

Jak na to, abychom obstáli v konfliktech a přitom se cítili dobře? Jedním z receptů je asertivní způsob komunikace.

Pod pojmem asertivita si někteří lidé představují prosazování se za pomoci tvrdých loktů. My se budeme zabývat asertivitou ve smyslu přiměřeného sebeprosazování či sebeuplatňování. K lepšímu pochopení si vysvětlíme rozdíl mezi asertivitou, agresivitou a pasivitou.

**Pasivně** jednající člověk nedovede jasně sdělit svá přání a potřeby. Stejně bezbranný je i vůči požadavkům druhých. Chybí mu jistota v jednání, trápí ho, že se nedovede přiměřeně uplatnit. Neodolá manipulativním trikům. Stačí, aby v projevu druhé strany byl náznak kritiky, a místo toho, aby trval na svém, začne se omlouvat, vysvětlovat. Snadno se dostane do situace, kdy nejenže nedosáhne svých cílů, ale ještě navíc se znemožní. Tím klesá jeho i tak ne příliš silné sebevědomí. Ne vždy, když se vzdáme svých cílů nebo vyhovíme jiným, jednáme pasivně. Může to znamenat, že nám určitá věc nestojí za tolik úsilí, kolik by vyžadovala.

**Agresivní** člověk se prosazuje na úkor ostatních. Nedbá na jejich práva, ponižuje je. Někdy sice dosáhne svého, ale lidé k němu mají odměřený, často záporný vztah. Oplývá sebevědomím či spíše pseudosebevědomím. Všechny své nezdary si musí sám pro sebe přeměnit na úspěchy.

Pasivní a agresivní přístup jsou na první pohled značně odlišné. Mají však společný základ – protistrana je považována za nepřítele, který nemá jiný zájem, než škodit.

Jedinec, o němž můžeme říci, že je **asertivní**, dokáže přesně a jasně sdělit, o co mu jde, jak situaci vidí, co si o ni myslí a jak se v ní cítí. Je klidný, uvolněný, sebejistý, dobře se orientuje v sociálním prostředí, umí naslouchat druhým, přistoupit na kompromis, uznat argumenty jiných i změnit svůj názor.

Pro naši potřebu si budeme asertivitu definovat jako způsob komunikace a jednání, kterým vyjadřujeme a prosazujeme upřímně, otevřeně a přiměřeně situaci své myšlenky, city, názory a postoje jak pozitivní, tak i negativní podoby. Postupujeme takovým způsobem, abychom neporušili práva svá, ani ostatních lidí.

### **Jaká máme asertivní práva?**

Uvedeme si jich jedenáct. Vznikla z takzvaných manipulačních pověr (ty jsou pro názornost uvedeny v závorce).

## **1. Máme právo sami posuzovat své chování, myšlenky a emoce a nést za ně a za jejich důsledky odpovědnost**

*(Neměli bychom nezávisle posuzovat sami sebe a svoje reakce: Musíme být hodnoceni pomocí vnějších pravidel a autoritou, která je moudřejší a větší, než my sami.)*

Jenže ono jde o náš život. A co se v něm stane, závisí pouze na nás a na nikom jiném. Když pak dojde na lámání chleba, zůstaneme v tom stejně sami.

## **2. Máme právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující naše chování**

*(Za své chování jsme odpovědni druhým lidem a to, co děláme, jsme povinni vždy vysvětlit, zdůvodnit, ospravedlnit.)*

Klasickým případem je situace, kdy chceme něco koupit prostřednictvím inzerátu. Když už se s prodávajícím sejdeme a on nám věnuje svůj čas, je nám trapné si věc nevzít, přestože nám nevyhovuje. Musíme se naučit jen konstatovat, že si nic nekoupíme, vysvětlovat ale už nic nemusíme. Neznamená to však, že se neomluvíme, když v tramvaji někomu šlápneme na nohu.

## **3. Máme právo sami posoudit, zda a nakolik jsme zodpovědni za problémy druhých**

*(Vůči některým institucím, věcem a lidem máme větší závazky než vůči sobě. Měli bychom proto obětovat vlastní hodnoty, abychom udrželi tyto systémy v chodu. Jestliže nepracují dobře, musíme se přizpůsobit. Musíme nést zodpovědnost za životy svých blízkých.)*

Známý se rozhodl strávit víkend na chatě. Žádá o zapůjčení auta. Jen na nás záleží, zda tak učiníme. Jde o to, zbavit se nutkavých tendencí řešit vše za druhé a zbytečných pocitů viny, pokud někomu nevyhovíme. Zkušenosti ukazují, že ten, kdo chce nést odpovědnost za všechny problémy světa, nakonec nepomůže nikomu a sám sobě jen uškodí.

## **4. Máme právo změnit svůj názor**

*(Seriózní člověk za svým názorem stojí a nemění ho. Pokud ano, musel by přiznat, že se mýlil. To znamená, že je nezodpovědný a není na něj spolehnutí.)*

Proč bychom se nemohli mýlit? Mnohdy se dozvíme nové skutečnosti a náš úhel pohledu se posune. Nebo budeme stále trvat na tom, že se Slunce točí kolem Země?

## **5. Máme právo dělat chyby**

*(Nesmíme dělat chyby. Pokud je děláme, musíme se cítit vinni. Nesmíme se divit, že nás ostatní musí kontrolovat, abychom nenapáchali další škody.)*

Kdo nic nedělá, nic nezkazí.

## **6. Máme právo říct: „Já nevím.“**

*(Ale vždyť dospělý člověk přece musí znát odpověď na jakoukoliv otázku. Jinak je považován za hloupého, nezodpovědného, špatného.)*

Zejména rodiče a učitelé se domnívají, že musí vědět všechno. Také manipulátoři zmíněnou pověru často využívají a tlačí svou oběť k vyjádření na fráze typu: „Co myslíš, že by se stalo, kdyby všichni dělali to, co ty?“, „Co by to bylo za vedoucího, který by...?“, „Jak si to vlastně představuješ dál?“ Od nás se ale vyjádření patrně nedočkají.

### **7. Máme právo být nezávislí na dobré vůli ostatních**

*(Lidé v našem okolí by nás měli mít rádi, potřebujeme je, jsou pro nás důležití, nemůžeme bez nich žít. Proto je dobré jim vždy vyhovět.)*

Není na světě člověk ten, aby se zavděčil lidem všem.

### **8. Máme právo dělat nelogická rozhodnutí**

*(Vše, co děláme, musí mít logiku. Platí, že logické je rozumné.)*

To by znamenalo, že musíme dělat jen věci, kterým naprosto rozumíme. Ale kolik takových je? Již mnohokrát se potvrdilo, že mnohdy zcela nelogické rozhodnutí bylo nakonec to správné.

### **9. Máme právo říct: „Já ti nerozumím.“**

*(A jde to vůbec? Vždyť ke svým blízkým musíme být vnímaví, dělat, co jim na očích vidíme. Jinak nás budou považovat za ignoranty.)*

Kolik nepříjemností, nedorozumění, rozchodů i rozvodů už tento blud přinesl! Vždyť číst myšlenky zatím nikdo neumí. Tak proč se to od nás jaksi samozřejmě očekává?

### **10. Máme právo říct: „Je mi to jedno.“**

*(Musíme být stále lepší, dokonalejší. I když se nám to nedaří, musíme o to stále usilovat. Jinak dostaneme nálepku lenochů a bezcitů, kteří si nezaslouží úctu a respekt ostatních.)*

Pro každého z nás může být v danou chvíli důležité něco jiného. Sousedka může kritizovat půl roku neumytá okna, zatímco jejich majitelka tráví veškerý svůj čas s těžce nemocným otcem. Spolupracovnice se pozastavují nad šaty své kolegyně, ta se v nich však cítí výborně a je jí srdečně jedno, že letos už letí zase něco jiného.

### **11. Máme právo sami se rozhodnout, zda budeme jednat asertivně**

*(Když už teď víme, jak na to, měli bychom tuto dovednost stále používat.)*

Když nám to přinese užitek či potěšení, tak proč ne. Někdy ale platí „na hrubý pytel hrubá záplata“. Jindy se nám vyplatí pasivita.

V předchozích bodech jsme se zabývali sami sebou. A co naše protějšky? Řekli jsme si přece, že se nechceme prosazovat na úkor někoho jiného. V takovém případě je dobré držet se určitých zásad:

### **Naše závazky vůči druhým**

Daly by se shrnout do úsloví: Co nechceš, aby činili jiní tobě, nečiň ty jim.

- 1. Kontrolujme své emoce**
- 2. Respektujme a tolerujme osobní práva druhého**
- 3. Stručně a upřímně vyjadřujme své pocity**
- 4. Snažme se vidět sebe i druhého reálně**
- 5. Pokusme se poznat stanovisko druhého**
- 6. Naslouchejme druhému a vyslyšme ho**
- 7. Važme si názorů druhých a jejich přesvědčení**
- 8. Nemějme navrch za každou cenu**
- 9. Učme se nacházet kompromis**
- 10. Přiznejme omyl a pokusme se jej napravit**
- 11. Uvědomme si včas, co vlastně chceme**

To, co jsme se až dosud dozvěděli, je sice hezká teorie, ale jak se ke kýženému stavu dopracovat? K tomu nám slouží určité dovednosti, které je dobré si nejprve vyzkoušet nanečisto. Představme si situaci, která nám dělá potíže. Její řešení pomocí asertivních technik si buď probereme v mysli, nebo ještě lépe s někým, komu důvěřujeme a kdo nám chce s problémy pomoci.

### **Asertivní techniky**

Pokud je dobře zvládneme, umožní nám přiměřeně se uplatnit.

#### **1. Asertivní Ne**

Neumíme-li říkat ne, lidé nás snadno dotlačí tam, kde nás chtějí mít. Pak děláme věci, které se nám nelíbí. Pokud už nemáme na vybranou a odmítneme, trpíme

pocitem viny, že jsme se svého protějšku dotkli. Ovšem říci ne je lepší, než si hrát na schovávanou a vymýšlet si nejrůznější výmluvy. Samozřejmě, že musíme jednat s taktem.

## **2. Pokažená gramofonová deska**

Pokud s námi chce někdo manipulovat a připravuje na nás nejrůznější léčky, stačí, když klidně opakujeme to, co už jsme jednou vyslovili, aniž bychom museli hledat další argumenty. Chce to vytrvalost a zachování chladné hlavy. Představme si přeskakující jehlu na gramofonové desce a půjde to snadněji.

## **3. Otevřené dveře**

Klidně přiznejme svému kritikovi, že na tom, co říká, může být zrnko pravdy. (Představme si, jak se přiřítíl a chce prudce otevřít dveře. My ho předejdeme. Vidíte, jak proběhl místností? Je překvapen. Vzali jsme mu vítr z plachet.) Tato technika nám umožňuje přijímat výhrady jiných klidně, bez úzkosti, bez nutnosti se bránit.

## **4. Negativní aserce**

Technika, která nás učí přijímat své chyby a omyly, aniž bychom se museli omlouvat. S kritikou souhlasíme. („Máš pravdu, to se mi nepovedlo.“) Zmírňujeme tak agresivitu kritika.

## **5. Negativní dotazování**

Cílem je použít získané informace o sobě samých, abychom případně mohli se sebou něco udělat. Tím, že se ptáme, se od druhého snažíme vyzvědět co nejvíce. Někdy dokonce i to, že kritizovaná skutečnost vlastně zastírá jiný problém, třeba i dlouhodobější, který náš protějšek trápí, ale ještě se neodhodlal s námi o něm hovořit.

## **6. Selektivní ignorování**

Na manipulativní, nevěcnou či příliš obecnou kritiku nereagujeme, ale dáme jasně najevo, že jsme rozuměli. („Myslím, že ti rozumím.“) Dál se však k věci nevyjadřujeme.

## **7. Sebeotevření**

Během rozhovoru sdělujeme kladné i záporné stránky své osobnosti. Činíme tak bez pocitu viny nebo úzkosti.

## **8. Volné informace**

Podávání nevyžádaných informací snižuje plachost při zahajování rozhovoru na obou stranách.

## **9. Přijatelný kompromis**

Někdy je v rámci sebeprosazení a při respektování stanoviska oponenta vhodné navrhnout kompromis. Každý o kousek ustoupíme a dohoda bude jistá. Nesmí tím však utrpět naše sebeúcta.

To, že je někdy vhodné asertivní techniky kombinovat, není asi třeba ani připomínat.

### **Komunikační zlozvyky**

Optimální komunikace mezi blízkými lidmi se vyznačuje upřímným a otevřeným způsobem sdělování, který bere v úvahu jak vlastní sebeúctu, tak úctu k partnerovi. V komunikaci se však často objevují problémy. Vznikají jednak z našich nepřesných interpretací partnerova chování, jednak z nedostatečné dovednosti komunikovat. V problémových situacích se opakují stereotypní reakce = komunikační zlozvyky. U nich nejde ani tak o obsah sdělení, jako o nevhodnou formu sdělení. Hromadí se tak nespokojenost a podrážděnost zúčastněných. Pokud si své komunikační zlozvyky uvědomíme, můžeme je pro zlepšení komunikace přeformulovat do asertivnější podoby.

### **Komunikační zlozvyky při naslouchání**

#### **1. Čtení myšlenek**

Příjemce předpokládá ve sdělení skrytý význam, který tam ve skutečnosti není. Do toho, co nám druhý řekl, si vkládáme vlastní výklad, bývá to něco, čeho se bojíme nebo co očekáváme.

#### **2. Přerušování a skákání do řeči**

Vyvolává u hovořícího pocit, že mu nenasloucháme, že nás jeho názor nezajímá, že chceme prosadit jen sami sebe. Taková komunikace je pro většinu lidí nepříjemná.

#### **3. Nereagování na sdělení**

Chybí zpětná vazba, partner má pocit, že ho ignorujeme. Stačí verbální (hmm, rozumím ti) nebo neverbální přitakání (pokyvování hlavou).

#### **4. Neverbální odmítání**

Dívání se mimo řečníka.

Otáčení se bokem nebo zády.

Domlouváním se očima s někým jiným za jeho zády.

Grimasy, podupávání, sevřené pěsti, hraní s tužkou, dívání se na hodinky, ohlížení se po kolemjdoucích...

## **Komunikační zlovyky při sdělování**

### **1. Nepřímé vyjadřování pocitů oklikou**

Kritizujeme něco náhradního.

### **2. Neupřímnost**

Vědomé zkreslení nebo hraní pocitů, např.: „Posloucháš mě?“ „Jo, poslouchám.“ (i když opak je pravdou)

### **3. Nejasnost a nekonkrétnost sdělení**

„Mohl bys taky někdy doma pomoci!“ „Život s tebou nestojí za nic!“ (ale je tím myšleno: „Mohl bys dnes vyluxovat?“, „Mohl bys se mnou zajít jedenkrát za měsíc do divadla?)

### **4. Přehánění**

„Stokrát jsem tě prosila...“ nebo „Vždyť tu v podstatě není co dělat...“

### **5. Značkování**

Např.: „Seš idiot, hlupák, nešika, šmudla, sobec...“

### **6. Nadměrné zobecňování**

„Stále nejseš doma.“

### **7. Připisování úmyslu**

„To potápění vymyslels jen pro sebe, aby ses mohl vytahovat před kolegy. Na mě s dětmi ti beztak nezáleží, nezajímá tě, co by bavilo nás.“

### **8. Překrucování skutečnosti**

„Nic kromě novin (fotbalu) tě nezajímá!“

### **9. Nesoulad slovního a mimoslovního projevu**

Dívání se mimo posluchače, otáčení se k němu bokem nebo zády.

Domlouváním se očima s někým jiným za jeho zády.

Různé grimasy, podupávání, hraní s tužkou, dívání se na hodinky, ohlížení se po jiných lidech... Potom výroky „Rozumím ti.“, „Pokračuj, poslouchám tě.“ nepůsobí věrohodně.

## 10. Únik od tématu

„Pojedeme v sobotu na výlet?“ odpověď : „Máme děravou střechu.“

## 11. Přehnané emoční reakce

„Dneska je ta polévka nějak slaná.“ Nepřiměřená reakce: „Když se ti nelíbí, jak vařím, tak si vař sám. Tobě ode mě nikdy nic nechutná!“

## Charakteristika dobré komunikace

### **Mluvčí:**

- soulad slovního a mimoslovního vyjadřování
- konkrétnost a specifická
- otevřenost a autentičnost
- jasnost a srozumitelnost
- plynulost komunikace
- umění bez agrese vyjadřovat své kladné i záporné pocity

### **Příjemce:**

- naslouchat
- neskákat do řeči
- naznačit, že posloucháme
- uvědomit si své pocity, postoje, myšlenky
- neinterpretovat, co se může skrývat za řečeným

## Příklady správnější komunikace:

### **Zlozvyk (nadměrné zobecňování):**

„Všichni muži, kteří za něco stojí, pomáhají doma s nádobím!“

### **Asertivněji:**

„Vadí mi, že jsi byl doma a neumyl nádobí. Ale potěšil jsi mě, že jsi napsal s Janou úkoly. Ušetří mi to čas a můžeme potom jít na procházku.“

### **Zlozvyk (připisování úmyslu):**

„To mi děláš schválně!“

### **Asertivněji:**

„Rozčiluje mě, že jsi prošel se zablácenými botami přes umytý obývací pokoj.“

### **Zlozvyk (značkování):**

„Neřvi na mě jako pavián!“

### **Asertivněji:**

„Je mi nepříjemné, když na mě křičíš.“

Literatura:

Alberti, R., Emmons, M.: Umění stát si za svým, Portál, Praha 2004

Capponi, V., Novák, T.: Asertivně do života, Grada, Praha 1994

Vališová, A.: Asertivita v rodině a ve škole, H&H, Praha 1992

Medzihorský, Š.: Asertivita, Elfa, Praha 1991

Praško, J., Prašková, H.: Asertivitou proti stresu, Grada, Praha 2007

V současné době jsou úkoly natolik složité, že většinou není v silách jedince je vyřešit. Proto se prosazuje spolupráce v týmu. Každý člověk je v určité oblasti dobrý, v jiné zase není. Každému vyhovuje jiný pracovní rytmus. Správně utvořený tým je sestavit z jedinců, kteří přes svou odlišnost vytvářejí ideální celek. Propojení různých dovedností a posléze fungování ve vzájemné interakci se nazývá synergií týmu. Abychom tým dobře sestavili, musíme znát problematiku jeho fungování. Důležité je pochopení silných a slabých stránek členů týmu. Konflikty většinou vznikají v důsledku jejich různého pohledu na problém. Vzájemné respektování rolí v týmu je základem úspěšné spolupráce.

### **Výhody kooperace**

- větší znalosti a informovanost týmu
- snížení rizika omylu
- vzájemná inspirace
- psychická odolnost vůči útokům okolí
- společné rozhodnutí = přijatelnější, méně subjektivní
- spoluúčast na rozhodování = seberealizace a motivace

### **Kritéria pro výběr členů týmu**

- odborná a profesionální zdatnost
- osobnostní vlastnosti (např. schopnost naslouchat druhým a navazovat s nimi dobré vztahy, pružnost v myšlení, přebírání odpovědnosti, tvořivost, odolnost vůči stresu...)
- schopnost týmové spolupráce (nežádoucí jsou takové vlastnosti jako nadměrná kritičnost, hádavost, neústupnost, arogance, egoismus, prosazování se na úkor druhých, prolhanost...)

### **Týmové role**

Tým dobře funguje, jsou-li v něm zastoupeny určité role. Přitom každý člověk zastává většinou několik rolí v různé intenzitě. Při sestavování týmu je žádoucí vybrat zaměstnance tak, aby zastoupení jednotlivých rolí v týmu bylo vyvážené a optimální.

Příklad:

### **Belbinovy týmové role**

**Inovátor** (chrlič) – je tvořivý, má fantazii, intuici, přichází s neotřelými nápady, z nichž se rodí vynálezy. Myšlenky a nápady mohou být i nereálné.

**Vyhledavač zdrojů** (schánil) – extrovert, výborná komunikace, potřebuje pochvalu, jinak ztrácí motivaci.

**Koordinátor** (předseda) – je schopen vést lidi různých povah a znalostí ke společnému cíli, rozpozná kvality jednotlivců.

**Vyhodnocovač** (rejpal) – kritické myšlení, rozhoduje se po zralé úvaze, analyzuje problémy, málokdy se mýlí.

**Formovač** (rejža) – akční, tvrdý, soutěživý, nebojí se nepopulárních opatření – krizový manažér, vytváří tlak, konfliktní, tvrdohlavý, má sklon reagovat velmi emocionálně.

**Týmový pracovník** (hasič) – stmeluje tým, je chápající, naslouchající, mírný, má zájem o ostatní. V kritických situacích může být nerozhodný. Nedovede jasně vyjádřit svůj názor. Nemá rád konflikty, vyhýbá se jim.

**Realizátor** (tahoun) – praktik, žije v realitě, organizační talent, pracuje systematicky, je spolehlivý. Chybí mu spontánnost, na ostatní může působit přísně.

**Dotahovač** – hlídá a dodržuje termíny, přesný, důraz na detail, nezačne práci, kterou by nemohl dokončit, typický introvert, sklon k pedanterii. Nedocenitelný, pokud úkoly vyžadují velkou koncentraci a vysoký stupeň přesnosti a dodržování harmonogramů.

**Specialista** – nadšenec ve svém oboru, mnohdy nechápe problémy ostatních, mívá problémy s komunikací, nemá zájem o ostatní, nepostradatelný.

Při potřebě obsadit nové či uvolněné pracovní místo se přistupuje k výběrovému řízení, kdy se na konkrétní místo hledá „ideální“ kandidát. Roli hraje mnoho indicií, nejenom odbornost a osobnostní předpoklady, ale i řada dalších aspektů.

### **Profil kandidáta**

Odbornost:

- vzdělání
- technická, obchodní a profesionální kvalifikace, řidičský průkaz
- speciální vzdělávací kurzy

### Osobnostní charakteristiky:

- fyzické předpoklady (pokud jsou zvláštní požadavky na zrak, sluch, výšku, sílu, výdrž, image, vzhled...)
- osobnost (schopnost pracovat samostatně či v týmu, vyrovnat se s pracovní zátěží, iniciativa, pružnost, schopnost přesvědčit, schopnost získat informace, komunikační dovednosti, dobrý písemný a ústní projev, plynulé vyjadřování, schopnost pracovat po telefonu, schopnost naslouchat...)

### Dosavadní pracovní zkušenosti:

- typ předchozích zaměstnání a velikost firmy
- doba strávená ve funkci či na určité pozici
- řídicí úroveň funkce
- specifické znalosti a odbornost

### Speciální schopnosti:

- jazykové znalosti
- manuální zručnost
- vyjadřovací schopnosti
- práce s čísly
- tvořivost
- schopnost čelit problémům a řešit je atd.

### Zvláštní okolnosti:

- bydliště v určité oblasti
- ochota cestovat
- možnost trávit určitou dobu mimo domov
- práce o víkendech
- vlastnictví automobilu, telefonu, počítače, malé prodejny, skladu atd.

Existují určitá pracovní místa, kde je potřeba ověřit schopnost kandidáta reagovat a rozhodovat se ve stresu (policie, vojenská služba, dispečeri atd.). Používají se různé zkoušky a modelové situace mnohdy přímo na místě, někdy se přijímaný podrobí stresovému rozhovoru. Kandidát se ale poté může cítit ponížený, i když se mu následně zvolený postup vysvětlí. Může tak být hned v prvopočátku narušen primární vztah s nadřízeným a později to může v pracovním procesu ovlivnit vzájemnou spolupráci.

### **Přijímací pohovor**

Na přijímací pohovor se připravuje nejen kandidát, ale je prospěšné, aby se připravovali i členové komise, kteří mají o přijetí nového zaměstnance rozhodnout. Přes veškerou objektivitu tu působí i intuice.

## **Příprava přijímacího řízení**

Příprava je důležitá, protože:

- zvyšuje účinnost pohovoru
- zvyšuje výkon komise
- pro všechny uchazeče vytváří jednotné podmínky
- prezentuje se profesionální image firmy i člověka, který vede přijímací pohovor

Fáze přípravy pohovoru:

- pročíst životopis a označit si zajímavé body
- zaměřit se na:
  - chybějící či neúplné údaje
  - rozporuplné skutečnosti
  - častou změnu zaměstnání či pozic
  - nedostatek zkušeností
  - absolvované kurzy
- soustředit se na zkušenosti, které mají vztah k nabízené pozici
- připravit si body – postupně si je odškrtnávat
- stanovit si časový limit
- určit si postup a roli, kterou budeme zastávat
- připravit si potřebnou dokumentaci
- připravit místnost, občerstvení
- zajistit klid na pohovor

Struktura pohovoru:

- přivítání a představení se
- navození přátelské atmosféry
- vysvětlení průběhu pohovoru
- vlastní pohovor (prezentace kandidáta, modelové situace, představy kandidáta o nabízené pozici – viz otázky)
- vysvětlení nabízené pozice
- prostor pro otázky kandidáta
- ukončení rozhovoru

Otázky zaměřené na:

- odborné znalosti
- pracovní zkušenosti a návyky z minulého působiště
- motivace
- sebehodnocení a hodnocení druhých
- zvládání pracovní zátěže

Indikace způsobilosti:

- komunikační dovednosti
- vedení lidí
- sociální dovednosti
- organizace práce a času
- týmová spolupráce
- analytické dovednosti
- prozákaznický přístup
- kreativita
- charakter (morální vlastnosti, charisma)
- postoje a motivy

Práce s referencemi:

Reference mohou být pravdivé, ale také nemusí.

Literatura:

Vajner, L.: Výběr pracovníků do týmu, Grada, Praha 2007