



Podcast „Z pasją o mocnych stronach”

Data publikacji: 20.12.2018

Tytuł: Podcast #87 – Talenty w czasie rozmowy rekrutacyjnej – rozmowa z Anną Bąk

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 87. – talenty w czasie rozmowy rekrutacyjnej. Rozmowa z Anną Bąk.

Nazywam się Dominik Juszczyk. Dzielę się z Wami tym, jak odkrywać swoje talenty, budować mocne strony i jak z nich produktywnie korzystać w codziennym życiu. Bardzo chciałbym, aby wszyscy świadomie używali swoich mocnych stron.

Zapowiedź do tego odcinka podcastu nagrał Piotr Peszko, który prowadzi podcast „Pod skórą” i „Letnią Szkołę eLearningu”.

Dzisiaj porozmawiamy o tym, jak mówić o swoich talentach w czasie rozmowy rekrutacyjnej, ale też jak je wykorzystywać w pracy rekrutera do tego, aby ta rozmowa była jak najlepsza, bo obu stronom takiego spotkania zależy na tym, aby dobrze wypaść. Mam nadzieję, że informacje, które przekaże Wam Ania Bąk, prowadząca serwis Dobra Rekruterka, pomogą Wam lepiej przygotować się do takiej rozmowy, bez względu na to, z której strony stołu będziecie siedzieć.

Często w mailach pytacie, jakie zawody możecie wykonywać, mając określone talenty, i jak o swoich talentach mówić w czasie rozmowy o pracę. Mam nadzieję, że uda nam się na część z tych pytań odpowiedzieć i zmniejszyć stres w trakcie rekrutacji.

Zapraszam teraz do wysłuchania rozmowy z Anią.

Cześć, Aniu. Dziękuję, że mnie odwiedziłaś.

Cześć, Dominiku. Bardzo dziękuję za zaproszenie.

Powiedz, proszę, słuchaczom, kim jesteś i czym się zajmujesz.

Od ośmiu lat zawodowo zajmuję się rekrutacją. Pracuję w branży IT, z wykształcenia jestem psychologiem. Właśnie skończyłam pisać doktorat z psychologii tańca, czekam na recenzję. Oprócz tego od dwóch lat prowadzę blogi. Jeden – „Dobra Rekruterka” – jest związany z rekrutacją. Pomagam w nim budować dobre doświadczenia rekrutacyjne. Drugi jest związany z moją pasją. Tam pomagam budować zaufanie do własnej twórczości. Nazywa się on „Anna Bąk pisze”.

Psychologia tańca?

Tak, bo przez sześć lat tańczyłam taniec brzucha, taniec orientalny.

Co to jest psychologia tańca?

To temat na 400 stron rozprawy doktorskiej. W dużym skrócie: psychologowie tańca przyglądają się tej aktywności ruchowej, biorąc pod uwagę różne jej aspekty. To, co ludzie czują, gdy obserwują taniec, gdy tańczą, to, jak oceniają tańczących, w jakich sytuacjach tańczą, co im to daje, czym różni się taniec w rywalizacji od takiego na weselu. Szczerze mówiąc, bardzo dużo wiadomo na temat psychologii tańca w balecie, czyli w takiej profesjonalnej sferze, ale ja zajmowałam się osobami, o których nic nie wiadomo, czyli półprofesjonalistami. To jest takie zagadnienie, które pojawia się także w bieganiu, czyli osoby, które trenują taniec profesjonalnie, ale ich życie zawodowe nie jest związane z tą pasją.

Taniec kojarzy mi się z wolnością i ekspresją, ale również ze strefą paniki, dlatego nigdy nie tańczę. Mam wiele obaw i założeń z tym związanych, ale jest na liście rzeczy, które chcę zrobić.

Psychologia może tu pomóc, zresztą jest coś takiego jak choreoterapia, czyli terapia tańcem.

Jakie jest Twoje top 5 talentów?

Numer jeden to indywidualizacja, następnie *developer* – rozwijanie innych, *learner* – uczenie się, *ideation* – odkrywczność, *intellection* – intelekt. Dalej jest *input*, *maximizer*, dyscyplina, odpowiedzialność i bliskość.

Nie poznałem jeszcze osoby z takim połączeniem talentów – dyscypliny z *ideation*.

Dyscyplinę dopiero odkrywam, ale ona pewnie odpowiada za to, że przez sześć lat byłam w stanie trenować taniec. Jestem osobą, której bardzo ciężko jest zrezygnować z podjętych zobowiązań – pewnie ma na to wpływ odpowiedzialność.

***Ideation* wiąże się z pojawianiem się w kimś wielu pomysłów, ale niewiele z nich jest realizowanych.**

Faktycznie, *ideation* daje mi dużą łatwość generowania pomysłów. Pewnie *input* nie pomaga w ułożeniu ich w jakąś całość – jestem zavalona karteczkami z pomysłami – natomiast dyscyplina może tu pomagać w takim zmuszeniu siebie do pracy, mimo że się nie chce. Zauważyłam to, pisząc doktorat – w którymś momencie trzeba usiąść i po prostu zacząć pisać. Dyscyplina może pomóc w systematycznej pracy.

Jesteś rekruterką. Powiedziałaś, że starasz się sprawiać, aby rekrutacja była dobrym doświadczeniem. Co chcesz przez to powiedzieć?

Rekrutacja ma być dobra dla wszystkich stron tego procesu. Trzeba byłoby zdefiniować, czym są te dobre doświadczenia. Celowo jestem dobrą rekruterką, a nie idealną, bo z moich doświadczeń wynika, że nie ma czegoś takiego jak idealny proces rekrutacji. Każdy, kto zajmuje się tą branżą, powie, że idealne rekrutacje nie istnieją, bo to zbyt złożony proces. Stąd dobre doświadczenia oznaczają wystarczająco dobre procesy rekrutacyjne, ale nie idealne. Te dobre doświadczenia powinny być w miarę przyjemne, budzić pozytywne emocje zarówno w kandydacie, jak i w menedżerze firmy. Fajnie by było, gdyby rekruter był zadowolony ze swojej pracy, więc staram się, aby każda ze stron została w miarę profesjonalnie potraktowana, miała świadomość tego, jak traktuje inne strony. Chcę, aby rekruter czuł się tu wsparciem, bo rekrutacja jest jak randka – obie strony muszą chcieć się spotkać i budować tę relację. Mocno pracuję nad tym, aby obie strony starały się dobrze wykonywać swoje role, znały je, ale nie starały się być idealne. Bo nie ma ideałów.

Oboje mamy doświadczenia w branży IT. To specyficzna branża, jeśli chodzi o rekrutację, bo zdecydowanie oparta na rynku pracownika. Jest nawet taki dowcip. Pewien programista został zwolniony i to było najgorsze pięć minut w jego życiu, bo po pięciu minutach miał już kolejną pracę.

Pamiętam, że gdy przeprowadzałem moją pierwszą rekrutację, a było to w 2009 r., to sytuacja na rynku była trochę inna. Rekrutowani mieli różne nastawienie do firmy. Inaczej odbierałem tych, którzy uważali, że to jest jedna z niewielu szans na znalezienie pracy, a inaczej tych, którzy uważali, że czeka na nich mnóstwo innych firm. Sytuacja w biznesie się zmienia, czasami jest rynek pracownika, czasami pracodawcy. Jakie można wymienić dobre praktyki jednej i drugiej strony w takiej rozmowie? Jak przygotować się do takiej profesjonalnej, biznesowej rozmowy, aby to było dobre doświadczenie? Zacznijmy od menedżera.

Menedżerom często wydaje się, że oni nie muszą się przygotowywać do takich rozmów. Nie czytają CV, nie zastanawiają się, jakie pytania chcą zadać. Jeżeli mają rekruterów i dział HR, to są uratowani. Ale zdarza się, że sami prowadzą takie spotkania – stąd biorą się te złe doświadczenia rekrutacyjne. Menedżer powinien przede wszystkim zastanowić się, kogo szuka. Tu przydałaby się znajomość talentów w zespole, a nawet znajomość tych własnych. Należy zastanowić się nad tym, jakie pytania zadać, w jakiej kolejności, po czym sprawdzić, czy to jest ta osoba, której się szuka. Jest tu cała masa takiego mentalnego przygotowania, którego menedżerowie nie robią z różnych powodów – braku czasu, innych obowiązków, stresu lub tego, że wcale nie chcą rekrutować. Należy przejrzeć CV, aby wiedzieć, z kim się rozmawia. Przygotować sobie listę pytań. Sprawdzić, kiedy kandydat dotrze na rozmowę, kto go odbierze, bo zdarza się, że kandydat przychodzi i nie wie, o kogo pyta, nikt nie wie, do kogo on ma pójść. Przygotować się mentalnie, czyli nie być zmęczonym ani zestresowanym, złym itd., ale także pod względem struktury spotkania, bo za nią odpowiada menedżer, a nie kandydat.

À propos struktury. Gdy my rekrutowaliśmy, to często próbowaliśmy podejmować wspólny proces rekrutacji. Mieliśmy takie same pytania lub scenariusze rozmowy dla wszystkich kandydatów, aby móc potem porównać ich odpowiedzi. Dla mnie straszne było pytać o to samo dwie różne osoby, bo widziałem ich reakcje. Jak uważasz, co jest ważniejsze: czy powtarzalność procesu, czy indywidualne traktowanie każdego z kandydatów?

Tu podejścia do rekrutacji są różne. Teoretycznie ten proces powinien być bardzo ustandaryzowany, czyli rekruter powinien prowadzić wywiad behawioralny, pytać o zachowania, mieć ścisłą strukturę, od której nie odchodzi, kandydata oceniać w skali od 1 do 5, uśredniać itd. Niektórzy tak działają, ale taka rozmowa jest bardzo trudna zarówno dla kandydata, jak i dla osoby, która ją prowadzi, więc ja jestem za tym, aby przygotować sobie bazę pytań, przez które przeprowadzi się kandydata. Jeżeli kandydat odpowie już na dane pytanie albo dany temat spontanicznie wyjdzie w rozmowie, to tę strukturę można do tego dopasować. Ja często podchodzę do tego indywidualnie i podążam za kandydatem. Korzystam z pytań bazowych, ale później dopytuję, pogłębiam, bazując na raz danej odpowiedzi. Talenty menedżera na pewno mają znaczenie, bo są osoby, które usztywnią się na tę strukturę, a są takie, które w ogóle ją oleją. Talenty mogą pomóc bądź przeszkadzać w wyciągnięciu tej przysłowiowej prawdy z kandydata, ale to, jak dobrze poprowadzić rozmowę, bardziej zależy od wiedzy menedżera niż jego talentów.

Czyli świadomość talentów pomaga się lepiej przygotować do rozmowy.

Zdecydowanie. Świadomość tego, jakie mamy talenty, ma większy wpływ na przebieg i atmosferę spotkania niż na samą jego strukturę. Jeżeli trafimy na kandydata, który ma odmienne talenty, to nie będziemy się rozumieli. Nawet rekruterowi może pomóc znajomość jego własnych talentów. Prowadziłam kiedyś rekrutację na kierownika w naszej firmie. Była tam kandydatka, która znała firmę i wiedziała, na czym to polega. W trakcie rozmowy maksymalnie mnie wkurzała, mimo że mówiła bardzo sensownie. Zastanawiałam się, dlaczego ona mnie tak bardzo denerwuje, i oddałam głos koleżance, która zaczęła ją przepytować. Gdy przysłuchiwałam się ich rozmowie, zauważyłam, że ta

osoba była bardzo mocno nastawiona na zadania. Traktowała ludzi jak środek do celu, a dla mnie na stanowisku, na które rekrutowaliśmy, bardzo ważne były relacje. Jako rekruter musiałam wewnętrznie ochłonąć, żeby nie oceniać tej osoby w taki sposób, że nie nadaje się do tej roli, tylko inaczej ją postrzega. Rekruter powinien więc sobie uświadomić, że wchodzi w relację z kandydatami, z kim ma chemię, z kim nie, bo czasami to, kogo szuka, to nie jego talenty. Musi oddzielić swoje preferencje od tego wszystkiego.

I mieć świadomość, że ma jakieś preferencje. Gallup nazywa to *blind spots*, sugeruje, że pewnych rzeczy nie dostrzegamy i warto mieć partnera, który nam to uświadomi. Pamiętam, jak trudne były dla mnie rekrutacje, na których byłem sam z kandydatem, bo jednocześnie zadawałem pytania, słuchałem odpowiedzi i myślałem nad tym, o co dalej pytać, aby rozmowa miała *flow*. Powiązanie tego wszystkiego to naprawdę ciężka praca. Lubiłem, gdy było więcej rekrutujących, bo można było dowiedzieć się więcej o danym kandydacie. Spotkałem się też z takim procesem rekrutacji, w którym z kandydatem rozmawiała najpierw jedna osoba, a potem druga. Ale gdy więcej ludzi przepytuje, to jest duże ryzyko, że każda z nich będzie pytała o to samo. To może irytować kandydata.

Ja zdecydowanie rekomenduję rekrutację w parach. Łatwiej jest wtedy notować, słuchać kandydata. My często dzielimy się rolami i na początku rozmowy zaznacza się, kto za co odpowiada. Gdy menedżer jest z HR-u, to wtedy będzie odpowiadał za pytania miękkie. To wiele ułatwi kandydatowi, bo dzięki temu będzie wiedział, na kogo bardziej patrzeć, z kim nawiązywać relację, ale jest to też pomocne właśnie do tzw. odbicia myśli po spotkaniu. Zdarza się, że jestem bardzo krytyczna i weryfikuję swoje wnioski – włącza mi się wtedy *intellection* – widzę różne zagrożenia, mam wiele wątpliwości, więc warto to z kimś przegadać. To jest bardzo pomocne. Uważam, że trzech rekruterów to za dużo jak na jednego kandydata. Jeśli to ma podstawy, to jak najbardziej, ale przy założeniu, że kandydat wie, dlaczego jest tyle osób.

Ja na rekrutacji zwracam uwagę na tę relacyjną stronę – czy dobrze mi się rozmawiało z kandydatem, co podpowiada mi empatia? Przez to mogą umknąć mi te rzeczy twarde, bo ktoś bardziej analityczny mógłby stwierdzić, że to się kupy nie trzyma.

Kolejność nie zawsze ma znaczenie, natomiast ważniejsza jest spójność wypowiedzi i samoświadomość. Jestem psychologiem, więc słuchanie, notowanie i wymyślanie pytań przychodzi mi z łatwością. Natomiast wiem, że innym rekruterom nie zawsze to się udaje albo wywołuje w nich stres.

Ja testowałem różne rozwiązania. Niekiedy notowałem, co burzyło mi *flow* rozmowy. Dobrze działało na mnie to, gdy po rekrutacji miałem 15 min czasu, żeby zapisać wnioski.

Najlepiej mieć np. pół godziny przerwy między spotkaniami, żeby na świeżo przegadać te wrażenia, zrobić notatki, podsumować plusy i minusy, bo po dwóch dniach już mniej się pamięta.

Chciałbym poruszyć teraz kwestię talentów kandydata i takie dwa scenariusze: gdy kandydat zna swoje talenty i gdy ich nie zna. Skupmy się na tym, jak rozmawiać z tymi, którzy nie znają swoich talentów. Moje podejście było takie, że jako osoba, która pracuje z talentami, wiedziałem, jakiego typu zachowania i schematy myślenia wiążą się z określonymi talentami. Mogłem więc zadawać pytania, które dawały mi wskazówkę, w jaki sposób myśli kandydat, np. gdy dostajesz zadanie, to co robisz najpierw. Jeśli ktoś powie, że siada i od razu próbuje coś napisać, sprawdza, jak mu to wyjdzie, to jest to wskazówką, że może ma aktywatora, elastyczność albo jest strategiem. Gdy powie, że najpierw siada, rozrysowuje, przegada to z kimś, to jest bardziej analityczny i relacyjny. Więc warto

znać swoje talenty i wiedzieć, o co można zapytać jako wskazówkę do danego typu myślenia związanego z talentami. Jakie Ty masz doświadczenia w tym względzie?

Na talentach jako podstawie budowania pytań jeszcze nie pracowałam, ponieważ ta metodologia nie jest jeszcze tak popularna. Duże organizacje nie są jeszcze świadome, że można byłoby to wykorzystać. Najczęściej pracuje się na zadaniach. Myślę, że znając odpowiedzialność wynikającą z danej roli, można dojść do podobnych wniosków. Jeżeli szukałabym rekrutera, ale potrzebowałabym osoby, która jak ma zrobić rekrutację, to od razu działa, szuka, to ja też mogę dojść do podobnych wniosków, nie znając talentów, które za tym stoją. Ale znając swoje, wiedziałabym, że jestem bardziej od myślenia, więc potrzebuję kogoś do działania. Talenty w tym pomagają, ale chyba w małych organizacjach, bo w dużych to raczej nie jest podstawa do generowania pytań, chociaż bardzo by to pomogło.

Instytut Gallupa zastrzegł, że to nie jest badanie służące do rekrutacji. Mają do niej inne narzędzia. Kiedyś uczestniczyłem w rekrutacji na pewne stanowisko Instytutu Gallupa związane z reprezentowaniem ich w pracy z dużymi korporacjami. Przeszedłem przez proces rekrutacji. Badanie to było zupełnie inne niż te związane z talentami. Tworzono tam ok. 10 profili i tylko dwa pasowały do danego stanowiska. Jeśli wyszedł inny profil w tym badaniu, to dana osoba nie przechodziła już do kolejnego etapu.

Ja traktuję talenty jako mapę – jako pewne punkty, na które trochę masz wpływ, trochę nie. To, na co masz wpływ, to to, jak wykorzystujesz talenty. One kojarzą mi się także z plecakiem z wyposażeniem. Pięćdziesiąt osób może mieć młotek w swoim plecaku, ale nie wszyscy potrafią go używać. Tworzenie profilu ma znaczenie, ale wołałabym, aby kandydaci mogli pokazać, na ile mają dojrzałe talenty, na ile z nimi pracują, albo mogli udowodnić, jak z danym profilem poradzą sobie w tej roli. To byłoby dla mnie dużo ciekawsze niż sam profil, więc będę bronić kandydatów z innym profilem.

Mnie się to podobało, bo na podstawie tego badania, opisu mojego profilu ja sam poczułem, że nie byłbym szczęśliwy na takim stanowisku, bo to nie był zupełnie mój tryb działania. Natomiast nie ma żadnych badań mówiących o tym, że do danej roli pasuje dany profil. Jest powiedziane, jaki masz profil i jak możesz go wykorzystać w tej roli. Bywa tak, że z danym profilem będzie Ci ciężko, bo jeśli jest wymagane analityczne podejście, a żaden z Twoich talentów nie pomaga Ci myśleć analitycznie, to będzie Ci trudno nadrobić brak tego talentu. W większości przypadków można się jednak zastanawiać, jak danymi talentami wypełnić tę rolę.

Warto podkreślić, że dany profil talentowy nie daje zero-jedynkowej odpowiedzi, co możesz w życiu robić i jakie stanowisko jest dla Ciebie idealne, bo to jest bardziej mapa punktów informująca, gdzie masz pagórki, gdzie dołki, ale ona nie powie Ci, jaka droga między tymi punktami może być wyznaczona, bo to Ty wybierasz.

Sporo powiedzieliśmy o roli rekrutera, a jak kandydat może przygotować się na rekrutację?

Na pewno powinien na to przygotowanie poświęcić czas. Największym błędem kandydatów jest to, że przychodzą na spotkanie bez przygotowania. Mam tu na myśli przygotowanie zarówno operacyjne, bieżące – gdzie mam być, o której i jak dojechać – ale przede wszystkim mentalne – co chcę powiedzieć na tej rozmowie, co osiągnąć, o co sam chcę zapytać pracodawcę. Dużo osób przychodzi z taką pływającą świadomością siebie i swoich oczekiwań. Jeśli kandydat sam nie wie, czego chce, to rekruter w żaden sposób mu tego nie wyjaśni. Ważne jest więc przemyślenie tego, jakie pytania mogą paść, co się może wydarzyć, co chcę osiągnąć, po czym poznam, że ten pracodawca jest dla mnie dobry, bo rozmowa rekrutacyjna to szansa na poznanie się dwóch stron. Pomimo że chciałabym, aby rynek

rekrutacji był dojrzały, żeby kandydaci trafiali na samych mądrych menedżerów, rekruterów, to bywa tak, że rekrutacje prowadzone są przez osoby, które nie mają do tego kwalifikacji, serca i nie chcą tego robić. Czasami kandydaci będą trafiali na osoby, które będą zadawały im pytania typu: „No to proszę coś o sobie powiedzieć”. I tu talenty bardzo pomogą, pod warunkiem, że ta narracja o nich będzie ułożona. Znając swoje talenty, będzie można wybrnąć.

Chciałbym podkreślić to, co powiedziałaś, że rekrutacja to rozmowa w dwie strony. Nie tylko firma rekrutuje pracownika, ale też pracownik rekrutuje firmę, z którą miałby współpracować. Osoby, które rekrutują, „sprzedają” tę firmę, pokazują ją. Ja zawsze prosiłem kandydatów, aby zadawali pytania, bo to pozwala ich poznać. Jeśli dobrze dopasujemy kandydata do firmy, to potem ani kandydat, ani firma nie będą się męczyć, a jeśli coś ukryjemy, skłamiemy, to w ciągu miesiąca to wyjdzie.

Tu szczerść obu stron jest bardzo cenna, bo zarówno firma może coś zataić, np. nie wie, jak będzie wyglądała dana rola, jak i kandydat może nie przyznać się do tego, że zaplanował zaraz urlop albo że ma jakieś braki. Najczęściej szczerść bardzo popłaca w każdą stronę, bo gdy nie jesteśmy szczerzy, to obie strony czują się oszukane w tym okresie próbnym.

Ostatnio spotkałem się z kilkoma procesami rekrutacyjnymi, które trwają bardzo długo. Jest kilka rozmów – najpierw z działem HR, potem z menedżerem, techniczna, merytoryczna, dzień spędzony razem z zespołem. Dopiero po tym wszystkim podejmowana jest decyzja o zatrudnieniu – i zespół, i kandydat decydują, czy chcą ze sobą pracować. To dłuższy proces, ale docelowo może mieć dobry skutek.

To fajny proces, ale kosztowny. Jeśli pracuje się w dużej firmie, w której jest dużo osób, to jest to niewykonalne. Przy małych firmach, gdzie koszt zatrudnienia niewłaściwej osoby jest wyższy, bo zatrudniamy np. jedną osobę na rok czy pięć osób na rok, a nie pięćset, to to dopasowanie do zespołu jest dużo ważniejsze. Przykładem tego jest Pani Swojego Czasu, która prowadzi rekrutację. Wypełnienie jej formularza zajmuje chyba godzinę, a rekrutacja trwa do lutego, ale ona zatrudnia jedną osobę, rekrutację prowadzi raz do roku.

A to jest bodajże piąta albo szósta osoba w jej dziale, więc rekrutowane jest 20% zespołu.

Gdy w większej firmie zatrudnimy niewłaściwą osobę, to mamy więcej możliwości zmiany jej miejsca, przeniesienia jej do innego działu.

Możemy dać jej czas na uzupełnienie braków, dać plan naprawczy, wyznaczyć jej inne zadania, bo jest ta przestrzeń.

Jest takie powiedzenie w branży rekrutacyjnej: *Hire slow, fire fast* – zatrudniać długo, aby proces był szczegółowy, włożyć duży wysiłek w znalezienie właściwej osoby, ale gdy widzimy, że dana osoba nie pasuje, to bardzo szybko się z nią rozstać. Można zrobić to z klasą albo bez.

Ja uważam, że jeśli zatrudniamy bardzo długo, jesteśmy bardzo wybredni i mimo to zatrudniamy osoby, które nie pasują, to coś w procesie selekcji nie działa. Im więcej czasu poświęcamy na rekrutację i selekcję, tym lepsi są kandydaci, więc usprawniłabym coś w tym procesie, bo może właśnie przez to wybieramy niewłaściwe osoby. Chociaż zgadzam się z tym, że nie powinniśmy się męczyć, jeśli uznamy, że to nie to.

Co ze scenariuszem rekrutacji, w którym kandydat zna swoje talenty? Jak dobrze mówić o talentach na rozmowie rekrutacyjnej? Zakładamy, że nie wszyscy dobrze wiedzą, czym jest test

StrengthsFinder, bo powiedzenie wprost, że jestem maksymalistą, mam *input* i stratega nie będzie zrozumiałe. A nawet jeśli ktoś zna ten test, to zna swoje talenty, a nie zna wszystkich innych talentów i ich szczegółowych opisów.

O talentach dobrze jest mówić przed rozmową, czyli wykorzystać znajomość talentów w CV, na LinkedInie. Dla wszystkich etapów rekrutacji i całego procesu wspólne powinno być niepostulowanie się nazwami talentów, które są nic niemówiącymi etykietkami, tylko treścią. Zamiast mówić: „Jestem learnerem”, lepiej powiedzieć: „Motywuje mnie zdobywanie nowej wiedzy”, „Szukam stanowiska, w którym będę mógł zdobywać nową wiedzę”. W tym wypadku o każdym talencie można już opowiadać z różnych perspektyw, zarówno o tym, co umiem, co osiągnąłem, ale też o tym, czego szukam. Ta narracja zależy od osoby, która opowiada, więc nawet w CV, w profilu osobowościowym można napisać, czego szukam, i wykorzystać przy tym talenty albo osiągnięcia. Są różne perspektywy. Warto zaznaczyć, że dla rekrutera nie jest ważne to, co masz, tylko to, co z tym robisz. Nie tylko, co wiesz o sobie, ale jak tej wiedzy używasz. Ważniejsze jest zachowanie, które na podstawie tej wiedzy prezentujesz, niż że Ty wiesz, że tak masz. Wiele osób coś o sobie wie, ale nic z tym nie robi. Jacek Kłosiński opowiadał w rozmowie z Tobą, że on jest sceptycznie nastawiony do tej metodologii, bo ona daje tylko jakiś wynik, ale człowiek jest wciąż dużo bardziej złożony i jeśli nie wykorzystuje tej wiedzy, to tak jakby miał paragon z totalotką z jakimś wynikiem, ale nie miał tej kwoty realnie w ręku.

Właśnie kończy się druga edycja kursu talentowego, który prowadzę. Uczestnicy przez trzy tygodnie analizowali swoje talenty, stwierdzili, że dużo się dowiedzieli. Tam jest tak wiele wiedzy, że wystarczyło jej na 24 dni, a to wcale nie jest zaawansowany kurs. On pozwala wybrać tylko pierwsze akcje rozwojowe. Wiele osób zrobiło test, przeczytało wyniki i nic z tym dalej nie zrobiły. Powiedziałas, że można to umieścić w CV i LinkedInie. Mój profil na LinkedInie zawiera krótkie opisy talentów. Nie wymyślałem tego od podstaw, tylko wybrałem te krótkie opisy, które coś o mnie mówią i z którymi się zgadzam. Stworzenie takiego dwu-, trzyzdaniowego opisu zajęło mi pięć minut – ten opis był po angielsku, więc jeśli ktoś chce zobaczyć, jak taki opis powinien wyglądać, to zapraszam na moją stronę, gdzie znajdziecie do niego link.

Przyjrzałam się temu opisowi. Tam praktycznie w dwóch zdaniach jest pięć talentów. Jest to czysta esencja Twojego top 5, więc jest to bardzo przejrzyste. Można to wykorzystać na rozmowie. Talenty są gotową odpowiedzią na wiele pytań rekrutacyjnych. Odpowiedzi na pytania rekrutacyjne: „Dlaczego oferta naszej firmy cię zainteresowała?”, „Co cię motywuje w pracy?”, „Jak organizujesz sobie pracę?”, też można połączyć z talentami. Jest masa pytań, na które ma się już gotową odpowiedź i gotową narrację. Tę narrację można uwspólnić dla wszystkich swoich talentów i opowiadać o sobie w określony sposób, podsuwając słuchaczowi gotowy wizerunek, który chcemy budować, bo wiemy, do czego dążymy, mając te punkty, odnośniki.

Kiedyś napisałem na blogu artykuł o tym, jak używać talentów w rozmowie o pracę. Z kart talentowych, które można było pobrać u mnie na blogu, dla każdego talentu wypisałem wartości, które wnosi do zespołu, i potrzebę. Mamy pięć par takich stwierdzeń. Można z nich stworzyć gotowiec, który pomoże nauczyć się mówić o swoich talentach. Można to potem dopracować, dodając przykłady projektów i sytuacji, w których się uczestniczyło.

To jest łącznik do analizy przeszłości, czyli swoich sukcesów, porażek, tego, jak działamy, ale też punkt wyjścia do przyszłości, czyli tego, czego szukamy w firmie, jak będziemy działać w określonej sytuacji, bo mając te punkty zaczepienia, jesteśmy to w stanie jakoś przewidzieć. To dobra podstawa do tego, aby przygotować pytania do pracodawcy. Znając swoje talenty, możemy określić, co chcemy sprawdzić w rozmowie z pracodawcą, jakie pytania zadać. Ja jako *learner* mogę spytać o to, jakie będę mieć szanse

na rozwój albo zdobywanie nowej wiedzy. Nie warto pytać o sam budżet szkoleniowy, bo to może być co innego. Wtedy wiemy, jaka jest esencja tego pytania, na czym nam zależy.

Gdy otworzyłem karty talentowe, była tam taka informacja: wartości, które wnoszę: „Nowe, świeże perspektywy”, potrzeby: „Wolność do odkrywania możliwości bez skrupowania i granic”. Można zapytać: „Jak państwo traktują pomysły zgłaszane przez pracowników? Co się z nimi dzieje? W jakim stopniu będę musiał robić rzeczy według jakiegoś procesu? W jakim stopniu będę mógł proponować usprawnienia?”. Na podstawie reakcji rekrutera można stwierdzić, czy będę miał przestrzeń, czy nie.

Można pytać o kulturę firmy, o to, jak podchodzi ona do nowych pomysłów, czy organizowane są burze mózgów. Czy jeżeli będę rzucać dużo pomysłów, ale niekoniecznie dobrych, to czy ktoś będzie w stanie nad tym pracować, czy zostanę uznany za osobę, która wymyśla nowe rzeczy, ale nie jest w stanie się skupić na pracy.

Mając talent *deliberative*, dana osoba może zapytać, jak zgłaszać usterki, które zauważy, jak zostaną potraktowane, z kim będzie mogła o tym porozmawiać.

Skonkretyzować można nawet pytanie o benefity, bo dla każdego inne benefity będą istotne. Uważam, że dużo pytań kandydatów nie jest punktowanych przez rekruterów, czyli można spytać o wszystko. To zawsze coś mówi o kandydacie. Gdy zapyta on o ubezpieczenie zdrowotne, a takiego nie ma, to na pytanie rekrutera: „Dlaczego jest to dla ciebie takie istotne?”, ma gotową odpowiedź, bo zna siebie i wie, dlaczego jest mu to potrzebne. To pomaga w masie pytań, które kandydaci zadają nieświadomie, ale też wypada gorzej niż zadawanie pytań nieświadomych. Nawet jeśli rozmawia się o finansach, to można wytłumaczyć, dlaczego taka, a nie inna kwota.

Pomagam ludziom, którzy szukają pracy, bo jestem taką osobą, do której wszyscy się zwracają. Wiem, że ten rynek nie wygląda tak, jak ja bym chciała. Jeżeli ktoś jest kandydatem dojrzałym i świadomym, to może się zrazić, że rekrutacja nie jest tak profesjonalna, jak mogłaby być.

Kilka lat temu rozmawiałem ze znajomym, który co pół roku chodzi na rekrutację. Nie chce zmieniać pracy, ale chce sprawdzić, jak to jest być na rekrutacji.

Krzyczę „nie” z całego serca i całego rynku rekrutacyjnego. Nie róbcie tego. To zakłóca szczerść i zaufanie na rynku pracy. Są kandydaci, którzy naprawdę chcą zmienić pracę, a jeżeli menedżer ma negatywne doświadczenia z osobami, które nie chciały zmienić pracy, to buduje sobie przekonanie, że ludzie chodzą na spotkania turystycznie. Bardzo ciężko pracuje się z menedżerem, który ileś razy się sparzył.

Czasami można trafić na naprawdę fajną firmę i gdy przychodzimy nieprzygotowani, to spalamy sobie możliwość udziału w rekrutacji w przeszłości.

Rekrutacja często kojarzy się ze stresem, z byciem ocenianym, testowanym. Jeżeli bardzo zależy nam na pracy, to chcemy bardzo dobrze wypaść. Jak obie strony mogą sobie pomóc, aby zmniejszyć to napięcie i przejść na wyższy poziom rozmowy?

Ze strony kandydata kluczowe jest przygotowanie. To zawsze jest sytuacja niepewna, stresująca. Tu ten obszar jest ograniczony, bo jesteśmy w stanie przygotować się tylko z własnej strony – przemyśleć to, co chcielibyśmy powiedzieć, przygotować sobie odpowiednio wygodne ubrania, aby się nie gnieść w jakichś niekomfortowych ciuchach, ale to pole jest ograniczone, bo możemy wpłynąć tylko na siebie. Rekruter ma szerszy obszar wpływu, bo to on jest gospodarzem i odpowiada za strukturę. Menedżer oraz rekruter odpowiadają za zapewnienie komfortowej atmosfery. Staram się wprowadzić

kandydatów w taki neutralny stan, w którym poczują się komfortowo i bezpiecznie, aby mogli w pełni pokazać swój potencjał. Stres potrafi bardzo zablokować, sprawić, że zapominamy, co chcemy powiedzieć, a nasze kompetencje kurczą się do pozycji obronnej. Wystarczy zwykły, życzliwy uśmiech ze strony rekrutera. Rekruterzy często to widzą, bo mają całe spektrum kandydatów, widzą, kto jak się stresuje, jak zareagować. Dla kandydata to jednostkowe doświadczenie, natomiast rekruter ma ich o wiele więcej. Podanie wody, pokazanie, gdzie jest łazienka, jeżeli ktoś chciałby skorzystać przed spotkaniem lub w jego trakcie, odpuszczanie pewnych pytań w rozmowie albo dopytywanie o coś. Zdarzyło mi się zabić kandydata bardzo prostym pytaniem. Czułam, że on się bardzo zagotował i wręcz spadał z krzesła. Talenty nam wtedy pomagają zobaczyć, że ktoś tu prawie zszedł na zawal, bo go zapytałam, co zapamiętał z jakiegoś kursu, a on totalnie nic nie pamiętał. Nie zawsze jesteśmy świadomi tego, że w kandydacie możemy uruchomić jakieś doświadczenia, o których nie wiemy, bo on np. rano się z kimś pokłócił, jest po chorobie, ma gorszy dzień.

I to jest błąd kandydata. Wspomnieliśmy, że rynek kandydata jest w wielu branżach i rekruterzy nie będą mieli za złe, gdy kandydat powie, że jest chory, zmęczony, miał zły dzień. Najczęściej zdarza się prośba o przeniesienie rozmowy na inny dzień. Lepiej przełożyć takie spotkanie, niż nie powiadomić, że się nie przyjdzie. Zdarzyło mi się mieć kandydata, który był w ciężkiej fazie depresji. Taka osoba energetycznie nie jest w stanie przekonać do siebie nikogo, bo sama w sobie nie wierzy w danym momencie. To jest raczej taki okres, że należy skupić się na sobie, a nie na szukaniu pracy. Zdarzyło mi się, że kandydat przełożył spotkanie, bo w nocy umarło mu dziecko. To wzbudza szacunek, że ta osoba miała tyle sił, aby zadzwonić. To zrozumiała sytuacja. Rekruterzy miewają tak szerokie doświadczenie, że już nic ich nie zdziwi. Lepiej też odwołać spotkanie, niż przyjść na nie z katarem, kaszlem i głową tak przytłumioną, że nie wiadomo, co się mówi.

Najgorsze jest niepowiadomienie rekrutera, że się nie przyjdzie na rozmowę. Nikt nie chciałby zostać tak potraktowanym, więc nie traktujmy też innych w taki sposób.

Gdy widziałem, że ktoś jest zdenerwowany, to zaczynałem rozmowę od czegoś bardzo luźnego. Spoglądając na CV, często zaczynałem od części związanej z hobby i zainteresowaniami. Jeden z kandydatów opowiadał, że hoduje rośliny egzotyczne do jedzenia. Po kilku minutach takiej rozmowy dużo łatwiej zacząć rozmawiać o rzeczach merytorycznych.

Zainteresowania są super też do sprawdzania znajomości języka angielskiego. Dużo osób to bardzo stresuje, a najczęściej o swojej pasji albo czytają w języku obcym, albo są w stanie o tym opowiedzieć na tyle prostym językiem, że te emocje w nich słychać. Zdarzyło mi się dopasowywać kandydatów i menedżerów pod względem zainteresowań, bo czasami to wspólne zainteresowanie to jedyna rzecz, która mogłaby przekonać menedżera do tego, żeby się w ogóle spotkał z daną osobą. Był taki menedżer, który interesował się wspinaczką wysokogórską. Pewien kandydat miał dokładnie to zainteresowanie. Podsunęłam CV, a menedżer zgodził się na rozmowę, więc ten element podobieństwa się sprawdził. Ale zdarza się też tak, że menedżerowie wykorzystują temat zainteresowań do sprawdzenia osobowości kandydata, czy jest on czymś więcej niż tylko korpuludkiem, czy ma własne życie, zainteresowania, jest ciekawym człowiekiem. Pamiętam, gdy pewna kierowniczka stwierdziła: „Kandydat jest bardzo niekonkretny, nudny, nic nie wie, ale jak zaczyna opowiadać o gitarze basowej, to jest tak interesujący i wkręcony w to, że zdecydowanie go odrzucam, ale kupuję gitarę basową”.

Warto wpisywać w tej sekcji rzeczy, które są bardzo nasze. Wykorzystałem to do testowania języka angielskiego.

To nie muszą być bardzo poważne rzeczy, książki itd. Wystarczy, że wpisze się coś konkretnego – nie gotowanie, ale jakąś konkretną kuchnię, jeśli podróż, to gdzie ta osoba była albo gdzie chce pojechać. Popularnym tematem jest bieganie i np. start w maratonie.

Wspomniałaś Panią Swojego Czasu. Ona nie wymaga CV, nie patrzy na doświadczenie i wykształcenie. Ma swój formularz, który kandydaci wypełniają. Ale gdy rekrutujemy do większych firm, to wymagane jest CV i list motywacyjny. Jaką rolę pełnią te dwa dokumenty i czy są jakieś dobre praktyki, aby napisać je dobrze?

Wiele osób robi taki błąd, że w CV podkreśla rzeczy, które nie mają znaczenia. Pogrubia nazwę uczelni, nazwę firmy, a rekrutera najbardziej interesuje stanowisko i zakres obowiązków. Według moich statystyk ok. 80–90% osób popełnia ten błąd. Jeżeli coś wytłuszczamy czy dajemy kolorową czcionkę, to nazwę najpierw stanowiska, a później nazwę firmy, uczelnię i miasto, a nie na odwrót. Bo ktoś, kto był sprzątaczką w Facebooku, mniej pasuje do profilu kierownika niż kierownik w Biedronce, więc kolejność ma znaczenie. Dla rekrutera kluczowa jest treść, a nie sama etykieta. To musi być wypchane treścią.

Mimo wszystko z CV wszyscy radzą sobie w miarę dobrze, bo jest to już dobrze opisany temat. Natomiast wiele osób nienawidzi pisania listu motywacyjnego. To jest pomocne w przypadku osób, których CV nie wyjaśnia pewnych rzeczy, mają przerwę zawodową albo nie mają doświadczenia, ale mają ogrom pasji. List motywacyjny to dokument, w którym można to opisać. Wiele osób nie wie, że to nie jest miejsce na wypisywanie tego, co jest w internecie. I tu pomocne są talenty, bo pomagają zbudować narrację, podkreślić to, co chcemy. Pisanie, że jestem kreatywny, punktualny, wspaniały, to tylko deklaracje. Cały list powinien być zbudowany na podstawie faktów, dowodów i argumentów. Nawet jeśli mamy te talenty, to trzeba je udowodnić. Budujmy list motywacyjny na faktach, bo właśnie to ma sens. Generalnie to przydaje się osobom, które ubiegają się o stanowiska miękkie – liderzy, trenerzy – niż osobom technicznym. Spotkałam się z tym, że menedżerowie odrzucali tych, którzy nie napisali listu, bo uważali, że osoba, która aplikuje na stanowisko menedżera, powinna taki list mieć, co jest absurdalnym kryterium i na szczęście się od niego odchodzi. CV wciąż jest standardem, może nie we wszystkich firmach, ale przy dużych rekrutacjach jest formatem znajomym dla wielu menedżerów.

Teraz jest dużo możliwości uczenia się online, np. Udemy, Coursera itp. Czy warto umieszczać certyfikaty takich kursów internetowych w CV?

Zdecydowanie warto. Jeżeli ma się własnego bloga czy stronę, to wszystko to można umieszczać w CV. Każdy rodzaj nabytej wiedzy jest jakimś plusem. Natomiast dla rekrutera zawsze będzie kluczowe to, co z tego faktycznie się umie. Można wpisać milion kursów i nic z tego nie wiedzieć, więc porada jest taka: wpisujcie wszystko to, co związane jest z daną rolą, czyli nie wpisujcie kursu z przedszkola, kursu rysowania, bo to nie ma znaczenia, ale jeśli jest związane z IT, to jak najbardziej. Kursy online mają taką samą moc jak te stacjonarne, ale trzeba przygotować się na to, że rekruter sprawdzi, co my z tego wiemy.

Jakie CV jest najlepsze?

Treść CV zawsze wygra z formą. Jeżeli CV jest odpicowane na maksa, a nie ma tam kluczowych informacji, to wciąż to nie wygra z prostym, topornym CV pisany w Wordzie. Czytelność również zawsze wygra z formą. Dostawałam CV w formie mapy myśli albo z wielkimi grafikami i ciężko było zrozumieć, co autor miał na myśli – czyli przede wszystkim czytelność, treść, a na formie się aż tyle nie

skupiać. Jako rekruterka dostaję całą masę brzydkich CV z topornie wylistowanymi kompetencjami, ale jeśli kluczowe informacje są dobrze opisane, to zawsze to będzie interesująca kandydatura.

Czasami ludzie robią eksport z LinkedIna jako CV.

Zdarza się. I to też jest OK. Ponadto jestem zdania, żeby dodawać do CV zdjęcie ze względów czysto percepcyjnych i psychologicznych. Łatwiej powiązać taką aplikację ze zdjęciem z osobą, którą się spotkało. Skończyłam właśnie czytać książkę „Dawaj i bierz”, w której pewni lekarze analizowali dokumentacje ze zdjęciami i bez zdjęć. Okazało się, że gdy było dołączone zdjęcie, to bardziej się przykładali, bo mieli poczucie, że oceniają osobę, a nie dokument. To potwierdza moją tezę, że kiedy widzi się zdjęcie, to przypomina to rekruterowi czy menedżerowi, że ma przed sobą osobę, a nie zbiór liter.

Coraz częściej zdarza się, że rekrutujemy do pracy zdalnej i że będąc w Krakowie, rekrutujemy osobę z Gdańska. Czy narzędzia do telekonferencji są OK, czy jednak prosić takie osoby o przyjazd?

To zależy od preferencji menedżera. Niektórzy menedżerowie są przekonani, że jak nie zobaczą, to nie uwierzą i tego nie da się przeskoczyć, ale zdecydowanie Skype i wideokonferencje stają się standardem. Natomiast pewną przeszkodą jest testowanie takich osób, sprawdzanie ich kompetencji. Jeżeli to są kompetencje miękkie, to OK, ale jeśli to są rzeczy, które trzeba wykonać na miejscu, a firma nie może sobie pozwolić na wysłanie tego mailem, wtedy sposób weryfikacji kompetencji staje się trudniejszy. Jednak jak najbardziej takie rekrutacje mają miejsce, szczególnie w korporacjach albo w firmach międzynarodowych. Pewną trudnością jest mieć w zespole osobę, która pracuje zdalnie cały czas. Mam wrażenie, że nie wszyscy są na to gotowi, a większość osób nie umie pracować zdalnie. Oceną pracy są godziny pracy, a nie efekt, więc tu mogą mieć miejsce różne patologie. Ale pracownicy przyzwyczajeni są do tego, że ktoś wyznacza im cele, priorytety, zadania. W momencie gdy mają duży projekt, muszą go sobie sami zaplanować i zrealizować, to zaczyna się robić problem, bo nie potrafią odciąć się od rozpraszaczy, od Facebooka itp. Usiąść i robić to jest wyzwaniem.

W jednym z odcinków podcastu „Więcej niż oszczędzanie pieniędzy” Michał Szafranski gościł u siebie Michała Śliwińskiego – twórcę Nozbe – i jego pracownika. Opowiadano, jakie są wyzwania pracy zdalnej, ale też, jakie są korzyści. Jest taki model zarządzania, który nazywa się Results Only Work Environment – ROWE. Podkreśla on zmianę paradygmatu oceniania pracy – nie patrzy się przez pryzmat liczby wysiedzianych godzin, tylko przez rezultaty. To bardzo wygodny sposób, bo pracownik sam decyduje, kiedy wykona pracę. Gdy ma małe dzieci i musi je odebrać z przedszkola, to robi przerwę w ciągu dnia, a pracuje wieczorem. Druga strona musi być gotowa na to, że nie jest cały czas pod telefonem. Pracując zdalnie, musimy sami organizować sobie pracę.

Pani Swojego Czasu jest tu dobrym przykładem, bo ona ma zespół w stu procentach zdalny i dokładnie sprawdza, czy ta osoba jest w stanie pracować zdalnie i osiągać efekty, z których jest rozliczana. Ile czasu poświęci na pracę, nie ma znaczenia, a na etacie tak się tego nie ocenia.

To też byłoby fajne na etacie, bo wymaga dużo samoświadomości od pracownika, ile czasu potrzebuje na to, aby zrobić pracę.

Ale też przyzwolenia organizacji, że jeśli zrobi ją w cztery godziny, to ma cztery godziny wolnego, a nie jeszcze czeka i zbiera kolejne zadania.

To jest jedno z nieporozumień produktywności. W starym znaczeniu produktywność oznacza, że w danej jednostce czasu mogą zrobić więcej. A w nowym – pracować mądrzej, osiągać najważniejsze

rezultaty, robiąc najważniejsze rzeczy. Bycie produktywnym oznacza pracować mniej i osiągać te rzeczy, które chcemy osiągać, w jak najkrótszym czasie.

Wyzwaniem rekrutacji na przyszłość jest to, jak oceniać produktywność. Pewnie tak będzie, że zaczniemy przesuwac się w kierunku oceniania kompetencji, a nie formalności, czyli wykształcenia i doświadczenia, ale też w stronę samzarządzania i pracy ocenianej przez efekty, a nie przez godziny.

W książce „Deep work” przedstawiono dwie kompetencje, które będą potrzebne, aby odnieść sukces w już niedalekiej przyszłości, gdy będzie więcej maszyn itd. Autor opowiada o umiejętności pracy w skupieniu i szybkiego wchodzenia w ten stan. Drugą kompetencją jest umiejętność uczenia się, bo każdy z nas w ciągu swojego zawodowego życia zmieni role i kompetencje kilka, kilkanaście razy, a umiejętność uczenia się ułatwi mu tę zmianę. Możliwe, że rekruterzy będą w przyszłości sprawdzali, jak szybko potrafisz się skupić na pracy i uczyć.

To już teraz przydaje się w pracy, ale mało firm pozwala na pracę w tak głębokim skupieniu. To jest związane z małą świadomością pracodawcy, że nawet jak znajdziemy osoby, które potrafią się szybko uczyć, pracować głęboko, ale nie damy im takiego środowiska, to one będą raczej sfrustrowane, bo nie będą w stanie wykorzystać tych kompetencji.

Całkiem sporo firm prosi mnie o prowadzenie warsztatów na temat tego, jak pracować bardziej produktywnie, i mają wykluczające się wymagania. Chcą, aby ludzie pracowali w większym skupieniu, a jednocześnie byli bardziej responsywni i natychmiast odpowiadali na telefony i wiadomości. Tak się nie da, bo to wzajemnie się wyklucza.

Aniu, na zakończenie powiedz, gdzie słuchacze mogą znaleźć więcej informacji na Twój temat, jak można się z Tobą skontaktować i co poleciłabyś do poczytania?

W kontekście rekrutacji nie istnieje jeszcze na polskim rynku dobra książka, która mogłaby pomóc wszystkim stronom. Jest taka pozycja, która bardzo fajnie pokazuje rynek i mądrze mówi o kształtowaniu swojej kariery oraz dojrzeniu do rynku pracy. Jest to „Zawód: programista” Maćka Aniserowicza, który jest blogerem, podcasterem i wydawał tę książkę w self-publishingu. Opowiada o branży IT, o tym, jak zaczynać, uczyć się i jak się przebranżowić, ale też o tym, jak nie podążać za modą, za tym, co się nam wydaje wspaniałe. Książka ta jest godna polecenia i napisana naprawdę fajnie, więc jest dobra dla wszystkich tych, którzy myślą o zmianie ścieżki zawodowej, marzą o IT, ale też świadomie chcą kształtować swoją karierę zawodową.

Można mnie znaleźć na stronie dobrerekruterka.pl, mam również fanpage na Facebooku – tam jestem najczęściej online. Fizycznie jestem w Krakowie, można mnie spotkać na meet-upach związanych z talentami, które Dominik organizuje.

Dziękuję Ci bardzo.

Dziękuję również.

Ogromne dzięki za przesłuchanie rozmowy. Mam nadzieję, że będzie ona dla Was przydatna. Ja sam wyciągnąłem z niej sporo informacji. Dzięki, Aniu, za wszystkie informacje. Jeżeli macie jakieś pytania, to zapraszam na stronę npp.run/087 lub na grupę facebookową „Z pasją o mocnych stronach”. Dzięki Wam, słuchacze, dzięki Wam, patroni. Dziękuję również za recenzje na iTunes. Zapraszam do kolejnego odcinka. Cześć!