

Mylne pierwsze wrażenia

Nie jeden menedżer przeżył gorzkie rozczarowanie, gdy fantastyczny kandydat okazał się kiepskim pracownikiem. Choć wypadł znakomicie podczas rekrutacji, nie spełnił pokładanych w nim nadziei. Jak to się dzieje, że czasem mylimy się tak bardzo?

Mateusz Majchrzak, Andrzej Niemczyk

Zacznijmy od krótkiego ćwiczenia. Rzuć, proszę, okiem na ludzi ze zdjęcia i pomyśl, jaki zawód mogą wykonywać i jaki mogą mieć charakter.



Z tego ćwiczenia płyną dwa wnioski.

Po pierwsze – na bazie niewielkiej ilości informacji potrafimy oceniać ludzi w różnych kategoriach. Ani słowem się do nas nie odezwali, a my już całkiem dużo o nich wiemy. Czujemy, kim każdy z nich mógłby być, a kim raczej nie...

Po drugie – nasze intuicje nie zawsze są trafne. Mężczyzna po prawej to Ted Bundy, seryjny morderca i gwałcień, a po lewej przedstawiciel FBI, który go przesłuchuje. Ten po prawej nie wygląda na mordercę wszech czasów, prawda? Wygląda raczej sympatycznie. Może dlatego kobiety tak chętnie szły za nim do jego garbusa z wyciętymi fotelami, gdzie je później gwałcił i mordował.

Pułapki pierwszego wrażenia

Na pewnej stronie internetowej znajduje się porada dla pracownika: „Unikaj błędzenia wzrokiem po sali czy za oknem. 67 proc. szefów biorących udział w badaniach Undercover Recruiter¹ wskazywało, że to błąd, który dyskwalifikuje przyszłego pracownika”. Dlaczego go dyskwalifikuje? Ponieważ wielu ludziom (również rekrutującym, szefom, a nawet negocjatorom) wydaje się, że jeżeli ktoś nie patrzy w oczy, to na pewno kłamie. To nieprawda, ponieważ kandydat może być po prostu nieśmiały lub zestresowany rozmową kwalifikacyjną.

Nasze pierwsze wrażenia oraz intuicyjne decyzje nie zawsze są do końca trafne. Dzieje się tak, ponieważ mamy tendencję do szybkiego wyciągania wniosków na temat innych ludzi. Co więcej, ten proces zachodzi automatycznie, poza naszą świadomością. Jeśli więc ktoś mówi: „Ja nie oceniam szybko innych ludzi”, to być może nie jest świadomy automatyzmów działających w jego mózgu. Wszyscy od razu oceniamy siebie nawzajem. To nie jest tak, że kiedy kogoś widzę, to muszę usiąść i zacząć myśleć, co ja o nim sądzę, kim on może być... Nie uruchamiam świadomie procesu jego oceniania. To się po prostu dzieje. Czasem, gdy kogoś pierwszy raz widzimy, natychmiast nam coś w nim nie pasuje... Nie wiemy jeszcze co dokładnie, ale już coś nam nie gra.

¹ Patrz: <https://theundercoverrecruiter.com/wp-content/uploads/2011/12/90-seconds-interview-hire-you.jpg> (dostęp: 6.01.2019 r.).

Jeszcze jednego ciekawego dowodu na to, jak trudno się oprzeć pierwszemu wrażeniu, dostarcza aplikacja Tinder. Dla tych, którzy nie wiedzą, o co w niej chodzi – kilka słów wyjaśnienia. Aplikacja pokazuje zdjęcia kobiet i mężczyzn. Jeśli ktoś się komuś spodoba, oznacza to zdjęcie w specjalny sposób. Kiedy dwie osoby się sobie nawzajem spodobają, dostają komunikat, że mamy parę. I mogą sobie dalej konwersować. Tinder jest już bardzo popularny w wielu krajach, w tym także wśród młodzieży w Polsce. Problem w tym, że prawie wszyscy prezentują w tej aplikacji korzystne dla siebie zdjęcia. Zdjęcia, na których dobrze wyglądają, czasami nawet lepiej niż w rzeczywistości. Na Tinderze to zjawisko występuje na potęgę. Wszyscy zdają sobie z tego sprawę i choć rozczarowują się swoim wyglądem na randkach, to i tak, gdy zobaczą zdjęcie kolejnej atrakcyjnej osoby, po raz kolejny się umówią. Robią tak, ponieważ ich pierwsze wrażenie jest silniejsze od racjonalnych myśli, które im podpowiadają: Uwaga! Ta osoba tak nie wygląda w rzeczywistości!

Znajomy menedżer powiedział mi kiedyś, że podczas rekrutacji liczą się wrażenia i emocje – reszta to tylko dodatki. Miał trochę racji. Był czas, kiedy chciałem dostać pracę jako trener wewnętrzny, ale za bardzo mi nie szło. Zauważyłem, że kiedy pójść pobiegać przed rozmową kwalifikacyjną, jestem bardziej wyluzowany, spokojny, przyjazny. Poszedłem tak na trzy spotkania i „wygrałem” je wszystkie. Późniejsze etapy rekrutacji, studia przypadku, testy kompetencyjne, choć pisane na kolanie, nie miały znaczenia. Rekrutujący nadal kierowali się swoim pierwszym wrażeniem i trzymali się pierwszej oceny. A nie jest ona do końca prawdziwa – to prawda, że mocno angażuję się w pracę, ale prawdą jest również, że dosyć szybko się irtuję.

Dlaczego tak się dzieje?

Psycholodzy rozróżniają dwa sposoby działania naszego umysłu. Nazywają je systemem 1 i systemem 2. System 2 jest odpowiedzialny za racjonalne myślenie i za obliczenia matematyczne, np. za obliczenie, ile jest 25 x 42. Gdy przyjdzie nam wykonać to działanie

arytmetyczne, musimy usiąść i pomyśleć, podjąć pewien trud umysłowy. System 2 wkłada w swoją pracę dużo wysiłku.

System 1 natomiast działa intuicyjnie i szybko, niejako na autopilocie. Jest odpowiedzialny między innymi za ocenianie, kim jest druga osoba. Co ciekawe, Daniel Kahneman², psycholog, badacz, który opisał działanie tych jakże odmiennych metod działania naszego mózgu, dostał nagrodę Nobla z dziedziny ekonomii, a nie psychologii.

Mamy więc automatyczny mechanizm w mózgu odpowiadający za ocenianie ludzi po wyglądzie (w szczególności po twarzy). Te oceny często zawodzą, o czym mówi nowa książka specjalisty w tej dziedzinie, Aleksandra Todorova³. Na dowód przytacza on niski wskaźnik korelacji (poniżej 0.15) między wrażeniami sprawianymi przez kandydatów podczas rozmów kwalifikacyjnych a ich późniejszymi wynikami w pracy. Poza tym na podstawie wyglądu nie potrafimy przewidzieć, kto jest uczciwy, a kto nie, nie umiemy też odgadnąć, jaki zawód wykonuje i jakim jest człowiekiem – co pokazało ćwiczenie na początku.

Kilka przykładów z życia

Są osoby, które świetnie prezentują się podczas rozmowy kwalifikacyjnej, a później rozczarowują. Pierwsze wrażenie może nas zwieść, ponieważ słuchając kandydata, przeceniamy coś, co profesorowie Jeffrey Pfeffer i Robert Sutton nazywają „mądrym gadaniem”⁴. Według nich kandydaci, którzy wiedzą, jak sprawiać wrażenie pewnych siebie, inteligentnych, czytanych, mających wiedzę i ciekawe pomysły, zostają zatrudniani. Swoim „mądrym gadaniem” przekonują rekrutujących, że tacy właśnie są i tak będą się zachowywać w pracy.

Osoby, które podczas rozmowy rekrutacyjnej wydają się niepozorne, ciche i introwertyczne, okazują się często świetnymi pracownikami. Są później bardzo zaangażowane w pracę i mają dobre relacje z kolegami.

Podczas szkoleń uczestnicy, którzy przedstawiają się jako mistrzowie sprzedaży, nie zawsze nimi są. Okazuje się, że kiedy przychodzi im pracować w realnych warunkach, praktycznie wcale się nie odzywają do klientów. Skąd

² D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu wolnym i szybkim*, Poznań 2012.

³ A. Todorov, *Face Value. The irresistible influence of first impressions*, Princeton, New Jersey 2017.

⁴ J. Pfeffer, *Przywódstwo. Mity i prawda*, Poznań 2016.

ta różnica? Otóż czym innym są zdolności autoprezentacji podczas szkolenia czy rozmowy rekrutacyjnej, a czym innym jest codzienna praca.

Szkolimy wielu sprzedawców. Wiemy, że pierwszy błąd popełniany przez sprzedawców to ocenianie klientów po wyglądzie. Oczywiście kiedy zapytamy ich: „Czy oceniacie klientów na podstawie pierwszego wrażenia, gdy wchodzi do sklepu?”, odpowiedzą: „Nie, nigdy tak nie oceniamy!”. Jednak w rzeczywistości znaczna większość ocenia i najczęściej daje to klientom wyraźnie odczuć poprzez komunikaty niewerbalne. Gdyby szczerze z nimi porozmawiać, to przyznaliby: „Ale po co ja mam się męczyć, skoro od razu widzę, że on tu i tak nic nie kupi?”.

Osoby decydujące o przyjęciu kandydata do pracy dokonają lepszych wyborów, jeżeli

nie zawsze będą ufać swojej intuicji. Okazą się skuteczniejsi, gdy wzbogacą ją o wiedzę z zakresu psychologii. Oczywiście część dobrze prezentujących się kandydatów będzie potem wartościowymi pracownikami. Ale niestety nie wszyscy. Zgodnie ze starym przysłowiem: „Krowa, która dużo ryczy...”■



Mateusz Majchrzak

jest szkoleniowcem menedżerów i kierowników oraz trenerem wakeboardingu. Jego podopieczny Kuba Kado jest Mistrzem Polski 2018 r.



Andrzej Niemczyk

jest trenerem, trenerem trenerów i coachem, autorem wielu książek z zakresu zarządzania, sprzedaży i prowadzenia szkoleń.