

## Otázka, na kterou byste u pohovoru neměli nikdy zapomenout

Také jste někdy uvažovali, jaké by to bylo znát "záračnou" otázku, která při pohovoru dokáže utnout všechny naučené odpovědi, jimiž dnešní uchazeči disponují? Pak vězte, že díky více než čtyřicetiletému výzkumu profesora Waltera Mischela byste ji snad mohli nalézt. Než vám ale prozradím, co je to za otázku, dovoluji, abych vám naservíroval trochu souvislostí, na které jsem narazil v báječném článku Jonaha Lehrera pro časopis New Yorker.

V roce 1968 zavítal profesor psychologie Mischel do Bingovy jedné mateřské školy. Uskutečnil tam experiment, jenž měl být výchozím bodem přelomové behaviorální studie. Probíhalo to takto: Mischel postupně žádal děti, aby vešly do místnosti a posadily se ke stolu, na němž trůnil talíř plný laskomin: marshmallows, cukroví a preclíků - tedy přesně těch věcí, které děti milují.

Dr. Mischel pak dítěti vysvětlil, že si může sníst svůj oblíbený pamlsek ihned, ale když prý počká pár minut, může si pak dát hned dva. Nato odešel z místnosti a zavřel dveře, přičemž tým jeho badatelů pozoroval děti (bylo jich celkem 653) přes poloprůhledné zrcadlo. Následující minuty se ukázaly jako velmi spolehlivý indikátor emoční stability, sebedůvěry a úspěšnosti v dospělém životě daného dítěte, a to nejen v oblasti kariéry, ale i mezilidských vztahů.

Některé děti absolutně nedokázaly ovládnout trýznivé pokušení, popadly pamlsek a rychle ho snědly. Nedokázaly zkrátka ovládnout své impulzy, přestože to znamenalo, že dostanou jen jeden namísto dvou. Jiné děti naopak čekaly až patnáct minut, než se profesor vrátí. Dokázaly ovládnout své impulzy - protože věděly, že odměna bude stát za to. Výzkum pokračuje už několik desetiletí, takže děti byly sledovány a zkoumány i během dospělosti, ale spolehlivost Mischelových zjištění dále odolává zkoušce časem.

Lehrer shrnuje profesorovy závěry tak, že u dětí, které snědly pamlsek ihned, existovala vyšší pravděpodobnost pozdějších problémů s chováním ve škole i doma. Po celé dětství a dospívání zápolily tyto děti se stresujícími situacemi, často měly problémy s pozorností a jen s obtížemi udržovaly přátelství. Při přijímací zkoušce na univerzitu pak lidé, kteří jako děti dokázali kontrolovat své impulzy, dosáhli v průměru o 210 bodů více než uchazeči, kteří to jako děti nedokázali.

A jak to souvisí s vámi, kdo dnes musíte absolvovat pohovory s kandidáty a vybírat lidi do svého týmu? Hodně. Až příliš dlouho jsme se totiž zaměřovali na hrubou inteligenci jako na klíčový ukazatel úspěchu v životě. Profesor Mischel však tvrdí, že inteligence je do značné míry vydána na milost sebeovládání. "I chytré děti musí psát domácí úkoly," říká Mischel. "Dokážete-li zvládnout 'horké emoce', pak se dokážete také učit namísto sledování televize a později si spořit na důchod," doplňuje.

Pokud byste tedy z nějakého důvodu měli čas položit uchazeči pouze jednu otázku, na vašem místě bych se zeptal takto: Kdy v životě jste prokázal(a) schopnost oddálit uspokojení? A pak

sledujte obličej, řeč těla uchazeče a poslouchajte. Během let jsem slyšel několik nádherných příběhů, které mi umožnily pochopit charakter uchazeče a jež by pomocí obvyklých otázek nikdy nevyplavaly na povrch. A také jsem se naučil, že schopnost odkládat uspokojení je základ emoční inteligence, která je hlavní vlastností lídra.

Mimochodem: i těm z vás, kteří jste v dětství sahalí po marshmallows, nabízí Mischel naději. Vychází z pozorování velké podmnožiny lidí, kteří jako děti neobstáli, ale v dospělosti již oddalovat uspokojení dovedli. "Tato skupina mě zajímá nejvíce," tvrdí Mischel, "dokázala od základu změnit svůj život."

Takže co si vyberete? Jeden marshmallow, anebo dva? Záleží jen na vás!

**Pepper de Callier**  
**předseda Bubenik partners**