

Spis Treści/Contents

Wstęp.....	8	Introduction	9
1 Definicja: Co kryje się pod pojęciem interview?	10	1 Definition: What is an Interview?.....	11
2 Zarządzanie i komunikacja	12	2 Management and Communication ...	13
2.1 Komunikacja jako zadanie związane z zarządzaniem – Komunikacja w zarządzaniu.....	12	2.1 Communication as a Management Task – Communication in Management	13
2.2 Przyczyny prowadzenia rozmów. Menedżer w roli przeprowadzającego rozmowę.....	16	2.2 Occasions for Communication, or the Manager as Interviewer	17
3 Podstawy prowadzenia rozmów	20	3 Fundamentals of Interviewing	21
3.1 Przygotowanie do rozmowy	20	3.1 Interview Preparation ..	21
 Przygotowanie do rozmów z osobami z innych kultur na przykładzie Chin.....	22	 Preparations for Interviews with Persons from a Foreign Culture – Example: China	23
3.2 Prowadzenie rozmów... ..	28	3.2 Conducting Interviews .	29
3.2.1 Krótko przed rozmową	28	3.2.1 Shortly Before the Interview	29
3.2.2 W trakcie rozmowy	30	3.2.2 During the Interview	31
3.2.3 Aspekty psychologiczne ...	34	3.2.3 Psychological Aspects	35
4 Techniki zadawania pytań stosowane podczas wywiadów z pracownikami i kandydatami ubiegającymi się o pracę	42	4 Questioning Techniques for Discussions with Employees and Job Applicants	43
4.1 Jaka jest tajemnica zadawania pytań?	42	4.1 What is the Secret to Questioning?	43
4.1.1 Jak właściwie zadawać pytania. Błędy popełniane podczas zadawania pytań	44	4.1.1 How Can I Question Correctly, or Mistakes in Questioning	45
4.1.2 Umiejętność zadawania pytań	48	4.1.2 Competence in Questioning	49
 Umiejętność zadawania pytań podczas rozmów z osobami z innych kultur na przykładzie Francji... ..	50	 Competence in Asking Questions in Interviews with Persons from a Foreign Culture – Example: France	51
		4.2 Question Categories and Question Types in Questioning Technique .	53

4.2	Kategorie i rodzaje pytań	52	4.2.1	Direct and Indirect Questions	53
4.2.1	Pytania bezpośrednie i pośrednie	52	4.2.2	Open and Closed Questions	55
4.2.2	Pytania otwarte i zamknięte	54	4.2.3	Explorative Questions	61
4.2.3	Pytania poznawcze	60	4.2.4	Directive Questions	73
4.2.4	Pytania naprowadzające	72	4.2.5	Manipulative Questions	75
4.2.5	Pytania manipulacyjne	74			
5	Rozmowy kwalifikacyjne	80	5	Job Interviews	81
5.1	Cele	80	5.1	Objectives	81
5.2	Przygotowanie się do rozmowy kwalifikacyjnej	84	5.2	Interview Preparation	85
5.3	Przebieg dyskusji	86	5.3	Course of the Discussion	87
5.4	Prowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej	92	5.4	Guiding and Directing the Discussion in a Job Interview	93
5.4.1	Ukierunkowywanie rozmów kwalifikacyjnych. Techniki	92	5.4.1	Discussion Direction and Techniques for Job Interviews	93
5.4.2	Techniki zadawania pytań i rodzaje pytań dla prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych	94	5.4.2	Questioning Techniques and Question Types for the Job Interview	95
5.4.3	Obszary tematyczne i przykłady pytań dla rozmów kwalifikacyjnych	100	5.4.3	Subject Areas and Sample Questions for Job Interviews	101
5.4.4	Zakazane pytania	104	5.4.4	Off-Limits Questions in a Job Interview	105
6	Wywiad telefoniczny jako narzędzie wstępnej selekcji w procesie rekrutacji	108	6	Telephone Interviews for Selecting Job Applicants	109
7	Wywiad jako jeden z elementów rozmów z pracownikami	118	7	The Interview as an Element in Personnel Discussions	119
7.1	Podstawowe zasady prowadzenia dyskusji z pracownikami	118	7.1	Basic Rules for Personnel Discussions	119
7.2	Ukierunkowywanie rozmowy	124	7.2	Directing the Discussion	125
7.3	Formy rozmów służbowych	126	7.3	Personnel Discussion Forms	127
7.3.1	Rozmowy ustalające cele	126	7.3.1	Target Agreement Discussion	127
7.3.2	Rozmowa dotycząca rozwoju kariery	132	7.3.2	Career Development Discussion	133
	 Hierarchia i kolegialność w rozmowach służbowych na przykładzie Słowacji	140		 Hierarchy and Collegiality in Personnel Interviews – Example: Slovakia	141

8 Wykorzystanie inter- view w procesach wpro- wadzania zmian ... 144

- 8.1 Terminologia..... 146
- 8.2 Rozmowy służbowe
w kontekście zarządzania
zmianą 148
- 8.3 Metoda Pozytywnej
Weryfikacji..... 156
 - 8.3.1 Filozofia i podstawowe
założenia MPW..... 156
 - 8.3.2 Schemat MPW 160
 - 8.3.3 Możliwości zastosowania
i ocena 164
- 8.4 Rozmowy jakościowe... 168
 - 8.4.1 Główne zasady
i metodologia 168
 - 8.4.2 Przebieg rozmowy..... 172
 - 8.4.3 Zastosowanie i ocena..... 176

Bibliografia 180

Przypisy 181

O Autorze 179

8 Using Interviews in Change Processes 145

- 8.1 Terminology 147
- 8.2 Interviews and
Discussions within the
Context of Change
Management 149
- 8.3 Appreciative Inquiry 157
 - 8.3.1 Philosophy and
Fundamental Assump-
tions of the Appreciative
Inquiry..... 157
 - 8.3.2 Sequence of the “AI”
Process 161
 - 8.3.3 Application Possibilities
and Assessment 165
- 8.4 Qualitative Interviews .. 169
 - 8.4.1 Basic Principles and
Methodology 169
 - 8.4.2 Course of the Interview.... 173
 - 8.4.3 Application and
Assessment..... 177

Bibliography 180

The Author 181

Wstęp

Cel tej książki

Wielu osobom słowo interview (rozmowa kwalifikacyjna, wywiad) kojarzy się przede wszystkim z dziennikarstwem. Nie jest to jednak jedyna dziedzina, w której interview odgrywa ogromną rolę. Ma ono zastosowanie również w psychologii i w badaniach rynku – służy do zbierania danych.

Ta książka nie jest jednak poświęcona wywiadom prasowym ani tym przeprowadzanym na potrzeby nauk społecznych. Omawia **rozmowy biznesowe**. Menedżerowie i personel kierowniczy stają często przed koniecznością prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych lub muszą przedyskutować pewne kwestie z pracownikami. W odróżnieniu jednak od specjalistów ds. personalnych lub zewnętrznych konsultantów HR, menedżerom działów i menedżerom liniowym często brakuje wiedzy w tym zakresie – nie mają takiego doświadczenia, mogli też nie przejść odpowiednich szkoleń.

Niniejsza książka poświęcona jest podstawowym zagadnieniom związanym z przeprowadzaniem rozmów w obrębie firmy oraz technice zadawania pytań. Jest zatem skierowana do personelu zarządzającego i tych pracowników, którzy podczas interview i dyskusji prowadzonych przy użyciu pytań chcą zaprezentować siebie jako kompetentnych i skutecznych partnerów.

Książka jest podzielona na osiem rozdziałów. Można ją traktować jako całość i czytać od początku do końca, lub też każdą z części rozpatrywać niezależnie od pozostałych. Czytelnik po zapoznaniu się z przykładami konkretnego zastosowania pewnych metod prowadzenia rozmów z pewnością zechce przeczytać (lub ponownie przeczytać) rozdziały poświęcone zagadnieniom teoretycznym.

Interview to więcej niż zadawanie przygotowanych pytań. Skuteczne prowadzenie rozmów to sztuka, której można się nauczyć. (Marcus Knill)

Introduction

Why this Book?

Although for many people the word “interview” brings to mind the field of journalism or perhaps television interviews, journalism is by no means the only field in which interviews play a large role. In many scientific disciplines and fields of practical application, the interview is a popular method for collecting data – in market research and psychology, for instance.

But this book is not concerned with conducting interviews for journalistic purposes or the interview as a method used in social sciences for the collection of data; instead, it is focused specifically on the **corporate interview**. Managers and executive personnel are faced with the necessity of conducting interviews – i.e. job interviews or discussions with staff. In contrast to personnel experts or external HR consultants, however, department and line managers often lack systematic primary and advanced training as well as extensive experience in the areas of conducting conversations and interviews.

Therefore, this book is directed at employees and management personnel who communicate with one another within their companies by means of interviews and question-led discussions. This book is intended to convey the most important fundamentals of interview practice and questioning techniques to these management personnel, and to provide them with the knowledge required to present themselves as competent discussion partners capable of reaching their discussion objectives.

The book is divided into eight chapters which can be read individually for themselves, but which also flow progressively into one another and can be digested in successive order. You are certain to frequently encounter situations where, e.g., you will find issues discussed in the practical application chapters about which you will want to (re-)read accompanying information in the theory chapters so as to specifically apply them to the area of practice in question.

“An interview is more than just asking prepared questions. Conducting good interviews is an art that can be learned.” (Marcus Knill)

1. Definicja: Co kryje się pod pojęciem interview?

Większość osób ma nikłe wyobrażenie o tym, czym jest interview. Bardzo często słowo to kojarzy się z sytuacją, gdy jedna osoba zadaje pytania drugiej, trzymając mikrofon blisko jej twarzy. Chociaż ta definicja jest nadmiernie uproszczona i nie można nazwać jej poważną, podsumowuje jednak skojarzenia większości ludzi dotyczące interview.

Co odróżnia interview od innych form komunikacji?



Definicja

„Interview [-vju.; ang., fr. *Entrevue* ‘uzgodnione spotkanie’] «zadawanie pytań określonej osobie przez prowadzącego interview. Pytania te dotyczą ustalonych tematów lub zagadnień i/lub osoby pytanej»”¹

Aby przybliżyć sobie ten termin w bardziej usystematyzowany sposób, należy zapoznać się z następującymi definicjami:

- Interview to **rozmowa**, w której aktywnie bierze udział przynajmniej dwóch partnerów.
- Interview tym różni się od innych rodzajów rozmów, w których interlokutorzy zajmują tę samą pozycję, że jeden z rozmówców, czyli osoba, z którą przeprowadza się interview, jest zawsze w centrum zainteresowania. **Prowadzący kieruje dyskusją** i zadaje pytania w celu uzyskania określonych informacji.

Interview jest często stosowany nie tylko w dziennikarstwie. Służy także do zbierania danych. Poza tym z metody interview lub jej elementów korzysta się w **dyskusjach z pracownikami i w rozmowach kwalifikacyjnych**. Ta książka zajmuje się zatem zagadnieniem interview, który jest popularnie używanym i niezbędnym narzędziem komunikacji personelu zarządzającego. W rozdziałach 2-8 Czytelnik znajdzie odpowiedzi na pytania o to, na co powinni zwracać uwagę menedżerowie występujący w roli osoby kierującej rozmową, jakie są techniki przeprowadzania rozmów, jaki rezultat osiąga się przy zastosowaniu określonego rodzaju pytań oraz jak prowadzić rozmowę w określonych sytuacjach.