

František Bělohlávek

Jak vést rozhovory S PODŘÍZENÝMI PRACOVNÍKY

MANAŽER

Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory
2., rozšířené vydání



NOVÝ NÁSTROJ PSYCHOLOGICKÉ DIAGNOSTIKY

pro psychology, recruitery, personalisty, manažery

- 40 vlastností osobnosti a jejich popis
- 10 motivačních preferencí
- 9 týmových typů
- silné stránky a osobní rezervy člověka
- doporučení pro respondenta samotného
- doporučení pro nadřízené a personalisty, jak toho člověka řídit

Charakteristika:

- on-line vyplnění a vyhodnocení do jednoho dne
- otázky sestaveny na základě analýzy kritických událostí z praxe
- otázky zaměřeny na reálné situace z pracovišť
- rezistentní vůči předstírání

Přístup k práci:

ODPOVĚDNOST:	přijetí odpovědnosti	opatrnost	vytrvalost důslednost	pečlivost
SYSTEMATIČNOST:	plánovitost	důraz na priority	racionalita	předcházení problémům
OTEVŘENOST:	flexibilita vůči prostředí	pracovní flexibilita	učení ze zkušenosti	zvědavost
STABILITA:	bez pocitu viny	vyrovnanost	důvěra ve své schopnosti	zvládnání krize
AKTIVNOST:	pracovitost	inovativnost	zaměření na výsledky	energičnost

Přístup k lidem:

PRŮBOJNOST:	soutěživost	prosazení názoru	náročnost	direktivnost
SOCIABILITA:	navazování kontakty	potřeba společnosti	sdílnost	exhibice
VSTRÍČNOST:	empatie	ohleduplnost	ochota pomoci	urovnávání konfliktů
INTEGRITA:	přímost	oddanost	neúskočnost	sebekázeň
NEZÁVISLOST:	neovlivnění	kritičnost	originalita	samostatnost vůči autoritě

Motivační preference:

jistota	samostatnost	rozhodování	odbornost	tvorivost	klient	vztahy	soutěž	rovnováha	peníze
---------	--------------	-------------	-----------	-----------	--------	--------	--------	-----------	--------

František Bělohlávek

Jak vést rozhovory **S PODŘÍZENÝMI PRACOVNÍKY**

MANAŽER

Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory
2., rozšířené vydání



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.

PhDr. František Bělohlávek, Ph.D.

Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky

Výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory

2., rozšířené vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 6615. publikaci

Odpovědná redaktorka Alena Tůmová
Sazba Eva Hradiláková
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí
Počet stran 192
Druhé vydání, Praha 2017
Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

© Grada Publishing, a.s., 2017
Cover Photo © Depositphotos/mast3r

ISBN 978-80-271-9813-9 (ePub)
ISBN 978-80-271-9812-2 (pdf)
ISBN 978-80-271-0433-8 (print)

Obsah

O autorovi	9
Úvod	11
1. Dovednost vedení pohovorů	13
1.1 Cíle pohovorů	14
1.2 Komunikační dovednosti	15
Naslouchání	16
Kladení otázek	17
Prezentování a přesvědčování	18
Neverbální komunikace	20
Asertivní komunikace	22
1.3 Styl řízení a vedení pohovoru	23
1.4 Posuzování a standardizace, systém kompetencí	25
2. Výběrové pohovory	29
2.1 Příprava pohovoru	30
Příprava otázek	30
Počet tazatelů	31
Příprava scénáře pohovoru	32
Eliminace rušivých vlivů	32
2.2 Vedení pohovoru	33
Atmosféra a taktika při pohovoru	33
Struktura pohovoru	34
Volba vhodných otázek	35
Pohovor je dialog	37
Zapisování poznámek	38
Otevřené jednání o platu	38
2.3 Co všechno můžeme zjistit během výběrového pohovoru	38
Zakázané otázky	39
Jak zjistíme orientaci na zákazníka nebo na občana?	39
Jak zjistíme osobní nasazení a motivaci?	41
Jak zjistíme úroveň komunikačních dovedností a týmové práce?	42
Jak zjistíme styl řízení a přístup k motivování lidí?	44
Jak zjistíme úroveň flexibility a kreativity?	45
Jak zjistíme spolehlivost a důvěryhodnost?	46

2.4	Co můžeme pozorovat v průběhu pohovoru	46
	Vstup do místnosti	47
	Chůze a postoj těla	47
	Etiketa	47
	Obličejová mimika	48
	Způsob sezení a gestikulace	48
2.5	Metody, jimiž lze podpořit výběrový pohovor	48
2.6	Rozhodování o nejhodnějším uchazeči	49
2.7	Případová studie – PHARMEI	50
2.8	Případová studie – BAKEL Automotive	60
3.	Hodnoticí pohovory	73
3.1	Typy hodnocení	74
3.2	Co se hodnotí v průběhu pohovoru	77
3.3	System a řízení hodnoticího pohovoru v organizacích	78
3.4	Průběh hodnoticího pohovoru	82
3.5	Zásady vedení hodnoticího pohovoru	83
3.6	Úkoly vyplývající z hodnoticího pohovoru	85
3.7	Jak vést hodnoticí pohovor s různými typy lidí	87
	Nepostradatelný	88
	Přátelský	93
	Arogantní	97
	Plachý	101
	Pohodář	104
4.	Obtížné pohovory	109
4.1	Uvolňování pracovníků pro nadbytečnost	110
4.2	Nepřítomnost v práci	116
4.3	Snížený výkon	120
4.4	Nedodržování pracovní nebo technologické kázně	124
4.5	Narušování vztahů mezi lidmi	128
5.	Rozvojové pohovory (zapracování, koučování, delegování)	135
5.1	Bariéry efektivního učení	136
5.2	Učení ze zkušenosti	138
5.3	Zásady učení se dovednostem	139
5.4	Postup delegování	141

Rozbory a komentáře	161
Rozbor pohovoru V1	161
Rozbor pohovoru V2	165
Rozbor pohovoru V3	169
Rozbor pohovoru V4	173
Komentář k pohovoru H1	176
Komentář k pohovoru H2	177
Komentář k pohovoru H3	178
Komentář k pohovoru H4	178
Komentář k pohovoru H5	179
Komentář k pohovoru N1	179
Komentář k pohovoru N2	180
Komentář k pohovoru N3	180
Komentář k pohovoru N4	180
Komentář k pohovorům N5, N6 a N7	181
Komentář k pohovoru R1	181
Komentář k pohovoru R2	182
Komentář k pohovoru R3	183

O autorovi



PhDr. František Bělohávek, Ph.D.

Absolvoval univerzitu Palackého v Olomouci (psychologie práce) v roce 1974, postgraduální studium na UK v Praze (matematické metody automatizované analýzy dat) v roce 1988 a vědeckou aspiranturu (pedagogická psychologie) v roce 1994. Pracoval řadu let jako podnikový psycholog a personální manažer ve velké stavební firmě. Působil jako pedagog na Univerzitě Palackého v Olomouci a na University of York ve Velké Británii. Zúčastnil se řady manažerských programů (hlavně v oblasti obecného a personálního řízení) ve Velké Británii a Irsku. Byl vedoucím britsko-francouzsko-českého týmu projektu PHARE a NVF Rozvoj manažerů a lidských zdrojů v českých stavebních firmách (2000) a členem týmu zpracovávajícího Strategii lidských zdrojů ČR (2000).

Nyní se zabývá řízením lidí a psychologií práce. Zaměřuje se na manažerský výcvik a řízení lidských zdrojů. Je partnerem ve společnosti Traicon a více než 20 let působí jako konzultant a trenér v českých a nadnárodních firmách.

Je autorem knih *Osobní kariéra* (Grada, 1994), *Organizační chování* (Rubico, 1996), *Jak vést a řídit lidi* (Computer Press, 2000, 2002, 2003, 2005), *Desatero manažera* (Computer Press, 2003), *Jak vést a motivovat lidi* (Computer Press, 2008), *Jak vést svůj tým* (Grada, 2008), *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky* (Grada, 2009), *25 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat* (Grada, 2009, 2010, 2016), *Jak vybrat správného člověka na správné místo* (Grada, 2016). Je spoluautorem knihy *Management* (Rubico, 2001; Computer Press, 2007).

Úvod

Za dlouhou dobu praxe podnikového psychologa, manažera a později konzultanta jsem osobně vedl několik tisíc pohovorů, ať už šlo o výběr zaměstnanců, hodnocení spolupracovníků či řešení pracovních a mezilidských problémů. U dalších pohovorů jsem působil jako předsedící nebo člen komise. Každý z těchto pohovorů byl jedinečnou situací setkání dvou nebo více lidí, kteří se snažili dosáhnout určitých cílů – poznat kvality druhého člověka, který se současně pokoušel je o těchto kvalitách přesvědčit, určit silné a slabé stránky partnera, ukázat mu je, najít příčiny problémů a navrhnout cestu k rozvoji, pochopit důvody nějakého selhání či konfliktu a nalézt řešení do budoucna, pomoci druhé osobě v kritické situaci a naznačit další cestu.

Velká část vedoucích pracovníků je přesvědčena (samozřejmě zdaleka ne všichni), že pohovor, resp. rozhovor (v knize používány jako synonyma) je banální záležitost a že se v této oblasti nemusejí ničemu učit. Je však překvapující, že někteří jsou schopni vybrat při výběrovém řízení největšího „tlučhubu“, který neumí nic jiného než pěkně mluvit při výběrových řízeních. V průběhu motivačních či hodnoticích pohovorů dokáží pracovníka otrávit a zabít v něm poslední zbytky zájmu a snahy. Při disciplinárních pohovorech spolehlivě odhalí a postihnou nevinného, zatímco skutečný viník se směje po straně. Vedení pohovorů obvykle není zdaleka tak průhledné a jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát.

Úspěšnost pohovoru je dána kombinací tří faktorů – schopnosti poznání druhé osoby a vžití se do ní, zdravého selského rozumu, ale také schémat – postupů, jež jsou ověřeny praxí. V této knize prezentujeme ony vhodné postupy pro vedení různých druhů pohovorů. Jde o praktické postupy, teorii je věnován minimální prostor. Postupy jsou doplněny případovými studiemi ze života organizací, které mají názorně přibližovat práci s lidmi v reálných situacích.

Knihy je určena zkušeným manažerům z praxe, kteří zvládají různé druhy pohovorů často intuitivně. Zde mají příležitost porovnat si své praktiky s teoreticky podloženými postupy. Dále se kniha obrací na nové a nezkušené manažery, jimž chce poskytnout oporu při nelehkém jednání s pracovníky. Knihu jistě využijí i studenti personálního managementu či psychologie práce, kteří si zde pomocí praktických ukázek mohou spojit teorii s reálným životem. Kniha bude přínosná také pro řadové zaměstnance, jimž umožní porovnat komunikační dovednosti jejich šéfa s ideálem dobrého hodnotitele. V neposlední řadě zde naleznou řadu podnětů i uchazeči o zaměstnání, kteří poznají vedení a průběh výběrových řízení z druhé strany.



Dovednost vedení pohovorů

-
- Cíle výběrových, hodnotících a nepříjemných pohovorů
 - Komunikační dovednosti
 - Různé komunikační typy a vedení pohovoru
 - Posuzování a standardizace
 - Kompetenční modely
-

Vedení pohovorů je zvláště významnou činností manažerů, spojenou s vytvářením a řízením pracovního kolektivu. Vyplatí se věnovat prostor a pozornost této aktivitě, na kterou často zbývá málo času. Chybně vybraný pracovník, který nezvládá své úkoly, demotivovaný zaměstnanec, který příliš nechápe, v čem by se mohly jeho práce či chování k lidem zlepšit, či protřelý jedinec, který zneužívá svého zaměstnavatele k dosahování osobních výhod, jsou dlouhodobým problémem pro nadřízeného, jenž neměl čas obětovat několik desítek minut ve chvíli, kdy byla komunikace s tímto člověkem potřebná. Nejde samozřejmě jen o nalezení vlastního času – dalším důležitým požadavkem je kvalita vedení pohovoru, která je závislá na úrovni osvojených dovedností.

> 1.1 Cíle pohovorů

Každý pohovor má nějaký účel a směřuje k nějakému cíli, který by měl vyplývat ze strategie nebo z hodnot organizace.

Cílem výběrového pohovoru je vybrat nejvhodnější uchazeče pro danou pracovní činnost, a v důsledku toho:

- dosáhnout optimálních výsledků společnosti nebo pracoviště prostřednictvím schopných lidí;
- eliminovat možné chyby, ke kterým může dojít vlivem nekompetentnosti přijatých kandidátů;
- posílit hodnoty firmy (spolehlivost, flexibilita, orientace na zákazníka...) přijetím lidí, kteří jsou nositeli podobných hodnot.

Cílem hodnoticího pohovoru je dosáhnout změn v chování pracovníka. S tím je dále spojeno:

- zlepšení komunikace a informovanosti díky vzájemnému pochopení problémů hodnotitele a hodnoceného;
- poznání silných a slabých stránek z pohledu vedoucího;
- zlepšení způsobu práce a jednání s lidmi, a tím i dosažení lepších výsledků;
- motivování pracovníků ke zvýšení pracovního úsilí a k rozvoji kvalifikace.

Cílem nepříjemných pohovorů je dospět k přijatelnému řešení nepříznivé situace:

- Při pohovoru spojeném s uvolňováním pracovníků z organizačních důvodů jde zejména o překonání negativních pocitů a o povzbuzení úsilí, zaměřeného na hledání nové práce.
- Pohovor týkající se nepřítomnosti v práci je zacílen nejen na zvýšení docházky, ale také na zlepšení zdravotního stavu pracovníků a odstranění škodlivých vlivů z pracoviště.
- Při vedení pohovoru o porušení pracovní kázně či narušení mezilidských vztahů je cílem dosáhnout pochopení závažnosti prohřešku na straně pracovníka a preventivní odstranění možného opakování podobných akcí.

Cílem rozvojových pohovorů je zvýšit odborné, manažerské nebo komunikační kvality pracovníka. Zde jde zejména o:

- osvojení nových znalostí nebo dovedností, které doposud člověk nezvládal nebo zvládal pouze částečně;
- odstranění chyb nebo neefektivního chování při vykonávání práce lidí;
- vytvoření vyšší úrovně zastupitelnosti na pracovišti nebo možnosti delegování vybraných činností;
- posílení motivace pracovníků díky pověření novými zajímavými úkoly.

> 1.2 Komunikační dovednosti

Úspěšné vedení pohovorů s lidmi závisí především na úrovni komunikačních a posuzovacích dovedností hovořícího. Nejde jen o aktivní komunikační dovednosti, jež jsou spojeny s působivostí řeči a ovlivňováním lidí. V pohovorech se zaměstnanci záleží zřejmě mnohem více na dovednostech pasivní komunikace, které spočívají ve schopnosti vcítit se do partnera a pochopit jej.

Dobrý tazatel, hodnotitel a vedoucí by měl zvládat:

- naslouchání;
- kladení otázek;
- prezentování a přesvědčování;



- neverbální komunikaci;
- asertivní komunikaci;
- posuzování.

V následujících kapitolách doporučujeme postupy, které usnadní vedení pohovorů a dají této manažerské činnosti určitý systém. Ne vždy je však možné tyto návody uplatňovat mechanicky. Je třeba vycházet z určité úrovně dovedností, ať už získaných přirozeným vývojem nebo výcvikem, ze schopnosti vcítění se, která umožní intuitivně vytušit skryté pocity i potřeby jednotlivce, a také z kvality úsudku neboli ze zdravého selského rozumu.

Naslouchání

Uplatní se zejména při výběrovém pohovoru, kde se snažíme pochopit mentalitu uchazeče, jeho způsob myšlení, a současně hledáme za jeho řečí – často v náznacích – důležité informace, které se týkají jeho vhodnosti pro vykonávání profese. V hodnotícím pohovoru, stejně jako při nepříjemných pohovorech, chceme poznat a pochopit pohled a stanovisko uchazeče k řadě faktů, souvisejících s jeho výkonností nebo s nějakou kritickou událostí. Ke správnému naslouchání nám mohou pomoci následující zásady:

- 1. Omezte mluvení.** Mnozí vedoucí pracovníci mají sklon prosazovat svůj názor a poslouchat především sebe. Celý pohovor jsou schopni odmluvit. Toto nebezpečí hrozí především u hodnotících a nepříjemných pohovorů. Pokud se vám podaří svůj protějšek umluvit a unavit svým povídáním, vzdá to, přestane vás vnímat, zjistí, že nemá cenu něco vám vykládat, a vy se nedozvíte, jaká je podstata problémů. Dobrý pohovor má být dialogem.
- 2. Snažte se pochopit pocity a hledisko partnera.** To je klíč k vzájemnému porozumění, ze kterého se může odvinout společné nalezení cesty k řešení problémů. Je řada věcí, za které se druhá strana stydí, které neumí zformulovat nebo o nichž nemá chuť diskutovat. Svou trpělivostí a vnímavostí byste měli zjistit existenci takových záležitostí a vhodně je zapojit do rozhovoru.
- 3. Ukažte, že partnera chápete.** Pokuste se parafrázovat jeho tvrzení. Značnou komunikační bariérou je pocit druhého, že nejste schopni vcítit se do jeho problémů, protože v nich nežijete. Často je odpor zlomen už tím, že ukážete schopnost vidět věc z jiné strany, schopnost porozumění pro odlišné stanovisko, i když se s ním nemusíte ztotožnit.

4. **Nepřerušujte druhého, není-li to nutné.** Naopak se snažte umožnit partnerovi volný tok myšlenek. Skákání do řeči je neslušné a v lidech vyvolává negativní reakci. Kromě toho však také můžete potlačit vyřčení informace, jejíž sdělení je důležité z hlediska partnera nebo z hlediska vašich závěrů o situaci.
5. **Přerušujte partnera, je-li to nutné.** V určitých případech se přerušení řeči nevyhneme, a to zejména tehdy, když partner odbočuje od věci nebo hovoří rozvlekle o nepodstatných detailech. Toto přerušení by mělo být taktní, s vysvětlením, že se musíme vrátit k hlavnímu tématu rozhovoru, případně i s poukazem na to, že se k záležitosti dostaneme ještě při jiné příležitosti. Vždycky bychom však měli zvážit, zda se tímto přerušením nepřipravíme o nějaké podstatné zjištění.
6. **Snažte se udržet pozornost po celou dobu rozhovoru.** Zejména tehdy, následují-li několik pohovorů s různými lidmi za sebou, dochází celkem přirozeně k otupování pozornosti. V této situaci nám mohou uniknout významná sdělení nebo důležité myšlenky druhé osoby. Bylo zjištěno, že nejvyšší koncentrace je spojena se začátkem a s koncem pohovoru, zatímco projev partnera ve střední části pohovoru je často vnímán jenom částečně. K udržení pozornosti může napomoci zapisování hlavních bodů, kladení doplňujících otázek, případně i změna polohy hlavy, rukou či nohou.
7. **Dávejte najevo svůj zájem.** Povzbuzujte druhého člověka v průběhu pohovoru. Soustředěným výrazem, nakloněním těla a hlavy k partnerovi, udržováním očního kontaktu, přikyvováním a přitakáváním dáváte najevo, že nasloucháte a že vás jeho řeč zajímá.

Kladení otázek

Především při vedení výběrového pohovoru je kladení otázek klíčovou dovedností, na které do značné míry závisí úspěch či neúspěch celého výběru. Avšak i při hodnotících a nepřijemných pohovorech je třeba správně formulovat otázky, chceme-li dobře poznat postoj druhé strany či průběh kritické události. Doporučuje se tvořit otázky a používat je podle těchto pravidel:

1. **Otázky formulujte stručně, jasně a srozumitelně.** Velmi dlouhé a komplikované otázky vedou k tomu, že se v nich posluchač ztratí. Nepochopí pořádně, co se po něm chce. Těžko pak můžeme hodnotit kvalitu odpovědí, protože ta je ovlivněna neschopností tazatele formulovat dotaz. Zamotané otázky mohou mít smysl snad jedině při výběrovém řízení na tiskového mluvčího.



- 2. Používejte otevřené otázky.** Uzavřené otázky, na které lze odpovědět jediným slovem (většinou „ano“ nebo „ne“), mají malou vypovídací hodnotu. Mnohem více se od partnera dozvíme z otevřených otázek, které začínají slovy „Proč...?“, „Z jakého důvodu...?“, „Co vás vede k tomu, že...?“ atd. Otevřené otázky navádějí druhou osobu k tomu, aby se rozpovídala, a brání jí v jednoslovném úniku.
- 3. Vyhýbejte se sugestivním otázkám.** Sugestivní otázka tlačí druhého člověka k určitému typu odpovědi, který je pro nás žádoucí – „Ale chtěl byste pracovat s lidmi, že?“ nebo „Naše firma má kvalitní řízení, co říkáš?“ Co se dá na takovou otázku odpovědět? V podstatě jen to, co chce tazatel slyšet. Tyto otázky mohou být přínosné snad pouze jako potvrzení našeho názoru druhou stranou – „Dokážeš zvládnout ten nový náročný projekt?“ – namísto toho, abychom své přesvědčení formulovali sami osobně.
- 4. Při výběrovém pohovoru používejte situačních, behaviorálních a nepřímých otázek.** Situační otázky modelují určité konkrétní události a uchazeč odpovídá různými návrhy řešení. Taková otázka obvykle začíná takto: „Co byste dělal, kdyby se stalo toto...?“ Behaviorální otázky vyžadují popis nějaké konkrétní akce ze života uchazeče. Nepřímé otázky jsou používány tam, kde lze očekávat sniženou upřímnost kandidáta, a ptají se zdánlivě na něco úplně jiného, banálního. Tak můžeme například dotazem na úspěchy uchazeče zjišťovat jeho skutečnou motivaci. Více o těchto otázkách píšeme v následující kapitole. Odpovědi na tyto typy otázek mají většinou vysokou vypovídací hodnotu.
- 5. Otázku nahraďte krátkým podnícením tam, kde je to vhodné.** Nechceme-li souvislou řeč uchazeče příliš přerušovat nebo jej vystrašit, ale přitom bychom byli rádi, aby se u určité věci více zdržel a neodbíhal k dalšímu tématu, naznačíme svůj zájem například zopakováním posledních slov. Uchazeč při výběrovém pohovoru řekne: „A z tohoto zaměstnání jsem odešel kvůli mezilidským vztahům. Potom jsem nastoupil do obchodní firmy.“ Tazatel následně opakuje: „Mezilidským vztahům...“ Tato reakce je lepší než otázka: „Počkejte, proč tam byly špatné mezilidské vztahy?“ V takových situacích samozřejmě raději odložíme tužku na stůl a přestane si dělat poznámky.

Prezentování a přesvědčování

V průběhu výběrového pohovoru se prezentuje nejen uchazeč potenciálnímu zaměstnavateli, ale zároveň i zástupci organizace prezentují firmu a práci v ní uchazeči. Na jedné straně se tazatelé snaží vybrat vhodného člověka, na druhé straně chtějí tako-

vého člověka získat do svých řad – i kandidát mnohdy volí mezi několika možnými zaměstnáními. Při hodnoticích či nepříjemných pohovorech jde zase o to, abychom přesvědčili partnera o závažnosti jeho chyby nebo o optimálním řešení problému či stávající situaci.

1. **Stručnost a srozumitelnost sdělení** je předpokladem akceptování názoru druhou stranou. V poněkud vypjaté situaci výběrového, hodnoticího či obtížného pohovoru je partner často rozrušen a jeho koncentrace je snížena. Proto bychom se měli soustředit na to, co je opravdu nejdůležitější, a nedeptat druhého člověka zbytečně dlouhým projevem s mnoha podružnými detaily. Zkusme využít **pravidla tří**: zaměřit se pouze na tři věci, které jsou z hlediska druhé strany nejdůležitější.
2. **Pozitivní projev** bývá obvykle úspěšnější než strašení nebo vyhrožování. Prezentujeme-li očekávanou změnu chování kladnými slovy (úspěch, možnost, perspektiva) a důvěrou v partnera („Dokážeš to...“, „Věřím ti...“, „Spoléhám na tebe...“), přijme ji dotyčný lépe než záporné výrazy (problém, neschopnost, selhání) a nedůvěru či hrozbu („Máš poslední šanci...“, „Nepřipustím to znovu...“, „Tvrdě tě postihnu...“), při kterých se spíše ještě více zatvrdí.
3. **Společná vize** budoucnosti, dosažená vzájemným jednáním a oboustranně akceptovaná, povede k dosažení společného cíle. Touto vizí může být shoda na definici pracovního místa a pracovních podmínek ve výběrovém pohovoru, stejně jako spolupráce na změně dosavadního chování pracovníka, dohodnutá při hodnoticím, rozvojovém či obtížném pohovoru.
4. **Konkrétní události** ožívují projev a současně dodávají myšlenkám větší názornost. Při výběrovém pohovoru ilustrují budoucnost lépe konkrétní vzdělávací akce, spojené s možným zaměstnáním, než obecné proklamace typu: „Klademe péči o rozvoj zaměstnanců na první místo.“ V hodnoticím nebo disciplinárním pohovoru zase prezentace konkrétních důsledků jednání: „Zákazník ztratí zájem o naše produkty.“ působí silněji než abstraktní proklamace: „Takové jednání odporuje zásadám firmy.“
5. **Participace**, vtažení partnera do řešení či rozhodování, je efektivní cestou, jak dosáhnout změny jeho názoru, kterou zlí jazykové nazývají „kompromitace spoluúčastí“. I když si umíme dobře představit správné řešení jeho problému, necháme ho, aby k němu došel sám. Otázky „Jak bys to řešil ty?“ nebo „V čem myslíš, že by ses měl zlepšit?“ nutí k zamyšlení a hledání vlastního přístupu. Ten je často podobný naší původní představě, avšak partner lépe akceptuje názor, ke kterému se dopracoval sám, než ten, který mu byl vnucen direktivně.



6. Versatilní komunikace je dovednost, která se zaměřuje na dosažení harmonie mezi oběma stranami. Lidé se liší ve způsobu chápání i komunikování a podle toho přijímají různé argumenty. Znamená to, že svůj názor bychom měli formulovat tak, aby zapůsobil na druhého člověka v souladu s jeho vyladěním. Pro systematického analytika jsou působivými argumenty promyšlený systém, výsledky analýzy, přesná čísla a logický úsudek. Energický driver uznává hlavně výzvu, výsledky a rychlou akci. Přátelský lidumil se řídí dopadem řešení na blaho ostatních lidí. Expresivní kreativec si potrpí na nápaditá řešení a na ocenění svých myšlenek.

Neverbální komunikace

Při pohovorech je třeba vnímat, jak působí naše sdělení na partnery. To můžeme odvozovat z jejich slov, ale také z neverbálních projevů – z tónu hlasu, postojů, pohybů, gest a mimiky obličeje. Při výběrovém pohovoru můžeme také formulovat úsudky o osobnosti člověka (této specifické dovednosti se budeme věnovat podrobněji ve 2. kapitole). Zároveň však náš protějšek sleduje nás a odhaduje naše vnitřní stavy. Dovednost úspěšné neverbální komunikace spočívá tedy ve čtení pocitů druhých a v současném ovládnutí našich vlastních neverbálních projevů.

Co lze odvodit z projevu partnera?

- **Bedlivé naslouchání a v zásadě souhlas** můžeme předpokládat u partnera, který je předkloněn, přikyvuje, neskrývá ruce a používá otevřená gesta rukou, nehraje si s tužkou ani s rukávem, nečmárá po papíře, nerozptyluje se tukaním nebo klepáním, udržuje oční kontakt a přátelsky se usmívá.
- **Nadšení** se projevuje ještě výraznějším předklonem, rozšířením zorniček, vzrušenými pohyby rukou, zrychlením a překotností řeči, změnami v tónu hlasu, neklidným sezením – poposedáváním na židli.
- **Nesouhlas** dávají lidé najevo odkloněním, odsednutím, stavěním bariér z rukou (prsty do stříšky, zkřížení rukou na hrudi) nebo z aktovky, zkřížením nohou, odmítavými gesty či agresivními výpady rukou a prstů, kroucením hlavou, pohybem prstů po obličeji, mnutím nosu nebo uší, dlouhými vyzývavými pohledy do očí, nebo naopak úmyslným neudržováním očního kontaktu, těkáním očima po strope, stažením koutků úst dolů či ironickým úsměvem.
- **Překvapení** vyjadřuje prudké předklonění nebo trhnutí hlavou směrem k partnerovi jako při úleku, otevření úst, vytřeštění očí, rozšíření zorniček, náhlé celkové strnutí, zvednutí rukou na úroveň ramen v tázavém gestu či lapání po dechu.