

Kompetenční pohovor

Umění ptát se

Alfou i omegou kompetenčního pohovoru je práce s otázkami. Kvalitu pohovoru i jeho náročnost pro kandidáta spoluurčuje, zda jsou naše otázky předvídatelné nebo kreativní, pokládané podle předem připraveného algoritmu nebo zohledňující aktuální průběh pohovoru. Ačkoliv si především nováčci v oboru pohovorů své sady otázek rádi připravují, je nutné v kompetenčním pohovoru osvědčit i osobní flexibilitu. Čím otevřeněji se k průběhu pohovoru postavíme (i když určitý objem „standardních“ otázek tvoří vhodnou osu pohovoru), tím užitečnější výstupy můžeme získat. V neposlední řadě se s tímto přístupem i lépe udržuje osobní motivovanost a zájem o každého z kandidátů.

Otevřené a uzavřené otázky

Tou nejjednodušší poučkou pro práci s otázkami, kterou upotřebíme v rámci kompetenčního pohovoru i v komunikaci obecně, je rozlišení **otevřených a uzavřených otázek**. Uzavřené otázky poznáme podle toho, že dávají jen omezenou možnost odpovědi na základě volby a velmi často na ně dostaneme odpověď typu ANO/NE. Ve většině případů bychom se přitom mohli na stejné téma zeptat i otázkou otevřenou, po které máme větší šanci, že se kandidát rozovídá.

Snadným způsobem, jak nezabřednout do slepé uličky uzavřených otázek, je zahajování dotazování slovy: **kdy, kde, kam, co, jak, proč?**. Tato slova představují **šest dobrých sluhů**, kteří Vás následně donutí formulovat svou otázku otevřeně.

Za každou vybranou kompetenci se snažíme kandidátovi položit několik otázek tak, aby byly jednotlivé oblasti vyváženě pokryté. Velké množství otázek směřuje při kompetenčním pohovoru do **minulosti a reálných zážitků kandidáta**. Tak docílíme toho, že se odpovědi budou odvíjet od chování kandidáta v praxi a ne pouze od memorovaných pouček.

Pokud bychom měli postup práce s otázkami velmi zjednodušit, určitě by ve Vašem rozhovorovém portfoliu neměly chybět následující typy otázek:

Otázka

Zkušenosti s...

„Popište situaci, při které jste typicky v minulém zaměstnání uplatňoval své vyjednávací dovednosti.“

„Popište nejvýznamnější projekt, na kterém jste dosud pracovat?“

Otázky konkretizující

„Jak často se podobné situace ve Vaší práci vyskytovaly?“

„Jaká byla ve zmíněném projektu Vaše zodpovědnost?“

Pozitivní zkušenost/Zvládnutá akce

„Popište mi vyjednávací situaci, kterou jste vyřešil nějakým neobvyklým způsobem/kterou považujete za obzvlášť dobře zvládnutou?“

„Uveďte projekt, kdy se Vám podařilo efektivně delegovat... Co byly klíčové body tohoto úspěchu?“

Uveďte důkazy, které by dokládaly Vaši sociální obratnost.

Negativní zkušenost/práce s chybou

„Kdy jste měl pocit, že nepodáváte výkon podle svých nejlepších možností?“

*„Popište mi situaci, kdy Vás nadřízený kritizoval Vaši práci. Jak jste jeho kritiku vnímal?“
„Uveďte situaci, ve které se Vám nepodařilo dosáhnout vlastním zaviněním stanoveného cíle.“*

Úroveň sefereflexe

*„S jakými typy lidí se nejnáze dostáváte do konfliktu?“
„Čím můžete ke vzniku konfliktní situace přispívat Vy sám?“
„Jaká tři slova by Vás nejlépe charakterizovala?“
„Co jsou typické role, které v týmu zastáváte?“
„Jak by Vás popsal Váš předchozí nadřízený/Vaši kolegové?“*

Schopnost učit se a rozvíjet

*„Co jste se na této chybě naučil?“
„Co byste nyní vyzkoušel udělat jinak? Jak konkrétně?“
„V jaké jiné oblasti můžete tuto zkušenost uplatnit?“*

Překonávání překážek

*„Popište situaci, která se v danou chvíli zdála neřešitelná. Jak jste se s ní vypořádal?“
„Proč se Vám tato skutečnost jeví jako překážka?“*

Znalostní otázky

*„Jaké prodejní strategie znáte?“
„Jaké asertivní techniky jste ve své práci měl možnost aplikovat?“*

Na základě otázek směřujících na úspěšné/neúspěšné situace a zkušenosti si můžeme udělat obrázek o tom, jaká je současná úroveň posuzované kompetence. U většiny kandidátů nás však bude kromě aktuálního stavu neméně zajímat i **potenciál k rozvoji**. Ne všichni kandidáti měli ve své profesní minulosti rovnocenné možnosti rozvíjet kompetence, které jsou klíčové pro pozici, o kterou se ucházejí. To však neznamená, že od nich nemůžeme v budoucnu očekávat rychlý postup, efektivní učení a adekvátní schopnost pracovat se svými chybami. Sebereflexe, schopnost učit se, energie vkládaná do překonávání překážek – to všechno jsou důležité předpoklady, které charakterizují kvalitního uchazeče. Dokonce i v případě, že hledáme kandidáta seniorního a zkušeného, je určitá otevřenost ke změně, pokora a ochota k vlastnímu rozvoji nezbytností.

Na závěr samotného kompetenčního pohovoru nic nezkazíte **ověřovací otázkou** typu:

Opomněl jsem se Vás zeptat na něco podstatného? Co byste teď na mém místě položil za otázku Vy?

Je něco důležitého z Vaší strany, co tu ještě nezaznělo?

Formální stránka životopisu

Životopis je **první vizitka**, která uchazeče předchází k potenciálním zaměstnavatelům. Otázkou, kterou si chceme položit, je, **co všechno je možné odhadnout** na základě posouzení životopisu a naopak co z něho určit možné není. Zdůrazňujeme ovšem, že se většinou jedná o úvahy, naznačené směry uvažování, při kterých je stále třeba mít na paměti, že popsané charakteristiky životopisu nelze považovat za nějaké indikátory či psychodiagnostická vodítka, podle nichž by se vlastnosti či schopnosti uchazeče daly spolehlivě „poznat“. Vždy je třeba **spojit tyto „směry uvažování“ s osobním pohovorem nebo s další hlubší analýzou pracovních vlastností a osobnosti uchazeče**, už jen z toho důvodu, že svůj životopis uchazeč nemusel sám psát nebo koncipovat.

V praxi se často setkáváme s tím, že zaměstnavatelé přeceňují výpovědní hodnotu životopisu. Uchazeči o zaměstnání naopak často důležitost obsahu, ale i formy životopisu podceňují, respektive nejsou informováni o tom, jak velký význam hraje podoba životopisu při rozhodování zaměstnavatele.

Pečlivější lidé a ti, kteří se věnují hledání zaměstnání „na plný úvazek“, mají ve zvyku po odeslání životopisu ještě zavolat a **ověřit si, zda byl skutečně doručen**. Určité signály o zodpovědnosti uchazeče můžeme získat z jeho reakce, je-li o zaslání životopisu (nebo jiných materiálů) požádán (např. poté, co nejprve zatelefonoval). Pošle je brzo, v termínu, který slíbil? Pošle je opožděně s omluvou či vysvětlením? Bez omluvy? Nebo dokonce nepošle, o co byl požádán, a přesto se dál uchází o zaměstnání?

Forma životopisu

Životopis, který se nám dostává do rukou, může být napsán různými formami: dopis psaný na počítači, vytištěný a zasláný poštou, životopis psaný na psacím stroji nebo ručně, životopis zasláný e-mailem, jichž je dnes již drtivá většina.

Originál nebo šablona?

Rozsáhlou skupinu „neautorských“ životopisů tvoří **životopisy vytvořené podle daného vzoru** či šablony. Takovéto návody či přímo předlohy je možné najít na internetu. I běžné edice textového editoru Microsoft Word obsahují několik formálních šablon, dle kterých je možné životopis vytvořit. Těchto životopisů se vyskytuje na trhu práce poměrně hodně. Ve smyslu našeho uvažování si nyní můžeme klást otázku, proč uchazeč volí pro vytvoření svého životopisu nějakou již existující šablonu? Je to jistě záležitost velice individuální a subjektivní, zkusíme však naznačit několik úvah na toto téma. Zřejmě chce mít jistotu, že jeho životopis bude vypadat opravdu dobře a bude reprezentativní. Zajištěn autoritou vzoru se cítí lépe. Je také možné, že nemá dostatek tvořivosti nebo času, aby se věnoval „vymýšlení“ vlastní formy. Vysvětlení však může být i prostší - třeba se mu předložená forma docela obvykle líbí. Použití předdefinované formy životopisu jistě také svědčí o určitém přehledu (je třeba přinejmenším vědět, že něco takového existuje) a vynaložené energie na získání této předlohy.

Proč naopak uchazeč volí **individuální styl** a nepoužívá předem dané šablony? I zde se můžeme pokusit naznačit několik možných směrů uvažování, ovšem opět se značnou dávkou vědomí, že se můžeme mýlit. Možná o existenci šablon tento uchazeč neví, neboť se s nimi nikdy neměl možnost setkat. Naopak tvůrčí a originální osobnost může být sice o jejich existenci informovaná, ale nerada se podřizuje daným vzorům a bude mít potřebu vytvořit svůj životopis sama tak, aby o ní vypovídala. **Originální životopis** pak od ostatních odlišíme poměrně snadno. Často se zřejmě také stává, že

uchazeč o zaměstnání o využití předem daných šablon nepřemýšlí a „vyrobí“ životopis tak, jak je na počítači zvyklý pracovat, protože nepokládá formu životopisu za podstatnou.

Rozhodně, pokud jde o životopisy vytvořené podle určité předlohy, **ztrácíme** jisté **zajímavé informace**. Nedozvíme se, jak dovedně umí pracovat osoba s MS Wordem, má-li před sebou čistý list (jak např. využívá funkce formátování, vytvoří-li přehledný a dobře členěný produkt, nebo nevěnuje-li těmto rysům pozornost). Samozřejmě **vždy je třeba brát v úvahu, zda jsou dané charakteristiky pro výkon požadované pozice vůbec nezbytné.**

Fotografie – ano či ne?

Obsahuje životopis **fotografii**? Pokud ano, jistě to svědčí o tom, že uchazeč se nebojí prezentovat (včetně své fyzické podoby), chce aby jeho životopis byl zcela podle „moderních a žádaných“ forem. Přinejmenším je to také důkazem, že tento člověk dokáže pracovat s počítačem na té úrovni, že zpracovaný obrázek vloží do textu.

Většina životopisů je univerzálních (uchazeči zasílají stejnou verzi na všechny pozice, na které se hlásí). Někteří se věnují přípravě životopisu pečlivěji a přizpůsobují životopis dané pozici. Neznamená to samozřejmě, že tak nutně lžou nebo něco předstírají, jde spíše o to, že zdůrazní to, co je pro danou pozici podstatné, a neuvádějí to, co pro danou firmu dle jejich soudu nemá žádný význam. Jedná se o docela promyšlený, taktický tah, jak zvýšit svou šanci na úspěch.

Grafická stránka

A co znamená naopak **špatné grafické zpracování životopisu**? Samozřejmě ještě nemusí signalizovat nekvalitního pracovníka, zvláště pokud se uchází o pozici, kde práce s počítačem a schopnost sebeprezentace není na prvním místě. Dále je také grafická kvalita samozřejmě otázkou osobního vkusu a názoru (různí lidé mohou považovat za kvalitní a „hezké“ zcela jiné životopisy). Zdánlivě nedbalé zpracování životopisu také může být způsobeno nedostatkem času, zájmem o jiné věci, než je práce s grafikou či textem, a často tím, že uchazeč nepovažuje formu svého životopisu za podstatnou. Hlavní pro něj může být obsahová stránka („když napíšu vše podstatné, tak přece nezáleží, JAK je to napsané“), nebo vůbec význam životopisu pro rozhodování o jeho pozvání či nepozvání na pohovor podcenil z nedostatku informací či zkušeností (viz „klíčová dírka“).

Obsahová stránka životopisu

Pro naše účely vycházejme z toho, že informace, které uchazeč uvádí, jsou pravdivé. V praxi se totiž samozřejmě může stát, že je nám předložen životopis, který obsahuje údaje nepravdivé nebo záměrně zkreslené, což se běžným přečtením dá poznat jen těžko. Spolehlivým **klíčem k rozpoznání pravdivosti či nepravdivosti údajů** v životopise může tedy být pouze **dobře a cíleně vedený osobní pohovor**, ve kterém se odborně fundovanými otázkami přesvědčíme, zda uchazeč skutečně zná, co tvrdí, že zná, nebo můžeme vyžadovat doklady a potvrzení např. o vzdělání a jiných skutečnostech, které lze tímto způsobem prokázat.

Když získáme určité zkušenosti s profesními životopisy a kandidáty, kteří se za nimi skrývají, je již možno rozlišit, který životopis je napsán tak, jakoby se snažil něco zakrýt. Mohou to být:

- a. nejasné formulace a popisy práce,
- b. příliš obecné výrazy bez konkrétních údajů,
- c. chybějící časové úseky a další „podezřelé“ informace, jako uvedení neexistující školy či oboru

„Podezřelý“ životopis často také staví **více na líbivých frázích než na popisu reálných zkušeností**. Na druhou stranu kladení důrazu na efekt a působivost životopisu více než na věcný obsah může být i projevem snahy dobře se prezentovat a přesvědčit, která svědčí o jisté dávce obchodnického uvažování.

Chybějící pracovní náplně u pozic v životopise jsou velice časté. Žadatel napíše jen výčet názvů pozic a pracovní náplň mu připadá buď natolik zřejmá, že ji do životopisu nevypisuje, nebo je mu již tak automatická (zvláště u technických či dělnických profesí), že neví, jak by ji popsal. Často se též domnívá, že pracovní náplň bude až předmětem osobního pohovoru, a o formě životopisu nepřemýšlí.

Dále mohou v životopise chybět **absolvovaná školení, kurzy či certifikáty**. Na některé z nich si v momentě sestavování životopisu uchazeč nevzpomene nebo je nepokládá za důležité (ačkoli by mohla jeho profil vhodně dokreslit). Absolventi škol někdy neuvádějí např. brigádní praxi, kterou měli při studiu, protože se domnívají, že nikoho nebude zajímat. Opak však může být pravdou, zvláště pokud se jedná o praxi v hledaném oboru.

Pokud **chybí důležité údaje**, jako poslední zaměstnání, určitý časový úsek v profesní kariéře nebo vzdělání, může to být nedopatření způsobené např. nechtěným vymazáním části textu nebo zasláním nedokončeného životopisu. Často se také stává, že uchazeče nenapadne, že neuvedením některé informace může způsobit nejasnosti a vzbudit podezření, že není všechno v pořádku.

Některé zaměstnání uchazeči do životopisu záměrně nenapíší, protože bylo mimo **kontext oboru**, v němž se nyní snaží zaměstnání najít, nebo přijali „z nouze“ místo, za které se stydí, nebo o kterém se domnívají, že jim může při posuzování životopisu uškodit. Toto je vždy třeba ověřit při osobním pohovoru.

Druhým extrémem oproti velmi chudému a kusému životopisu je naopak životopis, který obsahuje **množství zbytečně podrobných informací**. Co se považuje za zbytečnou informaci, je velice individuální. Je také dobré brát ohled na to, že uchazeč v některých případech nemá možnost posoudit, co je pro nás nepodstatné a co podstatné. Píšeme záměrně „v některých případech“,

protože v mnohých jiných naopak charakter pozice či inzerátu, na který uchazeč reaguje, napovídá mnohé o tom, co bude očekáváno a o čem by se měl uchazeč v životopise zmínit. Avšak i **na první pohled nepodstatné informace** nám mohou poskytnout náznaky toho, co uchazeč považuje za důležité a jakým způsobem se k nám „chová“ a snaží se prezentovat. Můžeme si uvést několik konkrétních příkladů takovýchto úvah.

Extrémně obsáhlý životopis není tak častý jako životopis stručný. Rozhodně je důkazem toho, že uchazeč jej připravoval dlouho a pečlivě, nelitoval času i námahy. Jiná otázka je, zda se tato jeho námaha jeví jako účelná a efektivní. V praxi se občas můžeme setkat s detailními výpisy všech formálních informací, kdy uchazeči uvádějí zbytečně přesná data a údaje. Např. přesné dny nástupu a odchodu ze zaměstnání, včetně podrobného výpisu období registrace na úřadu práce (i když se jedná třeba jen o jeden měsíc), úplné adresy i starých zaměstnavatelů apod. Takový uchazeč je patrně pečlivý, puntičkářský až pedantský. Stává se také, že uchazeč se domnívá, že si firma tyto informace může ověřovat (např. na úřadu práce nebo u bývalých zaměstnavatelů) a on pak bude podezříván ze zatajování faktů. Tento způsob uvažování někdy může hraničit až se zvláštní, možná trochu „posttotalitní“ mentalitou, kdy se do životopisu napíše i rodné číslo a číslo občanského průkazu, pracoviště manželky apod., ve snaze, aby bylo vše „v pořádku“. Často také tito uchazeči nemají zkušenosti s psaním životopisů a netuší, že pro většinu zaměstnavatelů nejsou takto podrobné údaje příliš podstatné a že spíše zhoršují přehlednost životopisu.

Jiná forma „nadměrného životopisu“ jsou několikastránkové **sebestředné popisy vlastních schopností a úspěchů** (je možné setkat se i s uvedenými výsledky psychologických testů či bodů IQ). Toto většinou hovoří o vysokém sebevědomí, kdy se na nás uchazeč za každou cenu zapůsobit svou osobností, nebo se prostě velmi rád prezentuje. **Ovšem i člověk nízkého sebevědomí může sestavit takovýto životopis.** Tento způsob sebezprezentace mu buď někdo poradil, nebo jej sám uchazeč přijal, aby překonal svou ve skutečnosti nižší sebedůvěru.

Další charakteristikou životopisu, která má vliv na úsudek potenciálního zaměstnavatele, je **jednoznačnost či nejednoznačnost profilu**. Jednoznačný profil zřejmě není třeba nějak obsáhle komentovat. Tento uchazeč jasně a neproblematicky směřuje k určitému životnímu uplatnění a jeho životopis o tom vypovídá nebo svůj profil uchazeč jednoznačnému cíli přizpůsobil (nezmínil své aktivit z jiných oblastí).

Profil mnohoznačný, obsahující různorodé informace, které vyjadřují uchazečovy zkušenosti a zájmy z různých oborů, můžeme interpretovat jednak jako znak člověka širokých zájmů a rozhledu, schopného se přizpůsobit různorodým způsobům přemýšlení a práce. Zároveň také pestrý profil jistě budí nedůvěru a podezření, že uchazečovo životní (a hlavně kariérové) směřování může být poněkud roztříštěné, případně že se **ještě „hledá“** a dlouhodobé setrvání na jednom místě tedy není zatím pravděpodobné.

Skryté pasti mysli

Pasti naší mysli, tak můžeme označit fenomény velmi lidské a přirozené našemu nedokonalému vnímání, způsobu tvoření závěrů a soudů. Pokud ale s možností vlastní chyby a zkreslení úsudku počítáme, dává nám to větší možnost vlastní korekce, což je často **nejdůležitější a zároveň i nejtěžší krok na cestě za ideálem objektivnějšího hodnocení v rámci kompetenčních pohovorů.**

Základem je **práce s vlastními pocity a schopnost jejich odlišování od faktů.** K tomu, abychom při hodnocení nesklouzli do říše fantazie a dojmologie, nám mohou výrazně pomáhat poznámky z průběhu rozhovoru. **Kvalitní poznámky obsahují konkrétní doložitelné informace a popis chování,** při kterém se daná charakteristika projevila. Poznámky by naopak **neměly být postavené na interpretaci a soudech.** Pokud si své poznámky z průběhu rozhovoru necháme v čistě, popisné formě, budeme na závěr připravenější podívat se na všechny informace jako na celek a vytvořit z nich relevantnější závěr o osobě a kompetencích hodnoceného.

Jaké jsou tedy nejčastější subjektivní sklony a zároveň i chyby, kterých se v rámci hodnocení můžeme dopustit? Začněme od začátku:

První a poslední dojem

I u profesí, kde jde spíše o dlouhodobé vytváření kontaktu s lidmi nebo kde se kandidát na pozici téměř do žádného sociálního kontaktu s druhými nedostává, je na místě udělat si poznámku na okraj, **jak na nás daný kandidát v první chvíli zapůsobil.** První dojem ovlivňuje například **způsob představení se, podání ruky nebo dochvilnost.** Je zajímavé a zároveň i poučné vrátit se ke své poznámce v závěru a zjistit, zda jsme se ve vnímání hodnoceného kandidáta nějak posunuli, případně kam vlastně.

Chyby, které se v rámci efektu prvního dojmu můžeme dopustit, je **zaškatulkování kandidáta** do kategorie, kterou už následně nejsme ochotni opustit, a to ani v případě, že další zjištění jsou v rozporu s naším prvním dojmem. Skutečnou pastí v této situaci je, že člověk, který rád škatulkuje, následně **vnímá jen výběrově,** tzn., že si všímá projevů, které jeho první dojem podporují, a naopak ignoruje všechny ostatní. Stejně tak může působit i **efekt posledního dojmu,** což je přirozená tendence lidského vnímání zapamatovat a podržet si nejčerstvější (tedy poslední) informace.

Haló efekt

Stalo se Vám už někdy, že jste si **na základě dílčího znaku nebo projevu v chování** utvořili celkový dojem o osobnosti kandidáta? Často jde o velmi barvitou fantazijní představu, která má bohužel se skutečností jen málo společného. Jedná se tedy vlastně o podobný proces jako při efektu prvního dojmu, ale haló efekt nás může postihnout kdykoliv v průběhu kompetenčního rozhovoru. Zpravidla **vypovídá víc o nás samotných** a o tom, na co jsme citliví nebo s čím máme sami problém. S haló efektem jdou obvykle ruku v ruce i **osobní stereotypy,** které nám pomáhají vytvořit si na základě jednoho znaku o kandidátovi celou legendu.

Chyba nadměrného kontrastu

Ta spočívá v tendenci **zveličovat při hodnocení rozdíly mezi jednotlivými kandidáty.** Do této pasti se můžeme nechat polapit zejména v situaci, kdy na rozhovor dorazí výrazně kvalitní nebo naopak

nehodný kandidát. Pokud se nám kandidát velmi zamlouvá, budeme mít tendenci dalšímu kandidátovi mírně snížit hodnocení, abychom vytvořili přesvědčivý kontrast. Naopak kandidátovi jdoucímu po někom, kdo příliš neoslňil, máme tendenci přidat pár bodů s úlevným povzdechem, že aspoň někdo.

Efekt projekce

Nejlepší prevencí před projekcí je **dobrá znalost sebe sama** a svých slabších míst. Jde o proces, kdy druhým ve zvýšené míře připisujeme vlastnosti (charakteristiky, témata), které jsou ve skutečnosti naše vlastní a které si u sebe příliš neuvědomujeme. Podobnými nezpracovanými tématy mohou být například sebestřednost, konfliktnost, agresivita a další škála ne příliš oblíbených charakteristik, které si u sebe obvykle nemáme tendenci připouštět.

Efekt centrální tendence

Jde o tendenci vnímat a hodnotit účastníky ve všem jako **průměrné**. Tato tendence přitom může vzniknout na velmi odlišném základě. Může jít např. o naši nižší pozorovací schopnost, která neumožňuje vnímat jemné nuance a svoje hodnocení na základě nich rozložit do širšího spektra hodnotících známek. Nebo může jít o neschopnost udržet pozornost, která se následně projeví v nedostatečné kvantitě poznámek z rozhovoru. Pokud se to stane a hodnotitel vlastně nemá na základě čeho svá pozorování uzavřít, objeví se tendence udělit průměrnou známku, která sice nepotěší, ale kandidáta ani příliš nepoškodí. Dalším důvodem může být přílišná citlivost vůči důsledkům hodnocení pro kandidáty. Hodnotitel, jehož hlavní zájem je nikoho nepoškodit, může také prokazovat tendenci hodnotit všechny bez rozdílu průměrně nebo nadprůměrně.

Lékem na tuto tendenci může být hodnocení formou tzv. **Q-třídění**. To vytváří pro hodnotitele nucenou normalizaci a předpokládá, že se každá kompetence bude u kandidátů objevovat v normálním rozložení, které zachycuje Gaussova křivka. V praxi se jedná o jednoduchou tabulku, která nám udává, kolik uchazečů smí dostat průměrnou známku, krajní známky apod.

Počet kandidátů	1	2	3	4	5
13	1	3	5	3	1

Zejména při velkém počtu účastníků, kdy pozornost nutně klesá, může být doporučená frekvence výskytu jednotlivých známek užitečnou pomůckou, podle které se můžeme orientovat a korigovat svá hodnocení. Potom se nám nemůže stát, že všichni kandidáti dostávají průměrná hodnocení nebo že se známkování mění v závislosti na aktuálním počasí za okny.

Efekt podobnosti vlastního profilu s profilem posuzované osoby

Obvykle vede k mírné favorizaci, protože k osobě nám podobné cítíme sympatie. **Sympatie** však může opět vzniknout na základě méně či více relevantního znaku. Odvozovat celý osobnostní profil kandidáta z toho, že nakupuje boty v mém oblíbeném obchodě a také hraje na hoboj, obvykle nemívá na úspěch v obsazované profesní pozici větší vliv.

Obtížní kandidáti

Spojení obtížný kandidát se zpočátku může jevit jako velký strašák. V této a následující lekci ale postupně zjistíme, že uchazeči zas tak často nepříjemní nebývají, a pokud ano, nebývá zas tak složité situaci zvládnout. Projdeme jednotlivé fáze výběru, kde nám mohou kandidáti udělat nějaké těžkosti, a způsoby, jak to zvládnout.

Povídákové

Pokud se potkáme s někým, kdo moc povídá, může to být znak toho, že to není vhodný zájemce o místo, ale také nemusí. Záleží na tom, jakou pozici obsazujeme. Ať už je to tak nebo tak, potřebujeme uchazeče nějak zvládnout. V první řadě je dobré podobným situacím předcházet. To uděláme tak, že na začátku rozhovoru mimo jiné také uvedeme, **s jakou časovou dotací počítáme**. Potom se na to můžeme odvolat v rámci pohovoru.

Dobrou cestou je **komentovat, co se děje**:

“Vy mi to všechno povídáte hodně dopodrobna. Musíme to ale stihnout do půl hodiny. Uděláme to tak, že Vy se pokusíte být stručnější a já Vám do toho případně skočím, když by se to nedařilo.”

Samozřejmě, že je potřeba to doprovodit nekonfliktním tónem a vstřícným výrazem. Zjistíte tak, jestli je kandidát schopen se alespoň trochu kontrolovat, když je o to požádán. Pokud ho po tomto sdělení přerušíte (zase s příjemným výrazem), nebude to brát osobně. Zřejmě se pokusí spolupracovat, protože pochopí, že je to i v jeho zájmu. Pro zvládnutí povídavého člověka je potřeba se **nebát skočit mu do řeči a usměnit ho**. Pokud to neuděláme, je dobré si vyhradit hodně času a mít pevné nervy.

Tiché myšky

Náročná ale může být i **práce s velmi tichým člověkem**. Pro různé samostatné práce bez kontaktu s dalšími lidmi to může být pravé požehnání. Tedy pokud je dotyčný pracant a danou práci umí. A to potřebujete zjistit.

V první řadě se musíte snažit **dostat kandidáta do větší pohody**. Málokdo je úplně tichý za všech okolností, ale nemluvnost bývá často způsobena nervozitou. Tu se musíme snažit snížit, abychom se v rozhovoru někam dostali. Nemluvnost na druhé straně automaticky vyvolává tendenci zaplnit ticho stranou druhou. Této tendenci bychom neměli zcela podléhat.

Nemůžeme za kandidáta odpovídat za otázky, ani mu nabízet výběr z odpovědí. Opět by mohla pomoci reflexe, tedy popis situace vlastními slovy:

„Vy jste hodně tichý. Jenže jsme na pohovoru a já potřebuji vědět některé informace.“

„Já se Vás budu snažit netrápit víc, než je nutné, ale Vy se budete snažit odpovídat, pokud možno ve větách.“

Je důležité, jakým tónem to řeknete. Hlas musí znít klidně, nemělo by v něm být cítit podráždění nebo netrpělivost, spíš podpora a zájem o spolupráci.

Jednotlivé kompetence v rámci kompetenčního pohovoru

Klientská orientace

Zajímavé informace Vám již při prvním společném setkání poskytne rychlý odhad, kdy se můžete pokusit podívat na kandidáta **očima potenciálního zákazníka**. První dojem je při krátkodobější práci s klientem klíčovým aspektem, který následně ovlivňuje i další průběh kontaktu, a proto je informace, jak kandidát na své okolí působí, z tohoto hlediska relevantní.

Prvním pozitivním vodítkem, které můžete již v raných fázích kompetenčního pohovoru získat, je, zda se hodnoty kandidáta setkávají s filosofií klientské orientace. **Otevírací otázkou** k tématu hodnot a motivace může být např.:

„Co očekáváte, že Vás na práci bude bavit a přinášet Vám spokojenost?“

Odpovědi typu „zajišťovat spokojenost druhých, poskytovat kvalitní servis, vytvářet dobré vztahy“ souvisejí s jedním z klíčových motivátorů, které klientská orientace obsahuje, a tím je péče o druhé.

Z osobnostních dispozic je pro práci se zákazníky velmi žádoucí **kombinace kooperativnosti, sociability, ale například spíše nižšího sebeprosazování**. Míru sebeprosazování je možné screeningově určit podle typického způsobu řešení konfliktních situací. Jedinec s nižším sebeprosazováním má tendenci ke kompromisnímu jednání. Vysoká kooperativnost navíc často vede k tomu, že si zvolí raději zachování harmonického vztahu před dosažením vlastního cíle. Schopnost určit situaci, kdy stojí za to udělat ústupek, je důležitá zejména při práci s dlouhodobými klienty. K určení toho nám pomohou otázky typu:

„V jakých situacích jste ochotný vyjít druhému vstříc nad rámec Vašich povinností? Kdy jste naposledy něco takového uskutečnil a co to bylo?“ nebo ***„Vzpomeňte si na situaci, kdy jste musel zvažovat, zda vyjdete druhé straně vstříc, i když by to pro vás nebylo výhodné. Na základě čeho jste se rozhodl?“***

Z otázek typu:

„Co by měla v sobě zahrnovat kvalitní péče o zákazníka? Co byste vy jako zákazník očekával za servis, abyste ho označil jako kvalitní?“

se dozvíme, co je pro kandidáta ve vztahu klient-poskytovatel služby důležité a na co pravděpodobně bude klást důraz ve vztahu k zákazníkovi i on sám. Dobrým znamením je, pokud kandidát dokáže přemýšlet o péči o zákazníka diferenciovaně – je schopen odlišit klientské priority a jejich specifika např. v situaci nabízení služeb a reklamací. Pokud se kandidát dokáže podívat na situaci očima druhé strany, je to známkou velmi důležité schopnosti pro práci se zákazníky - **empatie**.

Pokud kandidát již v oblasti zahrnující péči o zákazníka pracoval, je vhodné zeptat se ho na nějaký **konkrétní vztah k zákazníkovi, jeho dynamiku, popis celého procesu**. Lze předpokládat, že si v této chvíli vybere klienta, se kterým se mu dařilo udržovat vesměs dobré vztahy. Proto je **užitečné zeptat se i na negativní zkušenosti**:

„S jakým typem klientů se vám dobře pracuje? Popište naopak klienta, se kterým byla Vaše spolupráce obtížná. Z jakého důvodu? Co zpětně vnímáte jako svůj vlastní příspěvek k této obtížné situaci? Jak byste k podobnému klientovi přistupoval dnes? Co konkrétně byste udělal jinak?“

Položit můžeme i otázku z okruhu dotazů typu „snášení důkazů“, který je velmi užitečná, ať už je položena v souvislosti s kteroukoliv kompetencí:

„Uveďte další příklady/důkazy, které by dokládaly Vaši orientaci na klienta?“

Odlišuje u daného kandidáta jeho standard od nadstandardu. Ukazuje nám, co jedinec vnímá jako výrazný projev své klientské orientace, což opět umožňuje jasněji zacílit, kde se na pomyslném kontinuu této kompetence nachází. Může být použita i v pozdějších fázích rozhovoru, zejména pokud jsme si dosud neudělali o klientské orientaci kandidáta dostatečnou představu nebo jsme z nějakého důvodu na pochybách.

Z předchozího výčtu je patrné, že klientská orientace v sobě zahrnuje **velké množství dílčích dovedností**, jejichž naplnění můžeme od jediné osoby jen těžko očekávat. Je proto užitečné, udělat si nejprve představu o motivaci kandidáta pracovat s klienty, o které často poskytuje důležité informace neverbální projev klienta, jeho energie a zájem spojený s celkovým oživením.

Kreativita

Kreativita je jednou z kompetencí, které je **vhodnější testovat „in vivo“**, než za pomoci otázek. Každá modelová situace nebo použitelná testová metoda si ale vyžádá určitý čas, který při nutnosti ověřovat celou sadu kompetencí nemusí být vždy k dispozici. Představme si proto situaci, kdy kompetenci kreativity chceme prozatím **jen „nahrubo“ odhadnout, s možností následného praktického ověřování** nebo že jde o kompetenci pro danou pracovní pozici žádoucí, ale ne zcela klíčovou.

Důležitým krokem pro výběr vhodných otázek v rámci kompetenčního pohovoru je ujasnění, **jaký typ kreativity** u kandidáta hledáme. I když zůstaneme na poli intelektuální kreativity, protože malíře se nám v kompetenčním pohovoru poštěstí vybírat asi jen velmi zřídka, musíme si ujasnit, jaký typ kreativity očekáváme, zda očekáváme spíše **kreativitu spojenou s divergentním nebo konvergentním myšlením**.

Konvergentní myšlení je zaměřené na kvalitu řešení, což v případě kreativní sféry obvykle reprezentuje jeho originalita. **Čím je řešení originálnější, tím nižší bude jeho zastoupení v populaci.** Jedná se tedy o nápady, řešení, odpovědi, které by téměř nikdo jiný nevymyslel.

Oproti tomu divergentní myšlení je zaměřené na **kvantitu nápadů** (čím více, tím lépe) a jejich **různorodost**. Toto zaměření známe např. z postupu při kreativní technice brainstormingu. Při pohovoru bychom mohli tento typ kreativity zjišťovat např. jednoduchým praktickým úkolem typu:

Vymyslete co nejvíce různých způsobů, k čemu by se dal používat tento předmět.

Pokud nabídnete jako podnětový materiál třeba hřeben, méně kreativní kandidát vymyslí, že by se na něj dalo hrát jako na hudební nástroj, kdežto nápaditější odpověď by mohla být např. používat jako dekorátorskou pomůcku na pečení dortů. Při odpovědích tedy můžeme posuzovat jejich kvantitu a dále si všímat, zda se kandidátovi při vymyšlení **podařilo opustit tradiční vzorce myšlení** a omezení typu „k čemu se hřeben reálně využívá“, a zasadil ho do zcela nového rámce.

Pokud budeme chtít při kompetenčním pohovoru využít klasických otázek, opět by se jejich těžiště mělo opírat o kandidátovy zkušenosti z minulosti:

Uveďte příklad situace, kterou jste řešil inovativním způsobem?

Kdy se vám při řešení problému podařilo dospět k netradičnímu a originálnímu řešení?

Jakým způsobem se Vám to podařilo?

Mohl byste tento postup aplikovat i v jiné pracovní oblasti? Jak se váš nápad v praxi osvědčil?

Poskytněte příklady situací, které by dokazovaly Vaši schopnost kreativního myšlení?

Který úkol jste řešil výrazně nad rámec zadání?

Popište situaci, kdy jste kolegy překvapil nějakým neobvyklým nápadem.

Kreativní lidé si obvykle tvůrčí proces užívají a jejich vyprávění na toto téma je charakteristické **velkou mírou zaujetí a energie**. Aby ale kreativita opravdu fungovala, **musí kreativní proces jeho tvůrce bavit**. Při testech kreativity bychom mohli výsledky testu odhadovat už jen podle toho, **jak se při vyplňování kandidáti tváří, jak si proces užívají, jak se baví**.

Pokud má kandidát ve svém CV pracovní pozice spojené **s týmovou prací**, můžeme se zajímat o to, **jaké role zde zastával**. Další vhodnou otázkou je například:

V čem jste vnímal pro tento tým svou přidanou hodnotu?

Ukazuje se, že lidé s kreativním potenciálem častěji v týmech plní roli **Inovátora** (člověka, který aktivně vytváří změny a navrhuje nové postupy) nebo **Vyhledavače zdrojů** (člověka, který dokáže propojovat informace z různých oblastí, hledá možnosti a zajímavé příležitosti).

Komunikační dovednosti

Rozhovor nám poskytuje ke zjišťování úrovně komunikační kompetence široké pole možností, stačí jen pokládat podnětné otázky a nechat druhou stranu, ať se projeví. Jak bychom ale charakterizovali **člověka s vysokou úrovní komunikačních dovedností**? Očekáváme, že bude prokazovat verbální pohotovost, nebo spíš svá slova pečlivě vážit, brát si komunikační prostor pro sebe či pozorně naslouchat?

Jak každému napoví osobní zkušenosti, spojuje v sobě komunikace vždy **pasivnější** (ne však pasivní) roli posluchače a **aktivnější roli** vypravěčskou, prezentační, argumentační. Téměř nikdy se tudíž nepohybujeme pouze v jedné nebo ve druhé z komunikačních rolí, ale pružně mezi nimi proplouváme podle požadavků aktuální situace.

V oblasti **naslouchání** je vhodné všimnout si, jakým způsobem je kandidát schopen **udržovat v komunikaci kontakt, věnovat druhé straně plnou pozornost a aktivně naslouchat**. Na neverbální úrovni jde zejména o oční kontakt, celkovou pozici a náklon těla, přikyvování, mimiku, která je adekvátní situaci a přizpůsobuje se sdělení druhé strany. V oblasti verbální charakterizují aktivní naslouchání různé formy přitakávání, sumarizace a parafrázování vyslechnutých informací, kladení doplňujících otázek, které by však zároveň měly dávat najevo orientaci v situaci. Dobrým signálem naslouchání je, pokud kandidát při svých odpovědích zmiňuje informace a otázky, které zazněly předtím. Úroveň naslouchání můžeme při rozhovoru rovněž prověřit citlivě zvolenými kontrolními otázkami.

Při naslouchání však nejde jen o projev zdvořilosti a zájmu o druhou stranu, který by bylo možné nějak „zahrát“. Nasloucháním dostáváme od druhé strany klíčové informace, které můžeme zpětně zohlednit a zapracovat do svých řešení. Například ve vyjednávací praxi se čím dál tím více ukazuje, že **argumentace je pro úspěšné vyjednávání podstatná, ale naslouchání je nezbytné**.

Nežádka se však při kompetenčních pohovorech setkáme i s kandidáty, u kterých je možné schopnost naslouchání hodnotit jen s obtížemi, protože jejich sebereprezentace plně zabere všechen čas a prostor. Někdy tento typ kandidátů projevuje alespoň základní **sebereflexi**, kterou poznáme např. podle výroků typu: „*Já asi moc mluvím, ne?*“. Sebereflexe je tu nezbytnou podmínkou a signálem pro možnost změny, i když často nakonec převáží tendence sklouznout do zažitých vzorců. Schopnost sebekorekce, a tím pádem i rozvoje v této oblasti, můžeme zjišťovat návodnými otázkami, které mají za cíl komunikaci zestručnit a zefektivnit:

*„Kterou ze zmiňovaných oblastí považujete za nejdůležitější?“
„Vyberte si jeden příklad z těch, které jste nyní uvedl... ..“
„Pokuste se formulovat to nejdůležitější ve třech větách.“*

Tím dáváme jasné signály, jaký je preferovaný styl komunikace a všímáme si, zda je kandidát ochoten a schopen se přizpůsobit. Pokud se setkáme s uvedeným případem mnohomluvného kandidáta, je nutné individualizovaně posoudit, zda se tato tendence snese s nároky obsazované pozice.

Hodnotíme **schopnost přizpůsobit svůj verbální projev situaci**, přičemž se jedná nejen o volbu vhodného slovníku, ale i schopnost udržovat v komunikaci jednotnou formu. Dalším snadno pozorovatelným aspektem je **soulad verbálního a neverbálního projevu**, který je nutný pro celkový dojem přesvědčivosti a autentičnosti mluvčího. Vhodná neverbální komunikace může vyznění informací výrazně podpořit, zatímco pokud je neadekvátní, strhává obvykle pozornost sama na sebe. Je jasné, že v rámci kompetenčního rozhovoru může svou důležitou roli sehrát nervozita kandidáta, která přirozený projev nutně zkreslí. Při delším kontaktu, kdy kontrola i pozornost pomalu klesá, se však opět začnou objevovat **přirozené komunikační vzorce**.

Dalším důležitým aspektem sdělení je **způsob předávání informací; schopnost podávat je jasně, srozumitelně, výstižně s důrazem na klíčová sdělení a držet se hlavního cíle rozhovoru**. Po obsahové stránce hodnotíme, zda je odpověď v souladu s položenou otázkou, zda je kandidát schopen popsat konkrétní příklady a svá tvrzení dokládat argumentací. Tyto kompetence můžeme prozkoumat např. pomocí následujících otázek:

*„Uveďte mi tři důvody, proč jste se rozhodl pro tuto variantu?“
„Charakterizujte prosím, v čem byla pro Vás minulá práce podnětná?“*

Otevřená komunikace je žádaným artiklem nejen u samotného kandidáta ale i kvalitou, kterou můžeme podporovat v komunikaci u druhých. Tuto součást komunikačních dovedností budeme pravděpodobně ověřovat a vyžadovat až u kandidátů na vyšší pozice. Důležitá je zejména pro ty, kteří budou muset komunikovat v kolektivu, koordinovat skupinovou činnost a dělat při tom všem kvalitní prevenci možných konfliktů. V praxi se tato část komunikační kompetence projevuje především při skupinových aktivitách formou podpory ostatních členů ve **sdělování názorů, jejich zapojování, ověřování, zda všichni informacím rozumí**. Jedinec s vysokou úrovní komunikačních dovedností dává najevo svou otevřenost k vyslechnutí názorů ostatních a ochotu o nich přemýšlet, případně je akceptovat. Svou komunikační kulturou dává vzor ostatním ve skupině a zajišťuje právo vyjádřit se i jedincům s menší komunikační průbojností. Pokud nemáme k dispozici modelovou situaci s reálnou skupinovou dynamikou, můžeme na tyto dovednosti kandidáta navádět otázkami typu:

*„Uveďte příklad nějaké komunikačně náročné situace. V čem pro Vás byla obtížná?“
„Které svoje komunikační dovednosti jste musel v rámci řešení uplatnit?“
„Co z toho nejlépe fungovalo?“
„Na co jste Vy sám v komunikaci s ostatním citlivý?“
„Kde vidíte v oblasti komunikace své rezervy?“*

Odolnost vůči zátěži

Velmi žádanou devízou u uchazečů pro téměř každou pozici je odolnost vůči zátěži. Dává nám alespoň malou záruku, že se náš pečlivě vybraný kandidát se všemi svými kompetencemi bude chovat konzistentně i při prvním náporu stresu. Typicky jde o nestandardní situace, kdy musíme něco

provádět rychleji, nově, neočekávaně a s vážnějšími následky než obvykle; situace, ve kterých nefungují naše obvyklé vzorce jednání.

Odolnost vůči zátěži a vnitřní stabilita se projevuje **vyrovnaným chováním bez výraznějších výkyvů**, jak na úrovni emoční, tak i výkonnostní. Jedinci s vysokou odolností vůči zátěži si obvykle zachovávají i ve stresových situacích chladnou hlavu, jsou schopni se na problém podívat z odstupu a příliš neskouzávají do zbytečných emocionálních reakcí. V kolektivu jsou obvykle hodnoceni jako spolehliví a předvídatelní a ostatní mají tendenci se na ně v zátěžových situacích zvýšeně vázat. Pro druhé mohou svým stabilním chováním představovat opěrný bod. Obvykle mají posunuté i samotné vnímání, co za stres ve svém životě považují, což je přesně téma, kam může směřovat několik otázek při kompetenčním interview.

Zajímavým a zároveň i klíčovým je zjištění, **co a v jaké intenzitě vlastně daný kandidát za zátěž považuje**. K tomu nám pomůže základní otázka, směřující na jedincovy minulé zážitky:

„Můžete uvést příklad situace, kterou jste v poslední době vnímal ve své práci jako výrazně zátěžovou?“

V této sféře je vhodné zapátrat a pokusit se získat příklady z různých oblastí, minimálně z oblasti mezilidské a výkonnostní.

„V jakém momentu jste si uvědomil, že jde něco neobvyklého a podle jakých signálů?“

„Jak na Vás zátěž může poznat Vaše okolí?“

„Jaké strategie jste využil ke zvládnutí zátěžové situace?“

„Co se Vám nejvíce osvědčilo?“

„Co se Vám obvykle osvědčuje?“

„Co pro Vás bylo při zvládnání situace nejtěžší?“

„Udělal byste s odstupem času něco jinak?“

„Co podobné zátěžové situace s sebou přinášejí pozitivního?“

Tyto otázky obvykle přirozeně sledují logiku rozhovoru a poskytnou nám hned několik důležitých informací, a to:

- **vůči kterým stresorům je náš kandidát zvýšeně citlivý**, což alespoň orientačně můžeme porovnat s faktickými pracovními podmínkami v oblasti, do které směřuje;
- jaké **strategie** jsou u něj pro vyrovnávání se stresem charakteristické a nakolik jsou v dané situaci adekvátní;
- je důležité analyzovat typické postupy, které při setkání se zátěží jedinec používá i **neadaptivní způsoby jednání**, ke kterým inklinuje. Pokud svůj pohled velmi zjednodušíme, můžeme čekat stejně jako u zvířat tři základní typy reakcí na stres, a to útok, útek (známé jako reakce fight or flight) nebo zamrznutí. Máme je ve svém repertoáru zděděné po předcích a jsou situace, kdy každá z nich může být efektivní, záleží spíše na tom, s jakou intenzitou je používáme. Obecně se jako vhodnější ukazují ty strategie, při kterých je jedinec aktivní a je ochoten převzít za své rozhodnutí zodpovědnost, i když bývá zejména v zátěžových situacích spojena s rizikem chyby a selhání.
- zároveň je možné si podle popisu události udělat **obrázek o hladině zátěže**, která je již vnímána jako stresová;

- odhaluje **úroveň sebereflexe**, která umožňuje jedinci připustit, že s některými situacemi má problém a která je nezbytnou podmínkou pro možnost jejich kompenzace;
- schopnost **učit se na základě předchozích zkušeností** a vytvářet preventivní opatření.

Pokud je zřejmé, že obsazovaná pozice je dlouhodobě zátěžová, musíme hledat spíše **kandidáta typu vytrvalostního běžce než sprintera**, který se z krátkodobého hlediska může osvědčit, ale hrozí mu v zátěžovém prostředí syndrom vyhoření. Proto je vhodné pátrat i po indiciích **preventivní práce se stresem**, např.:

„Jaké techniky z oblasti stres managementu nebo při překonávání stresu používáte?“

Zde samozřejmě nevádí, pokud kandidát nebude schopen svoje taktiky odborně pojmenovat – i intuitivně využívané strategie mají pro prevenci stresu žádoucí účinek.

„Uveďte příklad situace, ve které jste dříve zažíval stres a ve které jste zaznamenal posun.“

„Jak k němu došlo?“

„Co Vás podporuje v překonávání podobných překážek, co Vás dokáže povzbudit?“

Z podobných otázek můžeme zjistit, jak kandidát uplatňuje při zvládnutí zátěže volní úsilí a co ho k tomu motivuje, nakolik je schopen efektivně se učit z vlastních zkušeností.

Velmi důležité pro posouzení zvládnutí stresu rovněž je, **do jaké fáze nechal jedinec zátěžovou situaci dojít**. To samo nemluví o odolnosti vůči zátěži, ale spíše o sebereflexi a vnímavosti vůči sobě. Cílem totiž není být schopen signály zátěže ignorovat, ale **zachytit je raději dříve než později**. I když se nám ale podaří najít kandidáta odolného vůči zátěži, otevírá se k prozkoumání ještě další aspekt této kompetence. Podle hesla „není všechno zlato, co se třpytí“, hledáme i my v některých případech kandidáta s kompetencí dostatečnou, ale ne extrémní.

Co může být tedy **nevýhodou příliš vysoké odolnosti vůči zátěži**? Protože odolnost vůči zátěži do určité míry znamená i odolnost vůči vlivům přicházejícím zvenčí, může v některých případech **hraničit až s necitlivostí**. Proto nesmíme zapomínat na otázky, umožňující určit **zdravou míru odolnosti**, směřují například na zpětnou vazbu a práci s osobním rozvojem, např.:

„Kdy naposledy jste se o sobě dozvěděl něco nového a zajímavého, něco, co jste užil?“

Jedinec s přehnanou mírou stability často nenajde příklad užitečné zpětné vazby, což obvykle neznamená, že ji nedostává, ale že ji nevnímá. I dobře míněná zpětná vazba a veškeré rady po něm mohou bez efektu „stéct“, což může dělat problémy v jeho dalším rozvoji.

Jedinci s vysokou stabilitou ve vedoucích pozicích navíc mohou mít tendenci vnímat zátěžovou situaci podle sebe a nevíšimnou si, že se jim půlka oddělení už zhroutila, protože oni stres ještě necítí. Je žádoucí, pokud má uchazeč i přes své osobní dispozice povědomí o tom, že **ne všichni jsou natolik odolní jako on sám**, a dokáže projevovat vůči takovým odlišnostem porozumění. Pokud se dozvíte, že „každý se musí umět ozvat sám“ a všichni kolem něj jsou „přecitlivělí a všechno moc prožívají“, je pro takového kandidáta ještě zřejmý prostor k rozvoji.

Práce se změnou

Charakteristiky označované jako „**otevřenost vůči změnám**“ a „**inovativnost**“ jsou u kandidátů žadáným artiklem. Otevřenost vůči změnám je nezbytným předpokladem pro jakoukoliv pozici v dynamickém prostředí, kde často nejde jen o to změnu tolerovat, přijmout a podpořit, ale dokonce ji sám vytvářet, k čemuž je zapotřebí i zmiňovaná inovativní nadstavba. Pro mnoho lidí je změna a měnící se prostředí samo o sobě natolik důležitou hodnotou, že se k tomuto tématu při kompetenčním pohovoru můžeme dostat již při otázkách směřujících na motivační systém jedince na to, co by ho na dané pracovní pozici bavilo, co od svého pracovního prostředí sám vyžaduje apod., což nám umožní udělat si úvodní přehled.

Otevřenost vůči změnám v sobě zahrnuje flexibilitu, schopnost efektivním způsobem se vyrovnat se změnou a adaptovat se na nové požadavky. Základní představu o práci se změnou získáme např.: otázkami:

*„**Jak změnu jste za poslední dobu (měsíc) provedl?**“*

*„**Byl jste jejím iniciátorem, nebo jste ji zaváděl?**“*

*„**Jakou největší změnu jste v pracovním životě uskutečnil?**“*

*„**Jaká změna měla největší následky a jaká byla nejdůležitější?**“*

Pro práci se změnou je primární, **jakým způsobem o ní jedinec uvažuje**. Pokud popisuje změnu jako „nutné zlo, které se musí přetřpět“, pak nejde o vhodného kandidáta na dynamickou pozici. I když kandidát dobře ví, že otevřenost vůči změnám je kompetence žádaná a snaží se tak působit, obvykle jeho skutečné nastavení prozradí neverbální komunikace – zejména pak **úroveň energie**. Ta může v průběhu odpovědi výrazně klesnout, jedinec působí unaveně, zemdeně a odevzdaně, což je průvodní znak toho, že prožívá dané téma jako problém.

Další kategorií je práce se změnou, která je samotným kandidátem vnímána jako **problematická**:

*„**Jakou změnu jste obtížně přijímal?**“*

Tato odpověď nám dává možnost prozkoumat, jaké strategie uchazeč v situacích, kdy je změna vynucená, používá, a nakolik jsou vzhledem k prosazení změny podpůrné nebo naopak působí destruktivně. Zároveň se dozvíme, jaká jsou **citlivá a riziková místa** kandidáta při práci se změnou a na čem by celý proces mohl případně uváznout.

I když při rozhovoru zjistíme, že kandidát požadovanou mírou otevřenosti ke změnám disponuje, je výhodné ujasnit si, do **jak velkých změn** se vlastně ve svém životě pouští. Pro restrukturalizaci celé firmy např. nemůžeme potřebovat jedince, který svou práci se změnou dokládá na přestěhování nábytku v rámci kanceláře. I když disproporce nebude tak nápadná, obvykle jsme schopni mezi kandidáty odhalit ty, kteří mají tendenci vytvářet změny v globálnějším měřítku, koncepčním způsobem, a často jsou k tomu schopni využít i svůj kreativní potenciál.

Otevřenost vůči změnám a schopnost flexibilně zareagovat se **přímo formou** v průběhu kompetenčního rozhovoru nebo při modelových situacích může zjišťovat **úpravou zadání**, která je pro kandidáta neočekávaná a výrazně mění situace. I takovým zásahem do jinak běžné modelové situace lze zjistit reakční čas kandidáta, schopnost improvizovat, a protože jde o situaci neočekávanou, často (např. na neverbální úrovni) problesknou jeho skutečné vzorce chování a vztah ke změnám. Skutečná reakce v reálném čase nám obvykle poskytne víc materiálu než vlastní řešení modelových situací.

Schopnost flexibilně reagovat na změny jde v určité míře proti plánovitosti a systematickosti. Je jasné, že lidé, kteří mají na vše důkladně vytvořený plán a jednotlivé kroky řešení, se jich pak neradi vzdávají. Na druhou stranu by snaha o systematický přístup neměla být a naštěstí není pro schopnost pracovat se změnou diskvalifikující. Záleží opět na úrovni **sebereflexe** – jedinec může přiznat, že vždy při velkých změnách pociťuje nejistotu, negativní emoce, chuť zůstat u zaběhnutých postupů, ale rozhodující je, zda nakonec zmiňovaný krok do neznáma udělá nebo ne. Případně je možné podnítit kandidátovi sebereflexi těmito otázkami:

*„Co Vás v konečném rozhodnutí nakonec **podpořilo** a dodalo mu ten potřebný **impuls ke změně**?“*

„Je možné tuto podporu využít i v jiných situacích?“

Otevřenost vůči změnám se také velmi dobře odrazí ve způsobu **vyrovnávání se s problémy a překonávání překážek**. Téměř vždy jde totiž o situaci, která je neočekávaná a komplikující, a často vyžaduje změnit repertoár svých reakcí, flexibilně se přizpůsobit. Můžeme se tedy ptát např.:

*„**Jakou překážku jste musel v poslední době překonat?**“*

*„**Jak jste tuto situaci vnímal a jakým způsobem jste na ni zareagoval?**“*

Pozitivním signálem v tomto směru je, pokud kandidát netráví příliš mnoho času vyprávěním, jak daná situace vznikla a čím chyba to byla, ale spíše popisuje konkrétní aktivity vedoucí k dosažení původního nebo alternativního cíle. Jinými slovy, lidé otevření vůči změnám přemýšlejí o vzniklé situaci více stylem „**jak by to mohlo jít, spíš než, proč to nepůjde**“.

Při zkoušení nových možností je obvykle největší vnímanou zábranou **možnost chyby, selhání a vědomí rizika**. Je přirozené, že většina lidí si ve vlastních chybách příliš nelibuje, ale důležitější je, jak jsou schopni s případnou chybou pracovat. Vtip je v tom, že člověk se zdravou mírou riskování je schopen popsat, jakým způsobem před samotným rozhodnutím situaci analyzoval, která pro i proti zvažoval, nakolik realisticky uvažoval o případných důsledcích neúspěchu. Pokud takové důsledky zhodnotí jako snesitelné a je ochoten za ně vzít zodpovědnost, už celou situaci vlastně nevnímá jako risk, protože si vše rozvážil.

A na závěr určitě nezaškodí uvědomit si i **odvrácenou stranu mince**. S jakými riziky se u inovativních jedinců otevřených vůči změnám můžeme setkat? Například s tím, že takoví lidé potřebují **zvýšený přísun vzruchů a podnětů**. Pokud se situace stabilizuje, všechny procesy se usadí a konzervativněji orientovaní zaměstnanci konečně najdou svůj klid, námi vybraní kandidáti se mohou začít cítit naopak nesví. A ještě hůř – taková situace může mít negativní dopad na jejich motivovanost, začnou se po nových impulsech aktivně poohlížet nebo si dokonce začnou vzruchy sami vytvářet.

Schopnost spolupráce

Schopnost spolupracovat v sobě skrývá hned několik důležitých aspektů, které je dobré ve výběrovém pohovoru prozkoumat. Můžeme se zaměřit na specifické dovednosti, jako jsou např. navazování vztahů, tolerance individuálních odlišností, schopnost se jim přizpůsobit a ochota hledat řešení, které bude uspokojující pro obě zúčastněné strany. Nabízí se také možnost zkoumat fenomén synergie – přidané hodnoty, která vzniká vzájemným doplňováním se různých lidí.

Při zahájení rozhovoru může být zajímavé zjistit, co si kandidát představuje pod schopností spolupráce, a proto můžeme začít standardní otázkou na **příklad z praxe, která dobře demonstruje jeho schopnost spolupracovat**. Kromě zajímavé informace o osobním porozumění této oblasti si můžeme všimnout, jestli dává uchazeč důraz především na svůj přínos ke spolupráci, nebo vnímá

důležitost a přínos všech zúčastněných stran. Kdybychom chtěli jít ještě o krok dál a chtěli bychom zkoumat, které principy spolupráce považuje uchazeč za obzvlášť důležité, můžeme se zeptat:

„Představte si, že máte mladšího kolegu učit dobré spolupráci. Jaký příklad ze své praxe by mu k tomuto účelu mohl posloužit? Které principy dobré spolupráce byste mu na ní demonstroval?“

Jako doplněk můžeme prozkoumat **zkušenosti s obtížnou spoluprací**. Po vyzvání kandidáta k uvedené příkladu náročné spolupráce je dobré se zaměřit na to, zda obtížnost v daném příkladu vyplývá ze situace, nebo například z problému spolupracovat s určitým typem člověka. Přílišný důraz na situační faktory někdy může vypovídat o tendenci podléhat vlivu aktuálních okolností a menší ochotě vzít situaci do vlastních rukou a měnit ji. Pokud obtížnost vyplývá z povahy spolupracovníka, je dobré přezkoumat, jestli jde o ojedinělý případ, nebo se mu opakovaně stává, že naráží na obtížné partnery pro spolupráci. Prověříme možnost, že uchazeč sám může být v něčem náročný na spolupráci pro druhé.

Součástí schopnosti spolupráce je **umět využít potenciál lidí**, kteří jsou kolem nás a najít s nimi optimální formu spolupráce. Proto může být přínosná otázka:

„Uveďte příklady spolupráce, ve které jste se s někým výborně doplňoval.“

Záměrně je v otázce množné číslo, protože i z třech příkladů vzájemného doplňování již můžeme sledovat, co obvykle přináší do spolupráce náš kandidát a co je obvykle jeho doplňkem. To je důležitá informace, pokud potřebujeme, aby dobře zapadl do již vytvořeného kolektivu. Při neschopnosti vybavit si takové případy je žádoucí prozkoumat případnou preferenci nezávislého stylu práce.

Pokud se chceme zaměřit na **toleranci odlišnosti**, můžeme se dotázat na zkušenost s prací na projektech, které byli mezinárodní a zkoumat, jaké **speciální nároky to kladlo na spolupráci ve srovnání s běžnými podmínkami**, např.:

„Co jste se z této zkušenosti naučil o rozdílech mezi kulturami? Jak jste tyto zkušenosti aplikoval při podobné příležitosti?“

Další možnosti jak získat informace o schopnosti spolupracovat je vyzvat kandidáta, aby uvedl **příklad konstruktivního kompromisu, ke kterému dospěl**. V odpovědích sledujeme, nakolik je uchazeč schopen najít vhodnou míru ústupků a nakolik má spíše tendenci prosazovat svoje zájmy. Jako doplňující krok můžeme ještě zjistit **příklad z praxe kandidáta, kdy z jeho pohledu nebylo možné ke kompromisu dospět**. Můžeme pozorovat, nakolik je v dané situaci uchazeč emocionálně zaangažovaný, případně kategorický v nemožnosti se dohodnout. Pokud máme pochybnosti ohledně schopnosti udržet si odstup od nepřijemných situací, můžeme navázat osvědčenou otázkou:

„Co byste dnes udělal v podobné situaci jinak?“

Ochota přehodnotit svůj přístup je příznivým signálem ochoty vidět chybu i na své straně a poučit se z ní.

Pokud jste si oblíbili modelové situace, můžete tuto kompetenci prověřit například v situaci, ve které budete **hrát člověka s malou ochotou spolupracovat**. Projekt, kterého byste se měli účastnit, pro Vás není prioritní a máte dost vlastní práce. Kandidát bude mít za úkol Vás motivovat a najít aktuální možnosti Vaší spolupráce. Můžete sledovat, zda volí spíše nátlakový nebo vyjednávací styl, zda je příliš opatrný a lehce odmítnutelný nebo se konstruktivně snaží hledat výhody vzájemné spolupráce. Pro tento typ úkolu je vhodná i situace, ve které půjde o to najít kompromis například ohledně

dodání určitého úkolu, délky dovolené či rozdělování práce na projektu. Kandidát může demonstrovat styl řešení problematických situací, kdy dochází ke střetu zájmů.

Práce s časem

Práce s časem má dvě základní komponenty, a to fázi plánování akce a vlastní realizaci, přičemž kámen úrazu může být právě v tom, jak obě fáze sladit dohromady.

Jedním z typických životních úkolů zahrnujících plánování a následnou realizaci, který řada uchazečů musela ve svém životě zvládnout, je **„učení se na zkoušky nebo zlatý hřeb středoškolského studia – učení se na maturitu“**. Právě u jedinců bez předchozích profesních zkušeností jde o zlatý důl informací, kdy je možné zaměřit se na témata:

„Jak celou situaci jste prožívali?“

„Jakou strategii přípravy jste zvolili?“

„Jak jste ji nakonec realizoval?“

Schopnost plánování si můžeme otestovat na otázkách směřujících na **kariérní plány, plánování činností v osobním či profesním životě**. Není ani tak důležité, z jaké oblasti daný plán pochází, ale zda je dostatečně konkrétní. Zajímat nás samozřejmě bude, **v jakém časovém horizontu** kandidát realizaci svého plánu předpokládá. Abychom mohli alespoň zhruba stanovit realističnost jeho odhadu, bude nás dále zajímat, z čeho jeho úvaha vychází:

„Co všechno v sobě daný plán obnáší?“

„Jaké dílčí kroky musíte udělat a jaké je jejich časování?“

„Už jste někdy podobnou akci dělal? Kolik času zabrala?“

případně „Proč je Váš časový plán na podobnou aktivitu odlišný?“

Již v této fázi se často objevují trhliny, které naznačují podhodnocení nebo naopak nadhodnocení časového plánu, přičemž druhá varianta nemívá v praxi tak vážné důsledky jako první.

Další možností je pátrat v minulosti kandidáta po **konkrétním projektu, který byl náročný z hlediska plánování nebo náročný z hlediska dodržení časového rámce**. Z hlediska získávání informací je výhodné podrobněji se s kandidátem pouštět do rozboru činností, které jsou svou povahou blízké projektovému řízení – tedy oblasti, která je zvýšeně náročná na plánování aktivit, zajištění jejich součinnosti a koordinaci.

Otázkou, která napoví o osobním stylu práce s časem je:

„Stává se Vám při plnění úkolů spíš, že je stihnete dřív, než jste zamýšlel, nebo cítíte, že byste potřeboval k dokončení více času?“

Další dotazem k prozkoumání u tohoto typu práce s časem ale je, zda je jejich časová rezerva realistická a nejde pouze o přečeňování náročnosti úkolu. Pak nás bude určitě zajímat, **jak s ušetřeným časem, který jim zbyl oproti plánu, následně naloží**. Pokud na předchozí otázku dostaneme odpověď, že vždy je potřeba na dokončení o trochu více času, než je reálně k dispozici, nemusí jít ještě nutně o člověka, který není schopen provést při plánování realistický odhad. Stejný pocit mívají při dokončení každého projektu například i **lidé se sklonem k perfekcionismu**, kteří mají laťku pro svůj výkon nastavenou natolik vysoko, že je vždy ještě co vylepšovat. Proto je nutné je odlišit, zda se jedná o první zmiňovanou variantu, nebo naopak o typ člověka, který dělá svou práci na poslední chvíli a „rád by si to po sobě ještě jednou prolítnul“ například otázkou:

„Čemu byste čas navíc při zpracování úkolu věnoval?“

Každý z nás má svoji typickou výkonnostní křivku, která se v průběhu času mění a ovlivňuje styl naší práce. Tato křivka má tendenci se opakovat, ať už máme pro řešení úkolu k dispozici 5 minut nebo 5 měsíců. Můžeme se o ní dozvědět pomocí otázek směřujících na energii, např.:

„Kdy jste v průběhu realizace úkolu nejvýkonnější, kdy vkládáte do realizace nejvíce energie.“

Energie vložená do úvodu může znamenat důkladné plánování a nastartování vlastní realizace, a proto by další zjišťovací otázka měla směřovat ke způsobu „**finišování**“, na které už nemusí zbývat dostatek paliva.

Velmi častou při práci s časem je naopak technika „**závěrečného sprintu**“, kdy časový tlak v závěru napomáhá dostat se na optimální výkon. Poměrně velké množství lidí o této tendenci ví a záměrně si podobné situace navozují. Pokud kandidát tuto strategii záměrně a s úspěchem používá, je pro něj naopak ztrátou času podrobné plánování, které je už předem odsouzeno k nezdaru. Zde by pak bylo namísto ověřit dvě související oblasti, a to:

„Jak se s takovou zátěží vyrovnáváte, kalí se obvyklá kvalita výstupů?“

Další důležitou oblastí ovlivňující efektivitu práce s časem je například dotaz:

„Jakými aktivitami naplňuje svůj čas?“

Klasickým způsobem rozlišování činností a úkolů v rámci teorií time managementu je jejich dělení na důležité/nedůležité a naléhavé/nenaléhavé. Největší potenciál z hlediska efektivity práce mají úkoly spadající do kategorie důležité a nenaléhavé. Ke zjištění skladby činností se můžeme **dotazovat na „typický den“** nebo může být zajímavé kandidátovi přímo tuto koncepci představit a nechat ho ohodnotit, **kolika procenty je každá z nich zastoupena, který z kvadrantů mu zabírá nejvíce času.** Směřování k úkolům důležitým a nenaléhavým je tím podstatnější, čím výše je obsazovaná pozice a čím větší je v ní podíl koncepčních aktivit a strategického plánování.

Pokud chceme vyzkoušet práci s časem praktickým způsobem, je jednou z možností například zadat uchazeči několik úkolů najednou a ponechat mu celkový čas na jejich vypracování, ve kterém si své činnosti musí sám strukturovat tak, aby stihnul zpracovat všechna zadání. Další variantou je nechat jedince v časovém limitu jedné minuty krátce prezentovat, např. na téma, v čem vnímá vzhledem k pozici, o kterou se uchází svůj nadstandard. Je zajímavé, že pokud má člověk problém s dodržováním časových limitů obecně, **objeví se tato tendence i v rámci jedné minuty.** Člověk, který je naopak na přesné dodržování času velmi citlivý a je rozený „**time keeper**“, se nejen dokáže do jedné minuty vměstnat, ale často ho poznáme i podle toho, že aktivně upozorňuje svého tazatele, že sám přetahuje.

Asertivita

Asertivita zahrnuje **schopnost oddělovat pocity a fakta**, což lidem umožňuje **jednat na věcné rovině**. V důsledku se nenechají zatáhnout do konfliktu a jsou schopni ho konstruktivně vyřešit. Asertivita zároveň vyzývá k respektování zájmů druhých, ale neustupování ani od těch svých. Souvisí i s přesvědčivým stylem jednání.

Jedním ze základních principů behaviorálně zaměřeného rozhovoru je **ptát se na úspěšné zkušenosti z minulosti**. Můžete prozkoumat například na náročný konflikt, který se uchazečům podařilo vyřešit ke spokojenosti obou zaangażovaných stran. Pro detailnější prozkoumání konfliktu můžete použít otázky typu:

„Co bylo spouštěčem konfliktu?“
„Čím jste do konfliktu přispěl Vy?“
„Co způsobilo, že se konflikt vyhrotil?“
„Jak jste se vypořádával se stresem, který konflikt přináší?“
„Jaké strategie jste používal pro zvládnutí konfliktu?“
„Co z toho, co jste dělal pro vyřešení konfliktu, nejméně přispělo ke zklidnění situace?“

Můžeme se také uchazeče zeptat **na konflikt, který se mu nepodařilo zvládnout**. Tato otázka prověřuje možnou snahu se stylizovat do pozitivního světla a míru otevřenosti. Tudiž můžeme hodnotit kladně, pokud je uchazeč ochoten a schopen nám popsat i neúspěšně řešený konflikt. Z popisu neúspěšných konfliktů můžeme také sledovat, **k jakému typu konfliktu daný člověk tíhne**. Jsou to konflikty horké (plné emocí), chladné (vypočítavé, řešené přes další lidi), krátké nebo dlouhodobé, vůči nadřízeným, členům týmu, vůči autoritám? To všechno mohou být pro nás důležité informace s ohledem na vybíranou pozici.

A teď velice užitečná otázka, kterou můžete použít na závěr téměř jakéhokoliv oblasti, kterou zkoumáte z hlediska toho, co a jak se událo v minulosti:

„Co byste dnes udělal jinak?“

Tato otázka totiž zkoumá, nakolik je kandidát **schopen učit se z vlastních chyb**, a tím předcházet jejich opakování. Nutnou podmínkou je, aby danou zkušenost uměl zhodnotit, vybrat to klíčové a rozhodnout se pro změnu. Pokud to člověk nedělá a nedokáže odpovědět na to, co by dělal jinak, musíme zvážit riziko, že se u něj mohou nežádoucí chování a chyby opakovat. Určitá míra sebekritičnosti je také dobrým předpokladem ochoty na sobě pracovat.

Pokud představuje asertivita na obsazované pozici jednu z klíčových kompetencí, může stát za to prozkoumat i **znalostní povědomí o asertivitě**:

„Jaké asertivní techniky znáte?“
„Které z nich se Vám v praxi nejméně osvědčily?“
„Můžete uvést příklad konkrétní situace, kdy jste některou z nich použili?“
„Odkud čerpáte informace o asertivitě?“

Jak jsme si řekli, asertivita je zároveň schopnost **prosazovat věci bez poškozování vztahů**. Můžeme se tedy ptát: „Kdy se vám podařilo prosadit něco, co bylo pro lidi nepříjemné? Jak jste reagoval na jejich námitky? Co jste udělal proto, abyste podpořil jejich akceptaci?“ Je žádoucí, pokud uchazeč naznačí, že si byl vědom emocí lidí, kterých se nepříjemná změna týkala a měl pochopení pro jejich pocity. Zároveň si však stál za svým a převážně se soustředil na získání podpory pro své rozhodnutí.

Zajímavým zdrojem informací o tom, jak uchazeč dokáže ovládat své emoce, je i opačná otázka:

***Popište mi situaci, kdy jste musel v práci akceptovat něco, co bylo pro Vás výrazně nepříjemné.“
„Jak jste reagoval?“
„Jak se Vaše reakce vyvíjela v čase?“***

Tady můžeme vidět, jestli má uchazeč například tendenci k impulzivním reakcím, jestli jde do konfrontace, bojuje za druhé nebo je naopak pasivní a snaží se v tichosti s nepříjemnou záležitostí vyrovnat. Nakolik je jeho reakce žádoucí či nežádoucí, je potřeba **zhodnotit z hlediska pozice, na kterou vybíráme.**

Pro posouzení asertivity nám mohou dobře posloužit i **modelové situace**. Nejvhodnější jsou situace, které vycházejí z náplně potenciální práce a výhledově budou téměř na denním pořádku. Zároveň se nabízí univerzální situace jako je například **jednání s nespokojeným klientem či zákazníkem**. Můžete se sami vložit do role někoho, kdo dostal opakovaně nekvalitní servis a zvažuje změnu dodavatele. Pro prověření schopnosti zvládat emoce v komunikaci si můžete dovolit trochu se i rozčlít.

Vedení týmu

Vedení týmu patří mezi **kompetence komplexnějšího charakteru**. Není jednoduché ji prověřit rychle a spolehlivě, na druhou stranu pro nás v roli těch, co se snaží vybírat správné lidi, je její šířka výhodou, protože poskytuje mnoho možností a aspektů jak tuto kompetenci zkoumat a prověřovat.

***„Můžete uvést ze své praxe příklad úspěšného vedení týmu?“
„O jaký tým šlo?“
„Kolik v něm bylo lidí?“
„Jaký byl Váš společný cíl?“***

U této otázky je zajímavé zkoumat i to, **co považuje daný kandidát za úspěšné vedení lidí**. Z odpovědi se můžete dovědět, že **kritériem úspěšnosti** je pro někoho spokojenost lidí, pro jiného výsledky nebo prestiž projektu. Podle odpovědi si lze tvořit hypotézy o tom, jestli je daný kandidát spíše orientován na lidi nebo na úkoly/výsledky.

Z odpovědí na otázky:

***„Co konkrétně považujete za největší úspěch, který jste s týmem dosáhl?“
„Čím jste se nejvíc podílel na daném úspěchu?“***

můžete sledovat, nakolik kandidát vnímá úspěch týmu jako vlastní zásluhu, případně se vnímá spíše v roli facilitátora a úspěch připisuje členům týmu.

Dalším cenným zdrojem informací jsou otázky na **zpětnou vazbu ze strany členů týmu**, například:

„ Co na Vás i lidé v týmu oceňovali? Co Vám naopak doporučovali zlepšit?“

Kromě toho, že se dozvíme přímo informace o našem kandidátovi, registrujeme, zda je vůbec schopen **uvést konkrétní oblasti zpětné vazby**. Každá zmíněná oblast svědčí v prospěch kandidáta, protože vypovídá o tom, že bral danou zpětnou vazbu od týmu na vědomí a pravděpodobně nad ní uvažoval. Další navazující otázkou v tomto směru by mohla být:

„Co jste podnikl na základě této zpětné vazby?“

Dozvíme se, nakolik je vedoucí týmu motivován brát zpětnou vazbu vážně, aby změnil své chování.

Jinou osvědčenou strategií v behaviorálním interview je zkoumat, jak si kandidát umí **poradit s obtížnými situacemi v týmu**. Můžeme ho vyzvat:

„Uvedte nějakou složitou situaci, která v týmu nastala, a podařilo se Vám ji konstruktivně vyřešit.“

Pokud si kandidát nedokáže na nic vzpomenout, můžeme mu pomoci příklady obtížných situací, kterými může být například odchod člena týmu z důvodu nespokojenosti, závažný konflikt mezi členy v týmu či nutnost řešit nízkou výkonnost některého z členů. V odpovědích sledujeme, jestli se kandidát snažil do řešení zaangažovat členy týmu, nebo se rozhodoval spíše sám, zda volil radikální a rychlé řešení (například nucený odchod toho, s kým byl nespokojený), nebo dal lidem čas a požadavky na změnu, jestli vzal za řešení vlastní odpovědnost, nebo problém eskaloval.

Schopnost **přemýšlet nad týmem jako celkem**, nejen jako nad součtem jednotlivců, můžeme prověřit otázkou:

„Jakým způsobem jste podporoval tým v růstu a v synergii?“

Můžeme sledovat, jestli se kandidát rozpovídá o jednotlivých lidech, nebo jasně zohledňuje a popisuje perspektivu týmu, jmenuje kroky a opatření odrážející, že měl celkovou strategii jak pracovat s týmem.

V případě, že k nám přišel kandidát, který **nená dosud žádnou zkušenost s vedením týmu**, můžeme se ho ptát na příklady z minulosti, kdy stál ve vedení nějaké skupiny například v průběhu studia, nebo v rámci zájmových aktivit. Pokud společně najdete takovou zkušenost, můžete použít téměř všechny výše uvedené otázky prověřující působení kandidáta v roli vedoucího týmu.

Je žádoucí, když kandidát vnímá **důležitost přítomnosti různých typů lidí v týmu**, kteří se tak mohou specializovat na odlišné typy úkolů. Uvažování o vytváření týmu můžeme prověřit otázkou:

„Představte si, že byste si měl sestavit vlastní tým. Jaké lidi byste si tam vybíral.“

„Jaká by byla pro Vás nejdůležitější kritéria?“

„Jakého člověka byste si nikdy do týmu nevzal?“

Kladně hodnotíme směřování k různorodému týmu, ve kterém se lidé navzájem doplňují. Naopak v negativní prospěch kandidáta by svědčila tendence vybírat si pod sebe jeden typ lidí, například lidi, kteří jsou téměř stejní jako on sám.

Zajímavým zdrojem informací může být otázka:

„Pod jakým vedoucím týmu se Vám nejlépe pracovalo?“

„Který nadřízený Vás nejvíc oslovil svým stylem vedení?“

Preferuje náš kandidát spíše liberální, nebo direktivnější způsob vedení? Vyhovuje mu zaměření na lidi nebo na výkon, přímá nebo diplomatická komunikace? Je pro něj důležitá atmosféra v týmu? Můžeme tak nejen odkrýt preference kandidáta, ale dovést se o jeho pravděpodobných vzorcích jednání, protože **to, co nám nejvíc vyhovuje, většinou i sami děláme v praxi**.

V neposlední řadě máme stále v záloze jako efektivní nástroj prověřování kompetencí **modelové situace**. Důležitou dovedností v oblasti vedení týmu je ochota vzít si na sebe před týmem

odpovědnost. Tuto dovednost můžeme prověřit například situaci, ve které bude mít kandidát za úkol oznámit odchod jednoho z členů v důsledku organizačních změn. Je dobré sledovat, jestli odpovědnost za jeho odchod přenáší na vedení nebo na nepříjemné změny. Jestli se ztotožňuje s týmem, poznáme například na tom, že mluví o našem týmu, na společné potřebě se s tím vyrovnat, používá v řeči „my“.

Způsob řešení konfliktů v týmu můžete zjistit výzvou k přímému řešení konfliktu s členem týmu, který již několikrát slovně napadl seniorního a uznávaného kolegu na společných poradách. Jde o důležitého specialistu, za kterého by se těžko hledala náhrada, ale jeho chování má negativní dopad na atmosféru v týmu, který se začal dělit na dva protitábory. Vy na sebe na chvíli vezmete roli problematického člena týmu a necháte na sebe působit přijatelnost a účinnost zvoleného postupu. Můžete zjistit, jak má vedoucí týmu postavené priority, nakolik Vás angažuje do řešení nebo nakolik postupuje v souladu s tím, že všichni jsou nahraditelní. Modelové situace představují v tomto směru skvělý nástroj pro zjišťování skutečných vzorců chování.

Sociální citlivost

Sociální citlivost je symbolickým klíčem, který určuje úspěch či neúspěch v sociálních situacích. Sociální citlivost umožňuje situaci vyhodnotit a vybrat si, kterou ze strategií, pečlivě nashromážděných během života, efektivně využijeme.

Ve zvýšené míře budeme sociální citlivost požadovat například u služeb v sociální sféře a ve všech profesích, kde se jedinec, který službu přijímá, dostává do nestandardních a těžkých životních situací. Zde hrají důležitou roli emoce a s nimi i snížená vyrovnanost doprovázená velkou mírou citlivosti vůči podnětům zvenčí.

Sociální citlivost v sobě tedy zahrnuje **vnímavost vůči atmosféře situace a lidem**, kteří se na ní podílejí. To zahrnuje celou řadu rolí, zájmů, postojů a v neposlední řadě vzájemných vztahů jednotlivých aktérů, které určují celkovou dynamiku. V tom, jak podobnému propletení porozumět, uplatňují lidé **dvě hlavní strategie** - staré známé **cesty hlavy a srdce**.

Cesta hlavy předpokládá pozorovací talent, na jehož základě si jednotlivé poznatky poskládáme do celkového obrazu a výsledkem je vyhodnocení adekvátní reakce. Při postupu přes hlavu je **častou pastí analýza situace principem výkladového slovníku** („když druhý člověk dělá tohle gesto a tváří se určitým způsobem, tak to jednoznačně znamená, že.....“).

Druhý způsob, **cesta srdce**, je výrazně intuitivnější a uplatňuje se při něm empatie, tedy schopnost dívat se na situaci očima druhého člověka. Ještě než se kandidáta na pozici budeme vyptávat na situace z jeho minulosti, **kdy bylo nutné jednat empaticky**, je na místě si ověřit, zda tento pojem chápeme alespoň rámcově stejně. Při popisu situace můžeme klást pro prověření míry empatie doplňující otázky typu:

„Jak asicelá situace působila na ostatní?“

„Jak ji prožívali?“

„Jaké byly jejich zájmy, co pro ně bylo v danou chvíli nejdůležitější?“

Dobrý materiál pro hodnocení míry kandidátovy sociální citlivosti poskytují v zásadě libovolné situace z jeho minulosti, ve kterých **hrají důležitou roli emoce**.

Další oblastí, která je se sociální citlivostí spojena, jsou **diplomatické dovednosti**. Základní otázkou zde může být např.:

„Ve kterých oblastech své práce či osobního života diplomacii využíváte?“
„Kdy je výhodné jednat diplomaticky?“

Také práce s negativními zprávami bývá silně obsazena emocemi, a je proto vhodnou oblastí k projevení míry sociální citlivosti. Typicky ji v pracovní sféře musíme uplatnit při **sdělování negativních zpráv** a při **poskytování negativní zpětné vazby**. Zde je opět vhodné doptávat se na konkrétní zkušenosti kandidáta v podobných situacích, zaměřit se na způsob sdělení a na reakci komunikačního partnera:

„Jaká reakce přišla z druhé strany?“

„Byly v ní patrné nějaké emoce?“

„Jak jste se v této situaci zachoval?“

Lidé s dobrou úrovní sociální citlivosti se často angažují v roli prostředníků při řešení emocionálně náročných situací, například jako mediátoři nebo facilitátoři. Každý z nás určitě má alespoň nějakou zkušenost ve více či méně oficiální **roli prostředníka**, jehož úkolem je problematickou a vyhocenou situací urovnat. Užitečné jsou otázky směřující na kandidátovu analýzu situace, následně uplatněné intervence a jejich účinnost.

Nepřímo můžeme sociální citlivost zjišťovat např. i v **modelových situacích**, v nichž je ke správnému řešení nutné zohlednit nejen „tvrdá data“, ale i lidský prvek. Široké pole možností poskytují např. modelové situace zaměřené na řešení konfliktu v týmu, motivování lidí za nepříznivých pracovních podmínek, na nutnost snižovat kapacitu zaměstnanců apod.

„Jak jste situaci Vy osobně prožíval?“

„Jak se svými pocity v podobných situacích pracujete?“

„Máte nějaké strategie, jak je při podobných situacích zvládat?“

„Znáte tuto svou reakci i z nějakých jiných oblastí a situací?“

Kladně lze hodnotit všechny odpovědi svědčící o znalosti svých emocí, schopnosti určit v jakých situacích se typicky objevují a co se s nimi dá dělat.

Iniciativa, samostatnost

Iniciativa a samostatnost představují často poptávané kompetence, a tudíž i oblíbenou položku kompetenčních modelů. Spolu s „proaktivním přístupem“ tvoří magický trojlístek ideálního kandidáta. Když se však na iniciativnost a samostatnost podíváme trochu blíže, uvidíme, že nemusí jít u jednoho jedince vždy ruku v ruce.

Míru iniciativnosti vidíme již v **přípravě kandidáta na pohovor**. Iniciativnost se výrazně uplatňuje v přípravných fázích projektu, a je tudíž i o ochotě podstoupit riziko, že investovaná energie přijde nazmar. Zároveň je užitečné si všimnout zajímavé pozorovat, nakolik se vložená energie u kandidáta setkává s reálnými zisky, a zda umí svou iniciativu držet v rozumných mezích.

Samostatnost je kvalita uplatňující se ve všech fázích řešení. Může jít o schopnost samostatně se rozhodnout, samostatně si zajistit potřebné zdroje, samostatně projít fázemi řešení k úspěšnému závěru. Představte si pro příklad, jak bude iniciativa a samostatnost vypadat u vysokoškolského studenta. Samostatného studenta totiž nemusíme za celý semestr ve škole pomalu ani potkat. Pokud mu přednášky nebudou vyhovovat, sám si zajistí jiné studijní zdroje. Při zpracování písemných prací bude mít tendenci ukázat se při jejich zadávání a pak přinést zpracovaný celý výstupní materiál spolu se svým indexem. Iniciativní student bude oproti tomu více viditelný. Jeho aktivita se může

uplatňovat v rámci hlavní studijní náplně i mimo ni. Jsou to lidé, kteří zakládají diskusní studentské kroužky, často přicházejí s nápady na změny a na zlepšení, zajímají se o své okolí. Iniciativní student může rád s kantory konzultovat, pravidelně se pasuje do role dobrovolníka, jde za běžné studentské povinnosti. Příkladem neadekvátní formy iniciativnosti je oproti tomu výstražná známá postava z filmu „Marečku, podejte mi pero“.

Odpovědi na následující otázky nám pomohou určit, na jaké úrovni se kandidátova iniciativa pohybuje a co si pod ní vlastně představuje:

„Popište situaci, kdy jste jednal ve svém minulém zaměstnání/ve svém osobním životě iniciativně?“

„Co konkrétně je ve Vašem příkladu to „iniciativní“?“

„Popište situaci, kdy jste udělal oproti svým pracovním povinnostem něco navíc?“

Pokud největším iniciativním počinem jeho prozatímní kariéry bylo upozornění, že v automatu došly kelímky na kávu, pak nemůžeme ani do budoucna čekat žádné zázraky.

Důležitou oblastí k prozkoumání následně je, zda kandidát spíše používá **strategii upozornění na problémy** nebo dokonce udělá nějaký **krok k jejich vyřešení**:

„Mohl jste v popisované situaci udělat Vy sám ještě něco navíc?“ „Co byste k tomu kroku potřeboval?“

Velice zajímavé informace můžeme dostat z odpovědi na otázku:

„Jak na Vaši iniciativu reagovalo okolí?“

„Jak se Vám tato iniciativa vyplatila“

Zjistíme například, že kandidát má za sebou několik zážitků, kdy jeho snaha nebyla podpořena ani odměněna uznáním. Potom zřejmě půjde o strategii, které se v průběhu života vzdal jako nefunkční a korektivní zážitek z jiného pracovního prostředí by ještě mohl teoreticky jeho iniciativu znovu nastartovat.

příkladů poskytnutých kandidátem můžeme zjistit, **zda je schopen i druhé, realizační fáze nebo jen zůstává u vytváření podnětů pro ostatní**. Aby iniciativní přístup fungoval a byl dobrým vzorem pro okolí, musí být spojen s určitou **důsledností a odvahou**, která nám umožní dotahovat svoje akce až do konce. Kandidáta se můžeme zeptat na **vzor iniciativního přístupu z jeho okolí**, na kterém vidíme, do jaké ideální podoby by i sám kandidát chtěl tuto kvalitu dotáhnout. Výhodným doplňkem iniciativního přístupu je odvaha, schopnost jít do risku a kvalitní úroveň práce s vlastní chybou“

„Kdy se Vám vaše iniciativa v minulosti nevyplatila?“

„V čem to bylo?“

„Udělal byste dnes ve stejné situaci něco jinak?“

„Uveďte příklad, kdy jste se i přes nezdary o něco opakovaně pokoušel?“

U kandidátů, kteří mají ve své minulosti **opakovaně stopy iniciativnosti**, a to i přes nepříznivé podmínky, můžeme očekávat tento způsob chování jako stabilně přítomný. Zde už iniciativa není jen naučeným chováním, které se mění v závislosti na vnějších podmínkách, ale hlubší hodnotou a motivací.

Samostatnost je schopnost podnikat realizační kroky bez výraznější vnější podpory. Tento styl práce, pokud má být efektivní, vyžaduje volní úsilí a vnitřní disciplínu, zdravé sebevědomí, odvalu a

schopnost sebekorekce. Samostatnost znamená, že je jedinec ochoten postupovat kupředu pouze podle vlastního uvážení a bez zpětné vazby z okolí. Autonomie zároveň bývá pro jedince s touto kompetencí důležitým motivátorem a hodnotou, na kterou jsou hrdí. V rámci rozhovoru se budeme již tradičně **dotazovat na samostatně realizované projekty**, na to, jak jedinec svou samostatnost prožíval:

„Jaká pro Vás byla situace, kdy jste se řídil pouze vlastním úsudkem a pracoval samostatně?“ „Nakolik vám tento styl práce vyhovoval?“ „Překvapilo Vás (příjemně nebo nepříjemně) něco na tom, jak jste situaci zvládal?“ „Co jste se o sobě naučil?“

Zajímavou otázkou je:

„Jaký typ nadřízeného manažera a vedení Vám nejvíc vyhovuje?“ „S jakými styly vedení máte z minulosti zkušenost?“ „Nakolik Vám vyhovovaly?“

„Když přijde nový pracovník na pozici, jakým způsobem se podle Vás nejlépe zpracuje a nejvíc se toho naučí?“

Od samostatných jedinců často uslyšíme, že nejužitečnější styl je „hodit do vody a nechat plavat“, který zřejmě budou mít tendenci uplatňovat na manažerských pozicích i vůči svému okolí. Co naopak bývá pro podobné jedince těžko zvládnutelné je kontrolující nadřízený, který potřebuje být o všem detailně informován. To mohou brát jako projev nedůvěry k vlastní osobě.