: Pražská imaginace, 1994. Pražská imaginace. ISBN 80-7110-149-4.

DeVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace.* Praha: Grada Publishing 1999 ISBN 0-205-49146-4

EKMAN, Paul a Wallace V FRIESEN. *Emoce pod maskou: poznám, co si myslíš, podle toho, jak se tváříš.* I. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0422-1.

GANONG, William F. *Přehled lékařské fyziologie: dvacáté vydání.* Praha: Galén, c2005. ISBN 80-7262-311-7.

KAMIŠ, K.: *Český jazyk a počáteční psaní na 1. stupni ZŠ a ZŠS.* UJAK, Praha 2014 ISBN 978-80-7452-042-6.

KAMIŠ, K.: *Řečová a jazyková komunikace spisovné češtiny.* UJAK, Praha 2012 ISBN 978-80-7452-042-6.

KANITZ, Anja von. *Umění úspěšné komunikace: jak uspět v každém rozhovoru.* 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1222-9.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci. Šesté přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

KRČMOVÁ, Marie. *Fonetika a fonologie českého jazyka.* 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1984.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak si navzájem lépe porozumíme.* Svoboda, 1988. 240 str., číslo 25-095-88.

LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Bondy, 2010, 255 s. ISBN 978-80-904471-7-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vyd. Praha : Grada, 2010. 328 s. ISBN 8024780704.

PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PEASE, Allan a Barbara PEASE. *Řeč těla na pracovišti*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012, 125 s. ISBN 978-80-262-0152-6.

PEASE, Allan a Barbara PEASE. *Řeč těla*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2011, 359 s. ISBN 978-80-7367-921-7.

PEASE, Allan. *Řeč těla: jak porozumět druhým z jejich gest, mimiky a postojů těla*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 137 s. ISBN 80-7178-582-2.

PECH, Jaroslav. *Řeč těla & umění komunikace: [příručka prakticky pro všechny, kteří se chtějí zlepšit v řešení běžných životních situací]*. Vyd. 1. Praha: NS Svoboda, 2009, 138 s. ISBN 978-80-205-0606-1.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008, 115 s. ISBN 978-80-7367-360-4.

ŠPAČKOVÁ, Alena. *Trénink techniky řeči: naučte se mluvit barevně*. První vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5578-6.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie komunikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 319 s. ISBN 80-7178-998-4.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha :Grada, 2008, 328 s. ISBN 8024767422

ŽANTOVSKÁ, Irena. *Rétorika a komunikace*. První vydání. Praha: Dokořán, 2015, 287 stran. Bod (Dokořán). ISBN 978-80-7363-712-5.

7 Seznam použitých zahraničních zdrojů

MEHRABIAN, Albert (1972). *Nonverbal Communication*. Chicago, IL: Aldine-Atherton. ISBN 0-202-30966-5.

MEHRABIAN, Albert; Wiener, Morton (1967). *Decoding of Inconsistent Communications*. *Journal of Personality and Social Psychology* 6 (1): 109–114. doi:10.1037/h0024532. PMID 6032751

MYERS, Anne. *Experimental psychology*. 2nd ed. Monterey, Calif.: Brooks/Cole, c1987. ISBN 0534066186.

8 Seznam použitých internetových zdrojů

JONÁK, Zdeněk. sémiotika. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. Praha : Národní knihovna ČR, 2003- [cit. 2016-02-11]. Dostupné z: http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000002794&local_base=KTD.

9 Seznam grafů a tabulek

Seznam grafů

Graf 1. Faktory, které nejvíce upoutají pozornost na přednášce..... 51

Seznam tabulek

Tabulka 1. Vztah fonických a grafických struktur..... 25

Tabulka 2. Respondenti v anketě (pohlaví, věk, vzdělání). 50

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tereza Bárová

Obor: Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Verbální a neverbální komunikace v řečnické praxi andragoga,
manažera

Rok: 2016

Počet stran textu: 55

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 25

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 1

Vedoucí práce: prof. PhDr. Karel Kamiš, CSc.