



■ PhDr. Milena Blaháková

► **Rozhovor (se šéfem, a někdy ani s podřízeným) u mnoha lidí nepatří mezi jejich nejoblíbenější pracovní aktivity. Ještě tak možná, když se jedná o rozhovor neformální, který připomíná běžnou konverzaci – ale rozhovor pracovní, řízený, kde jsou témata předem stanovena, kde musíme vysvětlovat, přesvědčovat, čelit smršti otázek – ne, bez toho se docela dobře obejdeme.**

Ne, neobejdeme. Ať jsme na straně nadřízeného nebo podřízeného, je pracovní rozhovor jedinou možností, jak se efektivně dohodnout na společném postupu. Různé typy rozhovoru – motivační, hodnotící, dokonce i kárný se řídí stejnými zásadami. Jsou to variace na jedno téma – jejich cílem je vždy přesvědčit druhého, pro něco ho získat, dosáhnout změny jeho chování, podpořit ji, motivovat, udržet jeho zájem a přitom nenařušit vzájemný vztah.

Jak to udělat, aby se rozhovor nestal vaší černou mýrou a byl opravdu efektivní?

Potřebujete si uvědomit pár pravidel:

1. Vy a váš partner v rozhovoru nejste přátelé, dokonce ani když máte na věc jiný názor.
2. Musíte znát své potřeby – na čem vám záleží, a současně znát i potřeby svého partnera – co je důležité pro něj? Čím lépe to víte, tím dokonaleji se můžete domluvit. Oba dva máte důvod si vycházet vstříct.
3. Čím vstřícnější jste, tím víc budete spolupracovat.
4. V rozhovoru je důležitější naslouchat než mluvit. Pokud správně položíte otázku, dozvíte se spoustu informací. Ptejte se „jaký je tvůj názor? Proč, co se stalo? jakou máš představu...“
5. Nezdůrazňujte, že **já** potřebuji, aby ten druhý..., ale říkejte **my** potřebujeme...
6. Důležité není co říkáte, ale jak vám partner rozumí. Nepředjímejte, že to, o čem mluvíte, každý přece musí vědět. Přesvědčte se pár otázkami, zda si rozumíte.

Rozhovor začíná vždy o něco dřív, než se v dohodnutou hodinu posadíme k jednomu stolu.

Před rozhovorem je třeba promyslet

- Cíl: co chceme dosáhnout: Poradit se? získat podporu? Odstranit nedorozumění? – podle toho pak rozhovor vedeme.
- Předpokládaný přístup druhé strany – situace, zájmy, co je pro partnera důležité: Bude se bránit? Čím bude argumentovat? Co mu bude nebo nebude vadit?
- Informace, které se chci dozvědět.
- Argumenty, které mohu použít – realie, fakta, data, podklady: Čím partnera nejvíc získám? Co potřebuje získat?

Samotný rozhovor má následující kroky

- Přivítání, vymezení rámce rozhovoru, jak bude vypadat, případně čas, který na něj máme, navázání vztahu, aby se partner cítil v rozhovoru dobře, soustředil se, a bez zbytečných okolků přecházíme na:
- Získání pozornosti, soustředění na téma a záměr, který v rozhovoru máme: „Chci ti navrhnout“, „Chci s tebou projednat...“, „Všiml jsem si, že...“ Nemá cenu dlouho okolkovat – tím, že odkládáme sdělení předmětu rozhovoru dlouho, dosáhneme spíš toho, že partner přestává spolupracovat, čeká, že ho chceme ukolébat a začíná s podezřením sledovat, co to po něm vlastně budeme chtít. Důležité je, aby se pro vedení rozhovoru nezablokoval.
- Motivace: proč mě má poslouchat: získáme ... dokážeme ... ušetříme ... usnadní to ... Potřebujeme sjednotit očekávání, chceme svého partnera pro náš záměr získat, a ne utlouci ho argumenty.
- Výchozí stav: co je, co se stalo, dopad situace: když budeme pokračovat, tak se stane..., může se stát...
- Zjištění názorů partnera: ptáme se partnera na jeho názory a na jeho nápady a představy a diskutujeme o nich: Jak ti to zní? Je to použitelné? Bylo by to užitečné? Podle čeho tak soudíte?
- Dohoda o výsledku, plán postupu, rozdělení pravomocí – co kdo udělá, kontrolní mechanismy.
- Zbývá uzavřít rozhovor: na čem jsme se dohodli je dobré vždycky ještě jednou zopakovat a nesmíme zapomenout na povzbuzení.

Po rozhovoru

- Pokud jsme se dohodli, nezapomeneme poslat mail s díky za aktivně vedený roz-

hovor a zápisem nebo stručnou rekapitulací, potvrzením postupu.

- Hodnocení: jak se mi podařilo dosáhnout cíle? Co se mi povedlo? Co jsem mohl udělat jinak? Co udělám jinak?

Jaké nejčastější chyby v rozhovoru děláme?

- Nejsme připraveni a nevíme, co chceme: jdeme do rozhovoru intuitivně s tím, že máme pocit, co chceme a budeme se řídit vývojem situace. Výsledek: nedostaneme se kam chceme, chybějí nám vodítka pro reagování, námitky, necháváme se odvézt úplně jinam.
- Nezmapujeme si situaci: co můžeme čekat, v jakém tlaku je náš partner.
- Nemáme dostatek informací pro zvládnutí námitek nebo pro argumenty.
- Jednostranně se zaměříme na nedostatky, které chceme odstranit a snadno sklouzneme od hodnocení nebo popisu výkonu k hodnocení osobnosti člověka, který před námi sedí.
- Zdůrazňujeme chyby a zapomínáme na pozitivní usměrňování a na prostor pro řešení.
- Používáme agresivní, řečnické otázky: třeba: A to mi chceš říct, že to neděleš?, někdy mnohonásobné otázky, kdy náš partner vůbec neví, na kterou z rychle vyslovených otázek má vlastně odpovídat a co nás zajímá.
- Rychle rozhodujeme o příčinách a jejich řešení – náš partner je u toho zcela zbytečně.
- Preferujeme vlastní názory před fakty.
- Zdůrazňujeme vlastní autoritu.
- Hodnotíme partnera podle ojedinělých incidentů – uděláme z komára velblouda.
- Nevedeme si poznámky.
- Neformulujeme závěr.

Abychom se nechovali stejně, pojďme si na závěr říci, co efektivnímu průběhu rozhovoru pomáhá:

Rozhovor vedeme v klidu, ve dvojnici, bez vyrušování

Hodně se ptáme: na zájem partnera, na jeho cíle, jeho pohled na věc, jeho důvody, dáme mu možnost vysvětlit jeho pohled na věc. Používáme otevřené a měkčí formulace – „myslím si“. Opíráme se o věcnou formulaci problému. Vytváříme atmosféru důvěry, spolupráce, úcty a partnerství.

V argumentaci používáme to, co dobře působí: Příklady, vlastní zkušenost, porovnání výkonu před a po zavedení opatření, užitek (úspora času, námahy,...)

Jsme přesní, věcní, a snažíme se partnerovi porozumět a pomoci mu vidět nové souvislosti.

■ Dialogue in Management

▷ There are not many people who would consider dialogue (with the boss, but sometimes even with a subordinated colleague) their favourite work task. May be if it's an informal dialogue that reminds of everyday conversation, but work-oriented, controlled dialogue with pre-defined topics, during which we need clarify, convince, face a tornado of questions? Well, that's something we can really do without.

No, we can't. Regardless whether we are the superior or the subordinate, work dialogue is the only way to agree on joint action effectively. Various types of dialogue: motivational, evaluative, even disciplinary, follow the same principles. It's variations on the same theme: the task is always to convince your partner, win somebody over, achieve a change in his/her behaviour, support, motivate, keep somebody's interest and still not to impair your mutual relationship.

How to do it not to make dialogue your nightmare and make it really effective?

You should be aware of a few rules:

1. You and your partner in discussion are not enemies, even if you see things differently.
2. You should know your needs: what you care about, and at the same time to know the needs of your partner – what is important to him/her? The better you know it, the better you can agree. You both have a reason to comply with your wishes.
3. The more helpful you are, the more you will co-operate.
4. It is more important to listen than to talk in discussion. If you ask the right question, you will learn a lot. Ask: What is your opinion?, Why did it happen? What is your idea ..."
5. Don't stress that you need the other to ..., but say that we need...
6. It is not important what you say, but how your partner understands to you. Don't suppose everybody must know what you are talking about. Check by a few questions whether you understand each other.

An interview always starts a bit earlier before we sit down at a table in the agreed time.

Before the interview you should think about

- The objective: what do you want to achieve: consult?, gain support?, eliminate misunderstandings? – then you conduct the interview depending on the objective.
- The expected approach of the other part – the situation, interests, what is important to your partner: is he/she going to fight back?, what will his/her arguments be?, what will he/she mind?
- Information that you want to get.
- Arguments you can use – real facts, information, data, source materials: how can you win the partner over best?, what does he/she need to get?

The actual interview consists of the following three steps

- Welcome, defining the interview's scope, how it will be held, or the time available for the interview, establishing a relationship to make the partner feel good and concentrate on the dialogue, then without unreasonable delay go over to.
- Getting attention, focusing on the topic and the intention you have in the dialogue. „I'd like to propose“, „I'd like to discuss ... with you“, „I have noticed that...“. There is no point in pro-

crastinating: if you postpone communication of the subject matter of the interview for long, the partner tends to cease to co-operate, he/she will expect you to want to lull him/her and start to be suspicious about what you want from him/her. It's important not to let him/her get blocked to dialogue.

- Motivation: why he/she should listen to you: we'll achieve ... we'll manage to ... we'll save ... it will make ... easier ... You need to unite your expectations, win your partner for your plan, not to kill him/her by arguments.
- Starting position: what we have, what happened, the situation's impact: if we go on like this, ... will happen, it may happen that...
- Identification of partner's opinions: you should ask your partners about his/her opinions and ideas and visions and discuss them: How do you find it? It is practical? Would it be useful? Why do you think so?
- Agreement on the result, action plan, allocation of powers – who will do what, control mechanisms.
- The last thing is to conclude the dialogue: it is always good to repeat what we have agreed on once again, you shouldn't forget encouragement.

After the interview

- If you reached agreement, don't forget to send an email with thanks for active dialogue and minutes or a short recapitulation, confirmation of action
- Evaluation: to what extent have I managed to achieve my objective? What did I do well? What could I do differently? What will I do differently?

What are the common mistakes we make when carrying on a dialogue?

- We are not prepared and don't know what we want to achieve: we carry the discussion on intuitively and we think we know what we want to achieve and we will proceed as the situation develops. The result: we don't get where we want to go, miss leads for reacting, objections, we get misguided.
- We don't map the situation: what we can expect, under what pressure our partner is.
- We don't have enough information to manage objections or arguments
- We unilaterally focus on deficiencies we want to eliminate and easily slide from performance evaluation or description into assessment of the personality of the human being sitting in front of us.
- We stress mistakes and forget positive guidance and room for solution.
- We use aggressive, rhetorical questions such as: Do you mean to say you don't do that?, sometimes we use multiple questions and our partner has no idea which of the quickly formulated questions he/she is supposed to answer and what we are interested in.
- We quickly decide on causes and their solution – our partner is redundant in the discussion.
- We prefer our own opinions over facts.
- We highlight our own authority.
- We assess the partner based on isolated incidents: we make a mountain out of a mole-hill.
- We don't take notes.
- We don't formulate a conclusion.

To avoid the above mentioned behaviour, let's say in conclusion what facilitates the effective course of dialogue:

Carry on dialogue in quiet, in two, undisturbed.

Ask a lot: about the partner's interests, his/her objectives, point of view, reasons, let him/her explain his/her view of the situation.

Use open and soft formulations – for example „I think“.

Prop yourselves upon a factual formulation of the issue. Create atmosphere of trust, collaboration, respect and partnership When using arguments, use what works well: examples, your own experience, comparison of performance before and after measures are introduced, benefits (saved time, effort...). Be accurate, businesslike, try to understand your partner and help him/her see new links.

