

Vysoká škola ekonomická v Praze

Bakalářská práce

2012

Naděžda Babkina

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

Neverbální komunikace v řízení lidí

Autor bakalářské práce: Naděžda Babkina

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Neverbální komunikace v řízení lidí*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 5. 5. 2012

Naděžda Babkina

Název bakalářské práce:

Neverbální komunikace v řízení lidí

Abstrakt:

Účelná neverbální komunikace, dorozumívání se pomocí řeči těla, je jedním ze základních předpokladů úspěšného výkonu práce manažera. Cílem bakalářské práce je analyzovat význam neverbální komunikace v řízení lidí a na příkladu manažerského stylu a neverbální komunikace dvou z nejúspěšnějších manažerů ve světě informačních a komunikačních technologií, Steva Jobse a Billa Gatese, formulovat základní doporučení pro účelnou neverbální komunikaci současných i budoucích manažerů. Bakalářská práce je zpracována s využitím odborné literatury a internetových zdrojů, zejména video záznamů z veřejných vystoupení Steva Jobse a Billa Gatese dostupných na youtube.com.

Klíčová slova:

Neverbální komunikace, řízení lidí, manažer.

Title of the Bachelor's Thesis:

Non-verbal communication in human resource management

Abstract:

Effective non-verbal communication, communication through body language, is one of the fundamental prerequisites for successful manager's performance. The main goal of this bachelor thesis is to analyze the importance of nonverbal communication in human resource management and, on the example of management style and nonverbal communication of two the most successful managers in the world of information and communication technologies, Steve Jobs and Bill Gates, to formulate basic recommendations for effective nonverbal communication of current and future managers. The bachelor thesis is worked out with the help of using specialized literature and internet resources, particularly video recordings of public performances of Steve Jobs and Bill Gates are available on [youtube.com](https://www.youtube.com).

Key words:

Non-verbal communication, people management, manager.

Poděkování

Děkuji panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D.
za pomoc, cenné rady i připomínky
při vedení bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD	3
1. POJETÍ NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	5
1.1 FUNKCE NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	5
1.2 PROSTŘEDKY NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE	6
1.2.1 Kinezika	7
1.2.2 Gestika	7
1.2.3 Mimika	8
1.2.4 Vizika	10
1.2.5 Haptika	10
1.2.6 Proxemika	14
1.2.7 Posturologie	16
1.2.8 Chronemika	17
1.3 VZHLED A ÚPRAVA ZE VNĚJŠKU	17
2. POJETÍ ŘÍZENÍ LIDÍ	20
2.1 ÚKOL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	20
2.2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	21
2.3 ZAJIŠTĚNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	22
3. UPLATNĚNÍ NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE V ŘÍZENÍ LIDÍ	23
3.1 PŘÍPADOVÁ STUDIE: STEVE JOBS	24
3.1.1 Životopis	24
3.1.2 Neverbální komunikace	24
3.1.3 Vzhled a úprava zevnějšku	27
3.1.4 Osobnost	27
3.1.5 Reputace	28
3.2 PŘÍPADOVÁ STUDIE: BILL GATES	31
3.2.1 Životopis	31
3.2.2 Neverbální komunikace	31
3.2.3 Vzhled a úprava zevnějšku	34
3.2.4 Osobnost	34
3.2.5 Reputace	34

3.3 DOPORUČENÍ PRO MANAŽERY	37
ZÁVĚR	39
LITERATURA	41

Úvod

Většinu svého života prožíváme v organizacích, ve školách, ve firmách a jiných sdruženích lidí se společnými cíli. Žijeme ve společnosti, která se skládá z organizací. Aby organizace dobře fungovaly, je nutné optimálně naladit proces komunikace mezi lidmi. Komunikace je přirozenou součástí života lidí v organizaci. Komunikace spojuje lidi v organizaci, integruje organizační jednotky a vymezuje organizační role. Komunikace je základním nástrojem realizace cílů organizace a nezbytným předpokladem zachování existence organizace.

Rozlišuje se komunikace verbální a neverbální. Verbální komunikace zahrnuje přenos informací pomocí jazykového kódu, který je pro každou společnost a kulturu specifický. Neverbální komunikace představuje dorozumívání se pomocí řeči těla, to znamená výrazů obličeje, pohybů hlavy, rukou, paží a nohou nebo postojů celého těla. Neverbální komunikace je svým způsobem mnohem významnější než verbální komunikace, protože pronášená slova získávají skutečný význam jen ve spojení s prožívanými emocemi, které vyjadřuje naše tělo. Účelná neverbální komunikace je také jedním z předpokladů úspěšného výkonu práce manažera v organizaci.

Úspěch manažerů v řízení organizace závisí na úspěchu manažerů v řízení lidí, především na schopnosti a motivaci manažerů koordinovat, kooperovat a komunikovat s ostatními lidmi při realizaci cílů organizace. Základním předpokladem úspěšného fungování organizace je účelná sociální komunikace (verbální i neverbální) jako přirozená součást pracovních vztahů mezi manažery a ostatními lidmi v organizaci.

Cílem bakalářské práce je analyzovat význam neverbální komunikace v řízení lidí (lidských zdrojů) a na příkladu manažerského stylu a neverbální komunikace dvou z nejúspěšnějších manažerů ve světě informačních a komunikačních technologií, Steva Jobse a Billa Gatese, formulovat základní doporučení pro účelnou neverbální komunikaci současných i budoucích manažerů.

Bakalářská práce se skládá ze tří kapitol. První kapitola vymezuje pojetí neverbální komunikace a charakterizuje základní prostředky neverbální komunikace. Druhá kapitola vymezuje pojetí řízení lidí a vysvětluje úkol, činnosti a zajištění řízení lidských zdrojů. Třetí kapitola obsahuje dvě případové studie, které představují a porovnávají manažerský styl a neverbální komunikaci Steva Jobse a Billa Gatese jako představitelů dvou úspěšných a charismatických manažerů. Součástí třetí kapitoly je formulace několika základních rad

z oblasti neverbální komunikace, které mohou být přínosem pro práci současných i budoucích manažerů. Bakalářská práce je zpracována s využitím odborné literatury a internetových zdrojů. Neverbální komunikace Steva Jobse a Billa Gatese je posuzována na základě video záznamů z jejich veřejných vystoupení. Video záznamy jsou dostupné na [youtube.com](https://www.youtube.com). Přehled zkoumaných video záznamů je uveden v seznamu použité literatury.

1. Pojetí neverbální komunikace

Neverbální (nonverbální, mimoslovní) komunikace je proces dorozumívání se neslovními prostředky, a to nejenom pomocí řeči těla (výrazů obličeje, pohybů hlavy, rukou, paží a nohou, postojů celého těla apod.), ale rovněž prostřednictvím celkového obrazu člověka (fyzický vzhled, úprava zevnějšku, společenské chování apod.).¹

Celková image mluvčího, jeho oblečení, společenské chování, jeho vůně, barevnost a sladění barev oblečení, volba a vybavení místa komunikace, to jsou faktory, které o člověku mnohé vypovídají. „*Mimoslovní komunikace má velkou vypovídací schopnost o samotném člověku a vztazích lidí, jejich vnitřních myšlenkových a psychických pochodech i jejich charakteristice, a to podstatně větší než diplomatické fráze a předem připravené projevy.*“²

V běžném i profesním životě málo využíváme znalosti neverbální komunikace, i když, jak prokazuje často citovaný výzkum amerického psychologa Alberta Mehrabiana, úspěch mezilidské komunikace závisí z 55 % na neverbálním projevu, z 38 % na zvukové složce a pouze ze 7 % na obsahu verbálního projevu.³ Pomocí neverbální komunikace můžeme získat informace, které nám lidé sdělit vědomě nezamýšlejí nebo nechtějí.

1.1 Funkce neverbální komunikace

Znalost principů neverbální komunikace nám výrazně usnadňuje:⁴

- působení na druhé příznivým dojmem,
- úspěšně prodání svých schopností v práci nebo při přijímacích pohovorech,
- sebejistota ve společenských situacích,
- dosažení čeho chceme a tehdy, kdy to chceme,
- přesvědčení druhých, aby přijali naše stanovisko,

¹ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 54.

² VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 54.

³ DE LOMAS, Pascale. *Přátelé – jak si je získat a udržet*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 52.

⁴ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 55.

- sdělování svých myšlenek a nápadů důrazněji,
- znalost, co si druzí opravdu myslí.

Neverbální komunikace může sloužit různým společenským účelům, které se dají rozdělit do čtyř skupin:⁵

- 1) napomáhající řeči,
- 2) nahrazující řeč,
- 3) vyjadřující postoje,
- 4) vyjadřující emoce.

1.2 Prostředky neverbální komunikace

Nejvýznamnějším prostředkem neverbální komunikace je řeč těla, která zahrnuje:⁶

- kineziku – pohyby celého těla,
- gestiku – pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy,
- mimiku – pohyby a výrazy obličeje,
- viziku – pohyby očí a oční kontakt,
- haptiku – dotečky,
- proxemiku – vzdálenost,
- posturologii – postoje celého těla.

Z hlediska významu řeči těla jsou nejvýznamnější neverbální projevy v oblasti obličeje a hlavy, protože tato část bývá nejvíce vnímána a nejvíce ovlivňuje posluchačovo vnímání. Na druhém místě jsou pohyby rukou a paží, teprve potom pohyby a pozice těla a nohou.⁷

⁵ ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, s. 20.

⁶ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 56.

⁷ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 56.

1.2.1 Kinezika

Kinezika je zaměřena na pohyby celého těla v určitém prostoru a čase.

Pohyby těla vyjadřují celkovou charakteristiku člověka, zejména temperament i momentální stav, emoční a fyzický. Pohyby těla je možné hodnotit jako plynulé – trhavé, harmonické – úsečné, pomalé – rychlé, plné síly – ochablé, uspěchané – líné, cílevědomé – neuvědomělé apod. **Postoj těla** je možné charakterizovat jako pevný, jistý, neklidný, houpavý, uvolněný, nedbalý, přepjatý, strnulý, do sebe pohroužený, připravený ke skoku, sesutý apod. V kombinaci s ostatními neverbálními projevy můžeme poměrně snadno odhadnout momentální rozpoložení člověka, a v případě, že jej známe déle, i jeho charakter. **Pózy** jsou přechodný stav mezi gesty a prostorovým chováním. Emoční stav ovlivňuje to, jakou pózu zaujme člověk. Existují otevřené a uzavřené pózy. Otevřená poza svědčí o otevřenosti, vnímavosti a přijetí. Uzavřená ukazuje na menší účast v rozhovoru, odstranění nebo potřebu chránění. Neverbální přirozenost svědčí o volném a vyrovnaném využití vlastního těla jako prostředek komunikace. **Chůze** prozradí jistotu nebo nejistotu člověka, jeho rytmus, nervozitu, uvolněnost, křečovitost. Každý člověk má charakteristický způsob chůze, a i když je ve spěchu nebo jiném emočním či fyzickém rozpoložení, po určité době přizpůsobí své kroky svému běžnému rytmu, který se ani po desetiletí nemění.⁸

1.2.2 Gestika

Gestika se zabývá použitím gest, zejména pohyby prstů, rukou, nohou a hlavy. V literatuře se uvádí, že gesty se dá vyjádřit až 700 000 sdělení.⁹ Rozlišují se gesta symbolická, ilustrační, regulační a adaptační.¹⁰

- **Symbolická gesta** – jsou nejabstraktnější a jejich funkcí je vyjádřit i takový obsah, který je tvaru gesta vzdálen. Příkladem je přitakání, podání ruky, objetí.¹¹
- **Ilustrační gesta** – dokreslují v prostoru verbální výklad, ukazujeme jimi směr, vysvětlujeme, poukazujeme na růst, pokles, dělení, pochybnosti atd.

⁸ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 57.

⁹ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 59.

¹⁰ Neverbální komunikace. *Wikipedia* [on-line]. 2012-03-22 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Neverb%C3%A1ln%C3%AD_komunikace.

¹¹ KULKA, Jiří. *Psychologie umění*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 228.

- **Regulační gesta** – upozorňujeme jimi na něco nebo někoho, ukazujeme na někoho prstem, hrozíme, vyvoláváme, tišíme, informujeme (významné poklepávání na hodinky), pokyvujeme souhlasně hlavou.¹²
- **Adaptační gesta** – nevědomá gesta, vyjadřující rozpaky, emoci.¹³

Nadměrné používání gest signalizuje zvýšené emoce. Osobní vzdáleností vyjadřujeme vztah k člověku ve smyslu podřízenosti a nadřízenosti a ve smyslu sympatií a antipatií.

1.2.3 Mimika

Mimika se zabývá pohyby a výrazy obličeje. Mimické a zrakové signály, jsou jedny z nejdůležitějších neverbálních signálů, protože nejdůležitější signály vydáváme obličejem. Mimikou vyjadřujeme zejména emoce. Lidská tvář je velmi plastická a může mít mnoho různých výrazů. Právě mimika umožňuje vyjádřit gesty univerzálních emocí smutek, štěstí, znechucení, hněv, překvapení, strach a pohrdání. Signály můžeme dále předávat očima, kontakt se liší délkou, směrem a charakterem pohybu. Pomocí zrakového kontaktu vyhledáváme zpětnou vazbu. Pohledy mohou vyjadřovat pozitivní (pozorný pohled) nebo negativní (vyhýbavý pohled) vztah k druhé osobě. Někteří lidé své emoce zakrývají nebo předstírají, například se smějí, když je jim nejhůř.¹⁴

Z jednotlivých emocí lze k identifikaci využít:¹⁵

- strach – oči,
- štěstí – nos, tváře, ústa, obočí,
- smutek – oči, obočí, čelo,
- překvapení – čelo, jakákoliv oblast tváře,
- odpor, zklamání – nos, tváře, ústa,

¹² VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 59.

¹³ POLLARD, Annabel, SWIFT, Kathleen. Komunikační dovednosti v paliativní péči. In O'CONNOR, Margaret, ARANDA, Sanchia. *Paliativní péče – pro sestry všech oborů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005, s. 29–39.

¹⁴ RICHARDS, Ann, SHARON, Edwards. *Repetitorium pro zdravotní sestry*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 376.

¹⁵ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 62.

- zlost – čelo, obočí,

„V odborné literatuře se uvádí, že v 79 % stačí vidět čelo osoby a obočí, abychom identifikovali překvapení, v 67 % rozeznáme strach a smutek pouze z očí, v 98 % případů stačí vidět dolní část obličeje, abychom rozeznali štěstí.“¹⁶

Překvapení

V této situaci člověk má obvykle zvednuté čelo a prohnuté do oblouku obočí, otevírající se ústa a otevřené oči.

Strach

Zvednuté a stažené obočí, horní víčko je otevřené, je vidět duhovka, dolní víčko napnuté. Ústa jsou otevřená a rty jsou buď lehce napnuté a zatažené dovnitř nebo vyšpulené.

Znechucení

Kořen nosu je vrásčitý, pod dolním víčkem se objevují linky vrásek a víčko zvednuté. Obočí je pokleslé a tlačí horní víčko dolů.

Rozčilení

Na čele se objevují vertikální vrásky. Obočí je pokleslé a dolní víčko je napnuté. Rty jsou buď sevřené s pokleslými koutky nebo otevřené. Nosní dírky jsou rozšířené.

Štěstí

Koutky úst jsou roztažené a směřují nahoru. Tváře jsou zvednuté.

Smutek

Víčka jsou zvednutá, ale nemusí být napjatá. Koutky úst jsou roztažené a směřují nahoru. Tváře jsou zvednutá.

Dokud je mezi výrazy tváře a slovy soulad, nevšímáme je zvlášť. Jakmile nesoulad je příliš silný, na ni dává pozor i nezkušený člověk. Pro posílení emocí zdůrazňujeme naši mimiku v souladu s typem a obsahem procesu komunikace. Nicméně, ne vždy člověk chce ukázat své skutečné pocity k jinému člověku, proto jsme se všichni najednou naučili pečlivě sledovat a ovládat své obličejové výrazy. Současně, spontánní vyjádření pocitů či silných emocí není

¹⁶ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 62.

snadné udržet. V původní podobě bez ohledu na naši vůli, skutečnost našich pocitů se objevují na našem obličejí. Oční kontakt je nesporně důležitý proces komunikace.

1.2.4 Vizika

Vizika zahrnuje pohledy očí a oční kontakt. **Pohledy očí** jsou velice důležitým aspektem neverbální komunikace. Podívat se na jinou osobu znamená vzít ho do úvahy, pochopit, pozvat ke kontaktu a navázat spolupráci. V průběhu jednání člověk používá zrak pro doplnění informací, kterou poslouchá. Díváme se na svého společníka přibližně dvakrát více, když ho posloucháme. Na konci nebo při výměně názorů pohledy partnerů se zúčastňují.¹⁷

Při hodnocení signálů viziky bereme v úvahu tyto aspekty:¹⁸

- zaměření pohledu,
- dobu výdrže pohledu,
- četnost pohledů,
- sled pohledů (priority, na koho nejprve),
- objem pohledů,
- pohled přímo, úkosem nebo po očku,
- pohyby očí,
- vrásky u kořene nosu,
- pootevřenost víček,
- frekvenci mrkání,
- pootevření zornice,

1.2.5 Haptika

Haptika, dotyky, kontakt hmatem (řecky „haptein“ znamená „dotýkat se“). Jedná se o způsob sdělení, které se tlumočí bezprostředním tělesným kontaktem s druhým člověkem (např.

¹⁷ KOTSTSOLINO, Mauro. *Neverbalnaia komunikatsiia*. Charkov : Humanitní centrum, 2009, s. 72.

¹⁸ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 64

podání ruky, poplácání po ramenou či zádech či nabídnutí rámě). Také haptický kontakt bývá ovlivněn kulturou, ze které dané osoby pochází.¹⁹

Obyčejně vnímáme dotýkání jako projevy přátelství, bezpečí a emocionální jistoty, lidé lhostejní se vzájemně dotýkají výrazně méně. Doteky mohou mít význam formální, neformální, přátelský a nepřátelský, ale ve většině případů je dotek záležitostí intimní.

Nejčastějším a společensky přijatelným dotekem je pozdrav podáním ruky a identifikace partnera podle charakteru podání ruky. Vlastní podání ruky můžeme posuzovat podle několika charakteristických parametrů:

- síly stisku,
- délky stisku,
- natočení dlaně,
- pokrčení nebo napnutí loktu podávané ruky,
- frekvence rozkmitu potřesu,
- místa uchopení.

Tab. 1 Příklady typického podání ruky a identifikace signálů

Popis podání ruky	Významová charakteristika
Střední síla a délka stisku, dlaň natočená malíčkem k zemi, loket mírně pokrčený, jeden až dva potřese (kyvy), ruka je uchopena až po kořen palce	Vyrovnaná osobnost, harmonie, partnerství, odchylky-obvykle osobnost nevyrovnaná
Malá síla stisku (typ „leklá ryba“)	Apatie, unylost, lhostejnost, někdy i povýšenost, podřízenost, nedostatek zájmu a nadšení
Velká síla stisku (typ „svěrák“, „drtič kloubů“, „gorilli stisk“)	Snížení sebevědomí, kompenzované nadprůměrnou silou, agresivita, někdy i srdečná radost se setkáním
Podání ruky plochou dlaně k zemi	Povýšenost, nadřazenost, dominance, negace
Podání ruky plochou dlaně vzhůru	Podřízenost, ochota jednat podle příkazu šéfa

¹⁹ Haptika. Wikipedia [on-line]. 2012-01-16 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Haptika>.

Tab. 1 Příklady typického podání ruky a identifikace signálů (dokončení)

Popis podání ruky	Významová charakteristika
Velmi napjatý loket	Signál požadovaného většího odstupu
Delší třesení a kmitání	Srdečnost, někdy upřímná, někdy zemitá, někdy místní zvyklost bez zlého úmyslu
Uchopení pouhých článků prstu	Zbrklá sobeckost, vyjádření zloby a odstupu
Uchopení obou rukou	Nafoukanost, panovačnost, neskrývaná radost
Dlaň partnera si přitáhnete blíže k sobě	Nejistota, reakce na arogantní podání ruky
Přizpůsobení stisku naší ruky stisku partnera	Porozumění, ochota spolupráce, ochota dosáhnout společných cílů
Prodloužená doba stisku- nad optimální dobu 6 s	Pozitivní signál, při prodloužení se mění v negativní (nemožnost úniku)
Kratší doba stisku ruky	Nedostatek zájmu a nadšení ze setkání
Vlhká, zpocená dlaň (signál „mokrý ryby“)	Nervozita, negativní dojem
Suchá dlaň	Dobrý dojem, korektnost, partnerství
Podání ruky a současně levou rukou chycení ramene	Zdánlivá srdečnost, reálné udržování odstupu, nepoužívat ve styku s nadřazeným!
Podání ruky shora (dlaň plochou k zemi) ²⁰	Nadřazenost, dominance, projev negace

Zdroj: VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 67.

Takesika

Takesika je neverbální komunikace lidí pomocí dotyků, pohlazení, podání ruky, polibky, útoků atd. K lidským dotykům patří podání ruky, líbání, hlazení, objímání. Jak ukazují pozorování a výzkumy, prostřednictvím různých druhů dotyků může komunikační proces nabývat odlišný charakter a probíhat s různou účinností. Lidé se vzájemně dotýkají z různých důvodů, mnoha způsoby a v různých místech. Vědci, kteří studují taktilní chování lidí, věří, že v závislosti na účelu a povaze kontaktu rozdělujeme do následujících typů:²¹

1) profesionální – člověk je vnímán pouze jako objekt komunikace (lékařské vyšetření),

²⁰ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 67

²¹ GRUSHEVICKAJA, Tatiana. *Osnovy mezhkulturnoj kommunikacii*. Moskva : UNITI, 2002, s. 52.

- 2) rituální – podání ruky, diplomatické líbání,
- 3) přátelské,
- 4) milenecké.

Freedman a Hoffman rozlišují gesta, která jsou spojená s řečí a orientována směrem ven, a gesta, jež jsou zaměřena na osobu komunikátora. První skupina je podle nich určena ke komunikaci, zatímco ta druhá pouze uvolňuje napětí.²²

Dotyky jsou nutné pro člověka pro posílení nebo oslabení procesu komunikace. Ale chování s použitím kontaktů závisí na několika faktorech, mezi nimiž nejvýznamnější jsou kultura, pohlaví, věk, status člověka a typ jeho osobnosti. Základním atributem jednání a komunikace je podání ruky.

V komunikaci může být velmi informativní, zejména jeho intenzita a délka trvání. Příliš krátké, zvadlé podání velmi suché ruky může svědčit o lhostejnosti. Naopak, docela dlouhé podání příliš mokré ruky mluví o velkém vzrušení a vysokém pocitu odpovědnosti. Přetrvávající podání ruky spolu s úsměvem a vlídným pohledem demonstrují přátelství. Nicméně, udržovat ruku partnera ve své příliš dlouho není slušné, protože to může vyvíjet pocit rozčílení a nespokojenosti.

Historicky se vytvořilo několik druhů podání ruky, každý z nich má svůj symbolický význam. Podívejme se na ně:²³

- 1) Dlaň, která je otočená směrem nahoru, znamená ochotu podřídit se. To je bezvědomý signál tomu, čí vláda je uznána.
- 2) Dlaň, která je otočená směrem dolů, vyjadřuje úsilí o vládu, pokus vzít situaci pod svou kontrolu.
- 3) Dlaň okrajem dolů (vertikální poloha) fixuje postavení žen a mužů.
- 4) Podání ruky „rukavice“ (dvě ruce objímají jednu dlaň společníka) klade důraz na snahu o upřímnost, přátelství a důvěru.

Tímto způsobem správné použití podání ruky může výrazně usnadnit proces komunikace a vyjádřit mnoho lidských pocitů a emocí, vzbudit důvěru partnera.

²² ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007, s. 40

²³ GRUSHEVICKAJA, Tatiana. *Osnovy mezhkulturnoj kommunikacii*. Moskva : UNITI, 2002, s. 54.

1.2.6 Proxemika

Proxemika je součástí mimoslovní komunikace, která je založená na posuzování vzdálenosti mezi komunikujícími. Na vzdálenost mezi lidmi má vliv mnoho faktorů: rozdíly v pohlaví, v osobnosti, etické a kulturní.²⁴ Jednou z nejdůležitějších forem neverbální komunikace je dodržování patřičného odstupu od druhých osob, čím můžeme vyjádřit respekt, jaký máme vůči cizímu území.²⁵ Proto významné porušení osobního prostoru vyvolává u lidí nepříjemné pocity spojené s porušením osobní bezpečnosti. Emočně nestabilní lidé jsou extrémně netolerantní k narušení svého intimního prostoru, zatímco sebevědomí lidé se méně bojí vpádů jiných komunikujících.²⁶

E. T. Hall popsal čtyři zóny horizontální vzdálenosti: intimní, osobní, sociální a veřejná.

Zóny vizuální komunikace

- **Intimní zóna (15–45 cm)** – dovolujeme vstup pouze nejbližším lidem: intimnímu partnerovi, členu rodiny, dětem, zvířecímu mazlíčkovi.

Do intimního prostoru člověk nerad pouští cizí lidi, považuje je za vetřelce, jejich vniknutí za netaktnost vzbuzující nepříjemné pocity, někdy až paniku. Tuto zónu charakterizuje snadno přístupný fyzický kontakt k partnerovi, komunikace v tomto případě ovlivňují čichové a termální kanály. V této vzdálenosti se běžné hovory nevedou.²⁷ To je taky důvodem, proč slavní politici a popové hvězdy nemají rádi novináře, kteří vždy porušují hranice osobního prostoru.

- **Osobní zóna (45–120 cm)** – typická pro osobní jednání i jednání pracovní.

Volba této vzdálenosti závisí na hlučnosti prostředí, na tématu hovoru, na časovém limitu a na prostředí rozhovoru. V této zóně dobře pozorujeme partnerovou mimiku a udržujeme oční kontakt.

- **Sociální zóna (120–350 cm)** – komunikace v malé skupině (10-15 osob).

Sociální zóna hraničí s osobní, a v ní obvykle probíhá hodně formálních a oficiálních kontaktů. V takové vzdálenosti probíhají služební styky, obchodní jednání, praktické cvičení

²⁴ KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace*. 1. vyd. Praha : Svoboda, 1988.

²⁵ ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007, s. 43.

²⁶ KOTSTSOLINO, Mauro. *Neverbalnaia komunikatsiia*. Charkov : Humanitní centrum, 2009, s. 81.

²⁷ ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007, s. 44.

na vysoké škole. Výhodou je, že v zorném poli skupiny posluchačů je obvykle celá postava partnera.²⁸ Při porušení sociální zóny podvědomě vzniká negativní reakce na partnera a psychologické nepohodlí, které vedou ke slabým a neúspěšným výsledkům komunikace.

- **Veřejná zóna (350 cm)** – komunikace s velkou skupinou lidí.

V této zóně se lidé obvykle neznají, mohou se zůstat cizí nebo nepoznaní. Tato vzdálenost zahrnuje takové formy komunikace, jako jsou setkání, prezentace, přednášky, zprávy a projevy. Příkladem je projev politika na veřejném prostranství, herce na jevišti, kněze v kostele, přednášejícího na vědecké konferenci.

Proxemika se zabývá taky umístěním účastníků v prostoru a prostorové úpravy. Orientace komunikačních partnerů naznačuje, zda je jejich vztah kooperativní nebo kompetenční.²⁹ Podle rozmístění dvou lidí u stolu můžeme posoudit o charakter jejich sdělení.³⁰

1. Úhlová poloha umístění – nejpříznivější pro komunikaci učitele a studenta, vedoucího a podřízeného, protože obě strany mají dostatek prostoru pro výměnu názorů, pozorování gestikulace. Roh stolu slouží jako uklidňující bariéra, která chrání před nečekanými útoky. Pohledy se kříží, i když rozhovor se týká nepříjemných otázek, vždy je možné odvést pohled a zaměřit se na formulaci odpovědi.

2. Konkurenčně-obranná pozice – používá se v kritických diskuzích, debatách, jednáních. Partneri sedí proti sobě, což umožňuje sledování výrazů obličeje, provázené gesty, které se mohou velmi často měnit v závislosti na závažnosti projednávaných otázek. Bariéra v podobě stolu mezi partnery dává šanci relativní bezpečnosti, protože vynechává neverbální narážky spoluúčastníků a umožňuje včasnou obrannou nebo ústupovou reakci.

3. Nezávislá pozice – vypovídá o neochotě komunikovat. Obě strany sedí v různých koutech stolu, což negativně ovlivňuje proces komunikace. Pokud se pokusíte situaci změnit, sednout blíž, druhá osoba může úmyslně vstát a odejít.

²⁸ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 69.

²⁹ ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007, s. 44.

³⁰ Neverbální způsoby komunikace. *Svět porady*. [on-line]. 2007-11-30 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z WWW: <http://mirsovetov.ru/a/psychology/relations/non-verbal-communication-2.html>

4. Poloha zaměřené spolupráce – nejsou žádné fyzické překážky mezi účastníky diskuse, partnery sedí vedle sebe. Komunikace je důvěrná. V této poloze je možné diskutovat téměř všechny problémy a témata.

Významným faktorem prostorového chování je výška, kterou lze manipulovat buď sezením nebo stáním, nošením bot na podpatku, využíváním terénních nerovností nebo různými variacemi držení těla. Důležitá je vzdálenost místa, kde sedí šéf a kde sedí ostatní.³¹ Šéf, který zdůrazňuje podřízenost zaměstnanců nebo spolupracovníků, bude sedět na pevné židli u pracovních stolů, ostatní – v měkkém gauči, kvůli kterému jejich oči budou níže. Taková pozice dodává šéfovi sebevědomí a zdůrazňuje podřízenost mluvčího. Stejně jako na stupních vítězů stojí nejvyšší držitel zlaté medaile, tak i v komunikaci bývá nejjistějším ten člověk, který je vertikálně výš. Ostatní dobrou sezení kolem kulatého stolu se považuje za výhodnější a příjemnější pozice pro vzájemné kontakty.

1.2.7 Posturologie

Posturologie se zabývá komplexním držením těla, jeho uvolněním nebo napětím, náklony, polohou rukou, nohou, hlavy, směrem natočení těla a konfigurací všech částí těla. Lze nemluvit, ale nelze nezaujmout žádnou polohu těla a žádný postoj.³²

Ze signálů, o kterých povídá posturologie, můžeme poznat, jak se k nám staví náš partner a jestli nás považuje, například:

- **Držení těla** – rovné, vzpřímené, ochablé, shrbené, sebejisté, nedbalé, stísněné.
- **Držení hlavy** – přirozené, arogantní, hrdé, příliš vztyčené nebo skloněné, ztuhlé.
- **Postoj** – pevný, jistý, neklidný, houpavý, nestálý, uvolněný, nedbalý, přepjatý, strnulý, pohroužený do sebe.
- **Různé způsoby sezení.**

³¹ LEPILOVÁ, Květuše. *Přesvědčivá komunikace manažera*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2008, s. 104.

³² VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 70.

1.2.8 Chronemika

Pro komunikaci je čas stejně důležitý jako slova, gesta, držení těla a vzdálenost. Vnímání a využití času jsou součástí neverbální komunikace a velmi se liší v různých kulturách. Studie chronemiky různých kultur rozlišuje dva základní modely použití času: monochronní a polychronní.

Při monochronním modelu je čas využit tak, že lidé preferují řešit současně pouze jednu věc, a rovněž sdílí čas pro práci a emocionální kontakty.

V polychronním modelu není pevný harmonogram, člověk dělá několik věcí najednou.

To znamená, že valná hromada v afrických vesnicích začíná teprve potom, až se sejdou všichni obyvatelé. Pokud ve Spojených Státech jdete pozdě na důležitou schůzku, vaše povaha se hodnotí jako nedostatek zájmu k setkání, čím urazíte partnera.

Pokud v monochronní kultuře pořád sledujeme čas, a myslíme, že čas jsou peníze, v polychronní kultuře taková potřeba neexistuje a o přesném použití času se ani nepřemýšlí.

Chronemika také zkoumá rytmus a pohyby v kultuře. Například ve velkých městech jdeme po ulici rychleji než v malých obcích.

1.3 Vzhled a úprava zevnějšku

Největší vnímavou plochou na našem těle jsou barvy. Jejich správným použitím můžeme mnohé získat a ztratit.³³ Lidé mají jasnou představu o sociálním významu různých typů oděvů a při oblékání konkrétnímu sociálnímu významu přikládají velkou váhu, protože o sobě chtějí okolí vyslat konkrétní signál. Informace o úpravě zevnějšku nemusí odpovídat realitě, ale tomu, co na sebe chce nositel prozradit.³⁴ Jenže naše vymyšlené představení může fungovat jen do určitého okamžiku, protože vhodné oblečení nestačí k tomu, abychom přesvědčili partnera v sociální roli, kterou hrajeme v okamžik interakce.

Celý lidmi viděný a vnímavý svět se skládá ze sedmi základních spektrálních barev, dělených na teplé – červená, oranžová, žlutá a studené – zelená, modrá, indigo a fialová. Obecně lze

³³ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 76.

³⁴ ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007, s. 134.

doporučit kombinovat v oblečení, líčení, barvě vlasů apod. max. tři různé barvy. Individuality s určitými osobnostními sklony preferují různé barvy. Společenské lidé a extroverti upřednostňují jasnější a sytější barvy, u introvertů to vychází naopak. Nošení uniformy způsobuje deindividualizaci člověka, tj. člověk už není tak sociálně zodpovědný.³⁵

Prostřednictvím oblékání a vnější úpravy lidé doplňují a podtrhují nebo naopak maskují svou věkovou a pohlavní příslušnost. Oblečení má především funkci ochrannou. Prozrazují však mnoho o duchu doby a osobnosti člověka včetně jeho profese a národnosti.³⁶

Komunikativní význam šatů spočívá v tom, že s jejich pomocí člověk něco odhaluje a něco jiného zase zakrývá.

Čím barevnější a tvarově různorodější je oděv, jenž člověk používá k různým příležitostem, tím otevřenější je světu.(extroverti). Čím fádňější a se sklonem k jedné barvě se obléká, tím více je obrácen do svého nitra. (introverti). Klidné, přísné tvary a jednobarevnost, šaty, které přiléhají na tělo a jsou jednoduché, navozují vážnost a jistý odklon od života. Široké, volné tvary, vlající stužky, mnohobarevnost a složitost střihů jsou znaky příklonu k životu. Čím vyšší je dekorativnost oblečení, čím více šperků a malování obličeje, tím více chce člověk na sebe upozorňovat. Vysoce korektní, elegantní ošacení je také výrazem sociálního statusu.

Oblékání a úprava zevnějšku jsou prostředky stylizace vlastní osoby. Člověk se obléká tak, jak se cítí a jak chce být společensky vnímán.

Také v oblékání existují barevné preference, které podtrhují charakterové rysy osobnosti. Mladí dávají přednost primárním, zářivým barvám, starší se více kloní k barvám méně nápadným. Jestliže člověk zvolí jinou barvu, než tu, která odpovídá jeho věkové skupině, něco tím chce vyjádřit. Starší člověk vyjevuje primárními barvami, že se cítí ještě mlád a že touží po ztraceném mládí. Mladý člověk, který si vybral nenápadný barevný odstín, vykazuje zralost nebo že chce mít své mládí za sebou. Může jít také o snahu stát v pozadí, neupozorňovat na sebe.

Styl oblékání tak výrazně ovlivňuje úspěšnost i úroveň komunikace. E. Samsonová³⁷ rozlišuje u muže čtyři úrovně oblékání a u žen pět úrovní.

³⁵ VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 77.

³⁶ KULKA, Jiří. *Psychologie umění 2*. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008, s. 221.

³⁷ SAMPSONOVÁ, Eleri. *Jak si vytvořit působivý image, krok za krokem k úspěšné kariéře*. Praha : Management Press, 2003, s. 135.

Muži:

- A) Konzervativní tmavý oblek s nenápadným vzorkem, bílá košile a hedvábná kravata, tmavé ponožky a černé šněrovací boty, žádné šperky s výjimkou hodinek, snubního prstenu a manžetových knoflíčku.
- B) Oblek v módním stylu a výraznějších barvách, košile pastelových barev, proužek nebo pepito, vázanka s výraznějším vzorkem.
- C) Kombinace kalhot a saka, sportovní tvídový nebo manšestrový oblek, denimová košile, tmavší košile než oblek a bez vázanky.
- D) Bez saka, bez vázanky, džíny, bavlněné tričko.

Ženy:

- A) Tmavý kostým (ne kalhotový), konzervativního stylu, zřetelné linie, tmavé lodičky, střídmě použité šperky, světlá blůzka.
- B) Kostým (ne kalhotový) výraznějších barev a střihu. Sukně a kabátek sladěné či odlišné, zřetelné linie. Konzervativní nebo módní propínací šaty neutrální barvy.
- C) Konzervativní kalhotový kostým v tmavé barvě.
- D) Konzervativní sukně s blůzou. Tmavé kalhoty s blůzou nebo módní košilí.
- E) Svetřík, konfekční sukně. Blůza, konfekční sukně, vesta. Šaty bez rukávů. Sportovní oblečení.

Oblečení a úprava zevnějšku svědčí také o úrovni estetického vkusu. Nezřídka se při jejich hodnocení uplatňují také etická kritéria.

2. Pojetí řízení lidí

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidských zdrojů.³⁸ Lidské zdroje, to jsou všichni lidé, jimiž firma disponuje a jejichž pomocí dosahuje strategických cílů. Každá firma potřebuje schopné a motivované lidi, neboť schopnosti a motivace lidí (způsobilost a ochota k práci) určují výkon lidí (výsledek práce a chování) a výkon lidí určuje výkon firmy (výsledek podnikání a hospodaření).³⁹ Zabezpečit firmě schopné a motivované lidi za účelem dosažení strategických cílů firmy je úkolem řízení lidských zdrojů.

2.1 Úkol řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího co firma má, to znamená lidí, kteří ve firmě pracují a přispívají k dosažení strategických cílů firmy.⁴⁰

Strategickým cílem každé firmy provozované za účelem zhodnocování vložených prostředků je vytvářet spokojené a stálé zákazníky realizací (výrobou a prodejem) požadovaného produktu (výrobku nebo služby), a tím realizovat očekávaný výsledek hospodaření firmy. Úspěšné dosažení tohoto cíle je podmíněno schopností firmy optimálně zabezpečovat a využívat všechny potřebné zdroje, jak materiální, finanční nebo informační, tak především lidské, protože kvalitní lidské zdroje, schopní a motivovaní lidé, rozhodují o zabezpečování a využívání všech ostatních zdrojů a zajišťují firmě dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu.⁴¹

³⁸ KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů* 1. vydání. Praha : C.H.Beck, 2007, s. 5.

³⁹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012, s. 16.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha : Grada publishing 2007, s. 27.

⁴¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012, s. 31–32.

2.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Naplňování úkolu řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů. Umožňují firmě zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů firmy. Komplexně pojatý systém činností řízení lidských zdrojů ve firmě zahrnuje:⁴²

- **Vytváření a analýzu pracovních míst.** Definování pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí a odpovědností a jejich seskupování do pracovních míst a zpracování popisů a specifikací pracovních míst.
- **Plánování lidí.** Předvídání potřeby a pokrytí potřeby lidí a zpracování plánů činností řízení lidských zdrojů.
- **Obsazování volných pracovních míst.** Obsazování nově vytvořených či uvolněných pracovních míst, získávání vhodných uchazečů, výběr nejvhodnějšího uchazeče, přijetí vybraného uchazeče a adaptace přijatého uchazeče.
- **Řízení pracovního výkonu a hodnocení lidí.** Usměrnování a podněcování lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu pomocí získávání a poskytování zpětné vazby (hodnotící informace) o skutečném výkonu.
- **Odměňování lidí.** Poskytování odpovídající kompenzace za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulování k dosahování požadovaného výkonu.
- **Vzdělávání lidí.** Utváření, prohlubování a rozšiřování schopností (znalostí, dovedností a chování) lidí k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
- **Péče o lidi a pracovní podmínky.** Dosahování příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon lidí v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.).
- **Formování pracovních vztahů.** Dosahování vyhovujících formálních i neformálních vztahů, které vznikají mezi lidmi v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

⁴² ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012, s. 34.

- **Využívání personálního informačního systému.** Zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zajišťování řízení lidských zdrojů ve firmě.

2.3 Zajištění řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů ve firmě zajišťují **manažeři**, ve větších firmách s větším počtem lidí zpravidla s podporou **personalistů**,⁴³ kteří ve firmě obvykle zajišťují jednak administrativní činnosti vyplývající z právních předpisů, jednak koncepční, metodické a analytické činnosti spojené s řízením lidí a navazující poradenství manažerům.⁴⁴

Současné pojetí řízení lidských zdrojů předpokládá přesun většiny pravomocí a odpovědností souvisejících s řízením lidí z personalistů na manažery na všech stupních řízení firmy. Každý, kdo ve firmě řídí jiné lidi, musí každodenně zvládat řadu činností řízení lidských zdrojů, zejména plánování, výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí.⁴⁵

Role manažerů v řízení lidských zdrojů souvisí s rolí manažerů v řízení firmy. Manažeři odpovídají za realizaci strategických cílů firmy prostřednictvím dosahování požadovaného výkonu ostatních lidí. Manažeři přispívají k dosažení úspěchu firmy tím, že zajišťují, aby ostatní lidé využívali svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu firmy, přičemž se očekává, že rovněž sami manažeři využijí svoje nejlepší schopnosti a motivaci k dosažení úspěchu firmy.⁴⁶

Úspěch manažerů v řízení firmy závisí na úspěchu manažerů v řízení lidí, především na schopnosti a motivaci manažerů koordinovat, kooperovat a komunikovat s ostatními lidmi v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů firmy.

⁴³ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012, s. 39.

⁴⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007, s. 17.

⁴⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : Management Press, 2007, s. 29.

⁴⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012, s. 39.

3. Uplatnění neverbální komunikace v řízení lidí

Různé průzkumy a zkušenosti ukazují, že neschopnost manažerů dosáhnout stanovených cílů firmy souvisí s neschopností manažerů řídit ostatní lidi ve firmě. Úspěšný výkon manažerské funkce vyžaduje zvládnout personální dimenzi managementu, to znamená zvládnout každodenní řízení ostatních lidí v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů firmy. Úspěšné řízení ostatních lidí ve firmě přitom vyžaduje:⁴⁷

1. **Porozumět lidem jako jednotlivcům**, pochopit individuální rozdíly v pracovním chování a motivy, které toto chování způsobují.
2. **Seznámit se s principy jednání s lidmi**, především delegování úkolů a pravomocí, motivování, komunikaci, koučování nebo vedení týmů.
3. **Osvojit si postupy řízení lidských zdrojů**, zejména v oblasti výběru, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání lidí.

Mezi tradiční manažerské funkce patří plánování, organizování, výběr, vedení a kontrola, ovšem za základ úspěšného řízení lidí je možné považovat **sociální komunikaci** (verbální i neverbální) jako přirozenou součást lidského života, neboť veškeré dění ve firmě je založeno právě na komunikaci mezi lidmi, zvláště na komunikaci mezi manažery a ostatními lidmi, kteří se podílejí na realizaci strategických cílů firmy.

Jedním z předpokladů úspěšného výkonu práce manažera je rovněž neverbální komunikace, která je svým způsobem mnohem významnější než verbální komunikace, protože pronášená slova získávají skutečný význam jen ve spojení s prožívanými emocemi, které dobře vyjadřuje právě řeč těla, to znamená výrazy obličeje, pohyby hlavy, rukou, paží a nohou nebo postoje celého těla.

Význam neverbální komunikace v řízení lidí je demonstrován na příkladu manažerského stylu a neverbální komunikace dvou úspěšných manažerů z oblasti informačních a komunikačních technologií, Steva Jobse a Billa Gatese. Cílem je představit a porovnat jejich manažerský styl a neverbální komunikaci a formulovat několik základních doporučení pro účelnou neverbální komunikaci současných i budoucích manažerů.

⁴⁷ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha : ASPI, 2003, s. 13.

3.1 Případová studie: Steve Jobs

3.1.1 Životopis

Steve Jobs⁴⁸, celým jménem Steven Paul Jobs, jeden ze zakladatelů společností Apple, Next, Pixar a klíčová osobnost ve světovém počítačovém průmyslu, se narodil 24. února 1955 v Kalifornii. Brzy po narození byl adoptován Paulem a Clarou Jobsovými za podmínky zajištění vysokoškolského vzdělání. Studia na vysoké škole však po první semestru na vlastní žádost ukončil.

Spolu s kamarády založil 1. dubna 1976 společnost Apple. Jejich sídlem byla garáž Jobsových rodičů. Autorem většiny nápadů byl Steve Wozniak, zatímco Steve Jobs byl obchodníkem. První počítač Macintosh uvedli na trh 24. ledna 1984. Úspěch byl ohromující. Ve světě v té době neexistoval žádný srovnatelný konkurent, pokud jde o objem prodeje a technologický potenciál. V roce 1985 byl Steve Jobs ze společnosti Apple propuštěn. V této souvislosti Jobs později prohlásil: „Jsem jediný člověk, který ví, co znamená ztratit čtvrt miliardu dolarů ročně. Velmi dobře to formuje osobnost.“ V roce 1985 založil společnost NeXT, která se zabývala vývojem počítačových systémů pro vysoké školy a podnikání.

V roce 1996 společnost Apple koupila společnost NeXT a Steve Jobs se vrátil do společnosti, kterou založil. V roce 2001 představil Steve Jobs první iPod. Pod jeho vedení společnost Apple výrazně posílila své postavení na trhu osobních počítačů. V roce 2006 byly prezentovány iMac a notebook MacBook Pro. V roce 2008 byl prezentován další nejtenčí notebook MacBook Air. Ve stejném roce lékaři diagnostikovali u Steva Jobse hormonální nerovnováhu, v roce 2009 podstoupil transplantaci jater. 2. března 2011 se uskutečnila poslední Jobsova prezentace, 31. srpna 2011 odešel z Applu a 5. října 2011 zemřel.⁴⁹

3.1.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace Steva Jobse je posuzována na základě video záznamů z jeho veřejných vystoupení. Video záznamy jsou dostupné na youtube.com. Přehled zkoumaných video záznamů je uveden v seznamu použité literatury.

⁴⁸ Steve Jobs. *Seoded.ru* [on-line]. 2008 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.seoded.ru/istoriya/biography/steve-jobs.html>

⁴⁹ Steve Jobs. *Steven-Jobs.ru* [on-line]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://steven-jobs.ru/khronologiya-zhizni-stiva-dzhobsa>

Kinezika

Pohyby těla Steva Jobse jsou jisté, klidné a harmonické. Steve Jobs působí jako vyrovnaná a koncentrovaná osobnost, ovšem často záleží na tom, s kým komunikuje, zda se zákazníky, nebo zaměstnanci. Vůči zaměstnancům vystupuje jako skutečný leader, který kontroluje nejen sám sebe, ale i své podřízené. Postoj těla Steva Jobse je pevný.

Z fotografií je patrné, že Steve Jobs trochu ohýbal a stlačoval ramena. To svědčí o nejistotě, která se takto projevuje. S věkem se tyto projevy u Jobse prohloubily, protože po propuštění z Applu se jeho osobnost změnila, jeho nadšení a domýšlivost se zmenšily.

Chůze Steva Jobse je uvolněná a svobodná. Podle pohybů těla, postoje těla a chůze vyznívá jednání a vystupování Steva Jobse jako racionální a promyšlené.

Gestika

Steve Jobs má velice výrazná gesta. Nejčastěji používá gesta ilustrační, která dokreslují jeho verbální projev, a to zvláště, když prezentuje nový produkt. Rukama vyjadřuje ty emoce, které jen obtížně přečteme z jeho obličeje. Symbolická, regulační a adaptační gesta (kap. 1.2.2) nejsou pro Steva Jobse typická. Steve Jobs vystupoval jako osobnost, která kontrolovala svoje myšlenky i svoje gesta. Prostřednictvím gest působil jako silná osobnost, schopná přenést na ostatní své přesvědčení, ideje a nápady.

Mimika

Steve Jobs dobře ovládal svoji mimiku. Vyznačoval se udržováním přímého očního kontaktu s každým, s kým mluvil. Tím jednak kontroloval emoce svého partnera, jednak vyjadřoval respekt a ochotu naslouchat. Zvednuté obočí prozrazovalo překvapení, sarkasmus nebo nepochopení. Usmíval se častěji se zavřenou pusou, což prozrazuje jeho uzavřenost před druhými lidmi. Steve Jobs spíše dával přednost kontrole myšlenek druhých, než sdílení vlastních myšlenek s druhými. Je známo, že muži ovládají své emoce mnohem lépe než ženy. To platilo i pro Steva Jobse. Téměř žádné mimické projevy, vždy hladké čelo, ironický sotva viditelný úsměv, jiskrné oči.

Vizika

Zaměstnanci Steva Jobse často říkali, že Steve byl člověkem pátravého pohledu, za kterým se skrýval zájem, tvrdohlavost, energie a moc. Svým pohledem uměl nadchnout anebo zničit.

Osobně si myslím, že právě jeho schopnost udržovat přímý oční kontakt byla tím, co k němu ostatní nejvíc přitahovalo. Již v mládí se naučil při konverzaci nemrkat a hypnotizovat své společníky.

Záběr pohledu Steva Jobse byl obrovský. Na poradách a prezentacích jeho oči vždy směřovaly do sálu, na lidi. I když něco potřeboval ukázat na počítači, seděl u počítače jen několik minut, pak znovu vstal a pokračoval v živém dialogu. Na slajdech jeho prezentací nebyl skoro žádný text, obvykle jen velké a jasné obrázky. Proto se nikdy nedíval na obrazovku a veškerá pozornost publika byla vždy zaměřena na něj.

Haptika

Podle kontaktu hmatem byl Steve Jobs vždy přátelský a otevřený. Nebál se druhé lidi oslovit a pozdravit. Podání ruky měl vždy rovnoprávné s napjatým loktem, čímž vyjadřoval požadovaný větší odstup.

Proxemika

Steve Jobs vždy dodržoval odstup. Na veřejnosti nepřipouštěl žádné familiárnosti, do osobní zóny používal jen dobré známé. Byl otevřený a nepoužíval zavřené pozice těla. Na společných fotografiích s týmem spolupracovníků nepoznáte, že ten člověk je hlavním ředitelem obrovské společnosti a milionářem. Na fotografiích nikdy nezaujímal dominantní pozici. Při konverzaci klidně mohl sedět, i když ostatní stáli, a v klidu poslouchal s pohledem škrtiče. Na podiu se snažil nestát za stupínkem, ale mluvit přímo k posluchačům. Jen v případech, kdy to bylo nezbytně nutné, ale i tehdy si nechtěl vytvářet bariéry.

Posturologie

Celkové držení těla Steva Jobse odpovídalo situaci. Když vystupoval na podiu, byl uvolněný, jistý a hravý. Jeho kamarádi říkali, že flirtoval s publikem. Nestyděl se vypadat přirozeně a nadšeně. Svoje zamilování produktem a zapálení nápadem předával lidem. V průběhu interview často křížil nohu přes nohu, což v jazyku gest znamená lhostejnost k tomu, jak vypadá a co si o něm jiní myslí. Během vedení ostatních byl velmi soustředěný. Věděl co, jak a proč říká. Nikdy nepoužíval papíry při vysvětlování, vždy byl připraven zodpovědět jakýkoliv dotaz.

Chronemika

Čas byl pro Steva Jobse velmi důležitý. S časem souviselo i čestné slovo, které dával svým zákazníkům. Když společnost Apple oznamovala, že jejich produkt bude od zítřejšího dne v prodeji, znamenalo to, že od zítra bude produkt k dostání v každé prodejně Apple. Steve Jobs neustále kontroloval sdílení informací a dodržování vlastních slibů.

3.1.3 Vzhled a úprava zevnějšku

Steve Jobs byl známý svým specifickým oblečením – džíny, černý rolák a bílé tenisky. Takový styl oblečení chtěl zavést pro všechny zaměstnance Apple, ale ostatní tento nápad odmítli. Jobs vyjadřoval svým specifickým stylem oblékání příslušnost ke společnosti, svým specifickým stylem oblékání se odlišoval od ostatních generálních ředitelů, čímž zdůrazňoval svou výjimečnost. Byl jedinečný v práci i v oblékání, ovšem nijak se tím nevzdaloval lidem, se kterými pracoval. Žádné oficiality, žádné prosazování se pomocí zevnějšku.

3.1.4 Osobnost

Steve Jobs byl velice silná osobnost, která dokázala zajistit, aby ostatní lidé využili svoje nejlepší schopnosti k dosažení úspěchu společnosti. Lidé v jeho týmu se vždy snažili vytvořit nejlepší produkt na trhu. Jejich cílem nebyly peníze, ale stvoření něčeho, co změní svět a přístup lidí k technice. Jeho zaměstnanci byli zamilováni do toho, co dělali, a proto byli ochotní pracovat tím nejlepším možným způsobem, k tomu je motivoval přístup Steva Jobse.

*„Pokud jste dobrý truhlář a chcete udělat pěkný noční stolek, nepoužijete na zadní stranu překližku, i když je obrácená ke zdi a nikdo ji neuvidí. Bude se vám v noci spát dobře jen tehdy, pokud se vám podaří vtělit do svého produktu estetickou krásu a kvalitu.“*⁵⁰

Steve Jobs vždy rozlišoval život osobní a život pracovní a tomu učil i své zaměstnance. V práci se řešila pouze práce a další vývoj produktu a rozvoj společnosti. Steve Jobs byl zamilován do toho, co dělal, byl posedlí tím, jak chtěl využít a rozvíjet své nápady.

⁵⁰ Steve Jobs. *Steven-Jobs.ru* [on-line]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://steven-jobs.ru/intervyu-stiva-dzhobsa-zhurnalu-playboy-25-fevralya-1985-goda>

3.1.5 Reputace

Tyran

Steve Jobs byl velice náročný, navenek působil jako přítel, ovšem ve vztahu s podřízenými uplatňoval nezpochybnitelnou autoritu. Byl znám jako perfekcionista, jako velmi náročný šéf, posedlí detaily. Existuje mnoho příběhů zaměstnanců, kteří prostě nemohli Jobse vystát.

Jeden z příkladů jeho chování ve věku 26 let:⁵¹

- pravidelně chybí na setkáních,
- jedná bez přemýšlení,
- je lhostejný v kritických situacích,
- řídí se pouze osobními zájmy,
- snaží se být pánem, rozhoduje absurdně a spontánně,
- neposlouchá a stále přerušuje ostatní,
- nedodržuje vlastní sliby a neplní stanovené povinnosti,
- samostatně prosazuje vlastní rozhodnutí, neradí se s nadřízenými,
- je příliš optimistický ve svých úsudcích,
- je nezodpovědný a nepozorný.

Na internetu se často psalo, že Jobse nikdo nepozdraví, že se ho podřízení bojí. Když šel jednou po ulici, dav se rozestoupil, aby ho nechal projít. Jeho zaměstnanci byli neustále ve střehu.⁵²

Jobs vždy odděloval sebe a ostatní svojí osobní zónou. Nikdo neměl právo dotknout se nástěnky v jeho kanceláři, kde zaznamenával své nápady a plány. V období působení ve společnosti NeXT uplatňoval pravidlo mlčení. Noví zaměstnanci do poslední chvíle neviděli produkt, se kterým by měli pracovat. Jobs nazýval toto pravidlo „mostem víry“, víry k objektivní nejistotě. Po návratu do Applu, zavedl pravidlo nesdílení informací o tom, co se

⁵¹ Steve Jobs. *Steven-Jobs.ru* [on-line]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://steven-jobs.ru/rabota-stiva-dzhobsa>

⁵² Vše o Stevu Jobsovi [on-line]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: http://allabout-stevejobs.ru/ru/being/at_work

ve společnosti děje. Tím dal každému na vědomí, že když bude mluvit s tiskem, opustí společnost. Každý věděl pouze to, co potřeboval vědět, nic víc. Udržení tajemství je stále nedílnou součástí marketingové strategie společnosti Apple. Steve Jobs měl velmi rozporuplnou povahu, z příjemného a zamyšleného stavu, dokázal přejít do stavu extrémního hněvu a smutku, což narušovalo každý racionální dialog. Steve Jobs uplatňoval vlastní styl motivace zaměstnanců. Dokázal člověka přivést k pláči, ponížit nebo propustit. Neváhal se dotknout osobních citů jiných, často nebral ohled ani na ty, kteří tvrdě pracovali. K tomu kdosi řekl, že „demokraté nedělají skvělé produkty, je nutný tyran.“ Jeho odchod ze společnosti Apple v roce 1985 vyvolal u zaměstnanců smíšené pocity. Na straně jedné se dostavil pocit úlevy, odešel tyran. Na straně druhé, se projevíly obavy o osud společnosti, odešel respektovaný a charismatický leader.⁵³

Talentovaný leader

Když se Steve Jobs vrátil v roce 1997 do společnosti Apple, všichni byli překvapení tím, jak se změnil. Byl trpělivější, ohleduplnější, klidnější a zralejší. Měl vrozenou schopnost dostat z lidí to nejlepší. Sám o sobě nejednou říkal, že jeho úkolem není být k lidem příjemnější, ale dělat je lepší, proto se snažil dostat z lidí maximum možného, přivést je k dokonalosti.⁵⁴

Steve Jobs dokázal přesvědčit téměř o čemkoliv. Spojil marketing, technologie a finance. Naslouchal intuici a instinktům, byl charismatickou osobností, vedl tisíce lidí. Znal své zaměstnance, nepoužíval složitou hierarchii a jeho podřízení se vždy snažili, aby se jejich práce Jobsovi líbila. On byl srdcem i duší společnosti, nevyčerpatelným zdrojem inspirace a tvůrčích nápadů.

Pro všechny dělal to nejlepší, jako by to dělal sám pro sebe. Kouzlem osobnosti přitahoval každého, kdo s ním pracoval. Týmová práce, organizace a disciplína, tomu učil své podřízené. „Vše významné a zásadní vytvoříte v týmu. Máme společné zájmy. Nezasekněte se na tom, čím je nápad. Vyberte si to nejlepší a jděte do toho.“⁵⁵

⁵³ Steve Jobs. *Steven-Jobs.ru* [on-line]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://steven-jobs.ru/klyuchevye-frazy-o-apple-i-stive-dzhobse-iz-filma-triumf-nerdov>

⁵⁴ Steve Jobs. *Steven-Jobs.ru* [on-line]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://steven-jobs.ru/govorit-stiv-dzhobs-intervyu-stiva-dzhobsa-s-betsi-morris-7-marta-2008-goda>

⁵⁵ Steve Jobs. *Steven-Jobs.ru* [on-line]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://steven-jobs.ru/predprinimatel-desyatiletija-intervyu-dlya-zhurnala-inc-aprel-1989-g>

Steve Jobs se stal kultovní postavou, přispěl k zásadnímu rozvoji oblasti informačních a komunikačních technologií a díky své práci získal obrovskou popularitu po celém světě. Díky Stevu Jobsovi se Svět zdá mnohem lepší.⁵⁶

Shrnutí

Steve Jobs byl zdatným a vynikajícím vedoucím, který motivoval zaměstnance k dosažení společného cíle, dělat všechno na maximum a milovat svou práci. Měl, jako každý člověk, své přednosti i nedostatky. Hlavní předností stylu vedení Steva Jobse bylo umění přesvědčovat, podněcovat a inspirovat. Jeho chování k ostatním bylo přátelské, neodlišoval se ani oblečením, ani vystupováním. Ovšem jisté projevy tyranie udržovaly jeho podřízené v neustálém strachu z propuštění a veřejného ponížení. Vedení společnosti Apple založil na politice cukru a biče.

⁵⁶ Steve Jobs. *UmerSteveJobs* [on-line]. 2011-10-06 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://lw-church.ru/viewtopic.php?f=59&t=255>

3.2 Případová studie: Bill Gates

3.2.1 Životopis

Bill Gates⁵⁷, celým jménem William Henry Gates, se narodil 28. října 1955 v Seattlu, ve státě Washington. Jeho otec byl známým advokátem, matka učitelkou, členkou vedení univerzity ve státě Washington a předsedkyní dobročinné organizace United Way.

Bill Gates byl absolventem nejlepší školy ve městě. Ve třinácti letech napsal svůj první počítačový program. V roce 1973 byl přijat na Harvardskou univerzitu. V průběhu studia vytvořil programovací jazyk BASIC pro první mikropočítač Altair společnosti MITS. V roce 1975 odešel z vysoké školy a začal se zabývat počítačovým softwarem. Společně s Paulem Allenem založil společnost Microsoft.

V roce 1995 se oženil s Melindou French. Ve stejném roce spolu s více prezidentem Natanem Mirvolem a novinářem Petrem Raynarsonem napsal knihu „Cesta do budoucna“. V roce 1996 byl časopisem Forbes vyhlášen nejbohatším mužem na světě.

V roce 1988 pracovalo ve společnosti Microsoft 25 000 lidí v padesáti osmi zemích světa. V roce 1999 spolu s Collinem Hemingwazem napsal knihu „Business s rychlostí myšlení“, která pak vyšla v 25 jazycích. Příjem z prodeje obou knih převedl na charitu a podporu využití informačních technologií v procesu učení. V roce 2005 získal titul rytíře britského impéria za úsilí o snížení chudoby ve světě. V roce 2007 byl uznán absolventem Harvardské univerzity. V roce 2008 odešel z funkce předsedy představenstva společnosti Microsoft, aby se naplno věnoval charitativní práci.

3.2.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace Billa Gatese je posuzována na základě video záznamů z jeho veřejných vystoupení. Video záznamy jsou dostupné na youtube.com. Přehled zkoumaných video záznamů je uveden v seznamu použité literatury.

⁵⁷ Biografie Billa Gatese. *Biografija izvestnych liudej* [on-line]. 2007 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z WW: <http://biographer.ru/biographies/130.html>

Kinezika

Pohyby těla Billa Gatese jsou pomalé, harmonické a plynulé, neprojevují se zvláštní pohyby a náhlé změny pozice. Podle doktora Barona-Cohana má známý počítačový expert pravděpodobně Aspergerův syndrom. Svou domněnku vysvětluje tím, že Bill Gates má vynikající paměť, sklon k sociální izolaci a tendenci k opakovatelným automatickým pohybům, křečím, tikům a houpání. Houpání také prozrazuje jistou nervozitu a hlubokou zamyšlenost.⁵⁸

Postoj těla je pevný, ale neuvolněný, někdy do sebe pohroužený a sesutý. Bill Gates většinou působí jako uzavřená osobnost, která kontroluje každý svůj další krok. Jeho chůze čas od času prozrazuje skrývanou nervozitu a přání vědět, jak postupovat dál.

Gestika

V mládí nepoužíval Bill Gates pohyby rukou příliš často. Postupem času se to změnilo, začala se u něj projevovat gesta symbolická a adaptační (kap. 1.2.2). Jejich pomocí vyjadřuje důležitost předávaných informací a vlastní emoce, které jeho sdělení doprovázejí. Často má jednu ruku v kapse kalhot a druhou ukazuje směr svých myšlenek. Prostřednictvím gest vyjadřuje svou jistotu mluvit na veřejnosti, stejně jako schopnost co nejlépe sdělovat své ideje a nápady.

Mimika

Obličej Billa Gatese jasně vyjadřuje emoce smutku, radosti, překvapení nebo pohoršení. Tyto emoce nejvíce prozrazují jeho zvednutá obočí a ústa. Usmívá se otevřeně a opravdově. Když někomu naslouchá, většinou má uzavřená ústa, jeho koutky směřují dolů, což svědčí o jisté ironii, se kterou řečníka vnímá.

Vizika

Při osobních setkáních Bill Gates neudrží přímý oční kontakt, když vystupuje na veřejnosti, pohledem směřuje do sálu. V průběhu let Bill Gates pracoval na zvýšení svého sebevědomí, co je vidět na jeho prezentacích. Při prezentacích, podobně jako Steve Jobs, nepoužívá skoro žádný text, jen velké a jasné obrázky.

⁵⁸ T. Grandin o učení studentů se syndromem Aspergera a VFA. *Autisminfo.ru* [on-line]. 2009 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: http://autisminfo.ru/articles.php?article_id=966

Haptika

Podle kontaktu hmatem je projev Billa Gatese velice přátelský. Při podání ruky má loket pokrčený u těla, což svědčí o jeho přátelském vztahu. Používá pouze formální rituální doteky, jen podání ruky (kap. 1.2.5).

Proxemika

Bill Gates má výraznou osobní zónu, kterou vymezuje buď uzavřenými prsty nebo zkříženými nohama. Stejně jako Steve Jobs, nikdy nezaujímá dominantní pozici a nepřipouští žádné familiárnosti. Na podiu většinou stojí za stupníkem, jen zřídka mluví přímo k posluchačům. Na společných fotografiích nepoznáte, jestli před vámi stojí hlavní ředitel nebo zaměstnanec.

Posturologie

Celkové držení těla Billa Gatese je možné charakterizovat jako odměřené a uzavřené. Působí spíš jako běžný vedoucí s monotónním projevem, za kterým se skrývá energie a napětí. Snaží si vytvořit podobu sociálního, snášenlivého a přátelského člověka. Bariéru mezi tím, co říká a jak vypadá, překonává vtipy.

Chronemika

Čas je pro Bill Gatese jistě důležitý, ovšem včasné uvedení nového produktu na trh není vizitkou společnosti Microsoft. Realizace produktu mnohdy probíhá se zpožděním a často neodpovídá slíbené kvalitě, což zaměstnanec společnosti Microsoft vysvětluje tím, že společnost je dobrá v programování, ale ne v plánování.⁵⁹ I když se Bill Gates osobně řídil pravidlem „být ve správný čas na správném místě“, je vidět, že občas se slova rozházejí s činy.⁶⁰

⁵⁹ LOWE, Janet. *Bill Gates speaks*. 1. vydání. Moskva : ACT, Tranzitkniha, 2004, s. 129.

⁶⁰ Bill Gates a jeho příběh o businessu. *Byznys* [on-line]. 2005-2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <http://biznes-dengi.com/istoriya-biznesa/bill-geyts-i-istoriya-ego-biznesa.html>

3.2.3 Vzhled a úprava zevnějšku

Styl oblečení Billa Gatese je jednoduchý, někdy příliš konzervativní, ovšem zajímavější než styl oblečení Steva Jobse (kap. 3.1.3). Klasický styl lidí ze světa byznysu v podobě tmavého obleku, košile a kravaty, střídá domácí styl v podobě velkého svetru a kalhot. Velký význam přikládá hodinkám, čímž opět dokazuje, že čas považuje za důležitý.⁶¹

3.2.4 Osobnost

Bill Gates je významným podnikatelem, počítačovým magnátem, zakladatelem a majitelem společnosti Microsoft. Miluje auta, lodě nebo poker. V práci je velice odvážný, vášně k soutěžení ho láká více než peníze. Nikdy nejedl doma, protože nechtěl ztrácet čas vařením.⁶² Neprojevoval se jako skutečný vůdce. Vždy byl velice prozíravý, již v mladém věku pochopil, že když se neprodává inspirace, může se prodat rukopis.⁶³

Je velmi ambiciózní, například touží získat Nobelovu cenu a je za ní připraven zaplatit jakoukoliv sumu. Je člověkem s instinktem, duchem inovátora a schopností jít do rizika, s rychlým myšlením, který obrátil tento svět o 180 stupňů. Společnost Microsoft se odlišovala jasnou vizí cílů, konkurenceschopností, stabilitou a vírou ve své technologie. Takový přístup převzala od svého hlavního zakladatele. Tvrdé a pragmatické uvažování charakterizovalo jeho styl řízení a metody rozhodování. Společnost Microsoft je společnost chytrých a učících se lidí, kteří mají dobré vedení.⁶⁴

3.2.5 Reputace

Geniální výtržník

Za normálních okolností je dost často drzý. „*Kdybych nebyl krutý, kde bychom teď byli?*“ komentuje Gates své chování k zaměstnancům. V každodenním životě se někdy projevovaly jeho záchvaty hněvu. Trpí mírnou formou autismu – Aspergerův syndrom, a proto je čas od

⁶¹ Vysokotechnologická moda: Jak se oblékají hvězdy světa IT. *Interfax.by* [on-line]. 2011-03-20 [cit. 2012-04-20] Dostupné z WWW: <http://www.interfax.by/article/77300>

⁶² Příběhy úspěchu. *Biografie Billa Gatese* [on-line]. 2009-12-21 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: http://stories-of-success.ru/biografiya_billa_geitsa

⁶³ Bill Gates. *Křížovka-kavárna* [on-line]. 2012-10-28 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.c-cafe.ru/days/bio/32/gates.php>

⁶⁴ LOWE, Janet. *Bill Gates speaks*. 1. vydání. Moskva : ACT, Tranzitkniha, 2004, s. 46.

času lhostejný k citům a emocím jiných lidí.⁶⁵ „Víme jen, jak správně pronajímat, řídit a globalizovat software. Klíčem k úspěchu je nikdy se nepovažovat za servisní společnost.“⁶⁶ Taková strategie zabezpečuje rozšíření produkce společnosti na trhu. Úspěch společnosti Microsoft je založen na fanatických zaměstnancích, kteří pevně věří ve svého charismatického vůdce, který má vždy pravdu.⁶⁷ Žralok kapitalismu – tak nazývají Gatese za jeho přiměřený intelekt. Na rozdíl od vědců se Gates domnívá, že většina rozhodnutí už někde existuje. Je zapotřebí tato rozhodnutí najít, přizpůsobit podle situace a využít ve svůj prospěch. Hodnota čisté vynalézavosti se přeceňuje. Mnohem důležitější je vytvoření tržního produktu. Proto společnost Microsoft není příliš silná v inovacích, ale tak či onak umí si půjčit převratné objevy od jiných a uplatnit je ve svých komerčně výnosných produktech.⁶⁸

Namyšlená intelektuální nepřístupnost ve vztahu k podřízeným byla jednou z podmínek velké korporace, kterou Gates stvořil. V otázkách businessu je velmi tvrdohlavý a rychle ztrácí trpělivost se všemi, kdo nechápou nuance výpočetní techniky. Koncentrace a vznětlivost Billa Gatese je tou energií, která řídila Microsoft a dovolila Americe získat kontrolu v odvětví výroby počítačového softwaru.

Geniální vědec a taktik

„Jste-li manažer a ve vašem podnikání jsou lidé, vytvořte pro ně dobré pracovní podmínky, podmínky rozvoje. Vráť vám to svou dobrou prací.“⁶⁹ Takovou strategii uplatňuje Bill Gates jako zkušený ředitel. Jako takový se rovněž vyznačoval uměním poznat toho pravého a užitečného pracovníka. Dokázal získat každého. Vždy byl pyšný na to, že najímal jen ty nejchytřejší. Zaujetí a perfekcionismus jsou klíčová slova, která charakterizují Billa Gatese. Za chlapeckým chováním se skrývá nemilosrdný konkurující podnikatel posedlí soutěžením. Patří mezi intuitivně myslící typy se silnými projevy introverta a vysokou úrovní intelektu. Je velice inteligentní, pracovitý a soutěživý. Konkurence a snaha být nejlepším ho vždy posouvaly dopředu.

⁶⁵ Proč nemají rádi Billa Gatese. Vovas [on-line]. 2009-10-18 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <http://vovas.ws/pochemu-ne-lyubyat-billa-gejtisa/>

⁶⁶ LOWE, Janet. *Bill Gates speaks*. 1. vydání. Moskva : ACT, Tranzitkniha, 2004, s. 46.

⁶⁷ LOWE, Janet. *Bill Gates speaks*. 1. vydání. Moskva : ACT, Tranzitkniha, 2004, s. 62.

⁶⁸ Bill Gates. *Křížovka-kavárna* [on-line]. 2012-10-28 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.c-cafe.ru/days/bio/32/gates.php>

⁶⁹ Pravidla Billa Gatese. *Konstruktor úspěchu* [on-line]. 2011-10-28 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <http://constructor.ru/uspex/pravila-billa-gejtisa.html>

Shrnutí

Bill Gates je člověk, který okouzlí spíše svým intelektem, než osobností. Pevná vůle, jasný cíl, podnikatelský talent, to jsou kvality, které rozdělují lidi na dva tábory, obdivovatele a odpůrce Billa Gatese. Práce je jeho život a do práce vkládá obrovské úsilí. Jeho přístup k podřízeným je tvrdý, ale výsledek stojí za to. Prozíravost, stabilita a charisma, to vystihuje přístup Billa Gatese k práci, sobě samému i pracovníkům. Pomocí intuice, opravdového zaujetí a tvrdohlavosti dokázal stvořit celosvětově uznávanou společnost i celosvětově užívaným software.

3.3 Doporučení pro manažery

Příklad manažerského stylu a neverbální komunikace jedněch z nejlepších manažerů ve světě informačních a komunikačních technologií, Steva Jobse a Billa Gatese, je poučný pro všechny současné i budoucí manažery. Na základě prozkoumání, posouzení a porovnání manažerského stylu a neverbální komunikace Steva Jobse a Billa Gatese je možné všem současným i budoucím manažerům dát několik základních doporučení z oblasti neverbální komunikace, které mohou být přínosem pro jejich práci:

1. Gestikulujte

Gesta vás otevírají posluchačům, vyjadřují váš zájem a doplňují informace, které sdělujete. Stát v pozoru uspí každého, s kým mluvíte. Někdy je zapotřebí dát slovům život, i když je důležité nevyvolávat chaos.

2. Narovnejte se

Rovná záda a ramena korigují chůzi. Když člověk vidí někoho s rovnými zády, sám se narovná a současně se chová zdvořile, protože většina lidí zapomíná na rovné postavení těla, které přidává na sebevědomí. Když respektujete sami sebe, respektují vás i ostatní.

3. Milujte to, o čem mluvíte

Když je člověk opravdu nadšen tématem hovoru, jeho pocity se přenášejí na spolčníky. Rozzářené oči, milý úsměv nebo přirozená gestikulace, to vše vyzařuje pozitivní energii, která se přenáší na ostatní.

4. Oblečte si to, v čem se cítíte pohodlně

Oblečení odráží a podtrhuje individualitu člověka, charakterizuje jeho osobnost. Mezi uznávané zásady oblékání patří jednota stylu, soulad barev, kompatibilita materiálu apod. V oblasti byznysu se uplatňuje většinou konzervativní styl. Oblečení Steva Jobse bylo vždy nezávislé, podobně jako je nezávislé oblečení Billa Gatese, ovšem jeho styl je rozmanitější, a proto poutavější. Důležité je oblékat se vkusně, podle příležitosti, ale zároveň pohodlně.

5. Bud'te přirození

Přirozenost mluví za vás, neboli vaše řeč těla přirozeně doprovází slova, která pronášíte. Proč děti přitahují pozornost? Protože jsou přirozené, nebojí se ukázat emoce štěstí a zájmu. Ve světě dospělých už to tak nefunguje, ale zamyslete se nad tím, jakou cenu má individualita charakteru a chování ve světě, který je přesycen patetičností, přetvářkou a lží.

6. Neuzavírejte se

Používejte otevřené pozice těla, tím přitáhnete pozornost ostatních lidí. Nekřižte ruce a nohy, pokud se chcete s někým na něčem domluvit nebo někoho o něčem přesvědčit. Lidé vždy intuitivně vycítí vaši náladu a uzavřená pozice je jenom odradí.

7. Usmívejte se

Nestahujte koutky rtů, když někoho posloucháte. Pokud souhlasíte, přikyvujte. Tím současně naznačujete i to, že rozumíte všemu, o čem se mluví. V případě nepochopení, nedorozumění nebo nesouhlasu se usmějte, protože úsměv sbližuje. ☺

Závěr

Neverbální komunikace je proces dorozumívání se neslovními prostředky, zejména pomocí řeči těla, to znamená výrazů obličeje, pohybů hlavy, rukou, paží a nohou nebo postojů celého těla. Důležitým prostředkem neverbální komunikace je rovněž celkový obraz člověka, to znamená jeho fyzický vzhled, úprava zevnějšku nebo společenské chování.

Účelná neverbální komunikace je také jedním ze základních předpokladů úspěšného výkonu práce manažera odpovědného za každodenní řízení ostatních lidí v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů firmy. V sociální komunikaci mezi manažerem a podřízenými je neverbální komunikace svým způsobem mnohem významnější než verbální komunikace, to znamená dorozumívání se slovními prostředky, protože pronášená slova získávají skutečný význam jen ve spojení s prožívanými emocemi, které dobře vyjadřuje právě řeč těla.

Význam neverbální komunikace v řízení lidí byl demonstrován na příkladu manažerského stylu a neverbální komunikace Steva Jobse a Billa Gatese, dvou úspěšných manažerů z oblasti informačních a komunikačních technologií. Cílem bylo představit a porovnat jejich manažerský styl a neverbální komunikaci a formulovat několik základních doporučení pro účelnou neverbální komunikaci současných i budoucích manažerů.

Steve Jobs byl zdatným a vynikajícím vedoucím, který motivoval zaměstnance k dosažení společného cíle, dělat všechno na maximum a milovat svou práci. Měl, jako každý člověk, své přednosti i nedostatky. Hlavní předností stylu vedení Steva Jobse bylo umění přesvědčovat, podněcovat a inspirovat. Jeho chování k ostatním bylo přátelské, neodlišoval se ani oblečením, ani vystupováním. Ovšem jisté projevy tyranie udržovaly jeho podřízené v neustálém strachu z propuštění a veřejného ponížení. Vedení společnosti Apple založil na politice cukru a biče.

Bill Gates je člověk, který okouzlí spíše svým intelektem, než osobností. Pevná vůle, jasný cíl, podnikatelský talent, to jsou kvality, které rozdělují lidi na dva tábory, obdivovatele a odpůrce Billa Gatese. Práce je jeho život a do práce vkládá obrovské úsilí. Jeho přístup k podřízeným je tvrdý, ale výsledek stojí za to. Prozíravost, stabilita a charisma, to vystihuje přístup Billa Gatese k práci, sobě samému i pracovníkům. Pomocí intuice, opravdového zaujetí a tvrdohlavosti dokázal stvořit celosvětově uznávanou společnost i celosvětově užívaným software.

Na základě prozkoumání, posouzení a porovnání manažerského stylu a neverbální komunikace Steva Jobse a Billa Gatese je možné všem současným i budoucím manažerům dát několik základních doporučení z oblasti neverbální komunikace, které mohou být přínosem pro jejich práci, zejména gestikulovat, narovnat se, být nadšen tématem hovoru, oblékat se vkusně, podle příležitosti, ale zároveň pohodlně, být přirozený, neuzavírat se, ale hlavně se usmívat, protože úsměv sbližuje a překonává nepochopení, nedorozumění nebo nesouhlas. Dodržování uvedených pravidel může zlepšit pracovní vztahy i život ve společnosti.

Literatura

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdroj. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha : Grada Publishing 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ČERNÝ, Vojtěch. *Řeč těla*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007. 254 s. ISBN 978-80-251-1658-6.
- DE LOMAS, Pascale. *Přátelé – jak si je získat a udržet*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-2229-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 80-7179-893-2.
- EDVARDS, Sharon, RICHARDS, Ann. *Repetitorium pro zdravotní sestry*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. 376 s. ISBN 80-247-0932-5.
- GRUSHEVICKAJA, Tatiana. *Osnovy mezhkulturnoj kommunikacii*. Moskva : UNITI, 2002. 352 s. ISBN 5-238-00359-5.
- KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2007. 475 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOTSTSOLINO, Mauro. *Neverbalnaia komunikatsiia*. Charkov : Humanitní centrum, 2009. 248 s. ISBN 978-966-8324-55-0.
- KULKA, Jiří. *Psychologie umění*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 440 s. ISBN 978-80-247-2329-7.
- LEPILOVÁ, Květuše. *Přesvědčivá komunikace manažera*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2008. 208 s. ISBN 978-80-251-2147-4.
- LOWE, Janet. *Bill Gates speaks*. 1. vydání. Moskva : ACT, Tranzitkniha, 2004. 204 s. ISBN 5-17-024166-6, 5-9578-0883-0.
- POLLARD, Annabel, SWIFT, Kathleen. *Komunikační dovednosti v paliativní péči*. In O'CONNOR, Margaret, ARANDA, Sanchia. *Paliativní péče – pro sestry všech oborů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2005. 324 s. ISBN 80-247-1295-4.

- RICHARDS, Ann, SHARON, Edwards. *Repetitorium pro zdravotní sestry*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. 376 s. ISBN 80-247-0932-5.
- SAMPSONOVÁ, Eleri. *Jak si vytvořit působivý image, krok za krokem k úspěšné kariéře*. Praha : Management Press, 2003. 136 s. ISBN 80-7261-079-1.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vydání. Praha : ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikací v praxi*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Internetové zdroje

- Bill Gates v Moskvě. *youtube.com* [on-line]. 2010-08-10 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=7w-5uXUd5sM>
- Interview Steva Jobse a Billa Gatese. *youtube.com* [on-line]. 2011-09-17 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: http://www.youtube.com/watch?v=Bzsz-_JA5QA
- Bill Gates o Stevu Jobsovi v interview. *youtube.com* [on-line]. 2012-03-25 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: http://www.youtube.com/watch?v=C_1TLkPgrpE
- Bill Gates o platformě 5.0 společnosti Wow.we.flv. *youtube.com* [on-line]. 2012-04-14 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z <http://www.youtube.com/watch?v=vIEWI3n6auA>
- Bill Gates. Jak podivín změnil svět. *youtube.com* [on-line]. 2011-05-05 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=Um2pEspdCyk>
- Bill Gates o Microsoft, Skype a budoucnu. *youtube.com* [on-line]. 2011-06-12 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=sdToovFQQ6I>
- Steve Jobs. *youtube.com* [on-line]. 2011-02-23 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: http://www.youtube.com/watch?v=fVJZ24teWlU&feature=bf_prev&list=PL0F64F4ABC6385EC7
- iPhone 2G. Prezence Steva Jobse, 2007. *youtube.com* [on-line]. 2011-12-12 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: http://www.youtube.com/watch?v=RhOFL_xYD3M

- Steve Jobs. Člověk bez pravidel. *youtube.com* [on-line]. 2011-10-14 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=QC2W3WsQkbo>
- Podnikatel. Steve Jobs a NEXT 1986. *youtube.com* [on-line]. 2011-12-02 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=b63LewGwf3I>
- Steve Jobs. *youtube.com* [on-line]. 2011-09-17 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=6T4Jhh1qK-Q>
- Steve Jobs: co o něm říkali zaživa. *youtube.com* [on-line]. 2011-10-31 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=kvjcmxzeFw>
- Steve Jobs a Bill Gates. *youtube.com* [on-line]. 2011-05-05 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=FnmHWw3lwKM>
- Steve Jobs, 1980. *youtube.com* [on-line]. 2012-01-26 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=laIv9HWrhZw>
- Tajemství prezentací Steve Jobsa. *youtube.com* [on-line]. 2010-01-20 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=uSSlmHZDQHE>
- Génius – Steve Jobs. *youtube.com* [on-line]. 2011-10-25 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=EEUjdapiHA4>
- 1983 Apple Event Bill Gates and Steve Jobs. *youtube.com* [on-line]. 2007-06-07 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=NVtxEA7AEHg&feature=BFa&list=PL0F64F4ABC6385EC7>
- Steve Jobs: „Nechceme dělat odpad“. *youtube.com* [on-line]. 2011-02-25 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.youtube.com/watch?v=oT8WjNALW18&feature=autoplay&list=PL0F64F4ABC6385EC7&playnext=1>
- Steve Jobs. *Seoded.ru* [on-line]. 2008 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://www.seoded.ru/istoriya/biography/steve-jobs.html>
- Steve Jobs. *Steven-Jobs.ru* [on-line]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://steven-jobs.ru/khronologiya-zhizni-stiva-dzhobsa>
- Vše o Stevu Jobsovi [on-line]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: http://allaboutstevejobs.ru/ru/being/at_work

- Steve Jobs. Zemřel *Steve Jobs* [on-line]. 2011-10-06 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <http://lw-church.ru/viewtopic.php?f=59&t=255>
- Biografie Billa Gatese. *Biografija izvestnych liudej* [on-line]. 2007 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z WWW: <http://biographer.ru/biographies/130.html>
- T. Grandin o učení studentů se syndromem Aspergerova a VFA. *Autisminfo.ru* [on-line]. 2009 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: http://autisminfo.ru/articles.php?article_id=966
- Bill Gates a jeho příběh o businessu. *Byznys* [on-line]. 2005-2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <http://biznes-dengi.com/istoriya-biznesa/bill-geyts-i-istoriya-ego-biznesa.html>
- Vysokotechnologická móda: Jak se oblékají hvězdy světa IT. *Interfax.by* [on-line]. 2011-03-20 [cit. 2012-04-20] Dostupné z WWW: <http://www.interfax.by/article/77300>
- Příběhy úspěchu. *Biografie Billa Gatese* [on-line]. 2009-12-21 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: http://stories-of-success.ru/biografiya_billa_geitsa
- Bill Gates. *Křížovka-kavárna* [on-line]. 2012-10-28 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.c-cafe.ru/days/bio/32/gates.php>
- Proč nemají rádi Billa Gatese. *Vovas* [on-line]. 2009-10-18 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <http://vovas.ws/pochemu-ne-lyubyat-billa-gejjtsa/>
- Pravidla Billa Gatese. *Konstruktér úspěchu* [on-line]. 2011-10-28 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z WWW: <http://constructor.ru/uspex/pravila-billa-gejtsa.html>