

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:

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

### Přístup k lidem:

<b>PRŮBOJNOST:</b>	soutěživost	prosazení názoru	náročnost	direktivnost
<b>SOCIABILITA:</b>	navazování kontakty	potřeba společnosti	sdílnost	exhibice
<b>VSTRÍČNOST:</b>	empatie	ohleduplnost	ochota pomoci	urovnávání konfliktů
<b>INTEGRITA:</b>	přímost	oddanost	neúskočnost	sebekázeň
<b>NEZÁVISLOST:</b>	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, hodnoticí, 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

<b>O autorovi</b> .....	<b>9</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Dovednost vedení pohovorů</b> .....	<b>13</b>
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
<b>2. Výběrové pohovory</b> .....	<b>29</b>
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
<b>3.</b>	<b>Hodnoticí pohovory .....</b>	<b>73</b>
3.1	Typy hodnocení .....	74
3.2	Co se hodnotí v průběhu pohovoru .....	77
3.3	Systém 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
<b>4.</b>	<b>Obtížné pohovory .....</b>	<b>109</b>
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
<b>5.</b>	<b>Rozvojové pohovory (zapracování, koučování, delegování) .....</b>	<b>135</b>
5.1	Bariéry efektivního učení .....	136
5.2	Učení ze zkušenosti .....	138
5.3	Zásady učení se dovednostem .....	139
5.4	Postup delegování .....	141

---

<b>Rozbory a komentáře</b> .....	<b>161</b>
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 přisedící 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 hodnotícího 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 sníženou 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.

