

Olga Lošťáková

# EMPATICKÁ, a ASERTIVNÍ

# KOMU NIKA CE

Jak zvládat  
obtížné  
komunikační  
situace



Olga Lošťáková

# EMPATICKÁ, a ASERTIVNÍ

# KOMU NIKA CE

Jak zvládat  
obtížné  
komunikační  
situace

**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 **tretně stíháno**.

**Mgr. Olga Lošťáková, M. A., DiS.**

# **Empatická a asertivní komunikace**

*Jak zvládat obtížné komunikační situace*

Vydala Grada Publishing, a. s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

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

jako svou 7615. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Barbora Malá

Sazba a grafická úprava Robert Prokopec

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Počet stran 172

První vydání, Praha 2020

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

© Grada Publishing, a. s., 2020

ISBN 978-80-271-1598-3 (ePub)

ISBN 978-80-271-1597-6 (pdf)

ISBN 978-80-271-2227-1 (print)

# Obsah

---

<b>O autorce .....</b>	<b>11</b>
<b>Předmluva .....</b>	<b>13</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>17</b>
<b>Úvodní sebereflexe a zpětná vazba.....</b>	<b>19</b>
<b>1 Emoce v komunikaci .....</b>	<b>21</b>
1.1 Emoce a rozum.....	22
1.2 Kůň a jezdec.....	24
1.3 Efektivní komunikace aneb jezdec na koni .....	25
<b>2 Jak předejít emočním únosům? .....</b>	<b>27</b>
2.1 Celoživotní cesta .....	28
2.1.1 Kdo vytváří naše emoce?.....	28
2.1.2 Poznejte svá citlivá místa.....	31
2.1.3 Škodlivá přesvědčení v komunikaci .....	32
2.1.4 Co dělat se škodlivými přesvědčeními? .....	34
2.1.5 Co máte ve svém zákoníku?.....	35
2.1.6 Neberte si chování druhých osobně .....	39
2.1.7 Nevytvářejte si domněnky .....	43
2.1.8 Jste unavení? .....	46
2.1.9 Minulost hraje roli .....	46

2.2 První pomoc v náročných komunikačních situacích.....	48
2.2.1 Vnímajte své emoce .....	48
2.2.2 Zastavit – nádech – výdech.....	49
2.2.3 Co potřebuji? Co říká emoce? .....	49
2.2.4 Co je v tento moment nejpřínosnější?.....	50
2.2.5 Dlouhodobá práce s emocemi.....	51
2.3 Další techniky pro zvládnutí náročných komunikačních situací .....	55
2.3.1 Vizualizační techniky .....	55
2.3.2 Ohnivý dopis .....	56
2.3.3 Kotvení .....	56
<b>3 Přístupy k náročným komunikačním situacím aneb jaká zvířata máte v sobě? .....</b>	<b>61</b>
3.1 Lví strategie (výhra – prohra).....	62
3.1.1 Jak se chová lev? .....	62
3.1.2 Verbální projevy lva .....	63
3.1.3 Neverbální projevy lva.....	65
3.1.4 Lev domácí.....	65
3.1.5 Lev pracovní .....	67
3.2 Medvídek (prohra – výhra) .....	68
3.2.1 Jak se chová medvídek?.....	68
3.2.2 Verbální projevy a další znaky medvídka .....	68
3.2.3 Neverbální projevy medvídka .....	70
3.2.4 Medvídek domácí.....	70
3.2.5 Medvídek pracovní .....	71
3.3 Šnek (prohra – prohra).....	72
3.3.1 Jak se chová šnek? .....	72
3.3.2 Šnek domácí.....	73
3.3.3 Šnek pracovní .....	73
3.4 Sova (výhra – výhra).....	74
3.4.1 Jak se chová sova? .....	74
3.4.2 Sova domácí.....	75
3.4.3 Sova pracovní .....	76

3.5	Liška (kompromis).....	77
3.5.1	Když ne sova, tak alespoň liška .....	77
<b>4</b>	<b>Jak odmítnout a udržet vztah? .....</b>	<b>81</b>
4.1	Pracovní odmítání .....	81
4.1.1	Lví odmítnutí.....	81
4.1.2	Přístup medvídka a šneka .....	83
4.1.3	Soví a liščí přístup .....	85
4.2	Odmítání v domácím prostředí .....	90
4.2.1	Hlídejte si své hranice.....	91
4.2.2	Nejednejte bez rozmyslu .....	92
4.2.3	Jste opravdu zodpovědní za řešení problémů druhého?... ..	92
4.2.4	Není pouze ano a ne .....	93
4.2.5	Mluvte o tom, co být může, ne o tom, co nebude.....	94
4.2.6	Mluvte o svých potřebách.....	94
4.2.7	Slova hrají velkou roli, jak se druhý bude po odmítnutí cítit.....	95
4.2.8	Jak překonat strach z odmítnutí? .....	97
<b>5</b>	<b>Jak poskytnout zpětnou vazbu? .....</b>	<b>101</b>
5.1	Pracovní zpětná vazba.....	101
5.1.1	Lví přístup .....	102
5.1.2	Přístup medvídka a šneka .....	102
5.1.3	Soví a liščí přístup .....	104
5.1.4	Desatero efektivní zpětné vazby.....	105
5.2	Zpětná vazba v domácím prostředí .....	115
5.2.1	Nastavení dohody .....	115
5.2.2	Zkuste si kameru .....	115
5.2.3	Mluvte za sebe .....	116
5.2.4	Zaměřujte se na budoucnost .....	117
5.2.5	Nezapomeňte na pozitiva.....	118
5.3	Čtyři možné reakce na úspěch druhého .....	118
5.3.1	Nevhodné způsoby reakce na úspěch druhého .....	119
5.3.2	Jak tedy zareagovat správně? .....	119

5.3.3	Nejen k dospělým, ale i k dětem .....	120
5.3.4	Nespadněte do pasti subjektivního vnímání a závisti ...	120
5.4	Emoční upíří.....	121
5.4.1	Nefunkční přístup.....	121
5.4.2	A co když nechcete s upírem komunikovat? .....	123
<b>6</b>	<b>Jak reagovat na kritiku a útočné výroky? .....</b>	<b>125</b>
6.1	Jak na kritiku konstruktivně reagovat? .....	127
6.1.1	Vyhňte se automatické nefunkční reakci .....	127
6.1.2	Při kritice bývá druhý také v emocích.....	128
6.1.3	Zjistěte podstatu .....	128
6.1.4	Dohodněte se na dalších krocích.....	130
6.1.5	Oceňte kritiku.....	131
6.1.6	Od koho kritika přichází? .....	131
6.2	Reakce na útoky .....	131
6.2.1	Tmavé brýle.....	131
6.2.2	Otevřené dveře .....	132
6.2.3	Humor a odlehčení .....	132
6.2.4	Sebeotevření se a žádost o změnu.....	132
6.2.5	Poznávejte svá citlivá místa.....	134
6.3	Věcné námitky .....	136
6.3.1	Využijte empatii.....	136
6.3.2	Upřesněte námitku.....	136
6.3.3	Navrhňte řešení či další postup .....	136
6.3.4	Ověřte přijetí řešení.....	137
6.4	Kritika a útočné výroky v soukromí.....	138
6.4.1	Zkroťte svého koně .....	139
6.4.2	Empatie a zaměření na řešení.....	139
6.4.3	Naučte se přiznat chybu .....	140
6.4.4	Syndrom poslušné holčičky a chlapečka.....	141
6.4.5	Síla otázek .....	142
6.4.6	Sebeotevření se.....	142



<b>7 Manipulace .....</b>	<b>145</b>
7.1 Jak poznáte, že jste manipulováni? .....	145
7.2 Časté podoby manipulativního chování .....	146
7.3 Jak na manipulaci reagovat – shrnutí klíčových bodů .....	152
7.3.1 Příprava .....	152
7.3.2 Zůstaňte u svých potřeb .....	153
7.3.3 Pojmenujte manipulaci.....	153
7.3.4 Manipulace jako zdroj sebepoznání .....	154
7.3.5 Chyťte otěže .....	154
<b>8 Vztahový paradox.....</b>	<b>157</b>
8.1 Doma nám toho odpustí více .....	160
8.2 Vystoupení z nefunkčních vzorců komunikace .....	160
8.3 Všímovost.....	161
8.4 Perspektiva .....	162
8.5 Přetočení času.....	163
8.6 Zítřek nám nikdo neslíbil.....	163
<b>Závěr .....</b>	<b>165</b>
<b>Poděkování .....</b>	<b>167</b>
<b>Použitá literatura.....</b>	<b>169</b>
Internetové zdroje.....	171
On-line kurzy .....	172
Videa .....	172
Myšlenkové mapy .....	172



## O autorce

---

### **Mgr. Olga Lošťáková, M. A., DiS.**

Olga je psycholožka a lektorka školení měkkých dovedností – pomáhá klientům s rozvojem emoční inteligence, efektivní komunikace a prezentace. Vedení kurzů se věnuje od roku 2007, v rámci vzdělávacích programů spolupracovala s více než 9000 účastníky z různých profesních oblastí. Je spoluautorkou knih *Jak získat úspěch, klid a vyrovnanost v hektické současnosti* (Grada, 2017) a *Obchodní a manažerská prezentace* (Grada, 2010). V roce 2015 získala LIGS AWARDS: Osobnost vzdělávání dospělých 2014 v kategorii „Praktická aplikace vzdělávání dospělých a andragogiky“.



Olga před studiem psychologie a komunikace vystudovala herectví – to stále využívá pro vyšší efektivitu svých vzdělávacích programů. Její školení jsou založená na interaktivních metodách, nácviku pomocí rolových her a kamery a koučovacím přístupem, který vede k hlubšímu sebepoznání účastníka a rychlejšímu osvojení nových dovedností. Svoji odbornost dále rozšiřuje – je NLP Masterem, absolventkou intenzivního tréninku koučů Results Coaching Systems a mnoha dalších kurzů.

Je spoluzakladatelkou projektu Mindtrix.cz, v rámci kterého společně s kolegyní Radkou Loja pomáhá klientům dosáhnout úspěchu a harmonie v životě.



# Předmluva

---

Emoce, čili citové prožívání, jeho vznik, průběh a vliv na náš každodenní život, patří k problémům nejen teoretické, ale především praktické psychologie. Kniha, kterou jste si otevřeli, se emočními peripetemi v každodenním životě v různých životních situacích zabývá. Není to zájem ledasjaký. Pisatelce jde o to, aby poskytla čtenářům vhled do jejich vlastních emocí, do jejich stavby a do toho, jak s emocemi umí zacházet, i do situací, kdy si emoce pohrávají s námi. Nezůstává však pouze zde, ale nabízí celou plejádu situací, kde emoce vstupují do života, a zároveň předkládá způsoby, jak se s nimi vypořádat. Nemá pouze ohledy a zájem na dobro pro čtenáře, ale také se snaží, pokud je to možné, myslet na zisk jeho protějšku. A to lze jen chválit. Neboť čím dál tím více se ukazuje, že lidské životy na celé Planetě jsou mnohem více provázány, než si uvědomujeme, a že při péči o sebe nemáme zapomínat na druhé. A to i z toho důvodu, že pokud pečujeme o druhé, staráme se také o sebe.

Kniha má osm kapitol. V první se seznámíme s emocemi v komunikaci a pisatelka v ní upozorňuje, že komunikační úspěšnost je podmíněna uměním se svými emocemi zacházet.

Hned však uvádí termín emoční únos, který se v knize často opakuje. Pokud nás emoce ovládnou, jednáme neefektivně a volíme nevhodné komunikační postupy. Zde se pak objevuje v současnosti frekventované spojování lidských duševních stavů a projevů s určitými činnostmi mozku. Emoční mozek je pak přirovnán ke koni, který je silný, ale k řízení potřebuje jezdce, racionální část mozku. Jinak se

člověk chová „jako kůň!“. Potřebné je, aby byl kůň jezdcem ovládán. Od dob S. Freuda víme, že to není snadné, pokud je to vůbec možné. Na druhou stranu však lidé vymysleli řadu způsobů, jak emoce přece jen lze ovládnout. Jak to ve skutečnosti je, ponecháme lidem, kteří se daným vztahem zabývají, pro čtenáře je důležité se přiučít, jak to přece jen jde. Osobně si myslím, že ačkoli trochu neuro-psychologické osvěty se čtenáři dostane, moc mu to v dané problematice nepomůže. Kniha se totiž zabývá především sociálními situacemi, jejich podobami a možnostmi, které nám kladně i záporně přináší.

Důležitá je část hovořící o „emočních únosech“ a možnostech jejich předcházení a krocení v průběhu celého života. Je zde řeč o před-sudcích, ale také o tom, že na to, jaký má na nás vliv okolí, záleží mnohem méně na něm, nežli na našem vyladění. Tatáž zpráva totiž má na každého člověka jiný vliv, a to podle významu, pro který je člověk otevřený. My Češi jsme poměrně hodně vztahovační. Přitom je možné vztahovačnost docela dobře usměrnit. Pisatelka ukazuje cestu, jak vztahovačnost mírnit. Velmi důležitou roli zde hraje vědomí svých práv a svých schopností. První téma se objevuje v tzv. asertivitě. U nás je stále ještě zaměňována za jednání s ostrými lokty a britkým jazykem, přičemž k jejímu pochopení je nezbytné osvojené vědomí přirozených lidských práv. To je v Západním světě samozřejmostí, zatímco u nás ještě zdaleka ne. Práva nejsou zákonem, lidská práva jsou daností patřící k lidské přirozenosti. To je sice možné zákony ochraňovat, ale lidská práva nemohou být zákony ani tvořena, ani měněna.

Cennou připomínkou je empatie. „Chceš-li rozumět druhému, vlez si do jeho bot,“ zní pravidlo. Takto zdůrazněná empatie vystihuje nejen to, co se empatií míní, ale jak si ji lze osvojit. Důležitým tématem je vytváření hypotéz. To samo o sobě odstranit nelze, člověku se samy vnucují. Patří totiž k naší přirozenosti. Problém spíše spočívá v tom, že je neověřujeme. A to nejlépe tím, že si je necháme otestovat druhými lidmi. Nešťastný postup je rovněž ten, kdy se se svými domněnkami izolujeme a nenecháme je ověřit, což je zaručená cesta do pekel našich vztahů s lidmi. Jednou jsem byl svědkem rozhovoru několika lidí v přítomnosti našeho slavného alkoholologa doc. Skály. Přítomní lidé

rozvíjeli různé scénáře hypotetických možností, co by se stalo, mělo nebo mohlo stát, udělat či neudělat „kdyby“. Doc. Skála po chvíli rozhovor přerušil jasným a úsporným prohlášením: „Přátelé, ale ‚kdyby‘ neplatí! Spřádání ‚kdyby‘ nutně vede ke ztrátě soudnosti.“ Důležitá je rovněž první pomoc v náročných situacích, což je téma, se kterým jsem se v našich literárních poměrech zatím nesetkal. Autorka je nejen přínášá, ale také ukazuje, jak taková první pomoc funguje. Má řadu návodů, které jsou i odjinud vyzkoušené. Zejména pak v kognitivně-behaviorálních disciplínách.

V knize je spousta zajímavých nápadů a způsobů, co a jak s emocemi lze dělat, jak je můžeme v životě poznat a také jak je můžeme do nemalé míry ovládat. Určitě stojí za to se návodům a doporučením věnovat.

Lidské vztahy jsou součástí lidství. Jak vztahy udržovat, je velké umění, k tomu však také patří schopnost vztahy ukončovat, nebo dokonce i odmítat. I dobře odmítat je uměním, kterému se musíme naučit, a proto tuto schopnost považuji za důležitou. Rovněž umění kompromisu je pro komunikaci, pro soužití lidí nesmírně cenné. Mistři mezilidských vztahů se právě tímto vyznačují. Předpokladů je několik a nestačí pouze ovládat příslušné slovní formulace. Pozitivní komunikace vyžaduje spoustu cvičení, mnoho změn nás samotných a otevřenost vůči lidem, protože od nich k nám přichází inspirace, oni nám pomáhají plnit naše sny a s nimi lze zažít krásné a pohodové chvíle života. Proto je vzdělávání v tomto umění tolik žádoucí a stále více a více žádané.

Knihu, kterou jste otevřeli, považuji za velmi užitečnou a přínosnou. Patří mezi publikace, které kultivují nás i naši komunikaci, a tak i společenský život, jeho klima a jeho další rozvoj. Je zde přece tolik možností!

Ještě však chci připomenout jedno téma, které se v publikaci, což oceňuji velice, objevuje. A tím je závist a zacházení s ní. Když jsem byl v USA, tak jsem se skutečně velmi významně setkával s pozitivním přístupem k lidem i s přejícností a schopností ocenit a veřejně uznat klady druhého. Samozřejmě že i v Americe jsou lidé bytostmi

hříšnými a nedokonalými. Nicméně i na negativa a nedostatky lze nahlížet a také s nimi lze žít velmi různým způsobem. Oceňování je proto potřebné pěstovat neustále, a to i pro sebe, nejen pro druhé.

Je dobře, že se knihy jako tato vyskytují v různých variantách. Záměr je jasný. Mají pomoci druhým, ale především nás učí, jak v různých komunikačních a mezilidských situacích pomáhat sami sobě, a také nás vedou k zajištění patřičných metod. Doporučuji čtenáři, aby aktivně vyhledával nabídky, které učí, jak zlepšit vlastní život a jak předcházet omylům a zbytečné újmě, a nakonec co dělat, když už se to stane. Někteří čtenáři preferují samostudium. Proti tomu nelze nic namítat. Z vlastní zkušenosti však vím, že učení s učiteli, samozřejmě dobrými, je mnohem efektivnější. Nejen, že vás druzí opraví a vy se pak vyhnete chybám, ale časově se jedná o jeho velikou úsporu. Doufám jen, že se umění poznávat sebe a druhé stane samozřejmým předmětem zavedeným již v mateřských školách a bude malé i velké žáky provázet nejméně po celou dobu školní docházky. Takové umění patří do celoživotního vzdělávání. Sám knihu doporučím ke koupi i pro naši vysokoškolskou knihovnu!

Přeji vám s knihou co nejvíce poučení, zajímavých postřehů a poznání. A nakonec – lepší život se sebou i s druhými lidmi!

Doc. PhDr. Jirí Růžička, Ph.D.

*V Praze dne 18. 2. 2020*



# Úvod

---

V rámci své lektorské praxe jsem se na svých školeních či při individuálních konzultacích setkala s více než 9000 účastníky. Zjišťuju, že klienti různé komunikační nástroje často teoreticky znají, bývá pro ně ale náročné zavést je do své praxe. A proto jsem se rozhodla napsat tuto knihu – s cílem jednoduše popsat techniky efektivní komunikace a ukázat konkrétní příklady jejich využití.

Na cestu seberozvoje je užitečné vydat se se znalostí **čtyř fází**, kterými běžně při získávání nových dovedností procházíte, a **pochopit, v jaké z nich se právě nacházíte**.

## **1. fáze – nevědomá nekompetence: nejsem spokojený s určitými komunikačními situacemi, nevím ale, co dělat jinak**

Pro lepší pochopení první fáze uvedu příklad situace: Jste vyčerpaní, v práci trávíte více času, než byste chtěli. Když za vámi přijde kolega s prosbou o pomoc, nejraději byste ho odmítli, ale nedokážete to. Jste na sebe i na kolegu naštvaní. Na sebe se zlobíte, že neumíte říct ne, a na kolegu, že si vůbec dovolí po vás něco chtít, když ví, kolik toho máte. V této fázi nevědomé nekompetence prožíváte určité situace, které vám nevyhovují, nevíte ale, jak je řešit jinak.

Abyste mohli přejít do další fáze, potřebujete zpětnou vazbu a prohloubení sebepoznání. Pozorujte své komunikační návyky a sledujte, zda jsou funkční. Čtěte knihy, navštěvujte kurzy, požádejte své komunikační partnery o zpětnou vazbu.

## **2. fáze – vědomá nekompetence znamená, že už víte, co děláte špatně**

Ve fázi vědomé nekompetence začnete vnímat své nefunkční myšlenkové, emoční a komunikační návyky. Pokud tedy máte potíže s odmítáním, budete například pozorovat své obavy z potenciálního konfliktu a napětí, když si představíte, že byste daného kolegu odmítli. Uvědomíte si, jak moc je pro vás důležitá harmonie ve vztazích a jak vás v situaci odmítání nenapadají vhodná slova. Tato fáze může být poměrně nepříjemná, protože odhalujete své stránky, které se vám na sobě nemusí líbit.

## **3. fáze – vědomá kompetence: snažíte se vědomě používat prvky efektivní komunikace**

Ve třetí fázi vědomé kompetence už nefunkční návyk začnete měnit. Rozhodnete se například, že si odmítání vyzkoušíte u kolegy, který má na vás neoprávněné požadavky. Při odmítání se cítíte velmi nepříjemně, prožíváte stres a obavy, jaké budou následky vaší odmítavé reakce. Fáze vědomé kompetence je nesmírně energeticky náročná. Potřebujete se do nového chování nutit, prožíváte nepříjemné emoce a cítíte se nekomfortně. Vydržte!!! Nenechte se zviklat a odradit náročností této fáze. Jakmile vydržíte, dostanete se do fáze čtyři.

## **4. fáze – nevědomá kompetence: zavedli jste nový funkční návyk**

Pomocí tréninku a opakování sklídíte **ve čtvrté fázi nevědomé kompetence** ovoce. Zjistíte, že si můžete dovolit druhé odmítat. V naprosté většině případů dokážete s kolegy najít řešení, aniž byste za ně dělali jejich práci. A i když se druhému vaše reakce nelíbí, netrápíte se tím. Vaše sebevědomí je silnější, máte najednou více času a cítíte větší spokojenost ve vztazích.

K tomu, abyste se dostali do této fáze, potřebujete trénink a chuť na sobě pracovat. Pokud vytrváte, zaručuju vám, že do této fáze dospějete. A k tomu vám pomůže i tato kniha. Přeji vám nejen příjemné, ale hlavně užitečné čtení.

# Úvodní sebereflexe a zpětná vazba

---

Vezměte si barevnou, např. modrou, pastelku a podívejte se na výroky níže. Udělejte křížek, v jaké pozici se podle vašeho mínění nacházíte. **Číslo 1** znamená „úplně mě vystihuje“ a **číslo 7** „vůbec mě nevystihuje“. Potom **jednotlivé křížky propojte a vznikne vám had, který naznačuje, jak právě teď vnímáte své komunikační dovednosti.**

Potom si vezměte např. zelenou barvu a udělejte **křížek do pozice, kde byste chtěli za nějaký čas být. Znovu křížky spojte a vytvořte dalšího hada.**

	1	2	3	4	5	6	7
Je pro mě těžké vidět věci z úhlu pohledu jiného člověka.							
Druzí lidé se mnou manipulují.							
Dokážu odmítnout pro mě obtížnou či nevýhodnou žádost.							
Mé emoce negativně ovlivňují mou komunikaci.							
Často si vytvářím domněnky, které se později ukážou jako nepravdivé.							
I ve stresu umím komunikovat konstruktivně.							
Na kritiku reaguji popudlivě nebo se stáhnu.							