

# Variace na jedno téma



■ PhDr. Milena Blaháková

► Pokud jste dočetli minulý článek alespoň do poloviny prvního odstavce, možná si vzpomenete na konstatování, že různé typy manažerského (pracovního) rozhovoru jsou variacemi na jedno téma. Jejich cílem je vždy přesvědčit druhého, pro něco ho získat, dosáhnout změny v jeho chování, udržet jeho zájem a nenarušit vzájemný vztah. Pojdme se na dva časté typy rozhovoru podívat detailněji.

## Hodnotící rozhovor

**V hodnotícím rozhovoru je důležité:**

- Získat dostatek informací a rozhodovat se podle fakt, ne podle svých pocitů; nerozhodovat se příliš rychle a nehodnotit jen podle svého zaměření, svých hodnot, zájmů.
- Všechny hodnocené parametry bychom měli hodnotit podle jednotných měřítek – podle platných pravidel a norem.
- Hodnocený výkon vztahovat k cíli činnosti: pomáhá nebo ruší?
- Nechat prostor pro sebehodnocení hodnoceného pracovníka.

Pro hodnotící rozhovor si připravte následujících pět kroků:

- Úspěchy hodnoceného: a nemluvte jen o tom, co se povedlo, ale hlavně o tom, co udělal pro to, aby se mu věci dařily, jak to dokázal. Právě spojení mezi efektem a aktivitou je to, co pomáhá lidem ke zdokonalení.
- Bariéry a omezení: co se nepovedlo – a zase se soustřeďte ne na výčet neúspěchů, ale na to, proč se nepodařilo dostat se k nastavenému cíli. Manažer musí nejen chválit, ale i poskytovat zpětnou vazbu v případě neúspěchu.
- Možnosti, jak výkon zlepšit: v tuto chvíli zapomeňte na svou autoritu a nechte svého partnera, ať sám zmapuje možnosti zlepšení a sám se rozhodne pro některou z nich. Buďte připraveni nabídnout

možné řešení, pokud pracovník sám nebude vědět nebo položí otázku: „A jak to mám teda udělat, šéfe?“

- Uplatnění hodnoceného pracovníka ve firmě vzhledem k výsledkům hodnocení: každý by se měl po konci rozhovoru cítit motivován – buď k práci nebo změně místa.
- Kroky akčního plánu: co bude následovat a jak bude vypadat kontrola.

## Disciplinární rozhovor

Disciplinární rozhovor slouží především k tomu, abychom jeho prostřednictvím zlepšili výkon zaměstnance – nejde tedy v první řadě o potrestání, ale o výcvik ke správnému jednání.

*Přesto je obtížnější, než obecně hodnotící rozhovor – reagujeme na problém a setkání s problémy zpravidla vyvolává tendenci reagovat emocionálně (na obou stranách) a používat extrémnější způsoby chování.*

Proto je důležité v disciplinárním rozhovoru kombinovat osobní přístup k hodnocenému pracovníkovi se současným zachováním neutrality – vyhýbat se hodnotícím soudům, zaměřeným na osobu: „jsi úplně neschopný, nespolehlivý, ...“

I tento rozhovor se vede lépe, použijeme-li postupně tyto kroky:

- Přesný popis chování, které je třeba změnit, popsat přesně rozdíl mezi tím, co pracovník dělá, a co je od něj požadováno. V popisu je lepší používat neutrální formulace: „Z údajů je patrné...“ nebo „Z vašich výkazů vyplývá, že...“ Protože fakta jsou pro tento rozhovor zcela zásadní, nepouštějte se do něj, dokud nemáte zcela prokazatelné údaje. Počítejte s tím, že i tak budete s pracovníkem chvíli diskutovat, než bude data akceptovat. A hlavně – dokud si je neodsouhlasíte, nepokračujte v rozhovoru.
- Stanoviska všech, kteří jsou účastníky rozhovoru: Pocity, které máte vy a které má hodnocený pracovník. V této části rozhovoru potřebujete říct, proč vám jeho jednání vadí a on pravděpodobně vysvětlí jeho důvody. Nebojte se použít empatii, zrcadlení jeho pocitů, zájem o jeho názory. Fakta už zazněla, nyní je třeba vyrovnat se s pocity. Proto přecházíme k osobním výrazům – vy, my, já. („Vím,

že je to pro vás těžké, pro mě je obtížné se vyrovnat s...“)

- Požadavek na změnu chování: přátelsky, ale jednoznačně, jasně, konkrétně, pevně. Vysvětlíte důvod a smysl svého požadavku – pro pracovníka, pro firmu. Nezapomeňte na termín: od kdy dojde ke změně, případně do kdy je třeba získat potřebné dovednosti. V této fázi rozhovoru připojte i jasné vyjádření, co se stane, pokud bude nebo nebude dosaženo požadované změny. Pro pozitivní motivaci můžeme nabídnout i malou odměnu, pracovník by ale měl vědět i co se stane, když se jeho chování nezmění. („Pokud to zvládnete, pak...“, „Pokud to neovládnete, počítejte s...“) O požadované změně nepolemizujte a nesmlouvejte: v tomto typu rozhovoru je role manažera direktivnější než v hodnotícím rozhovoru (to neznamená agresivnější).
- Ukončení rozhovoru: zopakujeme obsah a termín změny. Přiměřeně příjemně, s podáním ruky se rozloučíme. Žádný komentář o tom, jak je nám to líto, ale že jsme museli zasáhnout, že to musí pracovník chápat, a podobné „změkčující“ řeči. Vše, co jsme potřebovali říct, již bylo řečeno.
- K tomuto rozhovoru patří písemný záznam, jehož kopii pracovník samozřejmě musí dostat. Pokud chcete, aby záznam pracovník podepsal, udělejte ho hned a dejte mu ho podepsat hned.

*Dva typy rozhovoru, každý jiný, a přesto podobné. V obou je důležitá přesnost, věcnost přátelství, osobní vztah („Budte tvrdí k problému, měkčí k lidem“, říká jeden můj kolega). Neupadejte do familiárnosti a taky ji nepřipusťte – věty typu „Jistě se dohodneme, jsme přece lidi“ mění rozhovory, které mají být pro budoucnost závazné, v sousedské popovídání, z něhož zpravidla nevzejde žádný užitek.*

Užitek nevzejde ani z „výslechu“, při kterém nás vlastně názory toho druhého vůbec nezajímají, ani ze zlehčování typu „musí to být, ať to máme rychle za sebou“. Ztrácíme zbytečně čas. Ztrácíme šanci cokoliv zlepšit.

**Úspěch manažera opravdu závisí i na tom, jak připraveně vede rozhovor.**

# Variations on the Same Theme

▷ *If you read as far as to the middle of the second paragraph of the last article, you may remember that various types of managerial (work) dialogue is variations on the same theme. The objective 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. Let's look at the most frequent types of dialogue in more detail.*

## Evaluation interview

During an evaluation interview, it is important:

- To get enough information and decide based on data, not your feelings; not to make decisions too fast and not to evaluate only based on your focus, values, interests;
- All the evaluated parameters should be measured based on unified measures – applicable rules and standards;
- Evaluated performance should be considered in relation to the objective of activities: does it help or disturb?
- To leave room for self-evaluation of the evaluated employee.

Prepare the following 5 steps for an evaluation interview:

- Employee's achievements: don't only talk about what was done well, but mainly about what he/she did to make things go on well, how he/she achieved it. It is the link between the effect and activity that helps people to improve;
- Barriers and constraints: what wasn't done well - again, focus not on a list of failures but on why the set objective was not accomplished. A manager shouldn't only praise, but provide feedback in case of a failure;
- Options allowing performance to be improved: forget about your supremacy and let your partner map improvement options and decide for one of them by himself/herself. Be ready to offer a solution if the employee doesn't know or asks a question: „And what shall I do about it?“
- The role of the evaluated employee in the company in view of the evaluation results: everybody should feel motivated after the interview ends: either to work or to switch jobs.
- Action plan steps: what will follow and how it will be checked.

## Disciplinary interview

*A disciplinary interview serves mainly to improve the employee's performance: it means it's not primarily about punishment but about training for proper conduct. Despite that fact, it is more complicated than a general evaluation interview: we react to a problem and encountering problems usually leads to emotional reactions (on both sides) and more extreme behaviour.*

*That's why it's important to combine personal approach to the evaluated employee with simultaneous neutrality: to avoid critical judgements pointing at the person: „you are just incapable, unreliable...“.*

Even this kind of interview is easier to hold if you gradually use the following steps:

- An exact description of the behaviour that needs to be changed; describe in detail the difference between what the employee does and what you expect from him/her. It's better to use neutral statements: „The data shows...“ or „Your reports indicate that...“. As facts play a fundamental role for the interview, don't start it before you have fully demonstrable data available. Be prepared you will discuss the issue with the employee for some time before he/she accepts the data. And what is the most important – don't continue the interview until you agree on the data.
- Standpoints of all people participating in the interview: your impressions and impressions of the evaluated employee. In this part of the interview you need to say why you mind his/her behaviour and he/she will most probably explain his/her reasons. Don't be afraid to show empathy, reflection of his/her feelings, interest in his/her opinions. Facts have already been heard, now it's necessary to cope with feelings. That's why we switch to personal statements: you, us, I. („I know it's hard for you, for me it is difficult to cope with...“)
- A request for a change in behaviour: friendly but unambiguously, clearly, concretely, strongly. Explain the reason and purpose of your request – for the employee, the company. Don't forget timing: from when the change will happen, or till when necessary skills should be obtained. In this phase of the interview add a clear statement about what will happen if the required change is/ isn't achieved. For the sake of positive motivation you can offer a small bonus, but the employee should also know what will happen if he/she fails to change his/her behaviour. („If you manage, then ..., If you fail, prepare for...“.) Don't enter into a debate about the required change and don't bargain: in this type of interview the manager's role is more directive than in case of an evaluation interview (which doesn't mean more aggressive).
- Conclusion of the interview: repeat the change content and deadline. Say good-bye in a reasonably nice manner, shake hands. No comments about how sorry you are you were forced to get involved, the employee should understand it, or similar "softening" statements. Everything you wanted to say has already been said.
- The interview should be followed by a written record, a copy of which will naturally be delivered to the employee. If you want the employee to sign the record, do it right away and have him/her sign it immediately.

*Two types of interview, unlike but still similar to each other. Accuracy, dispassionateness, friendliness, personal relation play an important role in both of them ("Be tough to the problem, and soft to people", one of my colleagues says). Don't become overfamiliar and don't permit sentences such as „We will certainly come to an agreement, we are both humans“, which change interviews that are supposed to be binding for the future into a neighbourly chat which usually brings no effect.*

*No effect will similarly be brought by a „questioning“ during which you aren't interested in your partner's opinions at all, or detracting statements like „it must be done, so let's do it to get over it quickly“. It's just useless waste of time. Waste of a chance to improve things.*

*Manager's success really depends on how prepared he/she is to conduct the interview.*