



Pre

**JUSTIČNÚ AKADÉMIU SR**

**Využitie krízovej komunikácie pri riešení  
konfliktov a jej dopad na trestnú mediáciu**

**Lektorka: Adela Makovinská**

[www.vamconsulting.sk](http://www.vamconsulting.sk)

Čo robia títo ľudia a aké majú auto?

# TRY THIS

What sort of car does each of these people drive?



1.

2.

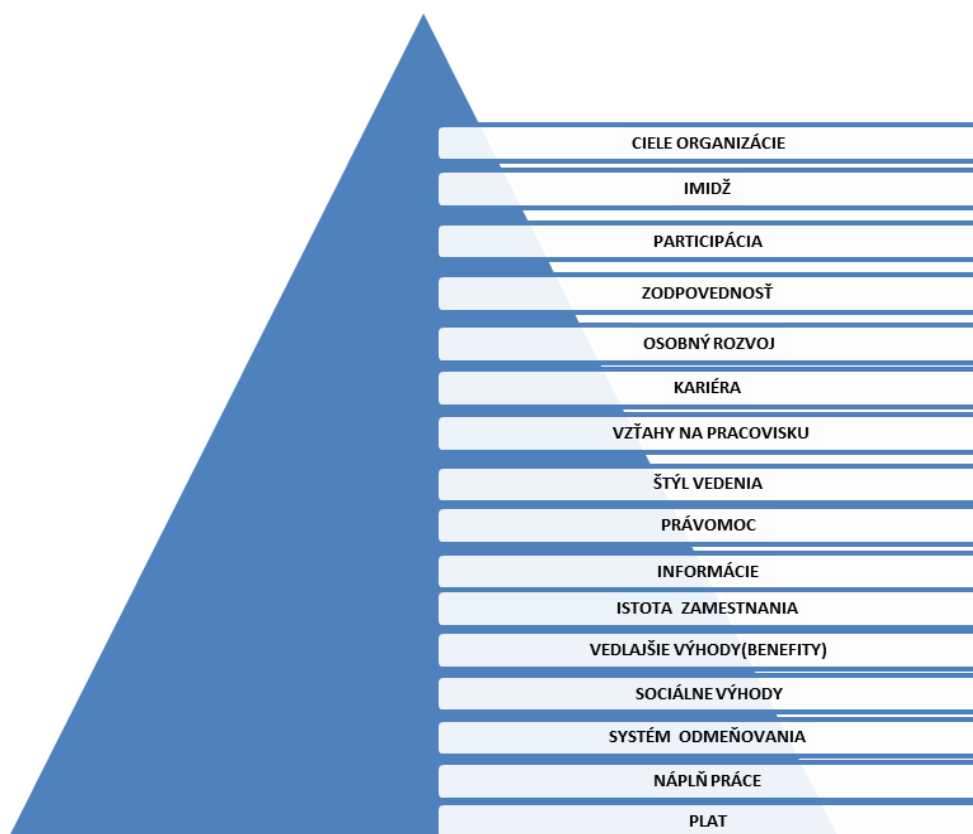
3.


	A	B
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

**NEDÁ SA NEKOMUNIKOVAŤ.  
KAŽDÉ SPRÁVANIE JE KOMUNIKÁCIA.  
A PRETO, ŽE NEEXISTUJE NESPRÁVANIE,  
NEMÔŽE NEEXISTOVAŤ KOMUNIKÁCIA.**



## ČO NÁS MOTIVUJE



**DOTAZNÍK MOTIVÁCIE**

<b>PLNE SÚHLASÍM</b>	<b>+2</b>
<b>SÚHLASÍM</b>	<b>+1</b>
<b>NEVIEM</b>	<b>0</b>
<b>NESÚHLASÍM</b>	<b>-1</b>
<b>VÔBEC NESÚHLASÍM</b>	<b>-2</b>

Vyberte si jednu z odpovedí a zapíšte jej hodnotu do okienka vpravo / **napr .ak súhlasíte, zapíšte +1/:**

1.	Pracovníci, ktorí podávajú veľmi dobré výkony, by mali mať zvláštne príplatky			
2.	Bolo by dobré mať lepšie popisy práce, aby pracovníci presne pochopili, čo sa od nich očakáva			
3.	Pracovníkom treba pripomínať, že ich práca je závislá od konkurencieschopnosti firmy			
4.	Mala by sa venovať veľká pozornosť podmienkam pracovného prostredia pracovníkov			
5.	Vedúci sa musia snažiť vytvoriť priateľskú pracovnú atmosféru medzi svojimi ľuďmi			
6.	Individuálne ocenenie nadpriemerného výkonu znamená pre pracovníkov veľmi veľa			
7.	Neutrálne vedenie môže časti zraniť city			
8.	Pracovníci potrebujú pocit, že do svojej práce môžu vložiť všetky svoje schopnosti			
9.	Politika podielov na zisku a dôchodkového zvýhodnenia sú jedným z významných faktorov udržania výkonných pracovníkov			
10.	Takmer každú prácu je možné urobiť viac zaujímavou a podnetnou			
11.	Veľa ľudí chce dať do svojej práce všetko, čo dokáže			
12.	Vedenie by malo ukázať väčší záujem o svojich pracovníkov sponzorovaním spoločenských aktivít po práci			
13.	Hrdosť na vlastnú prácu je už sama dôležitou odmenou			
14.	Pracovníci sa chcú pokladať za „najlepších“ vo svojej práci			
15.	Kvalita vzťahov je v neformálnej pracovnej skupine dosť dôležitá			
16.	Individuálne motivačné príplatky zvýšia výkonnosť pracovníkov			
17.	Pre pracovníkov je dôležité stretávať sa s vyšším vedením			
18.	Pracovníci obvykle radi plánujú svoju prácu a rozhodujú v rámci svojej pôsobnosti s minimálnym dohľadom			
19.	Bezpečnosť práce je pre pracovníkov dôležitá			
20.	Pre pracovníkov je dôležitý dostatok kvalitných pracovných pomôcok a techniky			
10 .....	6 .....	5 .....	2 .....	1 .....
11 .....	8 .....	7 .....	3 .....	4 .....
13 .....	14 .....	12 .....	9 .....	16 .....
18 .....	17 .....	15 .....	19 .....	20 .....
Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

Komunikácia prebieha nepretržite, a aj v tom momente, keď sa nám zdá, že k nej nedochádza



### TEMPERAMENT

		LABILITA			
I N T R O V E R C I A	<b>náladový úzkostlivý rigidný triezvy rezervovaný nespoločenský tichý</b>	<i>melancholik</i>	<i>choleric</i>	<b>nedotklivý nepokojný útočný vznetlivý vrtkavý impulzívny aktívny</b>	E X T R O V E R C I A
	<b>obozretný rozvážny zmierlivý ovláda sa spoľahlivý vyrovnaný pokojný</b>	<i>flegmatik</i>	<i>sangvinik</i>	<b>spoločenský zhovorčivý bezstarostný nenútený čulý optimistický dobrý vodca</b>	
		STABILITA			

Otestujte sa - príloha

## PSYCHOLOGICKÝ TEST

**VÁS OSOBNOSTNÝ PROFIL**

V každom nasledujúcom riadku, v ktorom sú štyri slová, napíšte X pred jedno slovo, ktoré sa k Vám vzťahuje najviac. (Vysvetlivky významu každého slova nájdete v prílohe )

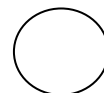
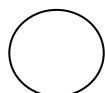
**SILNÉ STRÁNKY**

1.	Živý	Dobrodružný	Analytický	Prispôsobivý
2.	Hravý	Presvedčivý	Vytrvalý	Mierumilovný
3.	Spoločenský	So silnou vôľou	Obetavý	Poddajný
4.	Neodolateľný	Súťaživý	Ohľaduplný	Ovláda sa
5.	Osviežujúci	Vynaliezavý	Úctivý	Rezervovaný
6.	Energický	Sebestačný	Citlivý	Spokojný
7.	Inšpiratívny	Pozitívny	Systematik	Trpezlivý
8.	Spontánny	Istý	S rozvrhom	Plachý
9.	Optimistický	Úprimný	Poslušný	Úslužný
10.	Zábavný	Silný	Verný	Priateľský
11.	Okúzľujúci	Výbojný	Punktičkár	Diplomat
12.	Veselý	Sebavedomý	Kultúrny	Spoľahlivý
13.	Inšpirujúci	Nezávislý	Idealista	Neurážlivý
14.	Trúfalý	Rozhodný	Hlboký	Suchý humor
15.	Spoločenský	Iniciátor	Muzikálny	Prostredník
16.	Ukecaný	Húževnatý	Ohľaduplný	Tolerantný
17.	Čulý	Vodca	Oddaný	Poslucháč
18.	Rozkošný	Šéf	Plánovač	Nenáročný
19.	Oblúbený	Produktívny	Perfekcionalista	Milý
20.	Pojašený	Smelý	Zdvorilý	Mierny

**SLABÉ STRÁNKY**

21.	Neomalený	Panovačný	Hanblivý	Bezvýrazný
22.	Nevychovaný	Nesúcitiaci	Nezmieriteľný	Nudný
23.	Opakuje sa	Tvrdohlavý	Netýkavka	Zdržanlivý
24.	Zabúdajúci	Otvorený	Predráždený	Ustrašený
25.	Skáče do reči	Netrpezlivý	Neistý	Nerozhodný
26.	Nepredvídateľný	Citovo uzatvorený	Neoblúbený	Znudený
27.	Nesústavný	Tvrdohlavý	Nevie sa zavďačiť	Váhavý
28.	Povoľný	Namyslený	Pesimista	Nevýrazný
29.	Výbušný	Hádavý	Odcudzený	Bezcieľny
30.	Naivný	Drzé čelo	Negativista	Nonšalantný
31.	Potrebuje chválu	Workoholik	Uzavretý	Ustaraný
32.	Ukecaný	Netaktný	Precitlivelý	Ostýchavý
33.	Neorganizovaný	Dominantný	V depresii	Pochybujúci
34.	Nesústavný	Netolerantný	Introvertný	Ľahostajný
35.	Neporiadny	Manipulátor	Zamyslený	Príliš tichý
36.	Predvádza sa	Neústupný	Skeptik	Pomalý
37.	Krikľúň	Komandant	Samotár	Lenivec
38.	Roztržitý	Popudlivý	Podozrievavý	Pomalý
39.	Omrzený	Zbrklý	Pomstychtivý	Neochotný
40.	Náladový	Mazaný	Kritik	Robí kompromisy

súčet



## AKTÍVNE POČÚVANIE

Počúvanie je základná komunikačná aktivita. Kvalita počúvania určuje nielen rozsah a presnosť získavaných informácií, ale aj atmosféru medziľudského kontaktu. Platia pritom nasledovné zásady :

### KONCENTRUJTE SA a POČÚVAJTE

- Nerobte nič iné
- Počúvajte sústredene – oboma ušami (nie jedným uchom dnu a druhým von)
- Neskáčte do reči – mlčte, nechajte zákazníka dohovoriť
- Eliminujte rušivé vplyvy v okolí
- Nehodnoťte dopredu obsah ani partnera
- Nerobte predčasné závery
- Akceptujte partnera a jeho názory – nevyvracajte jeho tvrdenia (jeho pravdu)
- Bud'te empatický – rozmýšľajte, prečo to zákazník hovorí, prečo chce práve toto
- Dávajte si pozor na vlastné city a náladu – sebadisciplína a sebamotivácia by mali byť samozrejmosťou

### OVERUJTE SI POČUTÉ, PARAFRÁZUJTE

Uist'ujte sa, či ste správne porozumeli tomu, čo zákazník od vás požaduje, čo vám hovorí. Napriek tomu, že obaja hovoríte po slovensky, nezabúdajte na spätnú väzbu a jej význam v eliminácii vzájomných nedorozumení.

Overovať pomocou parafrázovania znamená zopakovať vlastnými slovami, ako sme porozumeli tomu, čo nám chcel druhý povedať. Zároveň znamená získať potvrdenie partnera, že sme ho pochopili dobre. Parafrázovanie nám pomôže pri riešení problémových a zložitých situácií. Paradoxne ho vtedy používame najmenej.

### DÁVAJTE NA VEDOMIE, ŽE POČÚVATE

V rozhovore je potrebné dávať zákazníkovi na vedomie, že ho počúvame a že mu rozumieme. Je to možné uskutočňovať viacerými spôsobmi (slovom aj telom) :

#### VERBÁLNE - slovom:

- kladením otázok k téme, sumarizovaním informácií vášho partnera


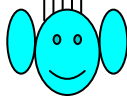


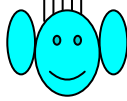

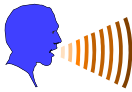
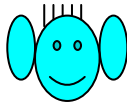

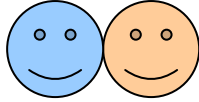
#### NEVERBÁLNE - telom:

- pohľadom, gestami, mimikou, držaním tela

#### KOMPLEXNE – slovom aj telom zároveň:

- zapisovaním (píšeme si dôležité body) a celkovým posilňovaním (pokyvujeme súhlasne hlavou, pritakávame, a pod.)

## PARAFÁZOVANIE

	OPONENT	VY
<p><b>Znamená zopakovať vlastnými slovami,</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ako sme porozumeli tomu,</li> <li>čo nám chcel druhý povedať,</li> <li>a získať jeho potvrdenie,</li> <li>že sme pochopili dobre.</li> </ul>		 vypočuť
<p><b>Prináša mnohoraké úžitky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vedie ku kvalitnému počúvaniu.</li> <li>Stimuluje k zrozumiteľnosti.</li> <li>Pôsobí ako prevencia vzniku nedorozumení,</li> <li>Pomáha udržiavať rozhovor pri téme,</li> <li>Podporuje kooperatívnu atmosféru,</li> <li>Tlmí nadmerné emócie atď.</li> </ul>		<div style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">???</div> overiť  hovoriť
<p><b>Príklady:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Znie to, že máte pocit,...</li> <li>Zhrňme si najdôležitejšie body</li> <li>Zdá sa, že...</li> <li>Ak dobre rozumiem, hovoríte, že ...</li> <li>Chcete povedať, že ...</li> <li>Na základe toho, čo počujem ...</li> <li>Môžem tomu rozumieť tak, že...</li> <li>Nie som si istý, či som dobre rozumel ...</li> <li>Zhrniem informácie ...</li> </ol>		 vypočuť <div style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">???</div> overiť  hovoriť
		 vypočuť <div style="background-color: yellow; border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">???</div> overiť  hovoriť
<p><b>Príklad:</b></p> <p>ON: „Tie informácie vám nemôžem dať...“</p> <p>VY: „... nemáte ich k dispozícii alebo mi ich nechcete dať, ... môže mi ich poskytnúť niekto iný,...???“</p>		
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>Porozumenie, zhoda</b> </div>	



## ZÁKLADNÉ TYPY OTÁZOK

ZATVORENÉ	OTVORENÉ
<b>Začínajú slovesom alebo pomocným slovesom</b> (chcete, viete, dáte si, ste spokojný, je to, ...) Chcete kávu?	<b>Začínajú opytovacím zámenom</b> (ako, čo, prečo, kedy, kde, s kým,...) Aký nápoj vám ponúknem?
<b>Dávajú iba 2 možnosti odpovede</b> (áno – nie)	<b>Dávajú možnosť voľnej alebo presnej odpovede</b>
<b>Dozviete sa, čo potrebujete vedieť Vy</b>	<b>Dozviete sa, čo si myslí Váš partner</b>
<b>Pôsobíte ako vyšetrovateľ. Partner môže mať pocit výsluchu</b> ( učiteľ, policajt, mama...)	<b>Pôsobíte ako partner, ktorý má záujem. Partnerovi dávate priestor na vyjadrenie</b>
<b>Používame ich:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ak potrebujeme rýchly prísun informácií</li> <li>▪ Chceme rýchlo ukončiť rozhovor</li> <li>▪ Chceme jednoznačnú odpoveď</li> </ul>	<b>Používame ich:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ak chceme aktivizovať rozhovor</li> <li>▪ Ak potrebujeme zistiť postoje, motívy a pod.</li> <li>▪ Ak chceme zistiť názor</li> </ul>
<p><b>„Kto sa veľa pýta, veľa sa dozvie ...</b>  <b>Kto sa správne pýta – dostane správnu odpoveď !!!“</b></p>	

## TRI ÚROVNE OTÁZOK

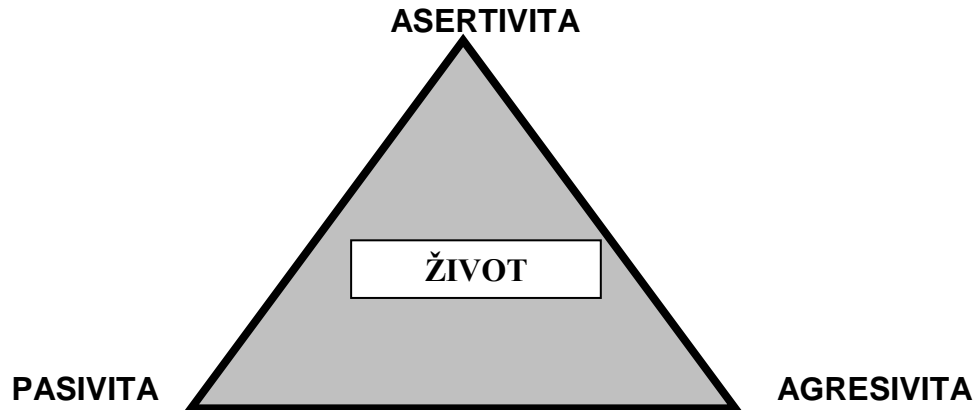
1. **Informácie, fakty, čísla, údaje**  
 ČO, KDE, KEDY, AKO  
*„čo sa stalo, kde je to, kedy to bude,...“*
2. **Význam , záujmy, názory**  
 KTO, ČO, AKO  
*„aký máte názor, aké sú vaše skúsenosti, čo vás zaujíma,...“*
3. **Postoje, hodnoty**  
 PREČO, AKO  
*„prečo je to pre vás dôležité, na čom vám najviac záleží,...“*  
 HRA DRAKULA

## KOMUNIKAČNÉ ŠTÝLY

Reakcie, ktorými odpovedáme na podnety, rozdeľujeme na tri typy:

- agresívne správanie
- pasívne správanie
- asertívne správanie

TROJUHOLNÍK SPRÁVANIA



HRA –Rodina

### MANIPULAČNÉ TECHNIKY

1. Manipulácia s kompetenciami
2. Hra na city
3. Časový nátlak
4. Predstieranie nezájmu
5. Odvolávanie sa na minulosť
6. Početná prevaha
7. Nové informácie
8. Niečo za niečo (požadovanie ceny dopredu)

## MANIPULATÍVNE SPRÁVANIE

Manipulatívne správanie je opakom asertívneho, je záľudné a nevypočítateľné tým, že sa nedá dlho poznať. Často využíva citový nátlak, apelovanie na morálku, pomoc blížnemu, mieru zodpovednosti a ďalšie hodnoty a humánne kréda. Známe je delenie manipulatívneho správania E. L. Shorstorma, ktoré vymedzuje M. Mikuláščík takto:

- 1) **Diktátor** - tvrdo presadzuje svoje názory, záujmy, využíva vhodne vybrané citácie.
- 2) **Chudáčik** - zdôrazňuje svoje nedostatky, svoju neschopnosť a závislosť, naznačuje, že ak mu nepomôžete, ste zodpovedný za jeho koniec.
- 3) **Počtár** - rád by niečo dosiahol, ale vždy je nejaká prekážka, ktorá bráni tomu, aby to dosiahol.
- 4) **Brečtan** - predstiera totálnu závislosť od vás, bez vás by nič nedosiahol, všetko chce robiť s vami - mieni tým, že všetko budete robiť za neho.
- 5) **Drsník** - má tendenciu všetkých prekričať, charakterizuje ho arogantnosť.
- 6) **Obetavec** - pokladá sa za najlepšieho, najláskavejšieho, všetko robí pre druhých, pre ich dobro, nič pre seba - tak má právo určitých výhod (aby ste mi to akosi vrátili), ba dokonca i nezákonné veci robí pre dobro ostatných.
- 7) **Posledný spravodlivý** - vyvoláva pocity viny u iných, on je tým najpovolanejším súdiť, kritizovať, kontrolovať.
- 8) **Paternalista** - sám vie, čo je najlepšie a tak to aj robí. Tých, ktorých si vyvolil, chráni pred všetkými vplyvmi, ktoré by mohli zmeniť jeho zámery.
- 9) **Mafián** - tvári sa ako ochrana, ale niečo za niečo.

Z predchádzajúceho je zrejmé, že v interpersonálnej komunikácii sa každé „ja“ stretáva s iným „ty“. Humanizácia znamená koexistenciu „ja“ a „ty“ ako solidárnych partnerov. Správanie sa je korigované v zrkadle „ty“, v ktorom hľadať a nájsť seba znamená objaviť a prejavovať v sebe ľudskosť.

Popíšte manipulácie, ktoré identifikujete v práci:

## ASERTIVITA

### Asertívny prístup znamená:

- Uvedomovať si svoje jednanie, niešť zaň zodpovednosť a mať ho pod kontrolou
- Rozhodnúť sa, čo chcem v danej situácii získať (cieľ)
- Počúvať druhých, vnímať a chápať ich pocity, potreby a postoje (empatia)
- Hľadať a nachádzať vzájomne prijateľné riešenia

### Kedy je vhodné a užitočné asertívne jednanie použiť:

- Pri zvládaní konfliktov
- Pri vedení a motivovaní ľudí
- Pri poskytovaní a prijímaní spätnej väzby
- Pri rokovaní
- Pri spolupráci
- Pri vystupovaní na poradách

### Základom asertívneho správania je:

- jasná formulácia cieľov
- otvorená a priama komunikácia bez manipulácií
- schopnosť ukázať, že chápete pohľad na vec, ktorý zastáva druhá strana
- schopnosť neustupovať v podstatných veciach a pružne jednať tam, kde to je vhodné

### Základné asertívne práva hovoria, že máš právo:

1. Sám posudzovať svoje vlastné chovanie, myšlienky a emócie a byť za ne a ich dôsledky zodpovedný.
2. Neposkytovať žiadne vysvetľovanie, ospravedlňujúce tvoje chovanie.
3. Posúdiť, nakoľko si zodpovedný za riešenie problémov ostatných ľudí.
4. Zmeniť svoj názor.
5. Robiť chyby a byť za ne zodpovedný.
6. Povedať: „Ja neviem.“
7. Byť nezávislý na dobrej vôli ostatných.
8. Robiť nelogické rozhodnutia.
9. Povedať: „Ja ti nerozumiem.“
10. Povedať: „Je mi to jedno.“

## AKO PRIJAŤ KRITIKU

**1. krok** Pozorne vypočuj čo ti iní hovoria

**2. krok** Over si, či si porozumel, ak nie, požiadaj o uvedenie príkladu

**3.krok** **Vyhni sa** starým podmieneným odpovediam:  
priama agresia - **vehementne to odmietnuť**  
nepriama agresia - **nepovedať nič, namosúriť sa**  
pasivita - **uveriť, že je to pravda**

**4.krok** Zváž opodstatnenosť kritiky. Je kritika:  
úplne pravdivá                                      čiastočne pravdivá                                      úplne  
nepravdivá

**5.krok** Zváž, čo si z kritiky odniesol. Rozhodni sa, či chceš v dôsledku zmeniť správanie.

REAKTÍVNA REAKCIA	PROAKTIVNA REAKCIA

## ASERTÍVNE KONTRAMANIPULÁCIE

### Asertívne techniky:

1. **Otvorené dvere:** - sú technikou, ktorá nás učí akceptovať manipulatívnu kritiku tak, že kludne priznáme svojmu kritikovi, že v tom, čo hovorí, môže byť trochu pravdy. Technika nám dovoľuje zostať pri tom konečným sudcom seba a toho, čo robíme. Umožňuje nám prijímať kritiku kludne, bez úzkosti či obrany, pričom neposkytujeme svojmu kritikovi žiadne posilnenie pre jeho správanie.
2. **Sebaotvorenie:** - je technikou, ktorá takisto uľahčuje sociálnu komunikáciu a redukuje manipuláciu pomocou oboznamovania partnera s pozitívnymi i negatívnymi aspektami našej osobnosti a správania. Umožňuje kludne vyjadriť i také veci, ktoré pred výcvikom spôsobovali pocity ignorancie, úzkosti, či viny.
3. **Pokazená gramoplatňa:** - je technika, ktorá nás kludným opakovaním toho, čo chceme, učí vytrvalosti v presadzovaní svojho záujmu bez nutnosti používania pripravených argumentov alebo pocitov zlosti. Umožňuje ignorovať manipulatívne a argumentačné pasce a trvať pri tom na svojom.
4. **Negatívna asercia:** - je technika, ktorá nás učí akceptovať naše chyby a omyly (bez toho, aby sme ich museli ospravedlňovať) tým, že jednoznačne súhlasíme s kritikou našich negatívnych kvalít, či už je konštruktívna alebo nie. Umožňuje nám posúdenie vlastného správania bez obrany, úzkosti, či popierania chyby, pričom zároveň redukuje zlosť nášho kritika.
5. **Negatívne pýtanie sa:** - je technikou, ktorá vedie k aktívnej podpore kritiky s cieľom použiť získané informácie (ak sú konštruktívne) alebo ich vyčerpať (ak sú manipulatívne). Kritik je pritom vedený k väčšej asertivite a menšej závislosti na manipulatívnych záveroch.
6. **Prijateľný kompromis:** - používame ako techniku i jeden z hlavných cieľov asertívnej filozofie vtedy, ak nie je ohrozené rešpektovanie našej sebaúcty a hierarchie hodnôt. V takom prípade je vhodné ponúknuť nášmu partnerovi obojstranne prijateľný kompromis presadzujúc sa svojím podielom pravdy. Tam, kde by utrpelo naše sebahodnotenie, kompromisy neprijímame.
7. **Voľné informácie:** - sú technikou, ktorá nás učí rozpoznávať v konverzácii prvky, ktoré indikujú, čo je pre nášho partnera zaujímavé, dôležité. Technika znižuje plachosť na začiatku rozhovoru a komunikáciu obom stranám uľahčuje.
8. **Selektívne ignorovanie:** Prepočutie, reagovanie len na podstatu problému

**INVENTÁR ASERTIVITY**

**Inštrukcia:** Zodpovedzte každú otázku, do vyznačenej rubriky napíšte jednu z možností - **vždy, často, niekedy, nikdy**. Krížikom si označte čísla otázok, ktoré indikujú, že máte určité problémy s presadzovaním sa. Potom môžete na druhej strane hárku niekoľkými vetami vysvetliť problémy s presadzovaním, event. vyznačiť ďalšie situácie.

	<b>ZOZNAM OTÁZOK</b>	<b>VŽDY -2</b>	<b>ČAST 0 -1</b>	<b>NIEKED +1</b>	<b>NIKDY +2</b>
1.	Kupujete si veci, ktoré v skutočnosti nechcete, pretože nedokážete povedať predavačovi „nie“?				
2.	Váhate s vrátením vecí do obchodu aj keď k tomu máte oprávnený dôvod?				
3.	Ak niekto nahlas hovorí v kine, či divadle, robí vám problémy požiadať ho aby bol ticho?				
4.	Máte ťažkosti začať konverzáciu s cudzím človekom?				
5.	Robí vám problémy udržiavať konverzáciu v rôznych spoločenských situáciách?				
6.	Správajú sa k vám ľudia akoby ste ich nezaujímali?				
7.	Ste nespokojný so svojim spoločenským životom?				
8.	Keď má váš priateľ nerozumné požiadavky, ťažko sa Vám ich odmieta				
9.	Máte problém požiadať priateľa o láskavosť?				
10	Robí vám ťažkosti kritizovať priateľa?				
11	Keď vám niekto skladá kompliment, neviete čo povedať?				
12	Potlačíte radšej svoje pocity, než by ste urobili scénu?				
13	Ste nespokojný so svojimi pracovnými návykmi?				
14	Robí vám ťažkosti pochváliť priateľa?				
15	Majú ľudia tendenciu využívať vás alebo manipulovať s vami?				
16	Máte problém otvorene a úprimne prejavovať radosť a hnev?				
17	Považujete za obtiažné dohodnúť si s niekým schôdzku alebo stretnutie?				
18	Ste nespokojný so svojou profesionálnou kariérou?				
19	Považujete za obtiažné pokarhať podriadeného?				
20	Považujete za obtiažné pokarhať nadriadeného?				

## SPÄTNÁ VÄZBA

### POZITÍVNA A NEGATÍVNA SPÄTNÁ VÄZBA

Pochvalu, ocenenie, uznanie prijmite, neodmietajte ich  
 Neznižujte ich váhu, ale ani ich nepreceňujte  
 Neponáhľajte sa s prijatím spätnej väzby  
 Ocenenie prijímajte bez neverbálnych prejavov výčítiek, či pocitov viny

<p><b>Nepoužívajme:</b>          „Dúfam, že vás tým neurazím, keď vám poviem.....“          „Pokiaľ môžem, rád by som vám povedal...“</p>	<p><b>Ale:</b>          „Vaša práca na tejto úlohe bola veľmi prínosná a kvalitná...“          „Dokončiť túto prácu za tých podmienok, ktoré ste mali, nebolo ľahké. Chcem aby ste vedeli, že si vážim a cením ako ste to zvládli“</p>
---	--

### Neprevolávať:

„No toto by som ani ja nedokázal“  
 „Vy ste ale šikulka“  
 „Dnes vyzeráte dobre“

P POROZUMENIE, PODPORA

O OPÍSANIE

K KOMENTOVANIE

U USMERNENIE

S SÚVISLOSTI