

# Výběr kandidátů pomocí neurolingvistického programování

**Vezmeme-li v úvahu, kolik peněz a pracovního času stojí firmu výběr a zaškolení vhodného kandidáta na obsazovanou pozici, zjistíme, že celkové náklady značně převyšují mzdové náklady. Co můžeme kromě obvyklého dotazování na znalosti a dovednosti v průběhu výběrového řízení udělat, abychom zajistili správnou volbu pro danou pozici? Jak získat co nejvíce potřebných informací bez vyplňování a vyhodnocování různých dotazníků a testů?**

## AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ A RAPPORT

Základem úspěchu při zjišťování informací od druhých je aktivní naslouchání a dobře navázaný rapport. O aktivním naslouchání už asi většina z nás slyšela. Je založeno na tom, že druhého sleduji a vnímám všemi smysly: doslova to znamená, že kromě verbálního sdělení pozoruji změny v jeho tváři i v neverbální komunikaci (pohyby očí, dýchání, zrudnutí, tik nebo změna výrazu ve tváři). Laik si těchto drobností ani nepovšimne, ale pro toho, kdo vede výběrové řízení, to mohou být klíčové faktory pro rozhodnutí, zda kandidáta doporučit na danou pozici.

Velká většina uchazečů přichází na výběrové řízení vystresovaná. Co můžeme udělat pro to, aby se cítili co nejvíc v pohodě a vydali ze sebe nejen důležité informace, ale i pocity? Nejlepší a nejrychlejší variantou, jak dosáhnout u druhého pocitu důvěry a pohody, je provádět rapport. Je to vzájemné naladění našich nevědomí, na základě kterého si kandidát připadá, jako by vás už znal, uvolní se a více se rozpovídá. Rapport lze navodit pomocí „napodobování“ chování druhé osoby. Aby bylo navození rapportu co nejméně nápadné, doporučuje se provádět tzv. Cross Mirroring nebo Cross Matching, tj. dělat pohyby se stejným rytmem a rozsahem, jako pohovorovaná osoba, ale jinou částí těla. Říkáte si,

že to musí být nápadné? Není. Ale samozřejmě čím menší pohyby dělám (a dělám-li je i odlišnou částí těla), tím lepší výsledek. Také negestikuji, když hovoří druhá osoba. Počkám, až na mě přijde řada, a potom ve stejném rytmu gestikuji já. Opravdoví mistři rapportu využívají při jeho navazování mrkání, kývání nohy nebo třeba sladění dýchání. A co rychlost a tonalita řeči? Už se vám někdy stalo, že ten druhý hovořil buď mnohem rychleji, nebo výrazně pomaleji, než jste hovořili vy? Asi jste se v tom necítili moc dobře, je to tak? Snažte se tedy s kandidátem co nejlépe sladit.

## JAK ODHALIT LŽE

O neurolingvistickém programování (NLP) se říká, že umí odhalit, když někdo lže či překrucuje informace. Není to tak úplně pravda, ale máme nástroje, které nám pomohou takové chování identifikovat. Nejznámější a nejčastěji používané jsou pohyby očí, jejichž popisy jsou ovšem pravdivé pouze pro praváky. Jak můžeme odhalit, kdo je pravák a kdo třeba přeucený levák? Mám na to svůj postup: kandidáta se v úvodu zeptám na pár věcí, o kterých nemá důvod lhát, např., „Jaké u vás bylo ráno počasí?“, „Přijel jste autem?“, a pokud ano, tak: „Kde se vám podařilo zaparkovat?“. Tak dokážu identifikovat, zda je kandidát pravák či levák: pokud je pravák,



bude svoje obrazové vzpomínky hledat očima vlevo nahoře, a pokud je levák, tak vpravo nahoře. Naopak vymyslet si nebo něco dokreslovat bude pravák při pohledu doprava (lidé si v takové situaci totiž většinou vytvářejí obrazy, takže se dívají nahoru doprava). A při pohledu dolů doleva vede pravák sám se sebou vnitřní dialog. Pokud se naopak dívá dolů doprava, má s danou situací spojené pocity spojené a vybavuje si je. Ale vraťme se k pohovoru.

Předpokládejme, že zájemce o práci je pravák. Začneme klást otázky zaměřené na minulé chování, jako: „Popište mi situaci, kdy jste musel ukončit pracovní poměr se svým podřízeným,“ nebo „Dejte mi příklad, kdy jste v minulosti řešil nedostačnou výkonnost. Kdy a kde to bylo a jak konkrétně jste jednal?“. Teď si asi říkáte: Co když se bude dívat nahoru doprava? Znamená to, že lže? Že si celou situaci vymyslel? Tak to není, ale je to signál, že si druhý v tu chvíli něco domýšlí, dokresluje, dokončuje situaci tak, jak by třeba chtěl, aby se to odvíjelo. A pro nás je to pokyn k doptávání se a zjišťování dalších podrobností, které vše objasní.

Umí tedy NLP při výběrovém řízení odhalit změněné informace? Podle mne ano, ale chce to praxi a schopnost věnovat během rozhovoru kandidátovi plnou pozornost.

## KRITÉRIA PRO VÝBĚR

Většina firem používá jako podklad pro výběr na určitou pozici popis práce a kompetence, které by daná osoba měla mít. Často ale nebyvají peníze ani čas na nějakou složitější osobnostní diagnostiku, která by pomohla odhalit vnitřní nastavení kandidáta vzhledem k pozici. NLP používá jednoduchou metodu, která ve 14 kategoriích pomáhá odhalit vnitřní motivaci a ukazuje nám, jak daný jedinec pracuje s informacemi, s množstvím a typy úkolů a jak odolný je vůči stresu.

Pro správný výběr je zcela zásadní určit si základní parametry pozice a nevhodnější typ člověka, který by tuto pozici měl zastávat. V dalších odstavcích se budeme věnovat klíčovým typům a tomu, jak zjistit, do které kategorie uchazeč o zaměstnání spadá.

## PROAKTIVNÍ - REAKTIVNÍ

Hledáte pro obsazovanou pozici spíše osobu, která bude brát iniciativu do svých rukou, hrne se do věci, někdy i bez analýzy a přemýšlení? Nebo spíše osobu, která bude hodně přemýšlet a zvažovat všechna pro i proti, ale zároveň bude čekat, až převezmou iniciativu jiní, a potom je bude následovat?

Proaktivní osoba hovoří slovy: udělat to, jít za tím, vrhnout se na to, proč čekat, dokončit to.

Reaktivní osoba používá obraty jako promysleme to, potřebujeme to pochopit, ujistíme se.

Při obsazování pozic obchodních zástupců a lidí samostatně pracujících a nezávislých na ostatních hledáme proaktivního člověka. Výběrové řízení pak můžeme postavit na tom, aby uchazeči sami proaktivně zavolali a „prodali sami sebe“ přes telefon. Reaktivní osoba sama nezavolá.

Reaktivní lidé jsou vhodní pro pozice, kde plní úkoly od druhých nebo vyřizují jejich požadavky, jako je práce v reklamačním oddělení, zpracování analýz či výzkumné pozice.

## KANDIDÁTOVA KRITÉRIA A SMĚR

Hned v úvodu rozhovoru zjišťuji, co kandidáta motivuje k dobré práci – zda je to únik před něčím, nebo zda za něčím jde: Co očekáváte od této pozice? Co je pro vás na této práci důležité? A co ještě je pro vás důležité?

První typ osob – směřujících k cíli – mi odpoví, co chce získat, čeho chce dosáhnout. Jsou zaměřeni na cíl a jdou za ním. Uplatní se všude tam, kde hledáme osoby mající tzv. tah na branku. Umí většinou dobře stanovit priority jednotlivých úkolů; podceňují však identifikaci problémů a rizik.

V odhalování rizik jsou naopak velmi dobří ti, kteří v pracovním prostředí směřují od něčeho. Během pohovoru mi na výše uvedené otázky odpoví, co nechtějí a čemu se chtějí vyhnout. Jsou ideálními kandidáty tam, kde je náplní práce odhalování rizik, hlídání kvality a přijímání preventivních opatření.

## INTERNÍ ČI EXTERNÍ VLVIV

Potřebujete na danou pozici někoho, kdo má svou vnitřní motivaci a sám sobě stanovuje laťku ohledně kvality splnění úkolů? Někoho, kdo sám zhodnotí, zda jde vše podle plánu, a kdo dokáže pracovat nezávisle doma i v kanceláři, aniž by to ovlivnilo výsledek? Nebo je vhodnějším kandidátem ten, kdo plní úkoly dle zadání, a hodnocení kvality pak provádí někdo jiný?

Klíčová otázka pro zjištění interní nebo externí motivace zní: *Podle čeho víte, že odvádíte dobrou práci? Na základě čeho víte, že jdete tím správným směrem?*

Interně zaměřený člověk bude hovořit o tom, že to pozná, že on sám nejlépe ví, zda odvádí dobrou práci nebo ne. Externě orientovaný uchazeč to pozná na základě zpětné vazby od ostatních lidí, podle toho, co mu říkají kolegové, nadřízený či klienti.

Manažerské pozice většinou vyžadují kandidáty s interní motivací a tzv. externí kontrolou. To znamená, že daný manažer sám dokáže ohodnotit kvalitu a výsledek své práce, ale přesto ho zajímá, zda to takto vnímá i jeho okolí. Na druhé straně pro pozici obchodníka nebo zaměstnance zákaznických služeb je nutná spíše externí motivace a to, aby dokázal reagovat na zákaznickovy reakce a hodnocení.

## MOŽNOSTI NEBO POSTUPY?

Kdysi jsem slyšela příběh o manažerce, která měla na starosti vytvoření interních pokynů pro pohyb zaměstnanců na pracovišti. Pár dní poté, co byl pokyn závazně vydán a komunikován, byla tato manažerka přistižena při jeho nedodržení. Její reakce

byla: „Já to dodržovat nemusím. Já jsem to vymyslela.“ Daná manažerka je příkladem typu osoby zaměřené na možnosti. Tito lidé rádi nacházejí nové možnosti, mají hodně různých nápadů, co a jak udělat. Zároveň však neradi dodržují nastavené postupy a pravidla a hledají možnosti, jak je obejít.

Lidé zaměřeni na postupy naopak preferují přesně dané kroky a mantinely. Neradi experimentují s něčím novým. Proč něco vymýšlet, když už postup máme a funguje nám? Pokud je nastavena procedura, opakují ji stále znovu.

Hlavní otázkou, díky které poznám, zda je uchazeč orientován interně či externě, je: *Z jakého důvodu jste si vybral vaše současné/minulé zaměstnání?*

Osoba preferující možnosti vyjmenuje seznam svých vlastních kritérií, bude hovořit o příležitostech, možnostech a volbě. Kandidát preferující postupy vám nedá jednoznačnou odpověď; bude vám spíše vyprávět příběh, jak se na danou pozici dostal.

Typologie „Možnosti – Postupy“ je velmi důležitá. Už ve chvíli, kdy připravujeme profil pozice, je důležité zamyslet se nad tím, zda člověk bude při práci spíše následovat dané postupy, nebo naopak vytvářet procedury, systémy, pokyny. Půjde o vytváření něčeho nového, nebo o udržování stávajícího stavu? Při inzerci je pak nezbytné zaměřit se na to, jak chcete pozici propagovat. Osobně jsem se setkala s firmou z oblasti MLM (Multi Level Marketing), která propagovala možnost neomezené výše příjmu dle schopností spolupracovníka. Tohle je jazyk osob preferujících možnosti. Ale hned po podpisu smlouvy tito lidé obdrželi přesný popis toho, jak mají svoji práci vykonávat, jak mají komunikovat s klienty, co a do kdy mají komu posílat. Firma měla stanovený přesný popis činností, jež měli spolupracovníci krok za krokem realizovat; dle inzerce dané pozice se od nich ale požadovala kreativita a hledání možností.

Na popis dalších kategorií, které NLP typologie nabízí, zde bohužel není prostor. Čím lépe se ale naučíte správně se zeptat a pracovat s konverzačními typologiemi (tj. s těmi, kde nemusíte používat písemné testy), tím lépe pak najdete toho nejlepšího kandidáta na danou pozici. ■