

Human Resources Management II.

Komunikace a její úskalí

Komunikace a její úskalí

- Začneme krátkým cvičením
- Rozdělte se prosím do dvou skupin
- Rozdám Vám zadání úkolu, u kterého bych Vás poprosil, abyste si jej nejdříve vyřešili sami (máte na to určený počet minut) a pak se ve skupině dohodli, na „skupinovém“ pořadí tzn. sjednotili své názory

Komunikace a její úskalí

- Jak jste pochopili hned na začátku 😊 nejde o úkol, který jste dostali, ale o komunikaci, která mezi Vámi probíhala, řekněme si o ní něco.
Každá komunikace probíhá:
 - mezi nějakými lidmi (tzn. Vámi a někým dalším), přičemž je zásadní vědět kdo jste Vy (z hlediska komunikace) a kdo jsou Ti ostatní (A)
 - v nějakých podmínkách (u Vás v kanceláři, v nějakém neutrálním prostředí, v prostředí někoho jiného) (B)
 - s nějakou historií (jak historií osob, tak historií situací, tak historií prostředí) (C)
 - formální nastavení (sociální postavení, postavení v organizaci) (D)

Komunikace a její úskalí

- Podívejme se nejprve na jednotlivé části komunikačních „daností“
 - Co nás v komunikaci určuje (čím jsme my a čím jsou druzí v komunikaci):
 - Je potřeba rozdělit **nástroje komunikace**, které používáme a potom **komunikační typus** (co jsme z hlediska komunikace zač). V této souvislosti je potřeba si uvědomit, že komunikuje informace (z menší části) a emoce (v nejširším slova smyslu).

Jak komunikujeme emoce (nástroje emoční komunikace)?

- Verbálně, tónem, výrazem tváře, postojem/posezem, hlasitostí toho co říkáme, tím jaký čas zabíráme v diskusi, mlčením či odmlkou. Těch nástrojů komunikace emocí je mnoho.

Jaký jsme komunikační typus?

Komunikační typus

- Existují čtyři komunikační strategie
- **Vyplňte si prosím test, který Vám teď rozdám, je důležité nepředstírat, opravdu vyplňovat, tak jak to máte, vždy to není 100%, tak moc nepřemýšlet, prostě jak to cítíte když byste se museli rozhodnout**
- Test si sami vyhodnoťte a vyjde Vám následující čtyřvrchol:
 - **Pasivní x Agresivní x Manipulativní x Asertivní**
 - **Příčemž máme jeden vrchol a jeden podvrchol! Tzn. nejsilnější a druhou nejsilnější komunikační strategii.**

Komunikační typus

- Zde ovšem pozor! Nejsilnější a druhá nejsilnější jsou většinou (přes 80%) vlastně matoucí – protože i když nejčastěji jednáme podle nejsilnější (první vrchol) biologicky jsme nastaveni na ten druhý nejvyšší vrchol. Tzn. když se dostaneme do konfliktní situace, nebo jinak stresové situace, pokud jsme vyčerpaní – jednáme podle druhé nejsilnější, tzn. biologicky dané formy komunikace. Tzn. měli bychom mít na paměti a počítat jak s první, tak druhou nejsilnější komunikační strategií.

Komunikační typus

- A ještě jedna poznámka: neexistují lepší a horší komunikační strategie! Pokud jste pasivně-agresivní či manipulativně-pasivní není to o nic horší či lepší než asertivně-pasivní či asertivně-agresivní.
- Důležité je vědět, jaké jsou výhody a nevýhody Vaší první i druhé komunikační strategie a jak si můžete vštípit náhradní komunikační strategie pro situace, ve kterých se Vám to bude hodit.
- Čímž se dostáváme k dalšímu důležitému kroku – určení typu komunikační strategie druhého/druhých

Komunikační typus II. – s kým komunikujeme a typologie „setkání“

- Máme nějakou charakteristiku komunikační strategie, ale v komunikaci je tam i ten druhý, kterého bychom si měli identifikovat (nejlépe z hlediska jedna i dva – v náhodném setkání stačí jedna, z hlediska dlouhodobého je dobrá jedna i dva). Pojdme se podrobněji podívat na zásady identifikace komunikační strategie těch druhých.
- Rozdělte se prosím do skupin po dvou a přečtěte si zadání číslo dva (silnice):
- **Prosím jednejte přirozeně, jak byste jednali v dané situaci bez ohledu na hodinu (odhlédněte od moralizování (nehodnotíme!) přirozenou reakcí nám umožníte dobrou identifikaci.**

Komunikační typus II. – s kým komunikujeme a typologie „setkání“

- Co nám pomáhá určit komunikační strategii „těch druhých“? Podle čeho jste si tu komunikační strategii určili? Trefili jste se do reality?
- Dostáváme se k nástrojům emoční komunikace, které využíváme k tomu, abychom emoce komunikovali, a které můžeme výborně využít k tomu, abychom přečetli komunikační typus těch druhých.
- A zde ještě metodicky pozor! – ten druhý může někdy emoce spíše hrát, nebo ukazuje, že za odkazem ke komunikačnímu typu je vlastně informace o tom, jak moc je v typu „zabydlen“.
- Zde příklady: nohy, ruka před ústy, sklopení zraku
- Hledání sebe sama v komunikační strategii (úniková simulace!)

Komunikační typus III. typologie „setkání“

- **Jak spolu jednotlivé typy komunikují – agresivní x pasivní, manipulativní x agresivní, asertivní x pasivní?**
- **Pozor!!! – vždy ne takto, ale s tím druhým komunikačním módem!**
- **Úkol na doma:**
- **Vytvořte typologii reakcí následujících komunikačních setkání:**
- **Asertivní (agresivní) x manipulativní (agresivní)**
- **Manipulativní (pasivní) x Agresivně (asertivní)**
- **Pasivně (manipulativní) x Manipulativně (pasivní)**

Podmínky komunikace

- Kromě našeho nastavení a nastavení našich partnerů v komunikaci jsou zásadní i podmínky komunikace (tzn. kde, v jakých podmínkách a za jakých okolností komunikace probíhá).
- **Pojďme si to vyzkoušet** – opět se rozdělte do dvojice (a všimněte si zase, že záleží na Vás i na kolegovi/kolegyni) kde bude bod, který hledáme. Tedy jděte k sobě a jeden z Vás ukazuje kde je bod, ve kterém se cítí velmi dobře z hlediska vzdálenosti, najděte si bod, ve kterém prožijete emoci „to je ta vzdálenost“ uvidíte, že takový bod existuje a že ho máme různě daleko. Máme několik bublin, které určují pohodu při komunikaci. Je důležité, aby komunikace respektovala tyto bubliny, jinak vyvoláváte stresovou situaci v těch druhých nebo druhém – jedna z vedlejších a přesto vidíme, že důležitých „okolností“ komunikace.
- **Poznámka – bublina má i svůj vrh a dno!**

Podmínky komunikace

- Další podmínky komunikace:
- Místo (vždy se budeme cítit lépe, pokud komunikujeme „na svém území“ – pokud máte strach z komunikace připravte si místo tak, aby to bylo „na vašem území“ a za podmínek, které Vás usazují do té komunikační strategie, kterou chcete zvolit. Pokud volíte komunikační strategii, kterou nemáte ani na místě jedna, ani na místě dva, je potřeba podmínky opravdu připravit tak, aby Vás ke komunikační strategii tzv. poutali.
- Kotvení a naslouchání svým emocem!
- (cvičení na kotvení a naslouchání emocím)
- Rogerovský přístup ke komunikaci – jediné podmínky, které otevírají skutečnou komunikaci:

autentičnost, otevřenost, připravenost sdělit své postoje (pro to se ale musíme velmi dobře znát, empatie – schopnost vcítit se do prožívání druhého, do jeho pocitů, ale i myšlenek a představ, nehodnocení (!). Rogerovský přístup je velmi specifický, ale funguje!

Historie – přítel i nepřítel

- **Zásadní pro komunikaci je i naše historie tzn. jak jsme se naučili emocionálně reagovat na určité situace a tato emocionální reakce je v nás zapsaná a je potřeba jí do komunikace započítávat a pracovat s ní.**
- **PARAZITNÍ EMOCE A CO S NIMI**
- **(dají se využít parazitní emoce?)**
- **REAGUJI POZDĚ, VÍM CO ŘÍCT A CO S TÍM**
- **JAK SE ZBAVIT GEST NEBO NAOPAK NAUČIT POUŽÍVAT GESTA, KTERÁ JDOU SMĚREM, KTERÝM CHCEME KOMUNIKOVAT**

Strategie změny komunikace 1. (analytická)

- **A. Východiska: existují 4 zásadní složky chování:**
 1. Fyziologické procesy (stažený krk, zrychlený dech, rychlé bušení srdce).
 2. Afektivní procesy (emoce – strach, zlost)
 3. Myšlenkové procesy (kognitivní rámcování situace, co si myslím)
 4. Motorické procesy (kýváme hlavou, držíme se pultu, mačkáme propisku)

POZOR – vše ovlivňuje vše, ale něco rychleji a pomaleji, něco dlouhodoběji a něco krátkodobě. (Myšlenkové procesy dokáží velmi rychle a úplně změnit emoce – př. auto, klíče.) Motorické procesy (zhluboka dýcháme) dokáží změnit emoce – relativně pomalu, ale zásadně). Zároveň máme každý jinou sílu vztahů těchto 4 procesů! Něco bude u někoho fungovat a u někoho prostě ne.

Strategie změny komunikace 1. (analytická)

- **Východiska: existují dvě možné cesty změny**
 1. Změna (vnitřní) – týkající se 4 procesů (změna interpretace, změna hodnocení, změna vnitřních reakcí) --- pozor, stropy jsou u emočních reakcí!
 2. Změna (vnější) – týkající se okolností (jak jsem říkali).

Příklad ryby: mořská ryba a sladkovodní akvárium.
Omezení v řídicí funkci – nejde o jednotlivou rybu!
- **Východiska: žádné lidské chování se nevyskytuje náhodně. (Neexistují chování „zničeho nic“. V řešení problémové situace či nefunkční komunikace je nutné najít smysl chování. (Jakou funkci pro nositele plní.)**
- **Východiska: Každý člověk se chová tak, aby nejjednodušší cestou z jeho pohledu došel cíli.**

Strategie změny komunikace 1. (analytická)

- **Schéma chování v analytickém přístupu:**
- Spouštěč nefunkční komunikace – nefunkční komunikace – důsledky komunikace (tzv. zpeňovače) A-B-C (alternativní B)
- **A. Dostanu málo přidáno (chci víc peněz, nebo chci mít pocit, že jsem nejlepší) – chovám se agresivně na poradě – vedoucí mi přidá. (úkol do skupin dle B.)**
- **B. Dítě chce hračku – ječí v obchodě a leží na zemi – dostane hračku.**
- **Řešení (B): 1. (nechodit do hračkárně (změna okolností)) /výhoda: 100% jistota, že se tam nebude válet/ x /nevýhoda: dlouhodobě to nelze takto nastavit/ 2. (oddálení požadavků, snížení touhy po hračce) (u dětí lze, ale u dospělých?) nikdy není 100% jistota. 3. Hledání jiné cesty k naplnění cíle. Jak jinak se může dostat k hračce!**

Strategie změny komunikace 1. (analytická)

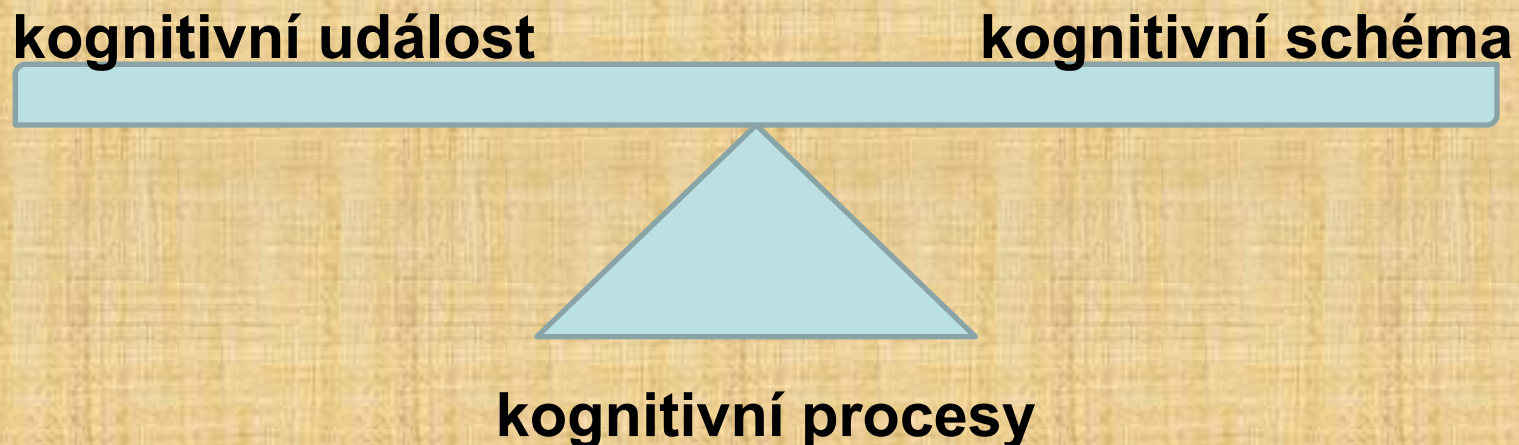
- **Schéma chování v analytickém přístupu:**
- Pozor – A-B-C, které dlouhodobě funguje (komukoliv) vytváří zvyk, což je stále tuhnoucí „zabetonovaný“ stereotyp chování a jak dlouho vznikal, tak dlouho se ho zbavujeme! Nové prostředí destruuje ty vápenaté/betonové obaly.
- **Příklad: A – japonec, který chce dojít na nám. Svobody plus naše touha mu pomoci – jak reagujeme (B) – nahlas artikuluje, mluvíme jednoduchými větami a spisovně (protože nám to v 99% případů v minulosti fungovalo) – C. – nic se nevyřeší, protože on jednoduché češtině se zřetelnou artikulací rozumí stejně jako té nejkomplicovanější úsečné. PROČ? – nemáme alternativní B.**
- **V řešení nefunkčních komunikací musíme mít alter. B.**

Strategie změny komunikace 1. (analytická)

- A nyní o stupeň výš v analytickém přístupu:
- A – O – B – C
- Zásadní v rovnici A – B – C je vyhodnocení a změna obmyslu v té posloupnosti. Co to je obmysl?
- Myšlenky: horké (nesou emoci), chladné (nenesou emoci). Myšlenky: volní (vybavím si je vůlí) automatické (prostě se mi derou na mysl, aniž bych chtěl a usiloval o to).
- Kognitivní události (to jsou právě myšlenky)
- Kognitivní procesy (nit' po sobě jdoucích kognitivních událostí (myšlenek)
- Kognitivní schémata – představa našich představ (co jsem já, co je svět, co jsou lidé kolem mě)

Strategie změny komunikace 1. (analytická)

- Jednoduché cvičení na kognitivní schéma:
- Jaký je svět (škála 1-10) nespravedlivý x spravedlivý?
- Pro funkční komunikaci je zásadní, aby její účastníci byli rámcově ve schodě ke kognitivním schématům.



Příklad: kognitivní schéma (jsem nejlepší), událost dostanu méně peněz, proces vedoucí je debil/yyy/zzz.

Strategie změny komunikace 1. (analytická)

- Změna kognitivních schémat v komunikaci:
- Nejsi nejlepší, ale patříš k vynikajícím. Nebo jsi nejlepší v této oblasti, ale průměrný zde – POZOR – změny kognitivních schémat nesmí být extrémní a musí mít vztah k realitě! Změna kognitivních schémat mimo realitu se Vám vrátí!
- TEDY:
- Situace (1) vede k emoci a ta k situačnímu chování (2)
- změna na
- Situace (1) vede k obmyslu (kognici) a ta pak k emoci a ta k situačnímu chování. Alternativní k prvnímu.
- Literatura – Padesky „Na emoce s rozumem“

Strategie změny komunikace 1. (analytická)

- **Cvičení:**

**Situace Emoce Kognice Pro Proti Alternativa Emoce (2)
kongnice**

Strategie změny komunikace 2. (systemický přístup)

- **Specifická forma řešení problémové komunikace:**
- Východiska:
 1. Hledání příčin problematické komunikace nevede k cíli – funkční komunikaci.
 2. Neexistuje výklad odpovídající objektivní pravdě (objektivní pravda neexistuje).
 3. Každá konfigurace lidí, událostí, podmínek vytváří systém, přičemž pohled na systém je možný z různých úhlů a žádný pohled není „ten pravý“.
 4. Řešení je v tom rychle jít od problémů k alternativním scénářům a pozitivním řešením pro všechny subjekty systému.
 5. Cílem je dát možnost systému se přestrukturovat do funkční podoby. Každý kdo má problém vytvoří kolem problému systém navázaný na problém.

Strategie změny komunikace 2. (systemický přístup)

- **Specifická forma řešení problémové komunikace:**

- Východiska:

6. Problémová situace v komunikaci má vždy příčinu v tom, že jeden z účastníků komunikace problémovou situací řeší (jako strategií) nějaký problém/nekomfortní stav/trápení.

7. Řešení je hledat na verbální úrovni cestu jak se dostat z problémové situace k situaci, ve které nejdeme komunikačně opět k problémové situaci.

Příklady: kouzelná otázka, narrative room (cvičení).