

ERICA DHAWAN

# DIGITÁLNÍ ŘEČ TĚLA

VYLEPŠETE SVOJI KOMUNIKACI  
V ONLINE SVĚTĚ



# **Digitální řeč těla – Jak budovat důvěru a vztahy bez ohledu na vzdálenost**

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na

[www.cpress.cz](http://www.cpress.cz)

[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)



**Erica Dhawanová**

**Digitální řeč těla – Jak budovat důvěru  
a vztahy bez ohledu na vzdálenost – e-kniha**

Copyright © Albatros Media a. s., 2023

Všechna práva vyhrazena.

Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

**ALBATROS**  **MEDIA**

# Digitální řeč těla

*Jak budovat důvěru a vztahy bez ohledu na vzdálenost*

Erica Dhawanová

*Kimaye a Rohanovi za to, že mě inspirovali k tomu, abych zůstala  
navždy zvědavá.*

*Rahulovi za to, že ve mě vždy věřil.*

Digital Body Language

Text Copyright © 2021 by Erica Dhawan  
Published by arrangement with St. Martin's Publishing Group.  
All rights reserved.

Translation © Marcel Goliaš, 2023

ISBN tištěné verze 978-80-264-4687-3 (1. vydání, 2023)  
ISBN e-knihy 978-80-264-4774-0 (1. zveřejnění, 2023) (ePDF)  
ISBN e-knihy 978-80-264-4775-7 (1. zveřejnění, 2023) (epub)  
ISBN e-knihy 978-80-264-4776-4 (1. zveřejnění, 2023) (mobi)

# Obsah

Úvod .....	6
<b>ČÁST PRVNÍ: Digitální prvky stylu .....</b>	<b>17</b>
KAPITOLA 1: Co je digitální řeč těla? .....	19
KAPITOLA 2: Proč jste tak vystresováni? .....	38
<i>Orientace v mocenských hrách a úzkosti</i>	
KAPITOLA 3: Co <i>doopravdy</i> říkáte? .....	64
<i>Jak číst mezi řádky</i>	
<b>ČÁST DRUHÁ: Čtyři zákony digitální řeči těla .....</b>	<b>99</b>
KAPITOLA 4: Viditelné uznání .....	101
<i>Přestaňte mě znevažovat!</i>	
KAPITOLA 5: Pečlivá komunikace .....	123
<i>Přemýšlejte, než začnete psát</i>	
KAPITOLA 6: Sebevědomá spolupráce .....	148
<i>Týmová práce v digitálním věku</i>	
KAPITOLA 7: Naprostá důvěra .....	165
<i>Rychlejší a pokročilejší inovace společným úsilím</i>	

<b>ČÁST TŘETÍ: Digitální řeč těla napříč rozdíly . . . . .</b>	<b>181</b>
KAPITOLA 8: Sociální pohlaví . . . . .	183
<i>On řekl, ona řekla, oni řekli</i>	
KAPITOLA 9: Generace . . . . .	211
<i>Stará škola, nová škola</i>	
KAPITOLA 10: Kultura. . . . .	226
<i>Ztraceno v překladu</i>	
<b>Závěr. . . . .</b>	<b>247</b>
<b>Příloha: Průvodce digitální řečí těla . . . . .</b>	<b>251</b>
Poděkování . . . . .	275
O autorce. . . . .	277
Poznámky na konci . . . . .	279



## Úvod

Po vydání knihy *Get Big Things Done: The Power of Connectional Intelligence*, jíž jsem byla spoluautorkou, jsem cestovala po celém světě a pro firmy a vedoucí pracovníky jsem pořádala přednášky a konzultace o výzvách spolupráce v jednadvacátém století. Mým posláním bylo pomáhat generálním ředitelům a podnikům řešit praktické problémy spojené s řízením globálních, vícegeneračních, maticových a virtuálních týmů.

Všude, kam jsem přijela, se objevovaly stále stejné otázky: Jak docílit toho, aby lidé v mých týmech cítili pocit sounáležitosti s druhými a také s lidmi v jiných týmech? Jak mám lidem různého věku a pracovního stylu, kteří se jen zřídka setkávají osobně, pomoci efektivně komunikovat? Proč se zdá být nekonečně těžké pěstovat důvěru, zápal a odvahu riskovat? A konečně, proč se mi zdá, že se má vlastní komunikace tak často míjí účinkem a má nezamýšlené a znepokojivé důsledky?

Čím více jsem se svými klienty pracovala na řešení těchto problémů, tím zřejmější bylo, že jsou způsobeny právě digitálními nástroji, které nás v mnoha ohledech osvobodily. Naše neschopnost vypořádat se s vedlejšími účinky našich zářných nových digitálních nástrojů – e-mailů, textových zpráv, PowerPointu, Zoomu – měnících komunikaci vytvářela rozsáhlá nedorozumění a konflikty, které



se následně projevovaly jako všeobecná úzkost, strach, nedůvěra a paranoia.

Dobrou zprávou je, že naše komunikační problémy jsou snadno řešitelné, věnujeme-li trochu pozornosti dovednosti, kterou nazývám digitální řeč těla. Naučila jsem mnoho vedoucích pracovníků, jak pro své týmy utvářet digitální řeč těla a jak ji zavést do jejich pracovního prostředí, a to s pozoruhodnými výsledky. Školila jsem manažery, personální týmy a kouče, jak dovednost digitální řeči těla začlenit do jejich manažerské práce. A radila jsem všem, od lékařů využívajících telemedicínu přes profesory využívající online vzdělávací platformy až po právníky, konzultanty a ředitele správních rad využívající virtuální schůzky, jak si tuto dovednost osvojit. Jedna vedoucí pracovnice mi řekla, že jednoduché změny v digitální řeči těla nejen změnily komunikaci v celém jejím podniku, ale také zlepšily zkušenost zákazníků se službami, které byla schopna na dálku poskytovat. Jiný vedoucí pracovník mi řekl, že to změnilo způsob, jakým zůstával ve spojení se svou ženou a dětmi při služebních cestách.

Nyní vám ukážu, jak může digitální řeč těla pomoci i *vám*.



Když se mě lidé ptají, jak jsem začala dělat to, co dělám, říkám jim, že je to příběh, který trvá celý můj život.

Jako Američanka první generace narozená indickým rodičům jsem se k angličtině dostala nepřímou cestou. Vyrůstala jsem ve středostavovské čtvrti u Pittsburghu. Mí rodiče, oba lékaři, kteří se do Spojených států přistěhovali ve svých dvaceti letech, mluvili doma paňdžábsky – jazykem blízkým hindštině – a jen zřídka anglicky. Máma i táta kladli důraz na to, abychom já a mí dva sourozenci ctili tradiční indické hodnoty a zvyky. Mlčení bylo projevem úcty

ke starším a naslouchání ceněnou vlastností. Učení angličtiny, dobré studijní výsledky a téměř vše ostatní bylo až na druhém místě.

Vyrůstala jsem v bělošské, konzervativní, předměstské části země a většinu dětství jsem se snažila zapadnout. Nebylo mnoho dívek, které by vypadaly jako já, které by byly dětmi přistěhovalců nebo které by každý večer usedaly k večeři ve 21.00 (indické rodiny mají tendenci jíst pozdě). Zároveň jsem necítila téměř žádnou loajalitu k Indii. Kdykoli jsem ji navštívila, tamější rodina o mně mluvila jako o „sestřenici narozené v Americe“. Kdo v Indii se jmenoval *Erica*?

Uvězněná mezi dvěma kulturami jsem se uzavřela do sebe.

Často byste sotva poznali, že jsem v místnosti. Ve škole jsem byla plachá, tichá, spíše pozorovatelka než účastnice. Zvednout ruku nebo na sebe upozornit bylo pro mě nepředstavitelné. Ve škole a při testech jsem si vedla dobře, ale poznámky na každém vysvědčení, které jsem od školky až do dvanácté třídy dostávala, říkaly totéž: *Kéž by byla Erika průbojnější.*

Jako dívka, která lavírovala mezi angličtinou rodičů se silným přízvukem a vlastní špatnou hindštinou a chtěla mít pocit, že *někam* patří, jsem si osvojila několik triků, z nichž jedním byla schopnost dešifrovat řeč těla ostatních lidí. Řeč těla byla klíčem k pochopení cizích světů kolem mě. Stala jsem se posedlá dešifrováním signálů a náznaků svých spolužáků, ať už byly jakkoli jemné. Intonace, tempo, pauzy, gesta. Oblíbené dívky chodily se vztyčenou hlavou, ramena měla stažená dozadu a téměř doslova se na nás ostatní dívaly shora. Starší děti dávaly najevo svůj nezáměr tím, že se při školních shromážděních hrbily a upíraly oči k zemi nebo na sebe navzájem, nikdy na dospělého, který mluvil. Doma zavřena v pokoji jsem se dívala na bollywoodské filmy na starém rodinném videorekordéru, soustředila jsem se na obličje a ruce herců místo na děj (hindština mi byla stále cizí), přetáčela jsem záběry znovu a znovu a tomu, co

říkají, jsem se snažila porozumět pozorováním neverbálních projevů herců.

Mé zaujetí pro překlad neverbálních projevů se brzy stalo zdrojem síly, když jsem se naučila napodobovat řeč těla svých sebevědomějších vrstevníků a dekódovat, co mi hindersky mluvící členové rodiny říkají svým svaštělým obočím.

Po 11. září 2001 se Americe ke každému, kdo vypadal jako já, najednou na veřejných místech přistupovali s okamžitým podezřením. Jednoho odpoledne v té době na mě otec čekal, aby mě vyzvedl v místním klubu YMCA po tenisovém tréninku. Někdo za recepcí zpanikařil – můj táta „vypadal podezřele“ – a zavolał policii. Následujících 45 minut můj otec zodpovídal otázky policistů a zdvořile jim vysvětloval, že pracuje jako kardiolog v nedaleké nemocnici. Dívala jsem se, jak sedí za stolem a trpělivě mluví s policisty. Jeho oční kontakt byl přímý, jeho široce rozevřené dlaně signalizovaly, že má k policistům úctu a že chápe, proč se to děje. Podle jeho zarudlých tváří jsem také poznala, že je v rozpacích. O několik měsíců později můj otec věnoval značnou část svého příjmu toho roku na fond pro 11. září.

Vzpomínám si, že jsem byla na policii, ale také na svého otce naštvaná. Jak mohl reagovat laskavě na to, co jsem považovala za rasové předsudky a ignoranci? Otec se trpělivě ptal mých sourozenců a mě, zda by nebylo lepší zvážít, co si ostatní lidé mohou myslet a cítit, místo abychom reagovali rozhořčením nebo vztekem? Vžít se do *jejich* situace? To byl pro mě zlomový bod, den, kdy jsem začala více přemýšlet o tom, jak lidé vyjadřují řečí těla empatii a čeho tím mohou dosáhnout.

Můj zájem o neverbální komunikaci pokračoval i na vysoké škole, kde jsem přečetla všechny knihy na toto téma, které jsem našla. Později jsem svých narůstajících odborných znalostí využila i profesně,

když jsem začala vyučovat o promluvách na veřejnosti. Schopnost pochopit a klasifikovat projevy a náznaky spolu s vyrovnaností a sebedůvěrou, kterou mi tato dovednost dodala, mi pomohla získat stáže, a nakonec i pracovní příležitosti, o které byl nesmírný zájem. To vše navzdory otcovu naléhání, že Američané indického původu v podnikání nemohou uspět a že bych se měla raději zaměřit na povolání, jako jsou medicína nebo inženýrství, v nichž bývají Indové *tradičně* úspěšní. Ale já jsem vytrvala a zdálo se, že se mi to vyplatilo.

Moje zaujetí řečí těla mi dodalo sebedůvěru, abych mohla jako postgraduální studentka a později jako pedagogická pracovnice vyučovat kurzy vedení lidí na Harvardu a MIT. To mě motivovalo k tomu, abych ještě před třicítkou založila vlastní firmu, kterou se mi podařilo z nápadu „*co kdyby?*“ rozšířit na globální společnost, přestože jsem neměla ani ponětí o tom, co dělám, ani žádné zkušenosti s médií, investory nebo konexe. Než jsem se nadála, promlouvala jsem ke světovým lídrům na Světovém ekonomickém fóru, dělala jsem rozhovory s moderátorkou pořadu *Good Morning America* Robin Robertsovou, stala jsem se „vyhledávaným“ řečníkem generálních ředitelů a špičkových manažerů a učila jsem tisíce lidí v různých odvětvích, společnostech a zemích dovednosti spolupráce v jednadvacátém století.

Jestli to zní, jako bych se chlubila, pak *prosím!* doufám, že je již jasné, že to, co považuji za svoji „odbornost“, pochází z nesmělejších a skromnějších začátků. O uzavřenosti, odmítání zvednout ruku ve třídě a osamělém sledování bollywoodských filmů po škole ve tmě lze říci mnohé. Především jsem stejně jako mnozí jiní celý život věřila, že podstata empatie a důvěry nespočívá v tom, *co* říkáme, ale *jak* to říkáme a jak často se kontrolujeme, abychom se ujistili, že naše slova a jejich význam jsou co nejuváženější a nejjasnější. Studium

řeči těla druhých lidí i své vlastní řeči mě hodně naučilo, ačkoli praktické uplatnění tohoto poznatku bylo docela často výsledkem cesty pokusů a omylů, v mém případě hlavně omylů.

Copak mě vlastní zkušenost nenaučila, že mé špatné držení těla a mrtvolný stisk ruky působí na potenciální zaměstnavatele negativním dojmem? Neřekl mi jeden učitel, že můj zvyk nervózně si kroutit vlasy signalizuje moji nejistotu? Nejistota jsem, že profesorsky pevně semknuté rty nebo napjaté nosní dírky signalizují, jestli jsem test nebo seminární práci zvládla, nebo pokazila? Copak jsem jako řečník nevěděla, že rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem spočívá v tom, že intuitivně vycítím, co publikum chce, a tomu přizpůsobím své sdělení?

Jednou, na začátku své kariéry, jsem přednášela před velkým publikem. Bylo to o víkendu a čtvrtý den výjezdního zasedání právníků celé firmy. Není divu, že publikum bylo unavené, podrážděné, rozladěné a odtažité. Někteří lidé se tvářili otevřeně nepřátelsky. Jiní se krčili na židlích, hlavy svěšené na stranu, oči upřené na hodiny. To poslední, co chtěl ten den někdo slyšet, byly výhody spolupráce. Řeč jejich těla mě téměř prosila: *Jen ne žádnou další nalejvárnou, prosím.*

Tak jsem se otočila. Sundala jsem si lodičky, posadila se na okraj pódia a vykašlala se na svůj obvyklý úvod. „Mluvte o emocích, které právě cítíte,“ řekla jsem. „Únava, napětí, nuda, očekávání, vztek, na co si jen vzpomenete...“ A pak jsem se usmála. Ano, nálada v místnosti se okamžitě změnila. Už jsem nemluvila k posluchačům, mluvila jsem s nimi. Všichni se začali uvolňovat, uklidňovat, usmívat se, smát se. Projev, který mohl skončit katastrofou, se změnil v interaktivní hodinu plnou opravdových vztahů a živé diskuze.

Během několika následujících let jsem si začala dávat záležet na tom, abych stejně jako dnes vnímala řeč těla posluchačů. Prázdné výrazy znamenají, že jedu příliš rychle a musím zpomalit. Zkřížené

ruce signalizují defenzivu nebo nelibost. Co se mě týče, vím, že přílišná gestikulace nebo úprava vlasů signalizují nedostatek mé vlastní sebedůvěry.

To mě přivádí k situaci před několika lety, kdy jsem začala slýchat jeden příběh za druhým a všechny se točily kolem stejného tématu: *špatná komunikace na pracovišti*.

Jak už jsem uvedla, přednášela jsem a poskytovala konzultace klientům po celém světě, učila jsem lidi, jak v práci lépe spolupracovat. Nejčastější otázky, které jsem dostávala, byly následující: Jak můžeme docílit rychlejších a pokročilejších inovací tím, že využijeme odborných znalostí digitálně zdatných zaměstnanců a zároveň zkušeností pracovníků s ustálenými návyky? A jak tyto dvě skupiny přimět ke skutečné vzájemné spolupráci? Stále většímu množství klientů a posluchačů všech věkových kategorií působila komunikace na pracovišti vysokou míru strachu, úzkosti a paranoie. Vedoucí pracovníci dělali to, co dělali vždy – například mluvili se svými kolegy a týmy o nutnosti podpory a důvěry –, ale stále více těchto poselství bylo špatně pochopeno, interpretováno nebo zcela ignorováno. Tito vedoucí pracovníci nebyli hloupí ani jim nechyběly sociální dovednosti a mnozí se vyznali v nejmodernějších metodách budování silných kultur.

Když jsem se hlouběji ponořila do odpovědí, které jsem dostávala, zdálo se, že největší stížnosti se točí kolem toho, jak je komunikace na těchto pracovištích *vykládána*. To znamená, že sdělení, které mělo být přátelské a věcné, mohlo být příjemcem vnímáno jako naštvané nebo rozhořčené, což vedlo k menšímu zápalu a menší nápaditosti, a někdy i ke ztrátě nejlepších pracovníků.

Tento problém lze ilustrovat na schůzce s klientkou, vedoucí pracovníci společnosti Johnson & Johnson, jíž budu nazývat Kelsey, která dostala od svého týmu příkrou zpětnou vazbu ohledně

problémů s morálkou. V hodnocení výkonu Kelsey její šéf poznamenal, že „je málo empatická“. Když jsme se s Kelsey poprvé setkaly a začaly si povídat, zaměřila jsem se na standardní, univerzální znaky nedostatečné empatie: neschopnost porozumět potřebám druhých, neznalost vnímání a používání řeči těla, nedostatečná schopnost naslouchat, neschopnost klást hlubší otázky. Byla jsem zmatena. Zdálo se, že Kelseyina schopnost empatie je *fantastická*. Cítila jsem se s ní v pohodě, řeč jejího těla vyjadřovala respekt a porozumění a ona mi pozorně a pečlivě naslouchala. V čem tedy byl zádrhel?

Odpověď nesouvisela ani tak s Kelsey, jako spíše s dnešními pracovišti, která jsou závislá na technologiích. Problém Kelsey stejně jako téměř všech, kterým jsem kdy radila, nebyl v tom, že by *postrádala* empatii, ale v tom, že nevěděla, jak se tato empatie *projevuje* ve světě, kde digitální komunikace učinila kdysi jasné projevy, náznaky a normy téměř nesrozumitelnými. Intonace hlasu? Přístupná řeč těla? Tyto věci již nestačí. Digitální svět vyžadoval nový druh řeči těla. Problém byl v tom, že se nikdo nedokázal shodnout na tom, co takovou řeč těla vůbec *tvoří*.

Kelsey například věřila, že stručností svých e-mailů prokazuje všem laskavost. Její tým je však považoval za chladné a nejednoznačné. Kelsey posílala pozvánky do kalendáře na poslední chvíli bez vysvětlení, což v jejich spolupracovnících vyvolávalo pocit neúcty, jako by na Kelseyině rozvrhu záleželo více než na tom jejich. Během strategických prezentací se Kelsey opakovaně dívala na svůj telefon, takže ostatní měli pocit, že se již odhlásila.

Kelseyina *digitální* řeč těla byla tedy příšerná. Narušovala skutečnou srozumitelnost, která vzniká, když kolegové na pracovišti (či spíše lidé obecně) cítí vzájemné spojení prostřednictvím fyzické řeči těla.

Uvědomila jsem si, že naše chápání řeči těla je třeba pro současná pracoviště předefinovat. Dnes jsme všichni „přistěhovalci“, kteří se

učí nové kultuře a jazyku, jenže tentokrát v digitálním prostoru. Být dobrým vedoucím dnes znamená nejen vnímat projevy a náznaky druhých lidí, ale také ovládat tuto novou digitální řeč těla, která před dvaceti lety neexistovala a kterou dnes většina lidí „mluví“ stejně špatně jako já v dětství hindštinou!

Bylo to malé špinavé tajemství světa: V některých případech – ve *většině* případů – lidé nedokázali pochopit intonaci zpráv, které dostávali v e-mailech, textových zprávách, konferenčních hovorech a podobně. Stejně tak si nebyli zcela jisti tím, jak jsou přijímány jejich vlastní zprávy. Naše nablýskané nové komunikační nástroje nezpůsobovaly jen pouhé závady nebo nepříjemnosti – *technologie dokážou být skutečnou osinou v zadku!* –, nýbrž vážné problémy. Práce a rozhodovací procesy se zpomalily. V týmech se začal šířit zmatek. Zaměstnanci ztráceli motivaci, začali být nedůvěřiví, nejistí a paranoidní.

Zdálo se, že špatně pochopená „digitální řeč těla“ – nebo spíše neexistence souboru všeobecně dohodnutých pravidel – způsobuje velké problémy po celém světě: na pracovištích, v komunitách, a dokonce i v rodinách. Všichni o těchto problémech věděli, ale nikdo o nich nemluvil jinak než v legraci. Všichni jsme vyrůstali s vědomím, že umíme číst a psát, někteří z nás lépe než jiní (říká dívka, která si pamatuje den, kdy ve škole při hlasitém čtení z *Farmy zvířat* George Orwella vyslovila slova „byl naivní“ jako „byl na i v ní“, na což jí spolužáci nikdy nedali zapomenout), ale neexistoval žádný návod, jak číst projevy a náznaky v digitalizovaném světě. Místo toho lidé v práci promarnili hodiny, nebo dokonce dny v nejistotě, úzkosti a neklidu.

Ani já jsem v tom všem nebyla nějakým mistrem Jedi. Celá dopoledne jsem promarnila nekonečným pročitáním jediného e-mailu a snažila se přijít na to, co znamená trojtečka nebo dvouslovný



dotaz *Co myslíš?* Slyšela jsem o přátelstvích, která se rozpadla kvůli konverzaci na WhatsAppu. A co „lajk“ na Facebooku nebo Instagramu od kolegy, který vám v poslední době nezvedl dva telefonáty? (Signalizoval tím omluvu? Byla to předehra k tomu, aby vám zavolal zpět, nebo způsob, jak otestovat vaše přátelství? Nebo to byl signál, že od nynějška budete s danou osobou komunikovat výhradně prostřednictvím sociálních sítí? Co to všechno *znamenalo*? Něco? Nic?) A co vedoucí pracovník, který se pod každý e-mail podepíše slovem *Děkuji*, nesvědčí *to* o vřelosti? Na první pohled jistě ano. Tak proč to jeho kolegům připadá neupřímné a neautentické?

Upřímně věřím, že většina lidí má dobré úmysly. Jen možná nevědí, jak tyto úmysly *vyjádřit*.

Jak můžeme znovu navázat opravdovou důvěru a vztahy bez ohledu na vzdálenost? Tím, že vytvoříme základní pravidla pro jasnou komunikaci v moderním digitálním světě. Sdělování toho, co si dnes skutečně myslíme, vyžaduje, abychom rozuměli dnešním signálům a náznakům na té nejjemnější úrovni a zároveň si vypěstovali zvýšenou citlivost pro slova, nuance, podtext, humor a interpunkci, čili věci, které většinou považujeme za něco, co spadá do pole působnosti profesionálních spisovatelů.

Jestli si však myslíte, že srozumitelné psaní je okrajová nebo nepodstatná dovednost, zamyslete se znovu. Na otázku, jakou nejlepší investici mohou profesionálové ve své kariéře udělat, odpověděla Julie Sweetová, globální generální ředitelka společnosti Accenture: „Rozvíjet vynikající komunikační dovednosti.“<sup>41</sup> Sweetová dodala, že každý zaměstnanec, i ten na nižší úrovni, může výrazně zvýšit svoji hodnotu tím, že „výstižně shrne jednání..., vytvoří prezentaci a [rozešle] e-mail, které budou opravdu výstižné a k věci.“<sup>42</sup> O rozvíjení špičkových prezentačních a řečnických dovedností toho bylo řečeno již mnoho, ale Julie Sweetová odhaduje, že rozhodující

konkurenční výhodou se stane do budoucna jedna údajně „změkčilá“ dovednost: totiž schopnost dobře komunikovat, zejména písemně.

A jak vypadá správná digitální řeč těla v praxi? Znamená to nikdy nepředpokládat, že naše vlastní digitální návyky (např. zvyk odpovídat na každý e-mail, který dostaneme, do 30 sekund nebo nikdy nahlas neposлуchat hlasovou schránku) sdílejí všichni ostatní. Znamená to věnovat několik vteřin navíc tomu, abychom se sami sebe zeptali, zda naše věty, slova, nebo dokonce interpunkce nemohou být špatně interpretovány. Znamená to být si přehnaně vědomi signálů a náznaků, které vysíláme, neustále se kontrolovat a učit se za pochodu.

Kniha, kterou držíte v rukou, rozluští signály a náznaky toho, kdo bývá vyslyšen, komu se dostane uznání a co bude v našem neustále se měnícím světě učiněno. Poslouží vám jako příručka zdravého rozumu a pomůže vám pochopit, jak sdělovat své myšlenky, rozvíjet vztahy, říkat pravdu a budovat důvěru a jistotu u lidí, kteří se od vás velmi liší. Na následujících stránkách vám představím jednoduché strategie, které vám a vašim týmům pomohou vzájemně si porozumět a zažehnat zmatek, frustraci a nedorozumění, které vznikají při práci s e-maily, videem, rychlými zprávami, a dokonce i při živých schůzkách. Mým posláním je pomoci vám sblížit se s kýmkoli – intelektuálně, emocionálně, osobně i profesně – a umožnit vám vyniknout jako důvěryhodnému, přímému lídrovi bez ohledu na vzdálenost.

ČÁST PRVNÍ:

# **Digitální prvky stylu**



## KAPITOLA 1:



# Co je digitální řeč těla?

Chodili spolu již tři roky, než se pohádali, a to výhradně prostřednictvím textových zpráv. Hádka mezi nimi trvala hodiny, až v jednu chvíli Laura, frustrovaná a unavená, vytukala: *Takže to ukončíme?*

*To bude nejlepší,* odpověděl Dave.

Laura byla zničena. Druhý den zavolala do práce, že je nemocná, a následujících 24 hodin strávila truchlením nad rozpadem vztahu, setkáváním s přáteli, prohlížením starých fotografií a pláčem. Další noc se Dave objevil na jejím prahu. Laura s vytřeštěnými očima otevřela dveře. „Zapomněla jsi na večeři, kterou jsme si před několika dny naplánovali?“ zeptal se. „Říkal jsi, že to ukončíme,“ řekla Laura. „Myslel jsem tím tu *hádku*,“ řekl Dave, „a nikoli náš *vztah*.“

Aha.

Většina z nás už podobnou výměnu názorů v osobním životě zažila (i když možná nikoli tak dramatickou), komunikaci tak zmatenou a přeplněnou narážkami, že se v ní celý den snažíme vyznat.

A teď si takovéto chování zkuste přenést na průměrné pracoviště.

Jack, manažer střední úrovně, dostane e-mail od svého šéfa. Poslední věta – *To bude v pořádku*. – ho zneklidnila. Tečka, která ji zakončuje, jako by ovládla obrazovku, černý puntík, mikrobomba,

smrtící, podmanivá a – Jack by přísahal – nesouhlasná. *Podělal jsem něco?* Nebo to jen přehání? Jestli *nepřehání*, jak může pracovat pro šéfa, který nemá ponětí o tom, co taková tečka dokáže?

Tady je další příklad: Pozitivní, nadšená vedoucí se sídlem v New Yorku je pověřena dálkovým vedením týmu se sídlem v Dallasu. Jeden z jeho členů, mladý muž jménem Sam, odlétá o několik měsíců později do New Yorku na první osobní setkání se svou novou vedoucí. Po pohodové úvodní diskuzi se vedoucí zeptá: „Tak jaké byly vaše první dojmy ze mě?“ Sam zaváhá a pak přizná, že nebyly zrovna dobré. Téměř veškerá komunikace jeho vedoucí byla bez příkras a věcná, což Sama vedlo k přesvědčení, že je nepřátelská, zdrženlivá a pravděpodobně chladná. Osobně však působila pravým opakem. Zeptala se, co ho k tomu přesvědčení vedlo. Sam musel přiznat, že to bylo proto, že nepoužívala zkratky ani vykřičníky.

!!!!!!!!!

Když v nás interpunkce a zkratky vyvolají záchvaty nejistoty, pochybností o sobě samých, úzkosti, hněvu, sebenenávisti a nedůvěry, můžeme si být jisti, že něco není v pořádku.



Vyrostla jsem na knihách Deborah Tannenové, které jsem četla – a to opakovaně. V roce 1990 vydala Tannenová, profesorka lingvistiky na Georgetownské univerzitě, knihu *Ty mi prostě nerozumíš: Jak spolu mluví ženy a muži*. Nebyla jsem jediná, zdálo se, že Tannenovou četl každý. Kniha *Ty mi prostě nerozumíš*, která je analýzou toho, jak spolu mluvíme pomocí uhýbání, přerušování, odmlk, humoru a tempa, vévodila téměř všem rozhovorům, čtyři roky se držela na seznamu bestsellerů *New York Times* a byla přeložena do 30 jazyků.

Nikdo z nás nepotřebuje vystudovat lingvistiku, aby věděl, že způsoby, jakými dnes sdělujeme obsah, jsou matoucí jako nikdy předtím. Proč? Inu, Tannenová studovala řeč těla téměř výhradně při interakcích tváří v tvář. Její práce vycházela z lingvistiky, genderu a evoluční biologie, ale také z toho, co vy i já sdělujeme, kdykoli zkřížíme ruce, odvrátíme pohled nebo mrkneme. Nikdo z nás, včetně Tannenové, nemohl předvídat, že většina našich kontaktů bude dnes virtuální. Současná komunikace více než kdy jindy závisí na tom, *jak* něco říkáme, než na tom, *co* říkáme. Tedy na naší *digitální řeči těla*. Když se objevil internet, každý dostal k dispozici pódium a mikrofon, ale nikdo nebyl poučen, jak je používat. Všichni jsme si to prostě osvojili za pochodu. A chyby, kterých jsme se cestou dopustili, měly v podnikání reálné důsledky.

**Víte, v dnešní době se projevujeme ani ne tak mluvením nebo jednáním, ale spíše psaním.**

Textové zprávy, e-maily, rychlé zprávy a videohovory jsou nakonec vizuální formy komunikace. Navíc každý z nás má jiná očekávání a představy o tom, zda je vhodné poslat textovou zprávu nebo e-mail, kdy se během videohovoru podívat do kamery, jak dlouho počkat, než někomu odepíšeme, a jak napsat digitální poděkování nebo omluvu, aniž by to vypadalo nedbale nebo neupřímně. Volba slov, doba reakce, styl videokonference, pozdrav na konci e-mailu, a dokonce i náš podpis pod e-mailem vytvářejí dojem, který může naše důvěrné vztahy na pracovišti (o osobním životě ani nemluvě) buď zlepšit, nebo zničit.

Zhruba 70 procent veškeré komunikace mezi týmy se dnes děje virtuálně. Každý den odešleme přibližně 306 miliard e-mailů a průměrný člověk denně odešle 30 e-mailů a vyřídí jich 96.<sup>1</sup> Podle časopisu

*Journal of Personality and Social Psychology* je v 50 procentech případů „intonace“ našich e-mailů špatně interpretována.<sup>2</sup> Padesát procent! Představte si, že svému partnerovi řeknete „Miluji tě“, ale polovina jeho odpovědi bude „Jo, jasně“. Zažila jsem stejný pocit u svého manžela Rahula po výměně textových zpráv i já? Nebudu lhát: I mně se to stává!

Další data: *New York Times* uvádí, že 43 procent pracujících Američanů tráví alespoň nějaký čas prací na dálku<sup>3</sup> a toto procento během pandemie covidu-19 prudce vzrostlo. Jiná studie uvádí, že 25 procent respondentů uvedlo, že se častěji stýkají s lidmi online než osobně.<sup>4</sup> Průzkum společnosti *Pew* z roku 2015 zjistil, že 90 procent majitelů mobilních telefonů „často“ nosí telefon u sebe a 76 procent přiznává, že telefon vypíná „zřídka“ nebo „nikdy“.<sup>5</sup> Průměrný člověk stráví každý den na sociálních sítích téměř 116 minut čili asi 2 hodiny, což by za průměrný život činilo 5 let a 4 měsíce.<sup>6</sup>

Psycholog a vědecký novinář Daniel Goleman jako první v roce 1990 zpopularizoval pojem „emoční inteligence“ neboli EI. Emoční inteligence označuje naši schopnost vnímat signály druhých lidí a vhodně na ně reagovat a zároveň chápat a oceňovat svět z pohledu druhých.

Dnes se „emoční inteligence“ a „empatie“ staly módními slovy. Diskutuje se o nich u kulatých stolů. Jsou součástí všech běžných vzdělávacích osnov. Objevují se v hodnotových prohlášeních napříč všemi odvětvími, od profesionálních služeb přes zdravotnictví až po technologie. A jsou to slova, která se objevují v politických kampaních a v rozhovorech v médiích. Lídři nás přesvědčili, že jasný pohled na situace z perspektivy druhých může změnit styl vedení, pracovní kulturu a obchodní strategie. Zdá se, že empatie zvyšuje morálku, podněcuje inovace, podporuje zapojení a udržení pracovníků a zvyšuje zisky. Všichni se jistě shodnou, že je na světě potřeba více empatie.



Proč tedy všichni čelíme v práci krizi nepochopení?

Velkým problémem je to, že vnímat správně emoce v digitálním prostředí moderního pracoviště je obtížné. Když byl koncept emoční inteligence zpopularizován, byla digitální éra v plenkách. E-mail byl sotva rozbalenou hračkou. Úplně první chytré telefony byly těžké jako cihly a na schůzkách se objevovaly jen zřídka. Textové zprávy psali evropští teenageři. A videohovory byly něčím cizím. Dnes mnoho podniků a komunit existuje výhradně za obrazovkou. Změnil se způsob, jakým vytváříme vztahy, a tedy i způsob, jakým pracujeme se svými kolegy, ale i zákazníky, členy komunit a publikem.

Ztráta neverbálních tělesných signálů patří mezi nepřehlíženější důvody, proč se zaměstnanci cítí od ostatních tak odloučení. Je-li empatická řeč těla používána správně a v dostatečném rozsahu, je přímo úměrná angažovanosti zaměstnanců. Vztahy nejsou narušovány proto, že by lidé *nechtěli* být empatictí, ale proto, že nevědí, *jak* ty dnešní nástroje používat. Ano, generální ředitel může sice říci: „Dveře mé kanceláře jsou vždy otevřené“ a povědět všem, že je „dostupný“ a „přístupný“. Ale co když ve skutečnosti nikdy není v kanceláři a jediný způsob, jak s ním komunikovat, je zařadit se do jeho každodenní fronty více než 200 e-mailů nebo zpráv ve Slacku?

Většina dnešních pracovišť totiž *minimalizuje* podmínky nezbytné pro podporu a rozšíření jasné komunikace, což vede k všeobecně rozšířené nedůvěře, nelibosti a frustraci. Mezi týmy je větší fyzická vzdálenost. Ubývá osobních interakcí. Vnímat nějakou řeč těla dnes není prakticky možné. Navíc se každých několik měsíců zdá, že se věci *zrychlují* (nebo si to možná všichni jen namlouváme), takže nám nezbyvá než se přizpůsobit nejnovějšímu standardu. Stáváme se bezohlednějšími. Jsme stále tolerantnější k rozptylování a vyrušování, lhostejnější k potřebám a emocím kolegů a spolupracovníků.

Toto digitální narušení vztahů nás vede k mylnému výkladu, přehlížení nebo ignorování signálů a náznaků, což vytváří zcela nové vlny podnikových problémů.

Otázkou je *proč*.

**Jsme bezradní.** Stojí za to si to zopakovat: Neverbální signály tvoří při komunikaci tváří v tvář 60 až 80 procent.<sup>7</sup> Antropolog Edward T. Hall tyto signály a náznaky, jako jsou postoj, blízkost, úsměvy, pauzy, zívání, intonace, výrazy obličeje, oční kontakt, gesta rukou a hlasitost, nazval „tichým jazykem“.

*Jak můžeme navázat nějaký vztah, když se až  
70 procent komunikace mezi týmy uskutečňuje  
digitálně?*

**Naše schopnost pomáhat je narušena.** Vzpomínáte si, jak vám kdysi podání ruky po dobře vykonané práci dávalo pocit, že si vás druzí váží? Dnes, kdy členové týmu pracují v různých sférách, odděleních, kancelářích a zemích, není podání ruky možné. Jedna výzkumná studie zařadila do videohovorů velmi malé prodlevy, aby posoudila, jak se kolegové navzájem hodnotí. Při prodlevě pouhé 1,2 sekundy byli lidé častěji hodnoceni jako méně pozorní, přátelštější a ukázněnější, než kdyby prodleva vůbec nenastala.<sup>8</sup> I při videochatech mohou zamrzlá obrazovka nebo podivná ozvěna vyvolávat v účastnících pocit, že jejich příspěvky nejsou hodny pozornosti nebo nejsou cenné, což nás přivádí k otázce:

*Jak v dnešní době projevujeme uznání?*

**Naše načasování je špatné.** Když se nás někdo, kdo stojí dva metry od nás, na něco zeptá, okamžitě zareagujeme. Také poznáme,

kdy konverzace přirozeně skončila. Dnes už však nejsme povinni někomu okamžitě odpovědět (máme přece spoustu práce!). Současně platí, že odpovídáme-li zaměstnancům nebo klientům na „naléhavé“ zprávy o pět hodin později, mohou se cítit přehlížení a uraženi.

*Jak najít rovnováhu mezi nabitými schránkami  
a přiměřenou dobou odpovědi, která ještě vyjadřuje  
respekt?*

**Naše obrazovky změnilly naši tradiční řeč těla.** Když se během obchodních schůzek, osobních schůzek nebo diskuzí u oběda díváme na své telefony nebo odpovídáme na „rychlé“ zprávy, máme tendenci ztrácet přehled o svém okolí. Schůzky ukončujeme rychleji, než bychom měli, přehlízíme výrazy obličeje našich kolegů, jejich úsměvy nebo skutečnost, že právě odložili pero, aby mohli pozorněji naslouchat. Při obchodních rozhovorech je dokonce snadné přehlédnout náklonnost.

*Jak zabránit tomu, aby digitální nástroje narušovaly  
dokonce i naše osobní interakce, které se odehrávají  
tváří v tvář?*

A konečně, jak všichni víme, **technologie umožňují vytvářet masky.** Všichni dnes máme možnost skrývat, co skutečně cítíme a co si myslíme. Možnost poslat e-mail nebo textovou zprávu může zakrýt nepříjemné pocity, ale rovněž může dát vzniknout spoustě nejasností a nedorozumění. Lidem, kteří si rádi nechávají své myšlenky a pocity pro sebe, poskytují obrazovky dobré maskování. Takto však lidé nevznikají. Dokonce i v případě, že se účastníte videokonference,

ale na obrazovce vidíte vlastní tvář, bude pro vás obtížné se uvolnit a věnovat se přirozeně konverzaci.

*Jak můžeme zůstat sami sebou a navázat nějaký vztah, když nás rozděluje obrazovka?*

Odpovědí je pochopení náznaků a signálů, které vysíláme svou **digitální řečí těla**, a jejich přizpůsobení tak, aby vyjadřovaly jasná a přesná sdělení.

**To, co je řečí těla vyjadřované nepřímou, musí být nyní naší digitální řečí těla vyjadřované přímo.**

## CO JE DIGITÁLNÍ ŘEČ TĚLA (A PROČ JE DŮLEŽITÁ)?

*Digitální řeč těla* nabízí systematický přístup k pochopení znaků digitálního světa stejně, jako interpretujeme znaky fyzického světa. Identifikuje a vysvětlí vyvíjející se normy a signály digitální komunikace v podnicích a tím pomůže vytvořit soubor společných očekávání pro komunikaci bez ohledu na vzdálenost. Je to trochu jako francouzsko-anglický slovník, ale v tomto případě je mým úkolem přeložit řeč těla při osobním kontaktu do takových věcí, jako jsou interpunkce, první dojem z videohovoru, zkratky, podpisy nebo doba, za jakou stiskneme tlačítko *Odeslat*.

Jakmile do svého podniku nebo skupiny zakomponujete skutečné porozumění digitální řeči těla, můžete vytvořit komunikační procesy, které vám mohou poskytnout strukturu i nástroje podporující prostředí plné důvěry, které boří zdi. Tato dovednost zase povede

k obrovskému zefektivnění, protože lidé budou trávit méně času přemýšlením nad tou tečkou nebo (nedostatkem) vykřičníků.

Níže uvádím několik praktických příkladů, které vám pomohou pochopit, jak byla tradiční řeč těla „převedena“ do digitální řeči těla.

- **Tradiční řeč těla** zahrnuje hlavu nakloněnou na stranu, což signalizuje, že druhá osoba pozorně naslouchá.

**Digitální řeč těla** zahrnuje „lajkování“ textu. Pochvala příspěvku druhé osoby v e-mailu. Podrobný komentář sdělený ústně nebo v chatovacím okně během videohovoru, když někdo vyjádří nějakou myšlenku, namísto pouhého „souhlasím“.

- **Tradiční řeč těla** zahrnuje pohlazení brady nebo několikasekundovou pauzu, která signalizuje, že přemýšlíte o tom, co bylo právě řečeno.

**Digitální řeč těla** zahrnuje několik minut navíc, než odpovíte na text, čímž dáte najevo, že respektujete to, co je v něm napsáno. Napsání dlouhé nebo podrobné odpovědi e-mailem ukazující, že jste se zamysleli a soustředili. Uděláná pauza během konferenčního hovoru, abyste se zamysleli nad tím, co bylo řečeno, místo toho, abyste vyhrkli první věc, která vás napadne.

- **Tradiční řeč těla** zahrnuje úsměv. (Je to nakažlivé. Náš úsměv aktivuje oblasti mozku spojené se štěstím, a proto lidé, na které se usmíváme, mají tendenci úsměv opětovat a/nebo s námi cítí silnější spojení.)

**Digitální řeč těla** zahrnuje používání vykřičníků a emodži (v rozumných mezích). Připojení jednoduchého přání *Užij si hezký víkend* na konec e-mailu. Smích během videokonference.

- **Tradiční řeč těla** zahrnuje přikyvování. Kývnutím hlavy nahoru a dolů působíme zaujatě a zároveň přístupně. Kývnutí je stejně jako úsměv nakažlivé, což znamená, že když během řeči