



**Podcast** „Z pasją o mocnych stronach”

**Data publikacji:** 12.09.2019

**Tytuł:** #120 Słownik talentów – Dowodzenie (Command) – Sezon 2

To jest podcast „Z pasją o mocnych stronach”, odcinek 120., „Słownik talentów”, sezon drugi – dowodzenie.

Nazywam się Dominik Juszczyk. Pomagam skutecznie osiągać cele z wykorzystaniem talentów.

Ten odcinek jest częścią drugiego sezonu „Słownik talentów”. W każdym odcinku tej serii możecie posłuchać mojej rozmowy z trzema osobami, które mają ten sam talent w swoim top 5. Listę odcinków już zrealizowanych w ramach tej serii możecie znaleźć na stronie [npp.run/talenty](http://npp.run/talenty). Zapraszam!

Witajcie w kolejnym odcinku „Słownika talentów”. Tym razem omówimy talent dowodzenie, który należy do domeny wpływania. Zaprosiłem trzy osoby, które mają go w swoim top 5. To już tradycja, że w drugim sezonie „Słownika talentów” rozmawiam z trzema osobami, które mają różne talenty, ale co najmniej jeden wspólny. Tak jest też i tym razem. W tym odcinku wystąpi Kasia Stachurska-Rexha, Łukasz Ostrowski i Michał Zaborowski. Uwierzcie mi, ten odcinek zawiera dużo praktycznych i prostych do zastosowania porad, jak rozwijać talent dowodzenie i jak pracować z osobami z tym talentem.

Zapraszam do zapoznania się z tym odcinkiem podcastu.

### **Witajcie w podcaście!**

**Kasia, Łukasz, Michał:** Cześć!

**Bardzo was proszę o przedstawienie się.**

**Kasia:** Cześć. Nazywam się Katarzyna Stachurska-Rexha. Pierwszym moim talentem jest rywalizacja, potem mam poważanie, ukierunkowanie, dowodzenie i maksymalistę. Pochodzę z Wrocławia. Jestem pośrednikiem ds. nieruchomości, zajmuję się sprzedażą i wynajmem mieszkań, ale też podnajmuję, czyli wynajmuję mieszkania na długi i krótki termin.

**Łukasz:** Cześć. Nazywam się Łukasz Ostrowski. Jestem z Krakowa. Zawodowo jestem programistą, obecnie pracuję zdalnie, ale mam też swoje plany produktowe – mój *ideation* i *futuristic* działa tu mocno. Jeśli chodzi o moje talenty, to na pierwszym miejscu mam ukierunkowanie, na drugim analityka, a potem kolejno: dowodzenie, poważanie i rywalizację.

**Michał:** Cześć! Nazywam się Michał Zaborowski. Też jestem programistą. Jestem z Warszawy, a moje top 5 to od pierwszego miejsca: dowodzenie, uczenie się, odkrywczność, osiągnięcie i rozważa.

**Jak wasze talenty przejawiają się w waszej pracy zawodowej? Kasia?**

**Kasia:** Na pewno przydają się w pośrednictwie. Mam swoją stronę internetową, w której mam wypisane zasady tego, jak przebiega współpraca z klientami. To bardzo pomaga. Gdy ktoś jest

zainteresowany sprzedażą nieruchomości, to zagląda na stronę. Ja też specjalnie przekierowuję na nią inne osoby. Dana osoba czyta, jakie są zasady. Dzięki temu łatwiej jest prowadzić każdą sprzedaż, więc to na pewno jest przydatne.

**Czyli dzięki talentowi dowodzenie sprawiasz, że klienci przestrzegają tych zasad.**

**Kasia:** Tak, jak najbardziej. Jeśli klient zapozna się z tymi zasadami, to łatwiej jest mu zrozumieć, w jaki sposób działam. Ułatwia mi to egzekwowanie tych zasad później i pozwala mi działać. Jeśli osoba wie, jak krok po kroku wygląda sprzedaż, może sobie to przeczytać, zajrzeć na stronę, dopytać. Dodatkowo mam spisane wszystkie pytania klientów i odpowiedzi. To również ułatwia nam współpracę.

**A co się dzieje, gdy klienci nie przestrzegają tych zasad?**

**Kasia:** Wówczas nie przystępujemy do współpracy. To są dość twarde zasady. Jeśli komuś nie podoba się to, że podpisuję umowy na wyłączność, a nie każdy to preferuje, to wtedy niestety muszę odmówić współpracy i nie podpisujemy umowy, zatem nie przystępujemy do sprzedaży danej nieruchomości.

**Mówisz o tym z dużą łatwością. Komunikujesz to klientowi i nie przystępujecie do działania. Nie wszystkim jest tak łatwo to zakomunikować. Łukaszu, a jak u ciebie to wygląda?**

**Łukasz:** *Command* uruchamia mi się wtedy, kiedy jest praca grupowa, bo w przypadku pracy samodzielnej to raczej biorą górę inne talenty. W pracy grupowej komunikacja jest u mnie bardzo bezpośrednia. Może jest to połączone z tym, że empatię mam bodajże na trzydziestym pierwszym miejscu, ale dla mnie jest to bardzo wygodne, ponieważ komunikacja jest pozbawiona owijania w bawełnę. W dodatku jest szybka. Dla mnie ważne są fakty i dane. Generalnie w obszarze komunikacji z innymi *command* zbiera żniwo, bo muszę się dużo bardziej pilnować, aby kogoś nie urazić. W pracy grupowej często dajemy sobie feedback. W tym wypadku muszę wyłączać ten talent, bo on mi się pojawia, w dodatku najczęściej w tym negatywnym kontekście. W ogóle u mnie ten talent przejawia się przeważnie negatywnie. A z tych pozytywnych rzeczy to *command* pozwala mi zachować zimną krew. Wydaje mi się, że dzięki niemu jestem odporny na stres. Rzadko kiedy panikuję. Przeważnie jestem w stanie bardzo szybko rozwiązać problem. Nie jestem aż tak spokojny, jestem raczej neurotykiem, ale moje zimne spojrzenie często pozwala mi na szybkie podejmowanie decyzji. Bardzo łatwo wydaję rozkazy czy polecenia i to nie zawsze się sprawdza, bo nie mam w zespole takiej pozycji, która by mi na to pozwalała. Gdy pojawia się jakaś sytuacja, w której ludzie nie potrafią podjąć żadnej decyzji i są w kropce, to dla mnie to nie stanowi żadnego problemu. Bardzo szybko łączę fakty ze sobą, deleguję, co kto ma zrobić. Dzięki temu udaje się rozwiązać problem.

**Zauważyłem u ciebie i u Kasi jedną wspólną cechę, którą jest bezpośredniość. Ty wskazałeś, że to jest ciemna strona i czasami ci przeszkadza, a Kasia powiedziała, że czasami komunikuje klientowi, że nie będą razem pracować, i to wydaje się być jasną stroną tego talentu. Więc w zależności, jak zostanie to zakomunikowane, będzie albo pozytywne, albo negatywne. A u ciebie, Michale?**

**Michał:** Ja nie jestem spokojny. Jak się coś dzieje, to jestem wkurzony, ale to wkurzenie daje mi taką jasność i czytelność. Natomiast *command* daje mi to, że stawiam tę przejrzystość sytuacji ponad uczucia innych, właściwie ponad całą resztę rzeczy. Pomaga mi to, gdy pojawiają się jakieś trudne tematy w organizacji, np. rotacje. Zwykle jest tak, że ja mam to wcześniej przegadane z tą osobą. Mam też tak, że nie oglądam się na innych. Gdy jest tzw. pożar, to ja idę mocno do przodu, ale w swoim tempie, jak każdy z talentem osiąganie.

Kolejna rzecz jest taka, że struktura organizacyjna mi nie przeszkadza. Ja szanuję moich przełożonych, aczkolwiek ich wersja może być zupełnie inna i ja się z tym jak najbardziej zgadzam. Wynika to z tego, że ja bardzo bezpośrednio wychodzę z wieloma rzeczami. Na trzecim miejscu mam odkrywcość, w związku z tym wszystkie moje pomysły weryfikuję w ten sposób, że wychodzę z nimi do innych. I jak zadziała, to mam potwierdzenie, jak nie zadziała, to mam feedback – w jednym i drugim przypadku wygrywam. Drugą taką rzeczą jest wychodzenie z feedbackiem do wiedzy. Mam learnera na drugim miejscu i pioruńsko szybko uczę się właśnie w ten sposób, że wychodzę do innych, pytam się, co oni myślą. Jak się pomylę, to mam feedback. A z drugiej strony większość ludzi uważa, że jak ktoś wychodzi z czymś, co wie, ale jeszcze mówi to w taki sposób nieznoszący sprzeciwu, czyli jak każdy *command*, to na pewno wie, więc wychodzi na supermądrego, a to nie zawsze jest prawda.

Kolejna rzecz, która rzuca mi się w oczy, to wychodzenie do innych z tym, co umiem, z tym, co robię, z tym, co jak robię. To powoduje, że robię dużo szumu wokół siebie. Taki *personal branding* mam *out of the box*. Niektórzy ludzie, których uważam za lepszych fachowców, potencjalnie są niżej oceniani właśnie przez to, że ja tak robię. Hasło *commanda*, „łatwiej prosić o wybaczenie niż o zgodę”, sprawia, że łatwiej mi pójść i z kimś o czymś pogadać, wyjść z inicjatywą.

Bardzo istotne dla mnie, jeśli chodzi o *commanda*, są dwie rzeczy. Jedna to popychanie innych do działania. Jak widzę, że ktoś się waha, to mówię: „Ale kurczę, jak nie my to kto?”. A druga rzecz to opiekuńczość i stawanie w obronie grupy, zespołu, tam, gdzie jestem. Zdarza mi się z kimś dyskutować, gdy on źle wyraża się o *commandach* albo gdy coś mnie uwiera. Nie wiem, czy zauważyliście, ale w ostatnim sezonie Jima Collisona zmieniło się trochę ich podejście do *commanda*. Nie wiem, czy to moja zasługa, ale kontaktuję się z nimi stale.

**Gdy was słuchałem, to przeglądałem jeszcze raz wasze profile. Każdy z was ma bardzo dużo talentów wpływania w top 10. Z tego, co widziałem, to Łukasz ma aż pięć: *command*, *significance*, *competition*, *activator*, *self-assurance*. Kasia ma aktywatora, maksymalistę, dowodzenie, *significance* i *competition*. Michał ma cztery: aktywatora, maksymalistę, dowodzenie i wiarę w siebie. Te talenty mocno słychać w tym, co mówicie. Ale zanim przejdziemy do ciemnych stron dowodzenia, to chciałbym was podpytać, jakie widzicie najmocniejsze połączenia z innymi talentami w waszych profilach. Jak patrzycie na *commanda*, to z jakim talentem jest on najbardziej widoczny?**

**Łukasz:** Wydaje mi się, że *command* mocno spina się z *self-assurance*, czyli z wiarą w siebie. Ta moja bezpośredniość też ma tu duży wpływ. *Self-assurance* podbija to, że dużo dyskutuję, wyrażam swoje zdanie. Sprawia, że jestem pewny w tym, co robię. Przejawia się też we wspieraniu innych, aby się nie bali i próbowali dalej. Ponadto aktywator przejawia się w działaniu. Jako *command* potrzebuję zaraz podzielić się swoją opinią, a aktywator sprawia, że chciałbym to zrobić jak najszybciej. To się trochę tłumi z analitykiem. I na pewno też *significance*, bo jako *command* mam problem z tym, żeby akceptować autorytety. Ciężko mi to przychodzi. Dla mnie liczy się to, co trzeba zrobić, jakie są fakty, a nie to, kto je głosi – może to robić dowolna osoba. Dla mnie autorytet jest conceptem, który nie ma za bardzo miejsca w moich wartościach. Podejrzewam, że tam, gdzie *command* z góry nie pozwala na autorytet, tam *significance* wywyższa mnie na tej szali. I to są same talenty z dziedziny wpływania.

**Kasia:** Ja też mam dość sporo talentów wpływania. W pierwszej trzynastce mam prawie wszystkie, oprócz *woo*, który jest na osiemnastym miejscu, więc one bardzo dobrze ze sobą współdziałają. Zastanawiałam się, czy jest jakiś talent z domeny wpływu, który nie pomógłby w jakiś sposób temu dowodzeniu. Ale wydaje mi się, że nie, bo każdy talent w jakimś stopniu i chociaż po trochu pomaga w tym, żeby przeforsowywać swoje racje. Na pewno widoczne są te talenty, które są w mojej pierwszej piątce, czyli np. poważanie, ale też rywalizacja, która pomaga przy przeforsowywaniu swojego zdania

czy dążeniu do celów w taki sposób, że poprzez tego commanda można łatwiej coś zaakcentować czy zakomunikować.

**Zauważyłem u Kasi i Michała, że talent *command* jest trochę takim narzędziem dla innych talentów, i dla *significance*, i dla *competition*, że to jest taki sposób działania.**

**Łukasz i Michał wspomnieli o tym, że nie bardzo uznają autorytety. A jak to jest u ciebie, Kasiu, z tymi autorytetami?**

**Kasia:** Nie mam autorytetów. Ciężko mi uznać, że ktoś z osób nieżyjących mógłby być dla mnie autorytetem. Nie ma takiej jednej osoby. Natomiast inspiruję się wieloma osobami, bo poważanie powoduje, że bardzo lubię przebywać, doceniać, słuchać, oglądać – robić wszystko z osobami, które są poważane, natomiast nie ma takiej jednej, konkretnej osoby, o której mogłabym powiedzieć, że to jest mój autorytet.

**Michale, a jak u ciebie wygląda ten miks talentów z commandem?**

**Michał:** Jedno dodałbym jeszcze do tych autorytetów. Jak Darek w Warszawie prezentował talent wiara w siebie, to powiedział, że w jego przypadku jest tak, że on szanuje wiele osób za jakieś konkretne rzeczy, które zrobiły, powiedziały, osiągnęły. Jest mi to niezwykle bliskie. Ja powiedziałbym, że różne osoby szanuję nawet za jakieś pojedyncze myśli, które mnie ubogaciły, ale nie jest tak, że skoro coś powiedział Albert Einstein, to musi to być prawda.

**Markowi Twainowi przypisuje się wiele cytatów, ale skoro on nie żyje, to nie może zweryfikować, czy to powiedział, czy nie.**

**Michał:** A co do dynamiki talentów, to długo zastanawiałem się, jak to jest z moją pracą. Jak to jest, że na początku fajnie mi się pracuje z ludźmi i ludziom ze mną, a potem to się kończy. Zauważyłem, że na początku ja jestem bardzo ciekawy, otwarty, uczę się, dowiaduję nowych rzeczy – dużą rolę odgrywa tu osiągnięcie – a potem zaczyna dominować dowodzenie oraz niedojrzała rozważa, w dodatku rozbuchana przez commanda, co nieraz powodowało, że robiło się problematycznie. Gdy zrobiłem test Gallupa, to poukładałem to sobie w głowie i jest mi z tym łatwiej. Wydaje mi się, że te talenty z domeny wpływania widać na zewnątrz najbardziej, że trzeba by było zapytać moich współpracowników i rodzinę, jak oni widzą tego commanda we mnie. Ja mogę posiłkować się tu feedbackiem, ale raczej jest tak, że to oni to bardziej odbierają.

Talentem, który jest mi najbliższy, jest *learner*. Jest on na drugim miejscu i jest dla mnie bardziej widoczny niż *command*. Ale im bardziej tego commanda poznaję, tym bardziej staram się go używać w taki ekologiczny sposób, z takim skutkiem, jaki mam zamierzony, a jednocześnie z szacunkiem dla innych. Bo jak za bardzo polecimy do przodu z naszymi pomysłami i ze wszystkim, to zrywa się to połączenie z innymi. Dobrze jednak oglądać się na innych, żeby to jakoś szło jako całość.

**Jeśli chodzi o commanda, to nie mam go w pierwszej piętnastce czy dwudziestce, a jak przebywam z osobami, które mają dojrzały talent dowodzenie, to bardzo doceniam ich decyzyjność i coś, co nazwane jest w kartach, których używam, emocjonalną przejrzystością. Bo jeśli ktoś tego talentu używa w sposób świadomy, to ma łatwość przejęcia kontroli w trudnych sytuacjach i dokładnie wiadomo, z czego wynika dana decyzja. Jak u was wygląda ta emocjonalna przejrzystość i to działanie w momencie, gdy trzeba podjąć decyzję?**

**Łukasz:** Jeśli chodzi o commanda, to ta emocjonalna przejrzystość to jedyna rzecz, którą najbardziej w nim rozumiem. Bo *command* ma wiele cech, poprzez które się objawia. Często jest takim

katalizatorem, gdyż wyolbrzymia różne rzeczy i sprawia, że dużo mocniej je objawiam. A ta emocjonalna przejrzystość to jest coś, co przez długi czas było u mnie problemem. Nadal przynosi więcej problemów niż korzyści ze względu na niską empatię. Natomiast jeżeli chodzi o sferę związkową, to jest to rewelacyjna sprawa. Jeżeli nauczysz już swojego partnera, że jesteś *command* – niewiele osób to znosi, bo *command* na dłuższą metę jest bardzo trudny w komunikacji – to wtedy ta nauka naprawdę da ci benefity. Bo np. nie ma w moim słowniku czegoś takiego jak ciche dni, fochy, że trzymam w sobie emocje, które przybierają na sile, i potem wybucham. Takie rzeczy nie mają dla mnie sensu, bo powodują, że trzymamy w sobie negatywne emocje, a potem może być za późno, żeby uratować sytuację. A ten *command* u mnie sprawia, że właściwie wszystko, co mi się nie podoba, od razu komunikuję, praktycznie zanim pomyślę, co robię – i to jest problem. Ale w przypadku związku, gdzie już nauczę się z kimś funkcjonować, a właściwie ta osoba nauczy się ze mną funkcjonować, to jest to świetny benefit. Z kolei jeżeli chodzi o pracę, to jest to duży problem.

Kiedyś słyszałem, że *command* z *commandem* dobrze się dogaduje, gdyż wiedzą, że ta szczerość i przejrzystość jest dla nich czymś wygodnym i nie obrażają się na siebie, ale ludzie, którzy nie są do czegoś takiego przyzwyczajeni, mogą odbierać to jako atak.

U mnie bardzo szybko następuje uwalnianie się emocji. Gdy skręcałem wczoraj szafę z Ikei, to głośno przeklinałem, gdy mi nie wychodziło. Ale z drugiej strony, jak sobie pokląłem przez te 10 sekund, to natychmiast się zrelaksowałem, wypuściłem z siebie tę parę i zrobiło się super. Generalnie po mojej twarzy zawsze widać, czy jestem zły, czy szczęśliwy.

**Warto podkreślić, że jeśli zrozumie się, z czego wynika bezpośrednio osób z talentem *command* i jaka jest jej funkcja, to może być to bardzo fajnym początkiem startu relacji. Że inne osoby nie są zaskoczone, tylko wiedzą, z czego to wynika. Pomyślałem, że *command* w pewnym sensie może pełnić tu taką rolę jak talent zgodność, ale w zupełnie inny sposób, natomiast skutek może być taki sam: wyczyszczona atmosfera i pewne rzeczy powiedziane wprost, które służą temu, żeby emocjonalnie dobrze się pracowało. Sposób wprowadzenia zgody emocjonalnej jest zupełnie inny, ale skutek taki sam.**

**Łukasz:** U mnie zgodność jest bardzo nisko. Ja jestem z charakteru kłótlivy, najchętniej przekrzycałbym swoje zdanie, ale staram się tego nie robić. Szczególnie w połączeniu z analitykiem, jeżeli jest jakaś merytoryczna dyskusja, to mogę dyskutować tak długo, aż dojdziemy do prawdy. A z kolei zgodność kojarzy mi się z czymś na zasadzie: jeżeli to idzie w złym kierunku, to przestańmy już dyskutować, żeby nikt nie poczuł się urażony.

**To może być niedojrzała zgodność. Michale?**

**Michał:** Chciałbym powiedzieć dwie rzeczy. Pierwsza jest taka, że dla mnie komunikat „tak” i komunikat „nie” to są dokładnie takie same komunikaty. I nieważne, czy jest burza mózgów, czy powiedzenie: „Zrobiłeś coś super”, „Zrobiłeś coś do bani”, dla mnie liczy się merytoryka i tyle. A to, że z drugiej strony jest ktoś z empatią i on teraz czuje się dotknięty... cóż, życie.

**Uwierzcie mi, nie tylko osoby z empatią mogą poczuć się dotknięte, kiedy jest to zły komunikat. Osoba z empatią może to dobrze obsłużyć i nazwać te emocje.**

**Michał:** Druga rzecz odnosi się do harmonii. Ja mam tak, że zdarza mi się coś kopnąć, żeby zobaczyć, czy to się od razu rozleci. Jak się rozleci, to znaczy, że się do niczego nie nadawało. Problem, jeśli to dalej stoi i trzeba z tym pracować, a ci wszyscy tam z drugiej strony już są skopani.

**Dlatego powiedziałem, że skutek może być podobny, ale zupełnie inny sposób działania. Dla mnie ważna jest świadomość tego, bo czasami ktoś ma jakiś talent na samym dole i myśli, że nie ma go wcale. Dlatego tak bardzo ważne jest to, żeby wiedzieć, jakiego skutku talentu oczekujemy, i zobaczyć, w jaki sposób możemy osiągnąć podobny rezultat.**

**A u ciebie, Kasiu, jak wygląda ta emocjonalna przejrzystość i bezpośredniość? Bo w odróżnieniu od panów masz w swoim top 10 na ósmym miejscu empatię.**

**Kasia:** Jeśli chodzi o obrażanie się, fochy, to u mnie nie ma czegoś takiego. I nie bardzo rozumiem, dlaczego ktoś się za coś obraża. Ja wolę bardzo bezpośrednio porozmawiać z każdą osobą, nawet na każdy temat, i zapytać się, o co chodzi, wyłożyć kawę na ławę, dopytać o szczegóły i to przedyskutować. Z innego testu wynika, że mam np. dyskutanta, czyli nie boję się dyskutować na żaden temat ani nie obawiam się, że zabraknie mi argumentów lub że cokolwiek pójdzie nie tak. Podejmę się chętnie każdej dyskusji i rozmawiam na trudne tematy. Nie każdy tak ma. *Command* to jeden z rzadszych talentów. Niewiele osób go ma i niewiele go rozumie, więc nie każdy chce wchodzić w otwarte dyskusje i rozmawiać na tematy, które można byłoby ominąć. Jest przecież wiele osób z talentem zgodność czy indywidualizacja. One niekoniecznie będą się kłócić na jakieś trudne tematy. Nie każdy rozumie osobę z *commandem*, dlatego trudniej jest niektóre relacje utrzymywać. Dla nas naturalna jest bezpośredniość, natomiast dla innych jest to zbyt mocne.

**Łukasz:** Ja też mam tak, że bardzo dużo lubię dyskutować, szczególnie na tematy skomplikowane. Bardzo sobie cenię takie dyskusje, w których można sobie pokombinować. Talenty Gallupa pozwalają mi godzinami analizować. Natomiast bardzo źle znoszę wszelkie *small talki* i rozmowy o niczym. Jeśli mam rozmawiać o niczym i to nie jest dla mnie wartościowe, to wolę nie rozmawiać i porobić sobie coś prywatnie, bez nikogo.

**Kasia:** Mam tak samo. Kiedyś w swojej firmie prowadziłam zebrania. Spotykaliśmy się, by opowiedzieć, jak minął tydzień i jakie są plany na następny. Najpierw zebrania miały czas nieograniczony, co zupełnie się nie sprawdzało, ponieważ niektóre osoby płynęły ze swoimi myślami daleko, niekiedy w zupełnie przeciwnym kierunku. Dlatego później zostało to skrócone do pięciu, dziesięciu minut. I wtedy faktycznie każdy skupiał się na tym, aby od razu przejść do sedna. To już bardzo się sprawdzało, więc bardzo to polecam – to ukróci wszelkie rozmowy o dupie Maryny.

**Ciekaw jestem, jakie podejście do tego ma Michał, który ma indywidualizację w top 10.**

**Michał:** Wydaje mi się, że *ideation* jest tu w drugą stronę. Ale zgadzam się, że takie rozmowy o niczym, jeżeli to nie ja je prowadzę, są problemem, i to na trzy sposoby. Po pierwsze mam tego *commanda* i lubię wiedzieć, co się dzieje, o co chodzi. Po drugie mam osiągnięcie i lubię się czasem pozastanawiać, podkrywać nowe idee, ale jak to trwa dłużej niż godzinę, to mnie to męczy i chcę już coś robić. I zdecydowanie odzywa się tu osiągnięcie, bo jak nie mamy efektów, to marnujemy czas. A po trzecie od kwietnia jestem w szkole coachingu, więc ćwiczę zadawanie pytań i poziom rozmowy i to, co mnie w niej interesuje, jest zupełnie inne niż taki zwykły *small talk* o pogodzie.

**Bardzo wam polecam książkę *The coaching habit*. Pozwala ona przejść z takich rozmów o niczym na poziom bardzo konkretnych rzeczy. Tam jest zestaw kilkunastu pytań, wokół których są jeszcze pytania dodatkowe. One powodują, że można przejść do czegoś ciekawszego.**

**Mam jeszcze jedną refleksję. Ja mam *commanda* na miejscu 31. Pamiętam moje zagubienie, gdy w pierwszym sezonie „Słownika talentów” rozmawiałem z Marcinem Osmanem na temat tego**



**talentu. Kiedy on powiedział to, co powiedzieliście wy, że nie patrzy na emocje drugiej osoby i że jak nie chce z kimś rozmawiać czy pracować, to tego nie robi, to dla mnie to było nie do pojęcia.**

**Michał:** Zapytałeś w tamtym odcinku, jaka jest jego rada na prowadzenie zespołu, na organizację i jak to powinno wyglądać – więc lecisz z robotą, jak komuś pasuje, to jest z tobą, jak nie pasuje, to nie jest, i tyle.

**I to jest przejaw ogromnej siły osób z dowodzeniem, ale wydaje mi się, że można to robić w sposób nieantagonizujący. Dla mnie to było trudne do przyjęcia. Ja wtedy nie rozumiałem commanda, nie rozumiałem także swojej empatii, ale gdy zrozumiałem, jakie to jest podejście i do czego służy, zmieniłem swoje nastawienie do tego. Natomiast ja cenię sobie w bezpośredniej komunikacji to, aby bez owijania w bawełnę mówić, co myślimy, ale robić to w dobry sposób.**

**Michał:** Jeśli chodzi o zderzenie się z commandem, to z mojego doświadczenia wiem, że nie należy ratować sytuacji od razu, tylko zostawić przerwę na to, aż strony dojdą do siebie, a po jakimś czasie do tego wrócić. Ja mam dość wysoko analityka, więc zastanawiam się nad tym, jak szybko wyjść z sytuacji. Wiadomo, że można nawiązać do uczuć drugiej osoby, że dostrzeżliśmy tam jakieś symptomy, że jest nam z tego powodu przykro albo nie, ale trzeba iść do przodu.

**Łukasz:** Ja rozwiążę to w taki sposób, że pracuję zdalnie i na pewno to bardzo pomogło w mojej komunikacji, gdyż u mnie ten *command* był bardzo wybuchowy. Kiedy widziałem, że ktoś gada jakieś głupoty, to u mnie na twarzy od razu było widać zmieszanie, pogardę i inne negatywne emocje, których nie jestem w stanie się pozbyć. I w to jeszcze wchodzi analityk, na zasadzie: udowodnij, nie masz racji, nieprawda, gdzie są dowody – to jestem cały ja. Gdy pojawia się praca zdalna, to mi to dużo lepiej wychodzi, bo dużo trudniej mnie zdenerwować, gdy jest tylko pisanie. A jak ktoś mnie zdenerwuje, to dużo łatwiej jest mi o tym zapomnieć, bo po pierwsze mogę usunąć to, co napisałem, a po drugie mogę wyjść, wypić kawę, wrócić i odpowiedzieć, a wtedy odpowiada już analityk, a nie *command*. *Command* jest u mnie takim porywczym talentem, który uruchamia się najpierw – to jest ta jego niedojrzałość – i ja muszę go bardzo mocno dusić.

**Mówisz o „duszeniu”, a tymczasem znajdujesz strategię, która pomaga ogarnąć ten talent, aby on był pomocny, a nie przeszkadzający. Bo tak naprawdę chcesz zakomunikować te rzeczy, ale w dobry dla innych sposób.**

**Michał:** Ja mam teorię rozsuwania. Pochodzi to głównie z logoterapii. Chodzi o to, że jeżeli jesteś w stanie rozsunąć albo oddzielić różne rzeczy, to wtedy jest o wiele łatwiej. Jeżeli rozsuniesz ten impuls, który pojawił się na zewnątrz, od twojego wybuchu, i tam pomiędzy jesteś w stanie się zastanowić, jaki jest cel, który chcesz osiągnąć, to już wygrasz. Czasem jest tak, że się nie da, i wtedy trzeba zastanowić się po fakcie, po co mi to było, jakie myśli mi wtedy do głowy przyszły, co mi one mówią. To powoduje, że jesteśmy w stanie o wiele świadomiej, tak z metapoziomu czy z boku, popatrzeć na całą sytuację. Pomaga mi bardzo też takie myślenie: to, co ja tworzę, to nie jestem ja. I jak ktoś ma problem z moim kodem, to ma problem z moim kodem, a nie ze mną. Jak ktoś ma problem z tym, co mówię, to ma problem z tym, co mówię, bo przecież nie wie, co ja czuję i myślę. Tak samo moje myśli i uczucia – to też nie jestem ja. Im bardziej się to porozsuwa, tym z większym dystansem się do tego podchodzi.

**Twórcą logoterapii był Victor Frankl. Ta teoria głosi, że mamy bodziec, na końcu reakcję albo odpowiedź i żeby to była odpowiedź, a nie czysta reakcja, to potrzebujemy tej przestrzeni między jednym a drugim. To działa również u ludzi z empatią. Miewam takie szybkie, emocjonalne reakcje. Pomaga mi ta umiejętność odsunięcia emocji od tego, co później z tą emocją zrobię.**

**Łukasz:** Ja mam duży problem z dawaniem pozytywnego feedbacku. To wynika z tego, że mam talent naprawianie. Oczekuję pewnej wysokiej jakości, bo sam tę jakość daję. Kiedy wszystko jest w porządku, to dla mnie jest to stan wyjściowy – *default*. A kiedy coś jest nie tak, to ja wtedy mówię, że coś nie spełnia moich oczekiwań. Tylko że gdy coś jest w porządku, to dla mnie to jest taka sytuacja wyjściowa. W związku z czym mam problem, żeby doceniać tego typu rzeczy. Nie wiem, z jakiego talentu wynika ta moja postawa.

**Michał:** Ja z kolei wszędzie widzę problem. Zaraz za rozważą mam maksymalistę, więc poziom moich oczekiwań jest naprawdę wysoki. W sumie to jest jeden z powodów, dla których jestem programistą, a nie liderem jakiegoś zespołu, bo od ludzi wymagam tyle, że oni nie dają rady, a od siebie wymagam jeszcze więcej, ale od siebie to można.

Co do logoterapii, to ja musiałem tę postawę wypracować. To jest tak, że trzeba być uważnym. Na jednym z meet-upów w Warszawie było tak, że jeżeli masz problem z kontaktem z ludźmi i zapominasz o dalszych znajomych, to ustawiasz sobie przypominalkę w kalendarzu. To jest mniej więcej podobny trik. Raz w tygodniu ustawiasz sobie przypominalkę, żeby przynajmniej jednej osobie za coś podziękować. Zawsze się coś takiego znajdzie. Wiąże się to też z Management 3.0, który w firmie wprowadza szef, i to jest Kudobox. Polega to na tym, że jest skrzyneczka, do której wrzuca się podziękowania. Potem publicznie się je wyczytuje.

#### **Kasia, a co ty myślisz o komplementach i chwaleniu?**

**Kasia:** Nie wiem, z jakiego talentu to wynika, ale ja mam łatwość w docenianiu innych osób. Bardzo dużą uwagę zwracam na wszystkie szczegóły, może aż za dużą. Jeżeli widzę coś pozytywnego czy negatywnego, to lubię powiedzieć swoje zdanie na ten temat. Jeśli to są komplementy, jeżeli uważasz, że ktoś coś robi dobrze, ma w czymś rację, to ja potrafię przyznać tej osobie rację czy powiedzieć, że faktycznie zrobiła coś dobrze. Uważam, że należy dzielić się takimi rzeczami. To jest przydatne. Ta osoba poczuje się doceniona, a po drugie będzie robiła tego więcej. Będzie bardziej uśmiechnięta i zacznie przekazywać swoją energię innym. To poprawia atmosferę, która później panuje wśród ludzi.

**Michał:** Przyszło mi na myśl, że nikt tak nie popycha do przodu jak *command*, a nic tak nie popycha jak komplementy. *Command* ma to do siebie, że chwali wtedy, gdy faktem jest, że ktoś coś dobrze zrobił. Jak zauważasz fakty i jesteś w stanie to komuś powiedzieć, a ten ktoś wie, że nie masz problemu z tym, aby po kimś pojechać, to jest to naprawdę duża rzecz.

**Kasia:** Co ciekawe, ja utożsamiam *commanda* z prawdą, bo prawda jest dla mnie jedną z ważniejszych wartości życiowych i jeżeli komuś coś mówię, to musi to być prawda. Od innych osób też oczekuję prawdy.

**Zastanawia mnie to, czy jest jakiś talent od komplementów, czy nie. Ale stwierdziłem, że dla mnie to nie jest związane z talentami. Dla mnie to umiejętność, która spełnia pewną funkcję. Powiedzieliście, że komplementowanie ma coś sprawiać, bo i ten pozytywny, i ten negatywny feedback na końcu ma coś zrobić. Jeżeli jest konstruktywny, ma być jakaś zmiana, ktoś ma robić coś inaczej, bo skutki powinny być lepsze. Jeżeli mówimy o pozytywnym feedbacku, to chcemy tej zmiany w tym sensie, żeby ktoś robił coś bardziej. Więc traktuję komplementy jako narzędzie. Jeżeli wierzymy, że to jest dobre narzędzie, to będziemy je stosować niezależnie od talentów. Natomiast za pomocą różnych talentów, będziemy dawać różny feedback.**



Natomiast jeśli chodzi o *command*, *feedback*, mówienie prawdy, to podstawową cechą dobrego *feedbacku* jest to, że zaczynamy od faktów, czyli obserwacji czegoś, co jest obiektywne, a nie subiektywne. Przypuszczam, że *command* może bardzo pomagać w obserwacji tych faktów.

Chciałbym porozmawiać teraz o podejmowaniu decyzji. Gdy spojrzymy sobie na opisy talentu *command*, to ta umiejętność podejmowania decyzji, nawet autorytatywna, jest takim wyróżnikiem tego talentu. Skąd wy wiecie, że to jest dobra lub zła decyzja?

**Michał:** To trudne pytanie. Ja posługuję się wieloma kryteriami. To zależy od rodzaju decyzji. Jeżeli sprawa jest poważniejsza, wiąże się z jakimiś konsekwencjami – i jako osoba z talentem analityk potrzebuję mieć przynajmniej trzy niezależne źródła informacji, które zgadzają się ze sobą: moja wiedza, moje doświadczenie, ze dwie osoby z zespołu – to wtedy wojna i jedziemy z koksem. W mniejszych rzeczach – nie jestem pewien, czy to *command*, czy *self-assurance* – ja po prostu sam wiem. Kiedy jest tak, że ja sam wiem, to też wiem, bo jeżeli to wynika z innych talentów, to zwykle jest tak, że ja jestem w stanie dorobić do tego historii. To z kolei sprzedała mi Beata, która prezentowała w Warszawie odkrywczność, czyli *ideation*. Super to pokazała. Jeżeli to mi przychodzi z odkrywczości albo z *learnera*, to jestem w stanie to umiejscowić. To była ta książka, to było to źródło, to była ta prawda, to doświadczenie albo ten pomysł i wokół tego pomysłu mamy od razu całą historię. A jeżeli to jest wiara w siebie, to po prostu jest, bo jest, wtedy nie ma przebaczyć. To jest takie mocne, jednoznaczne, zero-jedynkowe i też trudne w IT, bo tam każdy się zawsze pyta, dlaczego tak. „Tak, bo tak”. I wtedy ja potrzebuję z tymi ludźmi porozmawiać. Dzięki temu mogę odkryć w sobie, co tak naprawdę skłoniło mnie do tego, że to tak właśnie jest. Czasem jest jeszcze gorzej, bo potrzebuję się przespać i dopiero następnego dnia jestem w stanie powiedzieć, czy pomysł, który wpadł mi do głowy, był dobry, czy zły, że np. byłem tak uparty, że to musi być tak zrobione, podczas gdy wszyscy mówili, że jest inaczej.

**U Michała ten proces decyzyjny zasilany jest innymi talentami. Jest u niego widoczne *ideation* i *self-assurance*. *Self-assurance* w swej definicji ma taką intuicyjność podejmowania decyzji, pewność, że wie, że te decyzje może podjąć w dobry sposób.**

**Kasia:** U mnie to jest przede wszystkim doświadczenie. Na pewno biorę pod uwagę fakty. Ale przede wszystkim intuicja. Z jakich talentów to może wynikać? Na pewno z empatii, bo biorę pod uwagę uczucia innych, zastanawiam się, jak inne osoby mogłyby się czuć, w tym sensie, żeby nikogo nie skrzywdzić daną decyzją. I z pewnością siebie, że to przychodzi dość łatwo, szybko. Decyzje podejmuję praktycznie od razu. Jeżeli mam coś do zrobienia, to nie mam problemu, żeby podjąć decyzję w jednej chwili, nawet jeżeli jest to jakaś trudna czy życiowa decyzja. Jeżeli podejmuję jakąś decyzję, to potem się jej trzymam. Ewentualnie ponoszę konsekwencje, w przypadku gdy była ona jednak nieprzemysłana czy błędna. Zazwyczaj decyzje podejmuję szybko i przeważnie są one trafne.

**Czyli trochę intuicji i miksu z innymi talentami.**

**Łukasz:** Ja bym powiedział, że na pierwszy rzut oka *command* u mnie nie podejmuje decyzji. On przejawia się w wielu różnych momentach na różne sposoby, ale jako czysty proces decyzyjny, szczególnie w takich warunkach zimnej krwi – bo jeżeli *command* wchodzi w ogień, to wtedy nic innego nie działa oprócz *commanda* – ale w takich normalnych warunkach *commanda* u mnie po prostu nie ma. On jest w ogóle takim talentem, który u mnie działa w ten sposób, że albo przejmuje wszystko, albo całkowicie się wyłącza. W podejmowaniu przeze mnie decyzji bierze udział takie trio – analityk, aktywator i *self-assurance*. To jest mój drugi, szósty i siódmy talent. Staram się generalnie zostawiać jak najwięcej analitykowi. Rzadko jednak wpadam w takie typowe dla analityków problemy, że brakuje

mi danych, więc nie podejmę decyzji, bo muszę najpierw znaleźć dane, aby móc je porównać ze sobą. Jeżeli coś nie jest mierzalne, to jest to dla mnie ogromny problem. Ale z drugiej strony zdarza mi się, że aktywator stwierdza, że trzeba coś po prostu zrobić, i on to tak jakby gasi. Czyli analityk przeciąga, zbiera dane, a potem wchodzi aktywator i już robi akcję. To jest całkiem spoko, gdyż on sprawia, że gdy decyzja jest małej wagi, to jestem w stanie podjąć ją bardzo szybko, tylko po to, by zdobyć dane. Przykładowo: nie mogłem wybrać materaca do kupienia. W pewnym momencie aktywator stwierdził, że koniec, nie jestem w stanie kupić materaca, bo nie mam danych, więc kupujemy materac, który można zwrócić, i śpimy, żeby mieć punkt wyjścia, a następnie zwracamy ten materac, jeśli nie będzie nam się na nim dobrze spało, i będziemy próbowali dalej. Więc jak nie mam danych, to muszę zrobić coś, żeby je zdobyć, i dopiero wtedy wraca analityk. To się dzieje wbrew pozorom dosyć szybko. A z kolei jeśli wchodzi *command*, to na takiej zasadzie, że bardzo często wychodzę do innych o opinie. Pytam się innych, bo wiem, że nic nie tracę. Jak mi nie odpowiedzą, to trudno, ale zawsze warto spróbować. Więc próbuję zbierać *feedback*, wyjść do ludzi i zobaczyć, czy oni będą zainteresowani tematem, czy nie. To znowu sprawia, że daje mi więcej danych do analizy. Ten *feedback*, którego *command* zawsze pożąda, też wpływa na to, jak ta decyzja jest podejmowana.

**Czyli taka mocna sekwencyjność tych talentów. *Command* bezpośrednio najbardziej wpływa na podejmowanie decyzji, gdy jest nagła sytuacja. W pozostałych sytuacjach jest on w funkcji innych talentów i jest zależny.**

**Michał:** Jest jeszcze jedna sytuacja, która mnie bardzo triggeruje do podejmowania decyzji. Jest nią niepewność albo niezdecydowanie, np. gdy nie wiadomo, co zrobić, nie ma decyzji. Przychodzi np. menedżer i on nie bardzo wie, co zrobić. Ma problem z głowy, decyzja podjęta.

**Kasia:** Podam przykład takiej najświeższej decyzji. Jako że przebywam obecnie na wakacjach, to musiałam poszukać internetu, żeby nagrać ten podcast. Zajęło mi to ok. pięciu minut. Nie miałam zbyt wiele czasu na szukanie internetu. Szukałam takiego lokalu, żeby na dole była restauracja, a na górze pokoje. Kiedy dostrzegłam taką restaurację, podeszłam do właściciela i zapytałam się, czy mogę u nich wynająć pokój. On powiedział, że niestety wszystkie pokoje są zajęte. To jest ośrodek dla emerytów i oni to wszystko zajmują. Więc poprosiłam nie o pokój, ale chociaż o jakieś ciche miejsce, np. korytarz koło recepcji. Właściciel się zgodził. Ale zanim to zrobił, to dał mi jeszcze numer do kogoś innego. Dzwoniłam tam, ale tamta osoba nie odbierała, a ja potrzebowałam na szybko, więc wróciłam do właściciela restauracji. On przekonał się, że faktycznie mi zależy, aby nagrać ten podcast, że jestem zdeterminowana, więc się zgodził. Myślę, że pomógł tu mój *command*.

**Pokazaliście różne aspekty tego talentu, pozytywne i negatywne. Powiedzcie teraz, w jaki sposób wy nad tym talentem pracujecie. Jakie konkretne rzeczy robicie, żeby albo ten talent rozwijać, albo wykorzystywać, albo żeby wam bardziej pomagał?**

**Michał:** Jak dowiedziałem się, jak wygląda *command*, zebrałem trochę feedbacku na swój temat. Dowiedziałem się, że np. jestem taki dyrektywno-oceniający. Jak jeszcze dołączy się analityka, to już w ogóle szufladkuję ludzi. Marta Obara użyła takiego określenia jak „kategoryzujący”. Jak to wszystko usłyszałem, to stwierdziłem, że muszę to sobie jakoś poukładać. Użyłem do tego learnera. Zapisalem się na coaching i pracuję nad tym na bieżąco. Dokładam sobie kolejne umiejętności, narzędzia, żeby pracować z ludźmi. Jeżeli talenty wpływania mamy wysoko, to będziemy na ludzi wpływać i to jest bardzo silne. Możemy się pilnować, uciekać przed tym, dusić to i tłamsić, ale to i tak wyjdzie. Wystarczy moment skupienia się na czymś innym, odejścia myślami od tego, co się akurat robi, i bach. Dlatego uważam, że trzeba jednak wychodzić do ludzi, mówić im, co się myśli teraz, zaraz, nie zbierać tego, bo

to potem wybucha, i to w najmniej oczekiwanym momencie i w najbardziej problematyczny sposób. Praca nad tym talentem, obok *deliberative*, daje mi najwięcej.

Jeżeli chodzi o kontakty z ludźmi i samorozwój, to nie mam jednego narzędzia. Gdybym miał podać jedno źródło, tobym powiedział, że podcasty SWPS – „Strefa psyche”. Tam jest zbiór bardzo różnych podcastów na bardzo różne tematy, od tego, jak pracuje mózg, przez różne problemy, schorzenia, po pracę nad sobą i samorozwój, zrozumienie siebie, tego, jak funkcjonujemy, jak podejmujemy decyzje, co nami kieruje. Bardzo dużo mi to dało i dalej daje. Pomaga również spotykanie się z ludźmi, od których można dostać rzetelny i kompetentny feedback, np. coachami, albo przynajmniej z takimi, którzy interesują się talentami Gallupa.

**Jest taka jedna książka, która bardzo fajnie zbiera te rzeczy poruszane w podcastach SWPS. Nazywa się „Twój mózg w działaniu” Davida Rocka. Tam są pokazane dwie osoby, których działanie rozłożone jest na czynniki pierwsze na poziomie mózgu w dwóch scenariuszach: kiedy uwzględniają działanie mózgu i sposób reakcji na innych ludzi i kiedy tego nie uwzględniają.**

**Michał:** Jest też książka „Myślenie pytaniami”, którą bardzo polecam.

**Łukasz:** *Command* to talent, który jest u mnie jednym z najmocniejszych, a zarazem jednym z najbardziej niedojrzałych. To wynika z faktu, że relatywnie krótko znam to z perspektywy Gallupa, bo niecały rok temu zrobiłem test, i do pracy nad nim powinienem najbardziej się przyłożyć, bo to mój najsilniejszy talent. Jeżeli chodzi o to, co dotychczas zrobiłem, to na pewno staram się wyciągać *feedback* – i jest to dla mnie naturalne. Więc tak jakby metodą *commanda* próbuję poprawiać *commanda*. Na przykład proszę żonę, żeby mówiła mi, kiedy znowu robię coś, czego nie powinienem robić w kontekście relacji z ludźmi, a to przeważnie wynika z *commanda*. Oprócz tego chciałbym opracować sobie taki sposób poznawania nowych ludzi, aby zakomunikować im, że mam pewne cechy charakteru, które są trudne, i żeby zrozumieli, że jeżeli ja powiem coś, to nie jest tak, że ja chcę się kłócić, ja po prostu tak mam. Nie wiem jeszcze, jak to zrobić, ale chciałbym.

Myślę też, że taki zawodowy *feedback* łatwo otrzymać na zasadzie rozmów ze współpracownikami, którym można powiedzieć: „Sytuacja, która zaszła, wynika z moich cech charakteru. Ja tego nie robię specjalnie, już tak mam. Jeśli znajdziemy tu złoty środek, to może nam się przydać”. I ostatnią rzeczą, jaką planuję zrobić, jest szukanie książek o komunikacji. Przez brak empatii mam problem ze zrozumieniem, jakiego zachowania ludzie ode mnie oczekują. Mówienie ludziom komplementów dla normalnych ludzi jest proste, a dla mnie to nie jest takie oczywiste ani naturalne. Finalnie na pewno dużo mi dały spotkania gallupowe, bo zacząłem spotykać ludzi, którzy są podobni. Okazało się, że ta wymiana wiedzy ma miejsce, dlatego też myślę o *mastermindzie* czy jakichś spotkaniach prywatnych, gdzie można by było przegadać własne problemy i doświadczenia.

**Mówisz, że dopiero zacząłeś pracować i jeszcze jesteś niedojrzały. Ale to, że masz świadomość tego, jak *command* działa, jest już milowym krokiem do sukcesu. Wiele osób nad tym się nie zastanawia – robi badanie, uznaje, że ma *commanda*, i tyle. A ty zrobiłeś tę całą część analityczną, co już jest ogromnym krokiem do przodu.**

**Łukasz:** Tak, z jednej strony masz rację, bo świadomość to pierwszy krok, a z drugiej to, że jestem świadomy, że mam tego *commanda*, który sprawia mi problemy, niekoniecznie powoduje, że cokolwiek zmieniło się w kwestii tego, kiedy on się uruchamia.

**Kasia:** Ja zacznę od tego, że byłam na sesji coachingowej. To jest najlepsza rzecz, którą zrobiłam z tym talentem i nie tylko z nim. Zapisalam się ostatnio na twój kurs. Jeśli chodzi o książki, to na pewno

polecam „Inteligencję emocjonalną” oraz „W co grają ludzie”, która tłumaczy to, w jaki sposób ludzie funkcjonują. Na pewno trzeba ćwiczyć opanowanie, rozmowy z ludźmi, spotykać się. Uczęszczam na spotkania utalentowanych we Wrocławiu. Rozmowy na żywo oraz *feedback*, który pada w ich trakcie, są bardzo pomocne. Poznawanie siebie czy też swoich bliźniaków talentowych. Feedback od osób, które mają zupełnie przeciwne talenty, indywidualne rozmowy z różnymi ludźmi. Na pewno bardzo pomógł mi kurs z biohackingu, na którym uczę się opanowania i tego, w jaki sposób się koncentrować, żeby wszystko działało, jak należy.

**A propos rozwoju tego talentu chciałbym wrócić do tego, co powiedział Michał na temat logoterapii i budowania tej przestrzeni między bodźcem a reakcją. Powiedziałem, że buduję to dla swojego talentu empatia. Dla mnie takim sposobem budowania tej przestrzeni jest medytacja. A właściwie wszystko, co służy temu, abym był bardziej uważny, żebyśmy zauważał w momencie, gdy coś się dzieje. Jeżeli umiem zauważać te momenty, to w każdej sytuacji zachowam się tak, jak bym chciał się zachować, a nie jak mi się odpala.**

**Łukasz:** Ja próbowałem medytować, ale niestety było mi tak strasznie nudno i czułem, że marnuję czas. Nie jestem w stanie medytować, mam nadzieję, że kiedyś do tego dojrzeję.

**Michał:** Medytacja pozwala na złapanie tego metapoziumu, żeby się zacząć przyglądać swoim myślom. To niewątpliwie duża rzecz. Rzecz, która mogłaby się jeszcze pojawić, to NVC, czyli *nonviolent communication* – porozumienie bez przemocy. Są do tego dwie książki. W sumie śmieszna historia, bo w firmie powiedziałem, że je kupiłem, na co mój szef stwierdził: „Warianty przemocowe już masz oblatane”.

**Gdzie skierować słuchaczy, gdyby chcieli więcej o was poczytać, i jaką książkę jeszcze polecicie?**

**Michał:** Gdyby ktoś chciał mnie znaleźć, to zapraszam na stronę [Texas.io](https://texas.io). Tam w zakładce „Recommends” można na bieżąco śledzić wszystkie podcasty, których słucham i które zbieram. Na bieżąco komentuję to, co mnie interesuje, tłumaczę, dlaczego z czegoś zrezygnowałem. Jeśli ktoś lubi spędzać czas na słuchaniu podcastów, to wydaje mi się, że to jest ciekawe. Jeżeli ktoś programuje, to znajdzie tam zestaw hintów odnośnie do programowania w Javie, JavaScriptcie itp.

**Łukasz:** Zapraszam na mojego bloga [ostrowski.ninja](https://ostrowski.ninja). Tam znaleźć można linki do różnych socialów. Blog jest o programowaniu oraz o innych rzeczach, które mnie interesują. Mam dwie książki do polecenia. Jedyna książka, którą przeczytałem na temat komunikacji, to klasyk „Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi”. Mimo że jej treść jest tak strasznie oczywista, to ja byłem zaskoczony, ilu z tych rzeczy nie wiedziałem. Z jednej strony otworzyła mi mózg, a z drugiej nie wyciągnąłem z niej wystarczająco dużo wniosków, więc jeszcze będę do niej wracać. Mam również inputa i lubię chłonąć dużo wiedzy, aczkolwiek szybko się nudzę i jestem niecierpliw. Kiedy chcę przeczytać książkę, która ma 500 stron, to używam do tego dwóch aplikacji: Blinkist i Instaread, które robią streszczenia książek. Wiem, że dla kogoś, kto czyta książki, to trochę profanacja. Książki, które mam do czytania, czytam normalnie, ale jeśli chodzi o książki *non-fiction*, gdzie interesuje mnie czysta wiedza, fakty, to zaczynam od tego typu formy, a jeżeli temat mnie zaciekawi, to sięgam po pełną wersję.

**Kasia:** Zapraszam przede wszystkim na mojego [Facebooka](https://www.facebook.com/dominik.juszczyk), w którym znajdziecie przekierowania umożliwiające kontakt ze mną. Jeśli chodzi o książki, to bardzo lubię te Briana Tracy’ego. Ale ostatnio też czytałam dość fajną książkę „Zaczynaj od dlaczego” Simona Sineka. Jak najbardziej je polecam.

**Dziękuję wam ogromnie. Przyznam szczerze, że z powodu moich relacji z osobami z dowodzeniem bałem się tego nagrania. Było jednak bardzo miło i przyjemnie. Dużo się nauczyłem, za co wam**

**bardzo dziękuję. To był cel tego podcastu – pokazanie, że można świadomie korzystać ze swoich talentów, a wy tego bardzo dużo pokazaliście. Do usłyszenia!**

**Kasia, Michał, Łukasz: Cześć!**

Mam nadzieję, że dowiedzieliście się więcej o talencie dowodzenie, czyli *command*. Ja sam zanotowałem sobie wiele rzeczy, wiele podkreśliłem i zamierzam korzystać z tego w praktyce z osobami, które mają ten talent w swoim top 5. Jeszcze raz dziękuję Kasi, Łukaszowi i Michałowi za to, że podzielili się swoim podejściem, swoimi doświadczeniami i swym talentem.

Na sam koniec kilka ogłoszeń. Wciąż zapraszam do kursu „[Poznaj talenty](#)”, w którym w trzynastu krokach, pracując indywidualnie, można przejść od poznania talentów, nazwania ich i zrozumienia, czym one są, aż do praktycznego wypracowania akcji, które mają służyć temu, żebyście mogli z tych talentów korzystać w praktyce. Zapraszam bardzo serdecznie. Wszystkie linki znajdziecie pod adresem [npp.run/120](http://npp.run/120).

Dziękuję, że jesteście, słuchacie, wracacie i komentujecie. To sprawia, że mam ogromną motywację, by nagrywać dalej. To tyle na dziś. Dobrego, produktywnego czasu! Cześć!