

NAUČTE SE ŘÍCT, CO CHCETE

PSYCHOLOGIE
PRO KAŽDÉHO

Doma, v práci i kdekoli jinde

TEREZA SLADKÁ



Poděkování

Největší poděkování patří mému manželovi, díky jehož aktivnímu zapojení jsem měla i během mateřské dovolené prostor pro psaní a realizaci svých profesních snů. Jeho přístup k otcovství, daleko přesahující běžné představy o roli táty, mi umožnil svobodně tvořit a rozvíjet se. Za tuto vzácnou rovnováhu mezi rodinným životem a osobním rozvojem jsem mu nesmírně vděčná.

NAUČTE SE ŘÍCT, CO CHCETE

PSYCHOLOGIE
PRO KAŽDÉHO

Doma, v práci i kdekoli jinde

TEREZA SLADKÁ



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**.

Mgr. Tereza Sladká

Naučte se říct, co chcete

Doma, v práci i kdekoli jinde

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 10028. publikaci

Odpovědná redaktorka Andrea Černá

Grafická úprava Antonín Plicka

Návrh a zpracování obálky Antonín Plicka

Počet stran 168

Vydání 1., 2025

Vytiskla tiskárna H.R.G. Litomyšl

© Grada Publishing, a.s., 2025

Cover Photo © Antonín Plicka, 2025

ISBN 978-80-271-7944-2 (ePub)

ISBN 978-80-271-7943-5 (pdf)

ISBN 978-80-271-5471-5 (print)

Obsah

Úvod	7
Základy efektivní komunikace	9
Jazyk a jeho význam	10
Jazykový paradox	11
Složky komunikačního procesu	12
Bariéry v komunikačním procesu	15
<i>Jak tyto bariéry překonávat?</i>	17
Poznání sebe sama	40
Systematické techniky pro samostatnou práci	45
Intuitivní techniky pro samostatnou práci	59
Interaktivní techniky	68
Práce s emocemi a strachem	73
Komunikace v partnerských vztazích	77
Efektivní vyjadřování potřeb	78
Význam zprávy a její formy	83
Realistický přístup ke komunikaci	86
Řešení konfliktů a nedorozumění	88
Budování důvěry a intimity	90
Komunikace s dalšími členy rodiny	94
Specifika komunikace s rodiči	95
Rodiče partnera	106
Stanovování a udržování hranic nejen vůči partnerovým rodičům	110
Přerušování vztahů	112
Harmonické vztahy s rodiči	116

Komunikace v roli rodiče	118
Komunikace s miminkem (do 1 roku)	119
Komunikace s batolaty (1–3 roky)	126
Komunikace s předškoláky (3–7 let)	130
Komunikace s dětmi ve školním věku (7–12 let)	132
Komunikace s dospívajícími (13–18 let)	134
Komunikace s dospělými dětmi	137
 Komunikace v pracovním prostředí	140
Rovnováha mezi prací a osobním životem	141
Vyjednávání pracovních podmínek	143
Efektivní komunikace s kolegy a nadřízenými	153
 Závěr	155
 Seznam literatury	158
 O autorce	161

Úvod

Právě jste otevřeli knihu *Naučte se říct, co chcete* – příručku pro každého, kdo chce mít ve svých vztazích jasno a nebát se říkat věci na rovinu.

Vztahy dokážou být pořádnou výzvou a zkouškou trpělivosti. Ať už je to dítě, které už podesáté ignoruje naši prosbu o úklid pokojíčku, nebo partner, jehož sliby o dochvilnosti zůstávají stále jen prázdnými slovy. Může to být i kolega, který na nás pravidelně přehazuje svou práci, nebo šéf, kterému slova jako „odpočinek“ a „vyčerpání“ nic neříkají. A co teprve rodič, který nám i ve třiceti neustále říká, jak bychom měli žít svůj život.

Známe to všichni – snažíme se mluvit konstruktivně, budujeme, vysvětlujeme, ale občas to prostě nejde. Hádky, křik, drama, tichá domácnost nebo rezignace na naše potřeby jsou pak na denním pořádku. Ale nemusí to tak být. Klíčem k pohodě a harmonii je umění komunikace.

Proč je to tak důležité? Protože když se naučíte říkat „ne“, když se dokážete ohradit slovy „tohle mi nedělej“ nebo otevřeně požádáte „potřebuji od tebe tohle“, můžete **změnit svůj svět**. Krůček po krůčku si začnete všimnat, že se cítíte sebevědomější, respektovanější a hlavně spokojenější ve všech svých vztazích.

Co vás čeká?

Kniha je především **praktickým** nástrojem, který vám usnadní život. V jednotlivých kapitolách se zaměříme na konkrétní situace a prostředí, kde může komunikace často drhnout – ať už jde o váš vztah s partnerem, rozhovory s různě starými dětmi, vašimi rodiči, nebo vyjednávání v práci.

Získáte spoustu tipů, jak vyjádřit své myšlenky a potřeby s jistotou, ale přitom citlivě. Naučíte se nastavit své hranice tak, aby byly zdravé a přínosné pro všechny zúčastněné. Představím vám několik technik, které si budete moci hned vyzkoušet.

Začneme základními principy efektivní komunikace – jak funguje, co ji posiluje a co ji naopak narušuje. Poté se ponoříme do sebe a zkusíme se lépe poznat. Protože jen když rozumíme sami sobě, dokážeme své potřeby jasně vyjádřit ostatním.

Ať už se chcete naučit zvládat náročné rozhovory, vymezit se, postavit se za sebe, nebo sdělovat své potřeby, tahle kniha je tu pro vás. Věřím, že vám nabídne mnoho podnětů pro práci se sebou samým.

Tak pojďme na to – objevme společně, jak snadné může být říct, co opravdu chcete!

Základy efektivní komunikace

V této kapitole se naučíte:

1. **Porozumět významu komunikace:** Co je komunikace a proč je klíčová pro každodenní život.
2. **Identifikovat a překonávat komunikační bariéry:** Jaké překážky mohou vznikat v komunikaci a jak je rozpoznat.
3. **Rozpoznat klíčové složky komunikačního procesu:** Kdo je odesílatel, příjemce, co je zpráva, kanál, kódování a dekódování.
4. **Využít zpětnou vazbu a pochopit její význam:** Jak zjistit, zda byla komunikace úspěšná, a co dělat, pokud nebyla.
5. **Rozvíjet asertivní komunikaci:** Jak trénovat sebevědomou a efektivní komunikaci.

Každý den se bavíme, sdílíme a předáváme si nápady, informace, názory, pocity a zážitky – prostě komunikujeme. Ať už si povídáme s kamarády, píšeme e-mail, nebo jen mlčky přikývneme, komunikace je to, co nás všechny spojuje. Bez ní bychom byli ztraceni. Doslova. Komunikace je totiž klíčem k přežití – ať už mluvíme o jednotlivcích, skupinách, společnostech, nebo celých národech.

Komunikace má ve vědecké komunitě mnoho definic, uvedu zde jednu z nich, která říká, že komunikace je ve svém základě proces výměny nápadů, pocitů, názorů, faktů, informací a zkušeností mezi odesílatelem a příjemcem (mluveným, psaným a neverbálním způsobem, znakovým jazykem a řečí těla) prostřednictvím komunikačního kanálu.¹

! Jazyk a jeho význam

Abychom si komunikaci co nejvíce zefektivnili, vytvořili jsme něco naprosto unikátního – **jazyk**. Někteří teoretici tvrdí, že jazyk vznikl díky přirozenému výběru, jako všechno ostatní.² Podle nich se jednalo o postupný proces, kdy se čím dál lépe dařilo těm jedincům, kteří byli schopni přecizněji vokalizovat a zároveň přesněji chápat vokalizování druhých.

Zkrátka čím lépe člověk dokázal vydávat zvuky a zároveň rozumět tomu, co brblají ti druzí, tím větší měl šanci přežít. Takové jazykové schopnosti totiž mohly poskytovat evoluční výhody, jako je lepší koordinace spolupráce, předávání znalostí a sociální manipulace (tedy schopnost ovlivnit chování ostatních ve svůj prospěch).

Ale ne všichni v odborné obci s tímto vysvětlením souhlasí. Jiní vědci, k nimž patřil rovněž Noam Chomsky a jeho stoupenci, tento darwinistický přístup kritizují a naopak tvrdí, že jazyk vznikl zcela náhodou a náhle, jako „katastrofická událost“, jako když udeří hrom.^{3, 4} Ale objevují se

¹ MARUME et al., “Communication”. *International Journal of engineering Science Invention*, 2016.

² PINKER a BLOOM, Natural language and natural selection. *Behavioral and brain sciences*, 1990.

³ TAYLOR, The origin of language: Why it never happened. *Language sciences*, 1997.

⁴ CHOMSKY, *On nature and language*, 2002.

i teorie, které tvrdí, že naši předci jedli kouzelné houbičky (lysohlávky), které jim tak rozšířily vědomí, až z toho začali postupně mluvit.⁵

Dodnes nevíme, jak to s tím jazykem vlastně bylo a jak přesně vznikl. Některé teorie jsou více podložené paleontologickými či archeologickými důkazy, jiné stojí spíše na vodě. Ale ať už to bylo jakkoli, jazyk tu je s námi a umožňuje nám opravdu efektivně komunikovat.

! Jazykový paradox

Jazyk představuje fascinující paradox. Je opravdu klíčovým nástrojem naší komunikace, ale zároveň je něčím, co nám domluvu neuvěřitelně komplikuje. Dokáže budovat a stejně tak ničit mosty mezi lidmi. I když nám umožňuje sdílet myšlenky a pocity, někdy sám vytváří bariéry, které nám brání opravdovému porozumění.

Představte si tu nejjednodušší jazykovou bariéru: Já mluvím česky, ty španělsky a oba se na sebe koukáme jako na zjevení. Tak se asi moc nedomluvíme. V Kanadě dokonce zjistili, že když pacient a doktor mluví každý jiným jazykem, může to vést k chybné diagnóze, špatné léčbě, zpožděné léčbě, nedostatečnému pochopení stavu pacienta, k častějším chybám v medikaci, ke komplikacím a celkově horší péči.⁶ A co třeba v letectví? Výzkumy ukazují, že přes 60 % nouzových situací v této oblasti má na svědomí lidská chyba způsobená jazykovými bariérami.⁷

⁵ SHELDRAKE et al., *The evolutionary mind: Conversations on science, imagination & spirit*, 2013.

⁶ BOWEN, The impact of language barriers on patient safety and quality of care. *Société Santé en français*, 2015.

⁷ SEXTON a HELMREICH, Analyzing cockpit communications: the links between language, performance, error, and workload. *Human Performance in Extreme Environments*, 2000.

Jak vidno, rozdílné jazyky dělají problémy v mnoha oblastech – od zdravotnictví přes letectví a dopravu až po byznys a školství. A jsem si jistá, že vás napadne mnoho dalších odvětví.

Ale tady to nekončí. Překážky v komunikaci nevznikají jen tehdy, když každý hovoříme jiným jazykem. Vznikají i v případě, že oba mluvíme česky, japonsky, zkrátka stejným jazykem. Stačí, když používáme různé výrazy, rozmlouváme jiným stylem nebo prostě neumíme číst mezi řádky.

Příčin nepochopení může být mnoho. V některých případech mohou být obrovské a vést k fatálním následkům. Ale pojďme to vzít popořádku.

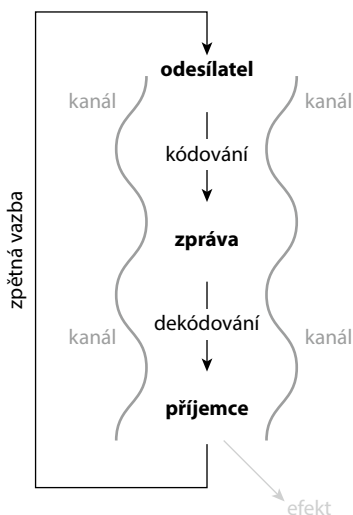
! Složky komunikačního procesu

Každý komunikační proces má několik složek, a abychom komunikaci mohli považovat za efektivní, musí do sebe všechny tyto její části pěkně zapadnout. To znamená, že nestačí, když odesílatel sdělí svoji myšlenku a dál doufá, že dojde tam, kam má. Je totiž důležité, aby příjemce nejen zprávu dostal, ale také ji správně rozluštil a pochopil, co chtěl básník říct. A upřímně, míst, kde se to celé může pokazit, je víc než dost.

Ukažme si to na popisu jednotlivých složek celého komunikačního procesu.

Do komunikačního procesu vstupují dvě strany:

- **Odesílatel:** Ten, kdo má myšlenku nebo zprávu, kterou chce předat dál. Je na něm, aby zajistil, že jeho zpráva dorazí tam, kam má, a měl by udělat všechno pro to, aby druhá stranu zprávu správně pochopila.
- **Příjemce:** Ten, kdo zprávu přijímá. Může to být kdokoli – kamarád, partner, posluchač, čtenář nebo divák. Zkrátka člověk (nebo skupina lidí), pro kterého je zpráva určena.



Obr. 1 Složky komunikačního procesu

Odesílatel předává příjemci zprávu skrz kanál:

- **Zpráva:** To, co odesílatel předává – může to být nápad, informace, názor, fakt, pocit, prostě cokoli, co má na srdci. Zpráva může mít různé formy – mluvené slovo, psaný text, znaková řeč nebo třeba řeč těla.
- **Kanál:** Cesta, kterou se zpráva dostává od odesílatele k příjemci, například za pomoci hlasivek nebo rádia, novin, telefonu, televize, internetu. Jde o jakékoliv médium, které přenáší zprávu z bodu A do bodu B.

Zrádné je také to, že když předáváme zprávu, nejde to jen tak přímočaře. Vždycky ji musíme nějak zakódovat a příjemce ji musí zase dekódovat, aby dávala smysl.

- **Kódování:** Proces, při kterém jsou předávané zprávy přeloženy do kódu, sady symbolů nebo jiného formátu vyjádření. Zakódovat

zprávu můžeme do slov, do dopisu, SMS atd. Čím úspornější je kód, tím těžší je mu porozumět. Takže když zprávu sdělíme osobně, tedy zakódujeme ji nejen pomocí slov, ale i celého spektra neverbální komunikace, jako je tón hlasu, mimika, gesta atd., máme mnohem větší šanci, že příjemce zprávu správně pochopí. Když sdělení zakódujeme pouze do krátké SMSky, riziko nepochopení se rapidně zvětšuje.

- **Dekódování:** Proces, při kterém příjemce rozbalí zprávu, co jsme mu poslali, a pokusí se ji přeložit do jazyka, kterému rozumí. Nestačí tedy jen to, že jsme zprávu pečlivě zakódovali – příjemce ji také musí správně dekodovat, aby pochopil, co jsme tím vlastně mysleli.

Každý z nás to zná – najednou přistane na telefonu zpráva od partnera s klasickým: „Musíme si promluvit. Máš chvíli?“ Fantazie se rozjede na plné obrátky. Nevěra? Rozchod? Nehoda? Je fascinující, jak pouhých pár slov dokáže spustit lavinu úzkostných myšlenek.

Když nemáme žádný další kontext ani neslyšíme tón hlasu, je pravděpodobné, že začneme předpokládat to nejhorší – že na nás čekají špatné zprávy nebo nějaká kritika. A to nám může pěkně zkazit náladu ještě předtím, než k rozhovoru vůbec dojde.

A pak se ukáže, že celé to drama vzniklo jen proto, že nám partner chtěl připravit překvapení a trochu nás napínat! Ironické.

Tento příklad ale odhaluje jen část složitého procesu komunikace. Existují ještě další dva klíčové aspekty, které rozhodují o tom, zda spolu dokážeme efektivně komunikovat, či nikoli.

- **Zpětná vazba:** Představuje odpověď nebo reakci příjemce na zprávu odesílatele. Může být verbální, neverbální nebo obojí, pozitivní nebo negativní. Je to vlastně takový kontrolní mechanismus, který nám pomáhá zjistit, jestli naše zpráva přišla tak, jak měla, a jestli ji druhá strana správně pochopila. Díky tomu můžeme dosáhnout vzájemného porozumění a případně věci doladit.

- **Efekt:** Při komunikaci máme většinou nějaký cíl – chceme třeba někoho přesvědčit, aby změnil svůj názor, aby se s námi někde setkal nebo aby něco udělal jinak. Zpětná vazba nám pomůže zjistit, jestli se to podařilo, nebo jestli budeme muset ještě trochu zabrat, aby kýžený efekt opravdu přišel.

! Bariéry v komunikačním procesu

Asi už tušíte, že komunikační proces je velmi komplexní a může selhat v mnoha krocích. Když máte pocit, že se s někým mýjíte a vaše slova se nedostávají tam, kam by měla, je čas se zastavit a trochu si to promyslet. Co se vlastně děje? Kde se stala chyba? Je vhodné se podívat na celý proces a zjistit, v čem je jádro pudla.



Obr. 2 Bariéry v komunikačním procesu

Kde se tedy nejčastěji objevují chyby?

Jak vidíte na obrázku, komunikační proces může selhat na **čtyřech základních místech**:

1. Odesílatel: Není schopen nebo ochoten sdělit myšlenky dostatečně klidně, kvalitně, tedy bez afektu a bez tendence obviňovat příjemce. Výsledek? Zpráva nevyzní tak, jak by měla.
2. Příjemce: Nesnaží se nebo nechce zprávu slyšet a hlavně pochopit.
3. Zpráva: Měla by být jasná, stručná a k věci. Jenže někdy je všechno jinak – místo toho, aby byla přímá, chodí odesílatel kolem horké kaše a příjemce nechápe, co zprávou vlastně myslí.
4. Kanál: Komunikace neprobíhá v tom nejideálnějším kanálu. Například řešíte těžké téma online, přestože by bylo mnohem lepší komunikovat z očí do očí.

Jak zjistíme, kde je zrovna v tom našem případě problém? Představte si komunikační situaci, která nedopadla úplně tak, jak jste si přáli. Ideálně takovou, kde jste se snažili něco sdělit, ale výsledek se minul účinkem. Třeba když jste chtěli partnerovi vysvětlit, že vás trápí něco, co dělá, ale akorát jste se pohádali. Nebo jste šli za šéfem, že jste přetížení, ale nakonec jste odešli s prázdnou, a ještě s větší hromadou práce.

Chcete-li identifikovat, kde konkrétně vznikl problém v dané situaci, začněte – jak jinak – sebereflexí:

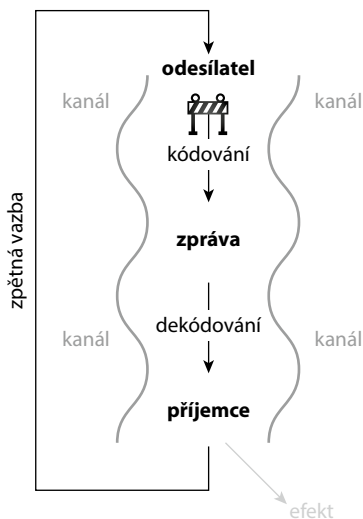
1. Pokud jste si všimli, že jste komunikovali pod vlivem silných emocí nebo jste použili obviňující výrazy, je dost pravděpodobné, že chyba je na vaší straně – tedy u odesílatele.
2. Naopak pokud příjemce zareagoval zmateně nebo defenzivně, může být problém u něj. Ale tady to začíná být trochu složité, protože někdy je těžké rozlišit, jestli vás příjemce nechápe proto, že nechce, nebo proto, že jste mu zprávu nepodali úplně nejlépe. Ideální je se ho klidně, empaticky a vlídně zeptat: „Rozumíš, co jsem tím chtěl říct? Dává ti to smysl?“

3. Je také dobré zhodnotit, jestli není problém v samotné zprávě. Zkuste si vzpomenout, co přesně jste v dané situaci řekli. Bylo vaše sdělení jasné a stručné, nebo jste mluvili neurčitě a vyhýbavě? Pokud zjistíte, že vaše zprávy jsou dlouhé a nepřehledné, zjednodušte je.
4. Dále zvažte vhodnost komunikačního kanálu – bylo moudré vaši prosbu sdělovat osobně? Nebylo by lepší třeba zavolat, napsat e-mail, SMS?

Jak tyto bariéry překonávat?

1. Bariéra u odesílatele

Pokud jste se ocitli v situaci, kdy máte pocit, že problém je hlavně na vaší straně – tedy u odesílatele zprávy –, pak je řešení „relativně snadné“. Můžete se naučit říct, co chcete, tak, aby to druhá strana pochopila. Rozumím



Obr. 3 Bariéra u odesílatele

tomu, že to může působit jako náročný úkol, ale pořád je tato část plně ve vašich rukou a záleží jen na tom, jak moc na sobě zapracujete. Když je naopak chyba na straně příjemce, musíte pracovat nejen se sebou samým, ale i s někým dalším, což je vždy náročnější a svým způsobem výzva.

Naučte se říct, co chcete. Zní to obtížně? Ale ne! Naštěstí držíte v ruce tuto knihu, jejímž hlavním cílem je poskytnout vám techniky, díky kterým to zvládnete.

Nejprve si zkuste udělat krátký test.

Jaký komunikační styl používáte?

1. Jak obvykle reagujete, když s něčím nesouhlasíte?
 - a) Neřeknu nic a přizpůsobím se.
 - b) Hádám se a snažím se prosadit svůj názor.
 - c) Klidně vyjádřím svůj názor a naslouchám i druhé straně.
2. Když máte pocit, že vás někdo nebere vážně, co uděláte?
 - a) Nic, smírím se s tím.
 - b) Okamžitě se bráním a zvýším hlas.
 - c) Klidně vysvětlím, proč je důležité, aby mě bral vážně.
3. Jak reagujete, když někdo naruší váš osobní prostor?
 - a) Ustoupím a nechám to být.
 - b) Striktně mu řeknu, aby ustoupil.
 - c) Slušně požádám, aby respektoval můj osobní prostor.
4. Jakým způsobem obvykle vyjadřujete své pocity a názory?
 - a) Držím je v sobě, abych nikoho nezranil.
 - b) Říkám je bez ohledu na následky.
 - c) Vyjadřuji je otevřeně, ale s ohledem na pocity ostatních.

5. Jak často se vám stává, že ostatní ignorují vaše potřeby?
 - a) Často, většinou se podřizuji potřebám ostatních.
 - b) Zřídka, obvykle si své potřeby prosadím.
 - c) Někdy, ale většinou se snažím najít kompromis.

Tento test je nutným zjednodušením celého širokého pole komunikace. I zjednodušení ale mají své místo. Hned pochopíte proč. Pojďme si ho teď společně vyhodnotit a zjistit, jaký je váš komunikační styl, jestli je vhodný ke sdělování vašich potřeb a jak s ním případně dál pracovat.

- Převaha odpovědí a): Máte spíše **pasivní** komunikační styl.
- Převaha odpovědí b): Máte spíše **agresivní** komunikační styl.
- Převaha odpovědí c): Máte spíše **asertivní** komunikační styl.

Už asi tušíte, že existuje mnoho způsobů, jak své potřeby komunikovat. Ne všechny jsou ale stejně efektivní. Je to asi 30 let, co psychologové pořádali dlouhodobé a rozsáhlé kurzy asertivní komunikace pro širokou veřejnost. Platila a stále platí globální shoda, že právě tato forma komunikace je nejvhodnější.

Pokud v ní ale nejste od malička vychováni, může být extrémně náročné ji začít využívat. A to jak v běžném životě, tak ve vypjatých situacích. Pokud nejste zvyklí se ohrazovat, může to pro vás být opravdu těžké. Dobrá zpráva ale je, že asertivitu je možné trénovat – a s trochou cviku ji zvládnete levou zadní.

Asertivní komunikace má dle významného klinického psychologa A. Lazaruse čtyři základní složky, které je vhodné rozvíjet.⁸

⁸ LAZARUS, Has behavior therapy outlived its usefulness? *American Psychologist*, 1977, s. 550.