

# TAJEMSTVÍ EMPATICKÉ KOMUNIKACE

Dagmar Kožinová

PSYCHOLOGIE  
PRO KAŽDÉHO



GRADA®



# TAJEMSTVÍ EMPATICKÉ KOMUNIKACE

Dagmar Kožinová

PSYCHOLOGIE  
PRO KAŽDÉHO



GRADA

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

**Dagmar Kožinová**

## **Tajemství empatické komunikace**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401  
www.grada.cz  
jako svou 10 313. publikaci

Redakce a korektury Kateřina Kružíková  
Grafická úprava Antonín Plicka  
Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka  
Počet stran 208  
Vydání 1., 2025

Vytiskla D.R.J. TISKÁRNA RESL, s.r.o., Náchod

© Grada Publishing, a.s., 2025  
Cover Illustration © Antonín Plicka, 2025

ISBN 978-80-271-8306-7 (ePub)  
ISBN 978-80-271-8305-0 (pdf)  
ISBN 978-80-271-5450-0 (print)

# Obsah

Úvod	7
<b>1. Komunikace jako klíčová dovednost</b>	11
Smysluplné důvody pro změnu	14
Základní principy komunikace	18
Výzvy a překážky v porozumění	21
<i>Zlovyky při naslouchání</i>	22
<i>Zlovyky při mluvení</i>	24
<i>Odstranění komunikačních nešvarů</i>	29
Vztah k lidem	31
<b>2. Empatické naslouchání</b>	36
Naslouchání jako základ dobré komunikace	39
<i>Třídící selekce a pozornost</i>	41
<i>Setřídění myšlenek</i>	45
<i>Paměť</i>	45
Mysl, která neslouží	47
<i>Úsudky, nálepky, kategorie</i>	53
<i>Černobílé myšlení</i>	54
<i>Přesvědčení, apriorní soudy, programy</i>	55
Kognitivní zkresení v komunikaci	56
Naslouchání srdcem a techniky pro porozumění	62
<b>3. Emoce v komunikaci</b>	69
Emoční inteligence – zdroj úspěšné komunikace	70
Empatie jako klíč k porozumění	75
Komunikační typy	78
Temperament a osobnost v komunikaci	81
<i>Extraverze vs. introverze</i>	82
<i>Smysly vs. intuice</i>	83
<i>Myšlení vs. cítění</i>	84
<i>Usuzování vs. vnímání</i>	85
Potřeba vnímat a komunikovat	87

<b>4. Empatická komunikace</b>	91
Umění být autentický a v souladu se svým vnitřním světem	93
Komunikace v souladu s potřebami	99
Návrh a protinávrh	105
<i>Příkaz není návrh</i>	108
<b>5. Zvládání obtížných situací</b>	117
Identifikace obtížných situací v komunikaci	119
Řízení emocí ve stresových situacích	125
<i>Brzdový mechanismus v našem mozku</i>	127
<i>Z těla do mysli</i>	130
<i>Speciálně o hněvu</i>	136
<i>Kurz sebeovládání</i>	140
Řešení konfliktů pomocí empatie	146
<i>Komunikace se šimpanzem</i>	153
<i>Potřeba vydechnout</i>	154
<i>Vnímání druhé strany</i>	157
<i>Prostor pro zklidnění</i>	160
<i>Aktivace léčivého porozumění</i>	162
<i>Tolerance může stačit</i>	164
<i>Minulost, zabiják vztahu</i>	167
<i>Osobní i rodinná dynamika</i>	175
<i>Základní shoda</i>	181
Komunikace s náročnými lidmi	184
<i>Manipulátoři</i>	189
<i>Lidé s poruchami osobnosti</i>	189
<i>Lidé se závislostmi</i>	193
Kouzelná slůvka	194
<b>Závěr</b>	199
<b>Literatura</b>	203
<b>O autorce</b>	205

Komunikace je základním stavebním kamenem lidských vztahů, ale i našich životů. Je jedním z nejdůležitějších nástrojů, které máme k dispozici pro vyjadřování myšlenek, pocitů, potřeb a nápadů. Díky komunikaci se nám ve vztazích daří, dosahujeme osobních i pracovních úspěchů. Anebo také naopak.

Většina z nás nežije v izolaci. Komunikujeme denně. Máme partnery, děti, sousedy, kolegy v práci, potřebujeme hovořit s prodavačkou, úřednicí, domluvit se na volném čase, ale i na mnoha jiných záležitostech. Někdy to krásně plyne a jindy je pro nás obtížné porozumět jeden druhému. Můžeme mít dokonce pocit, že mluvíme jiným jazykem, i když tomu tak ve skutečnosti není.

Komunikace dokáže pohladit, ale i zranit. Některé rozhovory nás mění a pamatujeme si je do konce života. A to jak v tom dobrém, tak i špatném. Jsou lidé, kteří nás motivovali či podporovali, a jiní, u kterých tomu bylo naopak. Mnohé věty, ač pronesené v minulosti, mají nad námi stále moc. Takovou sílu má komunikace.

Dobrá komunikace vylepší náš den, přinese nám pohodu a je základem spokojených vztahů. Zatímco když se s někým nepohodneme, nejde to jen tak pustit z hlavy a zapomenout. Cítíme frustraci, možná vztek. Komunikace ovlivňuje naši náladu a celkovou kvalitu života.

Prostřednictvím této knihy bych vás ráda pozvala na cestu do hlubin lidské duše a odhalila tajemství komunikace, jež dokáže léčit, inspirovat i spojovat. Empatická komunikace není jen technikou, kterou se lze naučit, je i způsobem bytí, který proměňuje naše vztahy, kariéry a celkovou kvalitu života. Mnohé věci, které zde budou zmíněny, znáte a používáte. Některé si možná oprášíte a připomenete.

Tato kniha navazuje na principy *Nenásilné komunikace* od Marshalla B. Rosenberga (2022). Ten ve své knize zmiňuje, že empatická komunikace

pomáhá přeformulovat způsob, jakým se vyjadřujeme a nasloucháme druhým. Místo navyklých, automatických reakcí se naučíme komunikovat vědoměji, s ohledem na to, co cítíme a chceme.

Člověk vnímá druhé empaticky, s respektem a je veden k upřímnému a jasnému vyjadřování. Při každé interakci naslouchá svým hlubším potřebám, ale i potřebám druhé strany. Tento druh komunikace nás navíc učí pečlivě pozorovat a umět specifikovat chování a podmínky, které se nás dotýkají. Komunikace se tak mění v nástroj, který nás osobnostně rozvíjí. Krok za krokem se stáváme lepší verzí sebe samých.

Tato kniha nedokáže obsáhnout všechny aspekty komunikace. Jde totiž o velmi komplexní a mnohvrstevný proces, který zahrnuje různé formy a metody. Navíc každý z nás se svou jedinečností a stylem staví ke komunikaci po svém. Empatická komunikace rovněž není pro každého, i když bych si to ve skrytu duše přála. Ne každý však chce druhou stranu pochopit a porozumět jí. V některých případech jde spíš o prosazení svého za každou cenu, tedy o přesný opak toho, o čem je tato kniha.

Někdo zastává názor, že komunikace je hlavně o slovech. Ta jsou samozřejmě mocným nástrojem, nejsou však jediným prostředkem dorozumívání. Gesta, tón hlasu, výraz obličeje, a dokonce i ticho – to vše hraje roli v tom, jak si skutečně porozumíme. Empatická komunikace zahrnuje nejen to, co říkáme, ale především to, jak to říkáme, jak se cítíme, jak jsme schopni naslouchat druhým a skutečně je vnímat.

Zejména v dnešním světě, kde je komunikace často povrchní a uspěchaná, je empatická komunikace vzácným a cenným darem. Tento dar můžeme rozvíjet a kultivovat a skrze něj pečovat o to nejcennější, co ve svých životech máme – o naše nejbližší a o naše vztahy.

Na následujících stránkách prozkoumáme různé aspekty empatické komunikace. V úvodní kapitole se vědomě rozhodneme pro změnu. Ale už jen tím, že držíte v rukách tuto knihu, tomu dáváte zelenou. Najít smysluplné důvody a znát své proč může naši motivaci ke zlepšení komunikace ještě posílit. Stejně jako to, když si zvědomíme své zlozvyky a pochopíme, jaké překážky brání vzájemnému porozumění.

Ve druhé kapitole si řekneme víc o naslouchání a budeme přemýšlet nad tím, jakou roli hraje naše mysl, kognitivní zkresení a srdce, které můžeme zapojit do empatického naslouchání.

Na empatii při naslouchání volně naváže kapitola o emocích v komunikaci. Emoční inteligence a její rozvoj nám může v dorozumívání skutečně prospět. Stejně jako přijetí toho, že každý z nás je jedinečná bytost, nikdo tedy není lepší než druhý. Jinak přemýšlíme, rozdílně reagujeme v různých situacích. V této části můžeme prozkoumat základní osobnostní typy, ale i komunikační styly. Pomůže nám to lépe pochopit jeden druhého.

Ve čtvrté kapitole se naučíme, jak vyjadřovat své myšlenky a pocity s ohleduplností, respektem a úctou. Díky tomu se dokážeme s lidmi spojit na hlubší úrovni. Namísto toho, abychom měli očekávání od druhých, se naučíme vyjadřovat své potřeby formou návrhů. Taková schopnost komunikace je skutečným darem, který dáváme sobě, druhému a našemu vztahu.

Poslední, nejdelší část knihy je věnovaná zvládnutí obtížných situací. Naučíme se předcházet emočním únosům, které jsou často příčinou nedorozumění. Zaměříme se na rozpoznání náročných situací a efektivní zvládnutí vypjatých konverzací. Připravte se také na kurz sebeovládání a krocení šimpanze. Ukážeme si, jak dát prostor sobě i druhému k vydechnutí a jak aktivovat léčivé porozumění. V závěru této části si řekneme, se kterými lidmi může komunikace drhnout a být skutečně problematická.

Než se v závěrečné části rozloučíme, zvědomíme si kouzelná slova, která jsou tolik prospěšná pro náš život.

Věřím, že vám tato kniha pomůže objevit sílu empatické komunikace a že se stane průvodcem na cestě k lepším vztahům a bohatšímu, naplněnějšímu životu. Odhalme společně tajemství, které se skrývá v naslouchání srdcem a mluvení duší.

Tímto úvodem vás chci pozvat do světa, kde komunikace má sílu léčit a spojovat. Přeji vám inspirativní čtení a radost z objevování nových způsobů, jak se spojit s těmi, na kterých vám skutečně záleží.

S úctou Dáša



# 1. Komunikace jako klíčová dovednost

Komunikace není pouze výměna slov mezi lidmi. Již v úvodu jsem upozornila, jak významná může být. Provází nás od narození až do posledního vydechnutí. V některých momentech nás podpoří, povzbudí, inspiruje, motivuje a jindy je tomu úplně naopak. Někdy se po rozhovoru můžeme cítit vyčerpaní, prožívat emoční peklo, můžeme dokonce ztratit chuť do osobního rozvoje nebo i do života. Komunikace je opravdu mocná a roli v ní hraje mnoho aspektů.

Někdy jsou slova jako meč. Jednou vám udělají rýhu v hlavě a jindy ve vašem srdci. Některá se vás dotknou, vezmou vám křídla.

Kdysi jsem se nadchla pro biodanzu (tanec, který vtahuje do života). Začala jsem jezdit na výcvik do Rakouska. Chtěla jsem se stát učitelkou tohoto léčivého tance. Má nejlepší kamarádka mi tehdy řekla, že si mě jako učitelku nedokáže představit a že to není moje cesta. Na nějaké rovině mě to asi ovlivnilo. Možná to skutečně moje cesta nebyla, možná ale být mohla. V každém případě jsem ztratila chuť se v tomto směru dál rozvíjet. Koneckonců si ještě dnes tuto její větu pamatuji.

Jiná kamarádka mi zase řekla, že si budu těžce hledat partnera, že neexistuje muž, který by ustál můj hektický životní styl, a že mám možnost zůstat sama. I tato slova jsem si často v hlavě přemýšlela, zejména ve chvílích, kdy se mi ve vztazích nedařilo.

Podobné věty jsou pro nás jako zaklínadla. Takto vznikají emoční vzorce, které nás později v životě ovlivňují. Jestliže navíc některé slyšíte často, nakonec jim skutečně uvěříte a začnete podle nich žít. Říká se tomu sebenaplňující proroctví. Naplníte, co bylo řečeno.

Navíc rýhy v srdci, které vznikají, mohou být někdy skutečně hluboké a velmi těžko se zacelují. Není lehké se přes ně přenést, zejména pokud nám daná slova řekl někdo, kdo pro nás byl nebo je důležitý, nebo pokud se týkají něčeho pro nás naprosto zásadního. Pokud vám partner řekne, že jste špatná matka, a mateřství je pro vás klíčovou hodnotou, tento výrok se vám bude neustále vracet na mysl. Dalším příkladem může být, pokud muži řeknete, že je špatný milenec a všichni ostatní byli lepší.

Jestliže někomu při komunikaci otevřete své srdce, pozvete ho do svých temných zákoutí, prozradíte, co běžně nesdílíte, a on tuto informaci použije proti vám, můžete ztratit důvěru a zavřít se. Vytvoříte si zeď, za kterou další lidi budete pouštět jen stěží. Může trvat dlouhou dobu, než tuto hradbu dokážete zbourat.

Komunikaci ovlivňují nejen pronášená slova, tón hlasu, celková situace a stav, ve kterém se zrovna nacházíme, ale i naše minulé zkušenosti a prožitky. A to ať už na straně toho, kdo slova pronáší, tak i toho, kdo je přijímá. Roli hraje i to, v jakém vztahu jsou lidé, kteří spolu konverzaci vedou.

Když se vás kamarád zeptá, zda jste v pořádku, a vy s úsměvem odpovíte, že ano, že se máte skvěle, bude to uvěřitelné. Pokud se však u toho rozpláčete, může to znamenat, že zase tak úplně v pohodě nejste. Jestliže je to někdo, s kým jste se dlouho neviděli, může se domnívat, že se vám nebo někomu blízkému něco stalo. Pokud to bude přítel, se kterým jste se včera pohádali, tento konflikt bude brán v potaz a pláč s ním může být spojován. Samozřejmě emoce to vyvolá i na druhé straně, nejen u plačícího.

Během komunikace dokážeme některé věci ovlivnit, a díky tomu nás nemusí takovým způsobem zraňovat. Nejde jen o volbu slov. Můžeme zamezit tomu, aby s námi druhá strana prožívala peklo. Některé věci však zůstávají mimo naši kontrolu a nic s nimi nezmůžeme. Neovlivníme úplně všechno – například minulost našich komunikačních partnerů. Částečně ale můžeme ovlivnit jejich emoční prožívání. I to je potřeba si uvědomit. Občas v každém z nás tiká bomba. A někdy je i věcí náhody, kdo ji odjístí.

Není to tak dlouho, co mi při konzultaci jedna paní učitelka říkala, že se rozkřičela ve třídě na studenty. Byli drzí, měli připomínky a ona to už nezvládla. Ve skutečnost ale nešlo o ojedinělou epizodu. Vše se postupně navrhovalo a tito studenti jen odjistili už dávno tikající bombu.

Dnešní době se říká doba informační nebo také komunikační. Svět je propojen více než kdy jindy. Schopnost správně komunikovat je extrémně důležitá. Je to most mezi námi a ostatními, nástroj pro vyjádření myšlenek, pocitů, potřeb a prostředek, který nám pomáhá řešit problémy a budovat vztahy. Bez této dovednosti bychom nedokázali navázat nové vztahy, neprohlubovali ty současné, nedosahovali úspěchů v práci.

Představte si, že se vám líbí nějaká žena, ale nevíte, jak ji oslovit. Nebo máte brilantní nápad, který by mohl změnit svět, ale nedokážete ho správně vyjádřit. V práci se dostanete do konfliktní situace, ale nemáte žádný nástroj, jak se vzájemně domluvit a nalézt řešení. S dětmi se cyklíte v zákazech a příkazech, máte pocit, že vás nerespektují, a nedaří se vám najít společnou řeč. Správná komunikace může být skutečně klíčovou dovedností, která vám usnadní nejen osobní, ale i profesní život. Umožní vám zlepšit vztahy a dosahovat cílů.

Důležité je si uvědomit, že nelze nekomunikovat. I když mlčíme a vyhýbáme se konfliktu, komunikujeme. Naše pasivita tak může být odpovědí pro druhou stranu.

Bohužel nám mnohdy nestačí komunikovat tak, jak jsme se naučili v dětství. V mnohých rodinách se totiž předávají nefunkční komunikační vzorce. Opomíjené je naslouchání, schopnost vnímat druhou stranu, emoční prožívání, poznání vlastního komunikačního stylu, přízpůsobení se v rámci komunikace a zvládání konfliktu.

Chceme-li se domluvit, nestačí jen sdělení říct. Musíme si i uvědomit *proč*. A to nejen proč komunikujeme a co je naším skutečným cílem, ale zejména proč vlastně chceme rozvíjet komunikační dovednosti. Vyčleňte si prostor pro následující část. Aby kniha byla užitečná, je nezbytné ji nepřeskočit. Najděte své *proč* pro změnu.

## ! Smysluplné důvody pro změnu

Možná vás k této knížce přivedla touha po změně, po osobnostním rozvoji. Možná cítíte, že se chcete zlepšit v komunikaci, prohloubit díky tomu vztahy, lépe pochopit svou partnerku, partnera či děti, usmířit se s rodiči nebo být úspěšnější v předávání svých myšlenek či prodeji produktů. Nebo jste nad tím možná vůbec nepřemýšleli a kniha si jen přitáhla vaši pozornost. V každém případě věřím, že jste udělali dobře. Než se pustíte do dalšího čtení a rozvoje této dovednosti, zkuste se zamyslet nad svým *proč*. Proč chcete zlepšit svou komunikaci? Jaký je skutečný důvod?

Možná vás nejprve napadají racionální důvody jako například: potřebuji lépe zvládat konflikty, dokázat se prosadit na poradě a podobně. Zkuste si s tou otázkou chvíli pohrát. Přemýšlejte nad ní, nad sebou. Jak se vám v komunikaci daří? Jste v ní úspěšní? Pak rozšiřte svůj pohled. Jak se vám daří v životě pracovním, ale i osobním? Vidíte mezi těmito dvěma úvahami nějakou souvislost?

Možná máte nezdravé komunikační vzorce, a proto jste už řadu let bez partnera či partnerky. Jeden klient mi nedávno říkal, že je v novém vztahu nešťastný, protože partnerka žárlí, je nespokojená a často s ním přestává komunikovat. Mnohdy na dvě hodiny, někdy i celý den. Pokud si to daná žena neuvědomí, o tohoto skvělého muže přijde. Přitom by stačilo probrat, co ji trápí, správně sdílet své potřeby.

Nebo ve vaší komunikaci převažuje negativita. Mluvíte o všem špatném, hledáte kontroverzní témata, všechny kritizujete, hodnotíte. Když s vámi někdo je, necítí se dobře a bezpečně. Jakékoli téma může být rozbuškou a vy se necháte unést. Tento komunikační styl může způsobit, že se vám někteří lidé budou vyhýbat – a vy se pak můžete cítit osaměle.

Třeba patříte k lidem, kteří rádi a často mluví. Když se nad tím zamyslíte, většinou mluvíte jen vy. V komunikaci si připadáte úspěšní. Je tomu tak skutečně? Měla jsem jednoho kamaráda, který stále vyprávěl jen o sobě. Obvykle se nezeptal, jak se mám já. Nebo spíš jen položil klasickou otázku „How are you?“ („Jak se máš?“ Byl to cizinec.) a pak

pokračoval ve svém monologu. Když jsem mu po nějakém čase řekla, že naše komunikace je jednostranná a mluví jen on, řekl, že jsem uzavřená a nechci o sobě nic sdílet. Překvapilo mě to. Naše přátelství postupně umíralo. Nebyl v něm pro mě prostor. Často totiž své nezdravé komunikační vzorce nevidíme, ale lépe je vidí druzí. Co nám tedy říkají?

Přiznám se ke svým. Ve svém dlouholetém vztahu jsem používala slovíčka „nikdy“, „vždycky“, „pořád“. Můj partner z toho byl vytočený. V té době jsem vůbec nechápala, proč mu to tak vadí. Dnes se na to dívám úplně jinak. Tato slova jsou zjednodušující a mohou se druhého dotknout. Pokud řeknete svému partnerovi „nikdy mi nepomůžeš“, „na všechno jsem sama“, určitě tím domácí pohodu nevylepšíte. Většinou to ani není pravda. Můj partner mi například pomáhal a nebyla jsem na všechno sama.

Také jsem zažila, že mi partner lhal. Občas něco zamlčel, jindy upravil. Byl to jeho naučený vzorec, který nakonec vedl k rozpadu našeho vztahu.

Než budete pokračovat další podkapitolou, dopřejte si toto zamyšlení a odpovězte si, *proč* se chcete zlepšit v komunikaci. Ideální je, když při následném čtení budete mít v této otázce jasno a najdete motivaci zevnitř. Jsem přesvědčená o tom, že se všichni můžeme změnit, naučit se jiným komunikačním vzorcům a jednáním – pokud budeme vědět, proč to děláme a jak moc je to pro nás důležité.

Zlepšení komunikačních dovedností je klíčovým krokem ve vašem životě. Proto není nutné spěchat, ale spíš k tomu přistoupit zodpovědně. Jaké je vaše *proč*? Jakmile ho objevíte, projděte si důvody, které vás možná vedou ke změně:

1. Zlepšení mezilidských vztahů – kvalitní komunikace je základem zdravých vztahů. Umíme-li jasně a efektivně vyjadřovat své myšlenky a naslouchat druhým, budujeme důvěru a porozumění. Naše vztahy jsou stabilnější a druhé osoby se s námi cítí vyslyšeny a pochopeny.
2. Úspěch v kariéře – schopnost komunikace je klíčem k úspěchu. Díky ní dokážeme efektivněji spolupracovat, zvládáme konflikty a napjaté

situace, inspirujeme lidi. Vhodnou prezentací svých myšlenek a projektů zvyšujeme šanci na povýšení nebo profesionální růst.

3. Osobnostní rozvoj – díky vhodné komunikaci svých potřeb a pocitů posilujeme své sebevědomí a sebevěru. Naučíme-li se empaticky hovořit, budeme schopni lépe sdílet své potřeby a také respektovat druhou stranu. Zároveň můžeme touto komunikací nastavit hranice, což povede k větší spokojenosti.
4. Snížení konfliktu – správnou komunikací předcházíme nedorozuměním a konfliktům. Když si lidé „rozumí“, méně se hádají. Dokážeme vyjádřit svůj pohled na věc a můžeme předejít vyostření situace a dosáhnout dohody i v obtížných situacích.
5. Lepší týmová spolupráce – otevřená komunikace je základem pro každý tým. Týmy, kde lidé mohou sdílet své myšlenky a dostávají vhodnou zpětnou vazbu, jsou nejen produktivnější, dosahují společných cílů, ale jsou i inovativnější. Lidé nové nápady sdílí s radostí. A to stejné platí i v prostředí našich rodin.
6. Zvýšená empatie a porozumění – schopnost naslouchat a vcítit se do pocitů a perspektivy druhých lidí vede k hlubšímu a silnějšímu propojení s lidmi kolem nás. Lidé budou mít pocit, že jim skutečně rozumíme, což posiluje vztahy a celkově zlepšuje sociální interakce.
7. Osobní spokojenost a štěstí – kvalitní komunikace přispívá k celkové spokojenosti a štěstí. Jsme-li jí schopni, cítíme se naplnění a spokojení. Život může být díky tomu více v souladu s našimi hodnotami a potřebami.

Jak tedy začít s případnou změnou? Je důležité si uvědomit své aktuální návyky, mít prostor pro sebereflexi a identifikovat oblasti, které potřebují zlepšení a na kterých by bylo vhodné pracovat.

V této knize najdete mnohá doporučení, jak na to. Důležitá je ovšem samotná zkušenost. Každý den máme příležitosti naše dovednosti vyzkoušet v praxi. Škola komunikace prakticky nikdy nekončí. Po celý život se můžeme učit. Komunikace je skutečným uměním.

Věřte, že i já se učím. Každý den přemýšlím nad svými komunikačními dovednostmi. Mám mnoho příležitostí, a to nejen při práci, ale i v osobním životě. I když je někdy tato reflexe nemilosrdná a poukazuje na mou potřebu změny, na temná místa, stávám se díky ní lepší. Není to o brutálním sebestmračení. Spíš o chvílce zastavení a uvědomění si, že některé věty či slova mohly být proneseny jinak.

Jestliže se vám nedaří identifikovat svá slabá místa, požádejte osoby ve vašem okolí o zpětnou vazbu. Buďte připraveni, abyste to ustáli. Naslouchejte pečlivě, udělejte si vlastní poznámky a pak je porovnejte se svým zamyšlením. Jestliže se rozhodnete pro zlepšení, za nějaký čas můžete požádat o zpětnou vazbu.

Nečekejte, že něco vyzkoušíte jednou a hned se tolepší. Přece jen jste si vytvářeli své komunikační vzorce mnohdy i desítky let. Aby došlo ke změně a vy jste proces vydrželi, je dobré si připomínat svá *proč*. Rozvoj komunikačních dovedností někdy může být náročný, ale pokud máte jasno v tom, proč to děláte, může to být motivační. Otevřete se nejen lepším vztahům, ale i spokojenějšímu životu. A o to nám často jde.

**Zamyšlení:** Jaké jsou mé komunikační dovednosti?

Jak si nyní vedete v komunikaci? Zkuste ohodnotit své komunikační dovednosti na škále od 1 do 10 (1 – nejhorší, nejde mi to; 10 – nejlepší, nemám nic ke zlepšení). Jak sami sebe zhodnotíte?

**Zamyšlení:** Identifikace oblastí

Ve kterých oblastech se vám daří a ve kterých naopak ne? Jste úspěšní v komunikaci v práci? Doma je to horší? Nebo zvládáte komunikaci s rodinou, ale těžce s tchyní, bratrem nebo někým jiným? Co je za tím? Proč tomu tak je?

**Zamyšlení:** Jaké je mé *proč*?

Prozkoumejte, jaké jsou vaše skutečné důvody pro případnou změnu a rozvoj komunikačních dovedností. O co vám při komunikaci jde? Jaký je váš cíl při komunikaci? Jaký by mohl být?

Seznamme se v další části s komunikačním modelem a uvědomme si, že zodpovědnost za správnou komunikaci máme všichni a nemůžeme jen tak jednoduše říct, že „za to může ten druhý“.

## ! Základní principy komunikace

V úvodu této podkapitoly chci zdůraznit jednu klíčovou věc. Jestliže komunikujeme nějakou myšlenku, informaci, musíme si ověřit, zda je příjemce na druhé straně zapnutý. Jednoduše si představte, že se dva lidé spojují skrze vysílačku. Než začnou mluvit, ověří si, zda ten druhý slyší. Zahájíte volání a řeknete: „Tady Alfa, slyšíte mě? Přepínám.“ Pak čekáte na odpověď. Než ji obdržíte, nerozvíjíte žádné téma, nemluvíte. Druhá strana se obvykle ozve: „Stanice Beta. Slyším vás dobře. Přepínám.“

Jestliže odpověď neobdržíte, obvykle se ptáte znovu. Použití jasných a stručných frází v úvodu může celou komunikaci odstartovat a hlavně usnadnit.

V běžném životě to často funguje jinak. Začneme mluvit ke svým dětem či partnerovi a vůbec netušíme, v jakém vnitřním světě jsou. Manžel má zapnutou televizi, děti sedí s mobilem v ruce a vůbec nevnímají, co se jim snažíte říct. To stejné se děje v pracovním prostředí. Máme poradu, ale polovina lidí se porady účastní jen fyzicky. Výsledkem je, že informaci neobdrží. Mnohdy to má vliv na plnění úkolů, dodržování termínů a způsobuje to řadu nepřijemností.

Komunikace je dynamický proces, při kterém se role komunikátora a příjemce neustále mění. Základní komunikační model zahrnuje několik klíčových prvků a fází. Pojďme si je představit:

1. Komunikátorem je osoba, která iniciuje komunikaci a předává zprávu. Své myšlenky formuluje do slov a za pomoci neverbální komunikace je předává dál. Můžete si představit klasickou situaci z pracovního prostředí, kdy po schůzi vedení chce Anna komunikovat se svým kolegou Petrem.
2. Zpráva je informace, kterou chce komunikátor předat. V našem případě Anna sdílí s Petrem: „Dnešní jednání bylo opravdu náročné.“ Toto sdělení vystihuje myšlenky a pocity Anny ohledně firemního setkání.
3. Kanál je cesta, kterou se rozhodne tuto informaci Petrovi předat. Může zvolit komunikaci tváří v tvář, ale i skrze jiné kanály, jako například e-mail, telefon, chat. Anna v tomto případě sdělila Petrovi informaci ústně.
4. Příjemce, v našem případě Petr, je osoba, která přijímá danou zprávu. Dekóduje ji, interpretuje a snaží se ji pochopit. Petr slyší nejen slova, která Anna pronáší, ale vnímá i intonaci a únavu v hlase, vidí posmutnělou tvář Anny.
5. Z příjemce se pomocí zpětné vazby stává komunikátor. Petr říká Anně: „To mě mrzí. Chceš si o tom promluvit?“ Z Anny se stává příjemce, který vnímá reakci Petra a komunikace může dál pokračovat.

V průběhu komunikace se tento cyklus stále otáčí, role komunikátora a příjemce se mohou neustále střídat. Díky tomu je komunikace živá a interaktivní.

V celém cyklu je velmi důležitá zpětná vazba. Pokud by Petr na Annu nereagoval, měla by Anna pocit, že ho její sdělení nezajímá, nezáleží mu na ní. Přestala by s ním komunikovat. Možná by se i naštvála, došlo by k nedorozumění. Měla by pocit, že je Petr arogantní, egocentrický a podobně. Bez zpětné vazby by byla komunikace jednostranná.

Nedávno vedoucí obchodu v jedné společnosti sdílel zajímavou komunikační situaci. Má jednoho obchodního partnera z dceřiné společnosti. Tento partner často jezdí na odborné konference, má přístup k zajímavým informacím. Zmiňovaný vedoucí obchodu by rád získal zprávy o novinkách z oboru alespoň zprostředkovaně. Když se tohoto partnera zeptá na cokoli z konference a chce komunikaci iniciovat, dojde k rychlému ukončení, druhá strana ho odbude tím, že se o tom mohou pobavit někdy jindy. Velmi rychle se však začne dotazovat na záležitosti, které jsou důležité pro ni.

Jak si myslíte, že se vedoucí obchodu cítí? Ano, má pocit, že vztah není v rovnováze. Jedna strana nemá zájem, nenaslouchá, jen bere a nic nedává. Bude-li tento komunikační model uplatňovaný dlouhodobě, vedoucí obchodu se přestane ptát a sám bude na informace, které dává druhé straně, opatrný. Nakonec to může vést až k narušení spolupráce.

V úvodu komunikace je tedy nutné si ověřit, zda protějšek naslouchá, a zároveň komunikaci udržovat díky vzájemné zpětné vazbě. Zodpovědnost tak nese nejen ten, kdo hovoří, ale i ten, kdo naslouchá. Pokud mu něco není jasné, je i na něm, aby si skrze dotazy informaci ověřil. Problém však spočívá v tom, že často máme pocit, že vše chápeme. Teprve později můžeme zjistit, že jsme druhou osobu nesprávně pochopili.

Tady se dostáváme ke klíčovým tématům v rámci komunikace, kterými jsou motivace, záměr a také smysl celého sdělení. V základním schématu interpersonální komunikace v knize *Psychologie komunikace* (2023, s. 50) autoři připomínají, že do komunikace lidé vstupují s určitým záměrem, motivací. V rámci toho formulují sdělení, které pro ně má nějaký smysl, kódují ho, komunikují jej komunikačním kanálem.

Na druhé straně příjemce dekóduje, co bylo řečeno, jaký to má pro něj smysl, rovněž odhaduje záměr mluvčího a nakonec i to, jaké na něho má sdělení dopad. Pak se to celé může otočit a z příjemce se stává mluvčí. Přidávají tak do uvedeného modelu záměr a celkově i kontext. Přibližme si trochu víc jednotlivé části tohoto schématu.

Motivace k našemu sdělení je různá, stejně jako záměr. S jiným záměrem i motivací se vás zeptá na stav vašich financí finanční poradce při