



OBLASTI NEVERBÁLNÍ KOMUNIKACE

Neverbální komunikace - **řeč těla** - je souhrnem všech mimoslovních („neřečových“) sdělení. Mezi oblasti neverbální komunikace patří:

- | | | |
|----|-------------|----------------------|
| 1. | Mimika | <input type="text"/> |
| 2. | Gestika | <input type="text"/> |
| 3. | Haptika | <input type="text"/> |
| 4. | Proxemika | <input type="text"/> |
| 5. | Posturika | <input type="text"/> |
| 6. | Kinezika | <input type="text"/> |
| 7. | Konspektika | <input type="text"/> |
| 8. | Odorika | <input type="text"/> |
| 9. | Image | <input type="text"/> |

Řeč lidského těla má svůj styl, gramatiku i interpunkci. Nejčastější chybou při rozboru řeči těla je opírat se o izolovaná gesta či mimické výrazy. Každé gesto má hodnotu slova a slovo vytržené z kontextu může mít velmi rozmanité významy.

Řeč těla si můžete osvojit. Chystáte-li se studovat neverbální projevy proto, že se chcete prosadit v zaměstnání, lépe vycházet s lidmi, více porozumět přátelům nebo se blíží dostat k některému členu rodiny, budete potřebovat trpělivost, koncentraci a hromadu času na trénink.

Neverbální komunikace může odhalit skutečné myšlenky, pocity, úmysly či zájmy určité osoby. Proto se projevy neverbálního chování označují někdy anglickým slovem **tells** (= *něco, co je nám sdělováno, co něco či o něčem vypovídá o skutečném stavu mysli daného člověka*). Většina lidí si neuvědomuje, že neverbálně komunikují a proto **je řeč těla často poctivější než slovní projev**. Ten bývá vědomě vytvářen tak, jak chceme aby byl druhý člověk ovlivňován - říkáme mu to, co chceme aby slyšel.

10 pravidel pro pozorování a dekódování neverbální komunikace



1. Budte svědomitými pozorovateli svého okolí
2. Klíčem k pochopení neverbálního chování je *pozorování v souvislostech*
3. Naučte se rozpoznávat a dekódovat *univerzální neverbální chování*
4. Naučte se rozpoznávat a dekódovat pro určitou osobu *typické chování*
5. Při jednání s druhými se snažte určit *výchozí stav* jejich jednání
6. Vždy se snažte vysledovat *hromadné signály* (projevy probíhající společně, nebo v řadě za sebou)
7. Je důležité sledovat a vyhodnocovat *změny chování* (mohou signalizovat změny myšlení, pocitů, zájmů či postojů)
8. Naučte se objevovat *falešné nebo zavádějící neverbální signály*
9. Rozpoznáte-li *pohodu od nepohody*, můžete se zaměřit na nejdůležitější chování pro dekódování neverbální komunikace
10. Při pozorování druhých se chovejte *decentně a nenápadně*



Jak probíhá první kontakt mezi dvěma lidmi? Pojďme se podívat dovnitř naší lebky, co se odehrává ve zhruba jednom a půl kilogramu té nejúžasnější hmoty známého vesmíru, lidském mozku.



Od roku 1952 se díky práci Paula MacLaena hovoří o lidském mozku jako **TROJ-JEDINÉM MOZKU**, který se skládá z:

1. Kmenového mozku (dinosauřího, plazího, nebo hadího mozku)
2. Limbického mozku (savčího)
3. Neokortexu (lidského mozku)

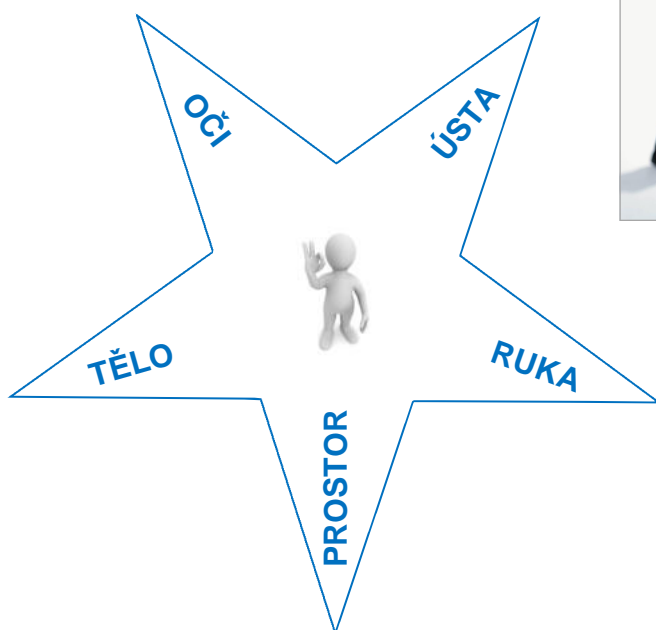
První informace o druhém člověku a její zpracování trvá **3 až 7 vteřin**. Informaci dekóduje jako první kmenový mozek. Ten se rozhoduje mezi třemi možnostmi:



- a) Vnímám ohrožení (reaguji útokem, ústupem, ustrnutím = 3U)
- b) Vnímám příležitost (chci pokračovat v poznávání a potvrdit nebo vyvrátit prvotní informaci)
- c) Vnímám bez hodnocení (nevím proč a zda pokračovat nebo ne)

Druhá vlna informací je vyhodnocována **mezi 15 až 60 sekundami**. Tady nastupuje limbický mozek - savčí. Tato část mozku je emočním centrem. Rozhodujeme se, zda je nám kontakt s druhou osobou příjemný či nepříjemný a jak moc.

Třetí a závěrečná **část je utvrzením se ve svém hodnocení** druhé osoby. Probíhá do maximálně tří minut od začátku kontaktu. Informace zpracovává mozková kůra a tou se také rozhodujeme, zda se budeme hodnocením druhé osoby zabývat či ne. Tato část mozku je ale také nejméně poctivá. Vzhledem k tomu, že ze všech tří částí mozku je pouze tento schopen komplexního uvažování, je také nejméně spolehlivý. Je to část mozku, která umí deformovat realitu a podvádět. Také ale analyzovat, počítat, interpretovat a chápat na úrovni charakteristické jen pro lidský mozek. Neokortex nám pomáhá číst v lidech a dekódovat neverbální informace. Je ale také ovlivnitelný naším rozhodnutím o tom, jak si přejeme druhou osobu vidět. Proto jsou první dvě fáze prvního dojmu mnohem více vypovídající.

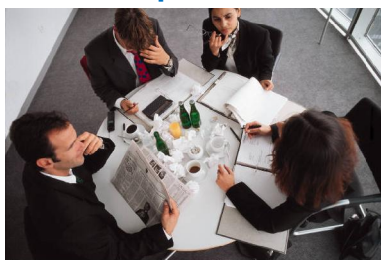




Pozdravili a přivítali jsme se a co dál? Posadíme se nebo zůstaneme stát? Když zůstaneme stát, mám si o místo k sezení říct, nebo tento požadavek jen naznačit? A když si sednout tak kam? A jak se posadit? Jsem-li na svém pracovišti, kam posadím druhého? Co pro něj mám připravit? Kdy předat vizitku? A dát ji před druhého na stůl, nebo mu ji dát do ruky? Čím a jak zahájit rozhovor? - Hodně otázek bychom si měli zodpovědět dříve, než se s druhou osobou sejdeme.

Být připraven je polovina úspěchu.

Zasedací pořádek



Přetlačovaná za jednacím stolem

Většina z nás si tuto hru už určitě zahrála, možná jen podvědomě. Podstata hry je v tom, že každý z přisedících začne vyznačovat své teritorium na stole různými předměty. Jeden posune sklenku či popelník od sebe do středu stolu, odloží ubrousek, na něj položí svůj mobilní telefon a ze slánky udělá pohraniční stráž. Pokud si soused nevšimne takto ohraničeného kritéria a vnikne do něj posunutím svých předmětů, opřením se o stůl v teritoriu soupeře či přisunutím své židle do vymezeného území, pak začíná opravdová bitva.

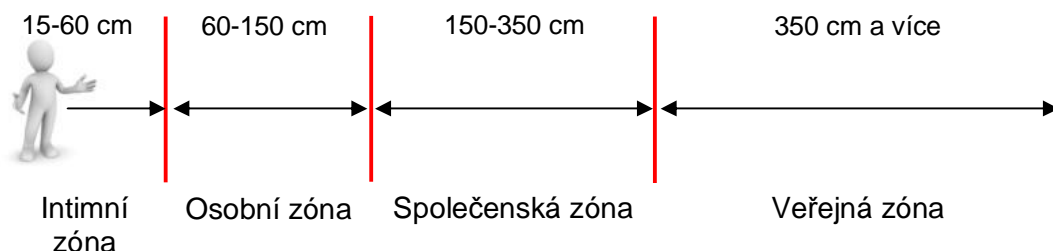
Otestujte si vstřícnost svého spolusedícího. Sedíte-li u stolu proti sobě dejte mu návnadu - položte doprostřed stolu spis, nabídku či zápis z minulého jednání. Jsou tři možnosti, jak se váš oponent zachová.

1. **Přítáhne** si předmět k sobě a **nahne** se dopředu. Co uděláte vy?
2. **Přítáhne** předmět k sobě a **vrátí** ho na původní místo. Co uděláte vy?
3. **Přítáhne** předmět k sobě a **nenahne** se dopředu. Co uděláte vy?





Většina živočichů udržuje kolem svého těla určitý **prostor, který považuje za svůj**. Rozloha tohoto prostoru závisí zejména na tom, v jakých podmínkách kdo vyrůstal a žije. Velikost osobní zóny je kulturně podmíněná. Vzdálenost, kterou člověk udržuje mezi sebou a ostatními lidmi, závisí také na společenském postavení, ale tímto tématem se budeme zabývat později.



Praktické využití prostorových vzdáleností

Vstoupí-li druhá osoba **do naší intimní zóny**, pak v prvním případě je narušitelem osoba nám velmi blízká, nebo má přibližující se člověk úmysly sexuální. V druhém případě je narušitelem nepřítel a chystá se zaútočit.

Výjimky z pravidel o dodržování prostorových vzdáleností se uplatňují v případech, kdy je prostorová vzdálenost dána společenským postavením dvou osob. Ředitel společnosti může o víkendech chodit na ryby s jedním ze svých podřízených. Jsou-li u vody, mohou vstupovat do intimní a osobní zóny druhého, ale v kanceláři oba udržují společenskou vzdálenost, aby učinili zadosť nepsaným pravidlům společenského rozvrstvení.

Musí-li lidé v západní kultuře čelit tlačenci v přeplněném výtahu nebo dopravním prostředku, dodržují soubor nepsaných pravidel. Tato pravidla jsou:

1. Není dovoleno s nikým mluvit, ani s člověkem, kterého znáte.
2. Za každou cenu je nutno vyhnout se kontaktu očí s druhými lidmi.
3. Je třeba udržet „poker face“, nedávat najevo jakékoli pocity.
4. Máte-li po ruce knihy, noviny či spisy, je radno předstírat, že jste hluboce zabráněni do četby nebo jejich studia.
5. Čím je dav hustější, tím méně tělesných pohybů je dovoleno vykonávat.

Teritorium a vlastnictví

Používá-li člověk pravidelně po určitou dobu určité místo, začne ho považovat za své **soukromé teritorium** a stejně jako v případě osobního prostoru ho bude mít tendenci bránit před narušiteli. Každé teritorium lze rozčlenit do několika dílčích celků na neutrální, užívané a oblíbené. Tak se také stupňuje tendence dané teritorium chránit.

Druzí lidé k nám budou vstřícní a odmítaví podle toho, jak budete brát ohled na jejich osobní prostor. To je jeden z důvodů neoblíbenosti příliš familiárních lidí poklepávajících druhé po ramenu, či jinak se jich dotýkajících.

Jak vypadá vaše pracovní místo - jak moc či málo je vaším teritoriem?





ADAPTAČNÍ (ZKLIDŇUJÍCÍ) CHOVÁNÍ

Adaptační chování má mnoho podob. **Ocitneme-li se ve stresu**, můžeme si hladit krk v podobě jemné masáže, mnout si obličej nebo si pohrávat s vlasy. To vše se děje zcela automaticky. Náš mozek vyšle zprávu: „Uklidni mě, prosím,“ a naše ruce okamžitě zareagují.

Adaptačním chováním jsou především doteky obličeje, hlavy, krku, ramen, paží, rukou či nohou v reakci na negativní podnět. Pomáhají nám se zklidnit.

Oblíbené adaptační činnosti

- Žvýkání žvýkačky, kouření, jídlo, olizování si rtů, mnutí brady, tření tváří
- Hraní si s předměty (zapalovač, prstýnek, řetízek, mobil, hodinky, tužka atd.)
- Rovnání oděvu (úprava kravaty, kontrola knoflíčků, vytahování rukávů košile zpod saka, hlazení sukně, atd.)

Adaptační chování využívající části těla

- **Krk** - mnutí si, dotýkání se krku, masírování prsty, tahání za kůži
- **Oblast krku** - úprava límečku, uzlu kravaty, hraní si z řetízky, korály, náhrdelníkem
- **Obličej** - hlazení a dotýkání se, mnutí čela, olizování rtů, masírování a tahání ušního lalůčku, hlazení vousů, pohrávání si s vlasy
- **Nohy** - položení ruky na stehno a posun ruky směrem ke kolenu, masírování nohy

Využití adaptérů pro lepší pochopení druhých

1. Poznejte adaptační chování jakmile se objeví.
2. Určete pro sledovaného člověka výchozí adaptační úroveň. Pak dokážete zaznamenat veškeré změny intenzity a reagovat na ně.
3. Když vidíte, že sledovaná osoba provádí uklidňující gesto, zastavte se a položte si otázku: „Co ho/ji přimělo to udělat?“ Víte, že se kvůli něčemu cítí nepříjemně, otázka je z čeho a co s tím budete dále dělat.
4. Adaptační chování se téměř vždy používá v okamžité reakci na stresující podnět.
5. Schopnost spojit adaptační chování se stresorem, který ho vyvolal, vám pomůže lépe pochopit člověka, se kterým jednáte.
6. Za určitých okolností můžete záměrně říct nebo udělat něco, co druhého vystresuje a díky tomu lépe pochopit, jak reaguje na podněty.
7. Všimněte si, kterou část těla sledovaný člověk uklidňuje. Může to mít svou vypovídací hodnotu stejně, jako intenzita projevů adaptačního chování.
8. Čím větší je míra stresu, tím větší je pravděpodobnost, že nastane adaptační chování.

Jak reagujete na stresové podněty při jednáních vy?





Horní část těla se řada z nás naučila během svého života natolik ovládat, že je někdy těžké, číst touto částí těla vysílané signály. Buď proto, že je jich málo, jsou manipulativní, nebo natrénované tak, aby říkaly, co právě potřebujeme.

Chcete-li dešifrovat svět kolem sebe a věrně interpretovat chování druhých lidí, [sledujte jejich chodidla a nohy](#). Jimi vydávané informace jsou mnohem pravděpodobněji poctivé a upřímné.

Šťastné nohy

- Vrtí se, pohupují, poskakují radostí - v reakci na nějaký významně pozitivní podnět.
- Vnímejte šťastné nohy v souvislostech (syndrom neklidných nohou)
- Neplette si šťastné a netrpělivé nohy, kdy je aktivita nohou dána potřebou uvést věci do pohybu.

Změna směru nohou

- Máme tendenci obracet se směrem k věcem, které se nám líbí a lidem, kteří jsou nám příjemní.
- Máme tendenci odvracet se od věcí nelibých a odpudivých, lidí nepříjemných a nesympatických.
- Více se máme tendenci natáčet k tomu, co je nám milejší a příjemnější.

Sevření kolenou

- Směr kolen často určuje úmysly sledované osoby, udává kterým směrem se sledovaná osoba chystá v nejbližších okamžicích vydat.
- Kolena k druhé osobě - zacílení na druhého.
- Kolena ke dveřím - ukončení jednání a tendence odejít.

Nespolupracující nohy

- Rozpor mezi směřováním těla a nohou. Dochází ke svalovému tonusu (napětí) a měli bychom se ptát: "Co se děje? Proč ta tenze?"
- Nejedná se o signály pohody a spolupráce. Může jít o nejistotu nebo falešné chování.

Náhlé znehybnění nohou

- Přejdou-li nohy sledovaného člověka z aktivity do ustrnutí, obvykle to znamená, že došlo k emoční změně. Druhý se cítí ohrožen nebo poškozen.

Zablokování nohou

- Zaklínění nohou o sebe znamená nejistotu, zneklidnění či ohrožení.
- Zaklínění o nohy židle nebo stolu udávají potřebu opory a něčeho jistého, na co se mohou spolehnout, že mě podrží.
- Kontrola nohou zaklíněním je známkou vysoké míry sebeovládání a sebekontroly.

Styl chůze





Pohyby paží jsou výmluvným ukazatelem našich nálad a postojů. Při pohodě se paže pohybují volně a přirozeně, při rozrušení se pohyby vzpírají gravitaci a gesta se stávají rozmáchanější a razantnější. Při ohrožení se pohyby paží stávají strohými, úspornými, nebo jsou zcela omezeny.

Odtážení paží

- Při strachu a zneklidnění stahujeme ruce k tělu.
- Při zranění, ohrožování, týrání nebo máme-li starosti, pak jsou naše paže napříměny podél těla, nebo se zaklesnou na hrudi.
- Při radosti, štěstí a potěšení nám mají paže tendenci se zvedat. Někdy až nad hlavu.

Omezení pohybu paží

- Omezení pohybů paží mají lidé tendenci používat v přítomnosti někoho, z koho mají obavy, úzkost či strach. Souvisí s omezením přitahování pozornosti

Ruce v bok

- Vzbuzují dojem autority a rozšiřují zabíraný prostor. Všimějme si směřování palců. Jdou-li palce dozadu, jde o budování si statusu a respektu. Jdou-li palce dopředu, je to vytváření si opory a „krytých zad“ - jde o autoritativnější postoj.
- Ruce v bok (zejména u žen) říkají druhým - stojím si za svým, myslím to naprosto vážně, o tomto nehodlám diskutovat.

Ruce za hlavou

- Znamka teritoriálního chování. Pozice připomíná kobru před útokem. Tento postoj nás dělá většími a říká ostatním: „Já jsem tu pánem situace.“ toto gesta používají především lidé, kteří mají potřebu předvést svou autoritu a dominanci.

Schování rukou

- Vidíme-li ruce druhé osoby, působí to nás pozitivně. Nevidíme-li je, vnímáme to negativně.
- Schované ruce vyvolávají dojem neupřímnosti, vedou k podezřívavosti, zvyšují pozornost a očekávání na negativní akci.
- Nejsou-li ruce vidět, nebo jsou hodně pasivní a nevýrazné, ubírá to na vnímaé kvalitě a poctivosti sdělovaných informací.

Urážlivá gesta

- Vyhněte se jakýmkoli vulgárním gestům. Jsou známkou nízkého sebeovládání, osobní hrubosti, buranství a tupé arogance.
- Útočná gesta prsty nebo prstem rukou vůči druhé osobě dávají najevo dominanci a nadřazenost. Vysokou míru sebeprosazování na úkor druhé osoby.

Stříška a ukazování palců

- Tato gesta svědčí o vysoké sebedůvěře a sebevědomí.
- Stříška prsty vzhůru je signálem vysokého statusu, toho, že si stojíte za sebou samým a svým názorem.
- Vztyčený palec je známkou pohody a vysoké sebedůvěry. Dává najevo i prestiž a vědomí si svého dobrého postavení.





OBLIČEJ - OČI A ÚSTA

Náš obličej je jak malířské plátno, na němž se zobrazuje stav naší mysli. Všemi nejrůznějšími obličejovými svaly, které s maximální přesností ovládají **ústa, rty, oči, nos, čelo, čelisti**, je lidský obličej bohatě vybaven k vytváření škály až deseti tisíc různých výrazů.

Oči

- Oko do duše okno - oči jsou přirozeným indikátorem stavu mysli a nálad. Jsou značně nezávislé na našem volném ovlivňování a proto mají i vysokou vypovídající hodnotu o stavu vnitřního prostředí druhé osoby.
- **Zúžení zornic a mhouření očí** - když se nám něco nelíbí, pak se oči zúží, a naopak. Nad zorničkami nemáme vědomou kontrolu a zužují se i v případě vysokého jasu či znečištění vzduchu. Oči mhouříme i když nám informace přináší špatné zprávy, v případě nepříjemného překvapení a ohrožení.
- **Rozšíření očí** - nastane při rozrušení, překvapení nebo náhlé konfrontaci s problémem. Po zpracování informace, dojde-li k pozitivní reakci, oči se rozšíří a až rozzáří. Mozek v podstatě říká: „Líbí se mi co vidím. Chci vidět ještě lépe a víc.“ Spolu s rozšířením očí dojde většinou i k **vytažení obočí**, tím se celá oblast očí zvětší a zvýrazní.
- **Zakrývání očí** - může být signálem únavy, ale častěji je ochranným mechanismem, kdy mozek cenzuruje přijímané informace, které už dále nechce vidět. Veškeré zmenšování a skrývání očí je příznačné pro obavy, averzi, nesouhlas nebo vnímání potenciální hrozby.
- **Záblesk v očích** se odehrává velmi krátce a rychle, je projevem vnímání pozitivní emocionální události. Všeobecně se vyskytuje při milém překvapení.
- Mrkání a kmitání očních víček se zvyšuje, když jsme rozrušeni, ztrápení, nervózní a znepokojení. Řada rychlých mrknutí může signalizovat velký vnitřní boj.

Ústa

- **Upřímný úsměv** je povytažení koutků úst nahoru a sraští vnější koutky očí, což způsobuje drobné oční vrásky typické pro hřejivý úsměv. Takový úsměv navozuje pohodu, radost, dobrou mysl a potěšení.
- **Falešný úsměv** se používá z povinnosti či k manipulativním účelům. Při něm se koutky úst roztáhnou do strany, ne vzhůru.
- **Sevření rtů** je projevem stresu. Míra jejich sevření vyjadřuje míru stresu. Stisknutím rtů nechceme dovnitř ani ven propustit nic, neboť jsme právě sužováni vážnými problémy.
- **Špulení rtů** při mluvení druhého znamená nesouhlas s tím, co je řečeno, nebo zvažují, jak se k vyřčenému postavit a eventuálně se chystají říci alternativní myšlenku nebo návrh. Občas může být i sexuálním signálem.
- **Úšklebek** je projevem opovržení (podobně jako obracení očí v sloup). Je to tvrdý projev neúcty a nezdvořilosti a odráží nedostatek empatie a ohleduplnosti.
- **Pohyby jazyka** mezi které patří olíznutí rtů, vystrkování jazyka, přejíždění jazykem po ústní dutině dávají najevo nepohodu a pomáhají nám se uklidňovat. Někdy jsou známkou vysokého soustředění. Někteří lidé dávají vysunutím jazyka najevo radost ze lži, podvodu, oklamání nebo zdařilé finty.





PRAVIDLA ÚSPĚŠNÉ ŘEČI TĚLA

1. **Hospodařte s každou vteřinou prvního setkání.** Nedělejte si iluze, že špatný dojem lze snadno zítra opravit. Pozdější náprava věcí je o něco těžší než uvést je do pořádku hned na začátku.
2. Vždy, kdykoli je to možné, použijte **signál letmého povytažení obočí.** Vždy opětujte signál letmého povytažení obočí vyslaný druhou osobou, pokud ovšem nechcete signalizovat nepřátelský postoj.
3. Vždy **přerušujte zrakový kontakt** odvrácením pohledu dolů, pokud nemáte v úmyslu vyjádřit nezáměr o druhého nebo jej vyvést z rovnováhy například pohledem vzhůru.
4. Nikdy během počáteční fáze kontaktu **neupírejte na druhého pohled** déle než na tři vteřiny. Podívejte se, potom zrakový kontakt krátce přerušte. Jakékoli porušení tohoto pravidla může vytvářet negativní dojmy. Jediná výjimka je během přesilové hry, když je vaším záměrem vyvést druhého z rovnováhy.
5. **Používejte úsměv**, který je nejvhodnější pro danou situaci. Nevhodný úsměv může vyvolat negativní dojem jako vůbec žádný úsměv.
6. Dbejte na to, abyste nikdy neúmyslně **nenarušili intimní zónu** druhé osoby. Pokud tak učiníte úmyslně v zájmu manipulativní strategie, uvědomte si, že vyvoláváte nárůst aktivace.
7. Ujistěte se, že jste **zvolili postup odpovídající výsledkům, které jsou vaším cílem.** Vezměte v úvahu kulturní a individuální rozdíly, stejně jako povahu vztahu. Naučte se používat celou škálu vzdáleností bez pocitu odcizení nebo znepokojení. Čím umíte být přizpůsobivější v manipulaci s osobními zónami jiných lidí, tím větší kontrolu nad setkáním budete moci uplatnit.
8. Za určitých okolností může narušení něčího osobního prostoru **zvýšit vzájemné sympatie.** Můžete ho použít jen tehdy, když to dotyčnému člověku vynahradíte slovní chválou nebo přátelskými a povzbudivými neverbálními signály. Za takových podmínek zkrácení vzdálenosti mezi vámi zvýší sympatie, zájem a ochotu spolupracovat s vámi.
9. Nikdy **nestůjte** přímo čelem proti neznámému muži nebo po boku neznámé ženě. S mužem začínejte rozhovor vstoje spíše v boční pozici a postupně se přemísťujte více do pozice čelní. Na počátku rozhovoru se ženou zaujměte čelní postavení a potom se pomalu přesunujte do pozice boční.
10. Nikdy **nestůjte**, když někdo další sedí, jestliže ovšem není vaším záměrem ho ovládnout nebo zastrašit. Výška je silným signálem dominance.
11. **Vyhněte se**, pokud je to možné, křeslům, která vás nutí sedět v nich hodně hluboko, protože to omezí vaši možnost vysílat řadu důležitých signálů pomocí gestikulace a držení těla.
12. Pokud je možné židle přemísťovat, **řidte se pravidly prostorových zón**, i když se můžete přiblížit k druhému člověku v sedě více než ve stoje.
13. **Vyvarujte se** sedět bezprostředně vedle neznámé ženy nebo proti neznámému muži. Kdykoli je to možné začněte posazením bokem k muži a čelem k ženě.
14. Za všech okolností **udržujte své dlaně suché.** Za všech okolností používejte střední sílu stisku při podání ruky. Ruku druhého držte alespoň 2 vteřiny, maximálně 5 vteřin.
15. Chcete-li vyjádřit převahu, používejte **stisk ruky** silnější a delší. Chcete-li vyjádřit náklonost a přátelství, použijte střední sílu stisku po delší dobu a spojte ji úsměvem a očním kontaktem. Mírně se předklánějte. Při vyjádření podřízenosti je síla stisku a délka normální, oční kontakt je krátký a končí sklopením očí dolů.
16. Vyhněte se používání zbarvených nebo tmavých **skel v brýlích**, pokud vás k tomu nenutí zdravotní důvody.



PRAVIDLA ÚSPĚŠNÉ ŘEČI TĚLA

17. Používejte **náklon hlavy** do strany spolu se zrakovým kontaktem a srdečným úsměvem při první schůzce, abyste zvýšili účinek svého vystupování. Stejně signály používejte, kdykoli žádáte o pomoc a spolupráci.
18. Když mluvíte ke skupině lidí, zajistěte, abyste měli **se všemi zrakový kontakt**. Pokud je to možné, vyhněte se předčítání textu. Buď se neučte nazpaměť to, co chcete říci, nebo používejte jen stručné poznámky.
19. Tajemství úspěšné přesilové hry závisí ne vaší schopnosti **ovládat čas a prostor** druhé osoby.
20. Chodte pomalu, rozvážně a vzpřímeně. Věnujte čas obhlídce svého okolí. **Osvojte si chování vlastníka** a ne kradmé způsoby někoho, kdo na místě nemá co dělat. Představujte si, že místo, kde jste, vám patří a pohybujte se podle toho. Nikdy se nenechte přimět ke spěchu.
21. Používejte **prodloužený pohled** k vyvedení druhého z rovnováhy.
22. Kdykoli je to možné, **zvolte si, kde a jak budete sedět**. Vyberte si židli bez postranních opěradel, z které lze snadno vstát a ve které budete stejně vysoko jako druhý. Vyhněte se lůžce hlubokých a pohyb omezujících křesel.
23. Svou schopnost ovládat druhé můžete zvýšit **záměrným vpádem** do jejich osobní zóny.
24. Chcete-li získat nad druhým převahu, **ovládněte nejdříve jeho čas**. Čím déle jej přinutíte čekat - do určité míry - tím větší převahu dáváte najevo. Zkuste použít „dvacetiminutový test“. Jestliže druhý vydrží na schůzku trpělivě čekat, získali jste převahu v tom smyslu, že jste podkopali představu, kterou měl o svém postavení.
25. **Braňte se pokusům mařit váš čas**. Zůstaňte v činnosti a oplatte druhému tím, že ho donutíte také na vás čekat. Dodržujte pravidlo, že počkáte nejvýš patnáct minut. Po skončení této doby, pokud není skutečně závažný a opravdový důvod ke zdržení, schůzku ukončete.
26. **Přistupujte ke každému setkání nezaujatě**. Vyhýbejte se příliš mnoha předem utvořeným úsudkům o tom, s čím se při něm setkáte.
27. **Nevěnujte příliš mnoho pozornosti výrazům obličeje**. Přestože vám mohou poskytnout některá cenná vodítka, jejich signály řeči těla se dají snadno předstírat.
28. **Nervozitu** poznáte mnohem spíše pohledem na ruce a nohy než na obličej.
29. Bez ohledu na to, na čem se chcete s druhou osobou dohodnout, **signály řeči těla** vám prozradí, zda a kdy je druhý připraven dohodu uzavřít. Klíčové signály, které je třeba sledovat, jsou náhlé uvolnění napětí, zvýšený zrakový kontakt, přiblížení se a ruka dotýkající se brady.
30. Chcete-li si ověřit **upřímnost signálů** přátelství, sledujte záhyby kůže pod očima. Prozrazují upřímný nefalšovaný přátelský úsměv, všimněte si během konverzace zvýšené snahy o dotek, napodobování vašich postojů a gest a hlavy nakloněné do strany.
31. **Lháři se prozrazují** několika způsoby. Sledujte, zda druhý používá méně gestikulace a více se dotýká sám sebe. Obvykle si mne ruce, tahá se za uši, nos nebo tváře. Velmi mnoho nám prozradí mnutí si očí nebo nosu. Lež ve spojení s nepřátelstvím lze rozpoznat podle agresivních pohybů nohou, rukou nebo úst.
32. **Vaše významná zkušenost:**





OSOBNÍ TRÉNINKOVÝ PLÁN

Jakého přínosu (zisku, užitku) chci dosáhnout? (PROČ? SMYSL? MOTIV?)



Cíle (co chci):



Úkoly (kudy jdu k cíli):



Činnosti (co budu dělat):



PŘEKÁŽKY, PODMÍNKY, PŘEDPOKLADY? (Jsou? Jaké? Reakce?)



INFORMOVAT? (Proč? Koho? Jak? Kdy?)



PODPORA? (Od koho? V čem?)



„Být připraven je půlka vítězství.“

Miguel de Cervantes Saavedra (voják, básník, spisovatel)