

O králíkovi na kursech a levhartech v paleolitu - o sociální kognici.

Pro čtenáře, kteří hledají práci a zejména pro ty, kdo jiné na pracovní pozice přijímají.

S králíkem jsme uspořádali míting v kurzu pro personalisty. Personalisté jsou lidi zabývající se „lidskými zdroji“ tj. obstarávajícími pro firmu zaměstnance, starajícími se o ně na mnoho různých způsobů. Kurz se jmenoval „Kdo vchází do dveří“ a zabýval se právě fází výběru – jde o to otestovat pohovorem kandidáta na pracovní pozici, jestli je vhodným lidským zdrojem pro danou firmu. Poznávání lidí okolo a dělání si názoru na to, jací jsou, nazýváme malebným psychologickým termínem sociální kognice.

Pracoval jsem předtím i potom s mnoha lidmi v opačné roli - na tom, aby si našli zaměstnání. Výběrový pohovor většinou uváděli jako něco mimořádně povrchního a zároveň zbytečného – sedí s jedním nebo několika lidmi, kteří většinou nemají o konkrétní práci ani ponětí, a pokládají zákeřné dotazy jako „Proč si myslíte, že bychom měli přijmout právě Vás?“ a „Jmenujte nějaké tři svoje silné stránky a potom tři, na kterých byste měl podle Vašeho názoru dále pracovat?“ Přitom je evidentní, že odpověď upřímná a pravdivá, stručná a výstižná není tak úplně to, co očekávají, a nevede k úspěchu.

Výběrový pohovor je metoda z nutnosti – potřebujete se prostě kandidáta na něco zeptat, nechat ho hovořit a udělat si o něm obrázek, než ho doporučíte jeho případnému šéfovi. I ten šéf si chce udělat nějaký obrázek, někdy je tomu pohovoru přítomen a hledá, čeho by se chytil, aby se v názoru na kandidáta zorientoval. Proto podobné otázky. Přestože je odpovídání tohoto typu metodou velmi přibližnou a nemůže se co do přesnosti zjištění vlastností a dovedností kandidáta rovnat třeba takovému Assessment centru, může při dobré pozorovací schopnosti o člověku ledacos vypovědět – někdy až překvapivě podrobné přesné informace, které usnadní rozhodování, kdo dostane volnou židli v té či oné firmě.

No a kurz „Kdo vchází do dveří“ byl přesně na tohle – vyznat se v pozorování, vyznat se v tom, jakým způsobem si děláme obrázky o druhých lidech, o postižení chyb a zkreslení a o co nejpřesnější pohled na věc. Zahajovali jsme právě tím králíkem. Do ohrádky z leporela jsem umístil živého králíka a nechal jsem ho, ať si dělá, co chce. Byl většinou vypůjčený z blízkého obchodu se zvířaty, takže pozornost lidí snášel celkem dobře. Účastníci kursu si měli zapisovat, cože králík vlastně dělá. V devíti případech z desíti dostanete z podobného pokusu záznam jako: *Králík kouká, co by snědl. Králík se zvědavě rozhlíží v novém prostředí. Králík se snaží navázat kontakt s okolím. Králík je ve stresu – je toho na něj moc. Králík je rád mezi lidmi.* Je typické, že účastníci kursu dokázali napsat podobné interpretace chování už po několika vteřinách – celkem nezávisle na tom, co králík reálně dělal. Když nakonec účastníci kurzu vyškrtají všechny interpretace, které udělali, zbude jako jediné holé pozorování toho, co vidí před sebou – *Králík je bílý, s černým uchem.*

Analogicky – někdy se u personalistů nebo manažerů vyvine intuitivní pocit „jen vejde do dveří, už vím, co je zač“ a potom stráví dalších několik desítek minut utvrzujícím rozhovorem s kandidátem, aby si potvrdili závěr, ke kterému došli v prvních deseti vteřinách. Často se nechají unést hlavní charakteristikou kandidáta – někdy to bývá vzhled, jindy něco důležitého v životopise nebo způsob, jakým podává ruku. Pak už vědí. Taková mentální operace pochopitelně může vyjít a nemusí. Někdy se v prvním dojmu nesplete a vydrží nám celý život – pak ale ztrácíme výběrovým pohovorem čas a stačilo by se na kandidáta zběžně kouknout. Někdy – a to docela často – je náš první dojem výrazně odlišný od zkušeností člověka, který zná kandidáta dlouho a naše zkušenost během měsíců, kdy pro nás bude jako zaměstnanec pracovat, bude také zcela jiná. Nebo je to tak, že kandidáta nepřijmeme a připravíme se tak o kvalitního zaměstnance. Přestože je to rychlé zaškatulkování člověka pro výběrový pohovor opravdu nevýhodné, všichni k němu máme tendenci.

Evoluční psychologové by to vysvětlili zřejmě takhle:

V dávných dobách paleolitický lovec potkal žlutou skvrnitou kočku. Ten, který zdlouhavě zkoumal, zda se jedná o samce či samici, o levharta severního či jižního poddruhu či o jiný typ šelmy, nejspíše nezanechal plodných potomků. Kdo zaváhá, poslouží v tomto případě jako chutná večeře. Pokud lovec naopak zaváhal v situaci, kdy měl sám před sebou možnou večeři, nejspíš zase utekla ona a na potomky opět nedošlo. Tak jsme v průběhu let vyšlechtěni jako produkt generací těch, kteří nezaváhají – a když něco potkají, utvoří si na to názor během sekund, nikoli desítek minut.

Je to teorie poněkud stručná a za vlasy přitažená, ale můžeme si ji pamatovat jako druhý díl metafory – jako obraz, který nám dokáže vysvětlit, proč se to tak děje a poskytnout orientační rámec k zdůvodnění vlastního chování.

Chcete-li efektivně dělat výběrové pohovory, je ale potřeba to chování změnit. Samozřejmě se vyplatí uvědomit si vytvoření prvního dojmu - to je mechanismus tak silný, že dostal v odborné psychologii přezdívku „haló efekt“ a je potřeba s ním počítat. Zároveň se ale vyplatí odsunout ho stranou a nedovolit mu, aby výrazně zasahoval do dalšího pozorování kandidáta. Místo názoru, který si uděláte během prvních sekund a potom s ním nehnete, máte kus pozorování na začátku, potom kus po několika minutách, další kus, další kus... a potom všechny kousky vezmete a sestavíte je do jednoho komplexního obrazu – tentokrát už s odstupem a tak, jak je výhodné pro personalistu či manažera, nikoli pro paleolitického lovce.

S tím králíkem vypadá dobře zvládnuté pozorování takto: *Králík sedí v rohu ohrádky a nehýbe se. Mám z něho pocit, že se snaží být nenápadný* (registrace vlastního pocitu je důležitá, pokud si uvědomíte, že je to pocit a necháte ho stranou). *Má přitažené uši k hlavě. Postupně se rozhýbává a obchází ohrádku. Dotýká se jí. Pokládá na ní packu, mám pocit, že se jí snaží přelézt.* Shrnutí: *napřed je v klidu, potom se pohybuje okolo ohrádky. Závěr? Po chvíli nenápadného pobytu v novém prostředí se králík snaží orientovat a zkouší, kam by mohl ještě vlézt.* I to je samozřejmě

interpretace, ale podložená delším pozorováním, shrnutá a ukutá z několika jevů – a jako taková pravděpodobně přesnější. Oddělit pozorování a interpretace, odsunout interpretace na později a potom shrnout pozorované jevy tak, aby nás k interpretaci dovedly, to je umění, které vede k dobře využitému výběrovému pohovoru. Levhart by nás sice sežral, zaměstnance ale vybereme efektivněji. Jenom prosím nezapomínejme, že zaměstnanci nejsou jenom zdroje nebo králíci, ale také lidé – a podle toho je dobré se k nim chovat – pokud možno ještě lépe než k milému králíkovi.

Pokud naopak sháníte práci: Uvědomte si, jakou důležitost přikládá člověk vzhledu králíka – to je základem pro ten efekt prvního dojmu. Máte-li pocit, že záleží na tom, co umíte a ne na tom, jak vypadáte, probud'te se. Pochopitelně záleží na tom, co umíte, ale jde o to se také co nejlépe prodat – třeba být tím nejúspěšnějším mezi několika stejně dobrými kandidáty. A k tomu je dobrý i přiměřený vzhled. Máte-li zapůsobit na lidi, je to dobré udělat v prvních sekundách – tam se haló efekt vytváří. Vzpomeňte si, jak účastníci kursu básnili o králíkovi hned a pozorování chování si nechali na potom. Smiřte se s pokládáním podivných otázek – mají umožnit Váš „výběh“ v ohrádce z leporela. Pomocí svých reakcí ukazujete, co ve Vás je. Spolupracujte – stejně budete v zaměstnání do značné míry spolupracovat na daných úkolech, tohle berte jako jeden z nich. Smiřte se s tím, že často u konkursu neuspějete – někdy byste opravdu na tu židli „neměli“, jindy byste naopak práci zvládli velice dobře, ale firma se rozhodla dát práci někomu jinému – třeba je na danou práci lepší, třeba se jen zvládl lépe „prodat“ a udělal lepší dojem. Pokud ve Vás zůstane pocit hořkosti, je to škoda. Svět není spravedlivý a pokud si ho nedokážete užít takový, jaký je, lepší nebude – jen vy se budete více otravovat. Smiřte se i s tím, že jste u přijímacího pohovoru trochu „za králíka“ – jste pozorován/a a posuzován/a trochu jako pokusné zvířátko. Pokud ale konkursem úspěšně projdete, bude to lepší. No a to místo za to přece stojí, ne? Uvědomuji si, kolikrát jsem během posledních několika řádek použil sloveso „smířit se“. Opravdu, pravidla role kandidáta v konkursu na pozici je něco,

co je většinou mimo naši „bramboru“ (text Brambora) a nám nezbyvá, než zahrát ji co nejúspěšněji a dosáhnout, čeho chceme. Můžeme proti tomu protestovat, nesouhlasit... znáte to. Tak to prostě ve firmách na začátku třetího tisíciletí chodí. Doufám, že se všichni setkáme u výběrových pohovorů se slušnými a lidskými osobami na všech stranách. A králíky či pozorovatele budeme hrát s jen jako role, a možná si je zahrajeme i s chutí.

Z knihy: Gruber, J. Čemu se to podobá, co by to mohlo být?
Tres consulting s.r.o., Praha 2010.