Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

# Rekrutuję Człowieka i Wszyscy na Rozmowie Są Świetni

Jak prowadzić rozmowy rekrutacyjne, sprawdzać kompetencje i ograniczać własne uprzedzenia bez wybierania osoby, która po prostu najlepiej opowiada



Mamy problem. Ale spokojnie.
Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

# Rekrutuję Człowieka i Wszyscy na Rozmowie Są Świetni

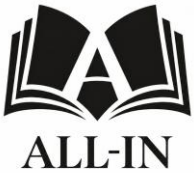
## Jak prowadzić rozmowy rekrutacyjne, sprawdzać kompetencje i ograniczać własne uprzedzenia bez wybierania osoby, która po prostu najlepiej opowiada

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 978-83-8483-777-1

ALL-IN Rafał Płonkowski



# SPIS TREŚCI

INTRO ..... 5

Rozdział 1 - Wszyscy są świetni, czyli dlaczego rozmowa rekrutacyjna potrafi oszukać nawet doświadczonego menedżera ..... 11

Rozdział 2 - Szukasz pracownika czy bohatera z ogłoszenia?..... 21

Rozdział 3 - CV, które zatrudniłoby samo siebie..... 31

Rozdział 4 - Rozmowa czy teleturniej? Pytania, które nie sprawdzają tego, co myślisz..... 40

Rozdział 5 - Rekrutacja na wczoraj, czyli jak pośpiech zatrudnia za ciebie ..... 50

Rozdział 6 - Komisja rekrutacyjna, czyli jak pięć opinii może dać zero decyzji..... 59

Rozdział 7 - To nie uprzedzenie, to intuicja, czyli jak nieświadomie zmieniasz zasady gry ..... 69

Rozdział 8 - Test kompetencji czy darmowy projekt? Kiedy narzędzia rekrutacyjne dają złudne poczucie bezpieczeństwa..... 79

Rozdział 9 - Rozmowa z planem, czyli jak przestać improwizować za firmowe pieniądze ..... 90

Rozdział 10 - Cztery punkty za uśmiech? Jak oceniać kompetencje bez loterii w Excelu .....100

Rozdział 11 - Kandydat też cię rekrutuje, czyli dlaczego szczerość sprzedaje lepiej niż firmowe bajki ..... 110

Rozdział 12 - Referencje bez plotek, czyli jak sprawdzać doświadczenie, a nie cudze sympatie .....120

Rozdział 13 - Finał bez ideału, czyli jak podjąć decyzję, której nie da się udowodnić na sto procent .....130

Rozdział 14 - Oferta, odmowa i wielka cisza, czyli jak zakończyć rekrutację bez znikania z powierzchni ziemi .....140

Rozdział 15 - Świetny na rozmowie, słaby w zadaniu, czyli co zrobić, gdy dowody sobie przeczą ..... 151

Rozdział 16 - Zatrudniliśmy świetną osobę. Dlaczego teraz nic nie działa? ..... 161

Rozdział 17 - Nie mamy HR, eksperta ani idealnych kandydatów. Jak rekrutować, kiedy warunki są dalekie od idealnych? .....172

Rozdział 18 - Świetnie zatrudniliśmy. Szkoda, że nikt nie pamięta jak.....182

Rozdział 19 - Rekrutacja znów na autopilocie, czyli jak rozpoznać powrót starych błędów .....193

Rozdział 20 - Nie musisz czytać ludziom w myślach, żeby dobrze ich zatrudniać ..... 202

# INTRO

Jest 16:47. Właśnie skończyła się czwarta rozmowa rekrutacyjna. Zamykasz laptop, spoglądasz na notatki i odkrywasz coś niepokojącego: wszyscy kandydaci są świetni. Pierwsza osoba ma doskonałe doświadczenie, druga fantastyczną energię, trzecia imponująco opowiada o osiągnięciach, a czwarta wydaje się idealnie pasować do zespołu. W rubryce „mocne strony" masz cztery wersje słowa „komunikatywny". W rubryce „wątpliwości" widnieje samotny znak zapytania. Za godzinę przełożony zapyta, kogo zatrudniasz. Ty natomiast masz ochotę odpowiedzieć: „Wszystkich. Niech sami ustalą, kto będzie pracował".

To jeden z największych paradoksów rekrutacji. Organizujesz rozmowę, żeby odróżnić kandydatów, a wychodzisz z niej z jeszcze większym przekonaniem, że każdy jest wyjątkowy. Im bardziej profesjonalnie wszyscy odpowiadają, tym trudniej ustalić, kto rzeczywiście poradzi sobie z obowiązkami. Kandydaci mówią o odpowiedzialności, współpracy, inicjatywie i rozwiązywaniu problemów. Nikt nie przyznaje, że czasem odkłada trudne zadania, źle ocenia sytuację albo potrzebuje trzech wiadomości przypominających, żeby wykonać jedną rzecz. Tymczasem właśnie w takich mniej efektownych momentach poznaje się sposób pracy człowieka. Problem polega na tym, że podczas rozmowy rekrutacyjnej te momenty występują głównie w opowieściach.

Rozmowa kwalifikacyjna jest osobliwym spotkaniem dwóch stron, które mają wspólny interes, ale niekoniecznie pokazują sobie całą rzeczywistość. Kandydat chce zostać zatrudniony, więc przedstawia możliwie najlepszą wersję

swojego doświadczenia. Rekrutujący chce znaleźć odpowiednią osobę, najlepiej szybko, trafnie i bez konieczności tłumaczenia za trzy miesiące, dlaczego nowy pracownik nie radzi sobie z podstawowymi zadaniami. Obie strony starają się wypaść profesjonalnie. W rezultacie powstaje elegancki spektakl, w którym wszyscy mówią o kompetencjach, lecz czasem nikt ich naprawdę nie sprawdza. Kurtyna opada, kalendarz zostaje zamknięty, a decyzję trzeba podjąć mimo braku najważniejszych informacji.

Nie oznacza to, że kandydaci świadomie oszukują. Większość po prostu przygotowuje się do rozmów zgodnie z oczekiwaniami rynku. Uczą się przedstawiać sukcesy, odpowiadać na pytania o słabości i budować przekonujące historie. Trudno mieć im to za złe. Gdy ktoś pyta o największą wadę, a odpowiedź „czasami bardzo nie lubię poniedziałków" raczej nie zwiększy szans na zatrudnienie, człowiek zaczyna szukać bezpieczniejszej narracji. W ten sposób rodzi się nieśmiertelne „jestem perfekcjonistą". Gdyby wszyscy perfekcjoniści z rozmów rekrutacyjnych rzeczywiście pracowali zgodnie ze swoimi deklaracjami, świat prawdopodobnie nie znałby niedotrzymanych terminów.

Znacznie większym problemem jest jednak zachowanie osoby prowadzącej rozmowę. Potrafimy bardzo szybko wyrobić sobie opinię o drugim człowieku, a następnie nieświadomie szukać powodów, żeby ją potwierdzić. Kandydat ma podobne poczucie humoru? Od razu wydaje się bardziej sympatyczny. Ukończył znajomą uczelnię? Zaczynamy przypisywać mu dodatkowe kompetencje. Mówi spokojnie i pewnie? Zakładamy, że równie dobrze poradzi sobie pod presją. Ktoś inny jest zestresowany, zastanawia

się dłużej nad odpowiedzią albo nie potrafi błyskawicznie sprzedać własnych osiągnięć? Może otrzymać niższą ocenę, choć w codziennej pracy podejmuje trafniejsze decyzje. Nasze pierwsze wrażenie bywa przydatną informacją o przebiegu spotkania, ale jest kiepskim substytutem dowodu kompetencji.

Wyobraź sobie dwóch kandydatów na stanowisko wymagające samodzielnego rozwiązywania problemów. Pierwszy płynnie opowiada o zarządzaniu kryzysami, optymalizowaniu procesów i przejmowaniu odpowiedzialności. Wypowiada się tak przekonująco, że masz ochotę wręczyć mu identyfikator przed zakończeniem rozmowy. Drugi odpowiada mniej efektownie, czasami zatrzymuje się, żeby uporządkować myśli, i przyznaje, że pewnej sytuacji nie rozwiązał idealnie. Za to dokładnie wyjaśnia, jakie dane sprawdził, którą decyzję podjął, co zrobił samodzielnie i czego nauczył się z błędu. Kto jest lepszy? Jeszcze nie wiadomo. Ale jeśli oceniasz wyłącznie wrażenie, pierwszy ma przewagę, której rzeczywista praca może później nie potwierdzić.

Właśnie dlatego warto nauczyć się odróżniać trzy rzeczy: to, co kandydat twierdzi, to, co potrafi wiarygodnie pokazać, oraz to, co sami dopowiadamy sobie na jego temat. Te elementy często mieszają się podczas rozmowy. Słyszymy interesującą historię, czujemy sympatię i zaczynamy traktować własne przekonanie jak ustalony fakt. Tymczasem stwierdzenie „świetnie zarządza projektami" wymaga czegoś więcej niż zdania „prowadziłem wiele strategicznych inicjatyw". Potrzebujemy zrozumieć zakres odpowiedzialności, konkretne działania, trudności i rezultaty. Nie po to, żeby przesłuchiwać kandydata jak podejrzanego o kradzież firmowego ekspresu, lecz żeby decyzja miała

solidniejsze podstawy niż przyjemne czterdzieści minut rozmowy.

Dobra rekrutacja zaczyna się zresztą wcześniej niż pierwsze „dzień dobry". Zanim zaprosisz kogokolwiek na spotkanie, warto ustalić, co ta osoba rzeczywiście będzie robiła, które umiejętności są niezbędne, a które można rozwinąć po zatrudnieniu. Jeśli sam nie potrafisz wyjaśnić, jak wygląda dobra praca na danym stanowisku, trudno oczekiwać, że rozpoznasz odpowiedniego kandydata. Możesz natomiast zatrudnić człowieka, który idealnie odpowiada na pytania niemające większego związku z obowiązkami. To trochę tak, jakby wybierać kierowcę na podstawie tego, jak przekonująco opowiada o podróżach, nie sprawdzając, czy potrafi bezpiecznie prowadzić samochód.

Do tego dochodzą ograniczenia zwykłego życia zawodowego. Nie zawsze masz do dyspozycji rozbudowany dział HR, specjalistyczne narzędzia i kilka tygodni na ocenę kandydatów. Czasami rekrutujesz między spotkaniami, przejmujesz obowiązki nieobecnego pracownika, a przełożony przypomina, że wakat powinien zostać obsadzony najlepiej wczoraj. W takich warunkach łatwo uznać szczegółową ocenę kompetencji za luksus. Ta książka nie będzie jednak namawiać cię do tworzenia czternastu formularzy i organizowania siedmiu etapów rekrutacji na stanowisko, które można rozsądnie ocenić znacznie prościej. Chodzi o wybór kilku właściwych kryteriów, zadawanie pytań przynoszących użyteczne informacje i porównywanie ludzi według uczciwych zasad.

Uczciwość jest tutaj szczególnie ważna. Rozmowa rekrutacyjna dotyczy człowieka, nie zestawu atrakcyjnych odpowiedzi. Kandydat może mieć świetne kompetencje i

słabszą umiejętność autoprezentacji. Może również perfekcyjnie opanować sztukę opowiadania o sukcesach, ale nie posiadać doświadczenia potrzebnego na danym stanowisku. Rzetelny proces powinien dawać obu osobom rzeczywistą możliwość pokazania tego, co istotne. Twoim zadaniem jest również pilnowanie, żeby sympatia, podobieństwo do ciebie, stereotypy czy nieistotne cechy osobiste nie przejmowały kontroli nad decyzją. Całkowite wyeliminowanie własnych uprzedzeń może być nierealistycznym celem. Można jednak ograniczać ich wpływ poprzez sposób przygotowania pytań, zbierania dowodów i oceniania odpowiedzi.

Nie znajdziesz tutaj cudownego pytania, po którym kandydat nagle zdradzi wszystkie słabości, ukryte intencje oraz prawdziwy stosunek do poniedziałkowych spotkań. Nie istnieje również metoda gwarantująca bezbłędne zatrudnienie. Ludzie się rozwijają, organizacje zmieniają wymagania, a nawet starannie przeprowadzona rekrutacja pozostaje decyzją podejmowaną przy niepełnej wiedzy. Możesz jednak przestać polegać wyłącznie na intuicji. Nauczysz się budować rozmowę wokół rzeczywistych zadań, sprawdzać odpowiedzi bez niepotrzebnej presji, zauważać niejasności i dokumentować powody swoich ocen. Dzięki temu również odrzucenie kandydata nie będzie musiało oznaczać, że „jakoś nie było chemii".

Zanim przejdziesz dalej, przypomnij sobie ostatnią osobę, która zrobiła na tobie wyjątkowo dobre wrażenie podczas rozmowy rekrutacyjnej. Spróbuj oddzielić trzy konkretne zachowania lub osiągnięcia świadczące o jej kompetencjach od ogólnego poczucia, że była znakomitym kandydatem. Jeśli nie potrafisz wskazać tych dowodów, nie oznacza to automatycznie, że twoja ocena była błędna. Oznacza

jedynie, że warto nauczyć się sprawdzać, skąd się wzięła. To mała różnica w sposobie myślenia, ale ważny początek bardziej świadomego rekrutowania.

Bo ostatecznie nie zatrudniasz prezentacji, starannie przygotowanej historii ani uśmiechu widocznego w kamerze. Zatrudniasz człowieka, z którym ktoś będzie współpracował, podejmował decyzje, rozwiązywał problemy i czasami mierzył się z dniem, kiedy absolutnie nic nie idzie zgodnie z planem. Warto więc dowiedzieć się, jak ta osoba może sobie z tym poradzić, zanim obie strony podpiszą dokumenty.

A jeśli po kolejnej serii rozmów znowu wszyscy okażą się świetni, przynajmniej będziesz wiedzieć, o co jeszcze zapytać.

# Rozdział 1 - Wszyscy są świetni, czyli dlaczego rozmowa rekrutacyjna potrafi oszukać nawet doświadczonego menedżera

Na stole leży pięć CV, obok stoi kubek z zimną herbatą, a w notatniku masz zapisane trzy zdania: „Bardzo dobra komunikacja", „Duża motywacja" i „Pozytywne nastawienie". Problem polega na tym, że każde z tych zdań pojawiło się przy niemal każdym kandydacie. Jedna osoba błyskotliwie opowiadała o zmianach organizacyjnych, druga wykazała się świetną znajomością branżowych terminów, a trzecia sprawiała wrażenie człowieka, który potrafiłby przekonać dział księgowości do sfinansowania wyprawy na Marsa. Wszystko brzmi obiecująco. Tylko nadal nie wiesz, kto najlepiej wykona pracę, dla której prowadzisz rekrutację. Masz dużo wrażeń, kilka interesujących historii i zadziwiająco mało informacji pozwalających podjąć decyzję.

To dobry moment, żeby przyznać się do niewygodnej prawdy: rozmowa rekrutacyjna nie zawsze sprawdza kompetencje potrzebne na stanowisku. Czasami sprawdza przede wszystkim umiejętność uczestniczenia w rozmowach rekrutacyjnych. A to osobna dyscyplina, wymagająca odpowiedniego przygotowania, sprawnego opowiadania o sobie i wyczucia oczekiwań rozmówcy. Można być w niej znakomitym, nie będąc równie skutecznym pracownikiem. Można też wykonywać swoją pracę bardzo dobrze i podczas spotkania wypaść przeciętnie, ponieważ człowiek nie ma zwyczaju codziennie opowiadać o własnych osiągnięciach z entuzjazmem

prowadzącego galę wręczenia nagród. Rekrutujący musi pamiętać o tej różnicy, nawet jeżeli kandydat mówi tak przekonująco, że niemal słychać muzykę triumfalną.

Największa trudność polega na tym, że nasze wrażenia są prawdziwe, lecz ich interpretacje mogą być błędne. Jeśli kandydat mówił pewnie, rzeczywiście słyszeliśmy pewny głos. Jeśli błyskawicznie odpowiadał, rzeczywiście reagował szybko. Natomiast przekonanie, że dzięki temu będzie samodzielny, odporny na stres i skuteczny w rozwiązywaniu problemów, jest już wnioskiem, który wymaga sprawdzenia. Mózg nie lubi zostawiać takich luk. Chętnie dopisuje brakującą część historii, szczególnie gdy początek jest atrakcyjny. Po piętnastu minutach rozmowy możemy mieć wrażenie, że znamy człowieka od lat, chociaż w rzeczywistości poznaliśmy jedynie jego odpowiedzi na kilka pytań. Nawet najlepsza atmosfera nie zmienia długości tej znajomości.

Kiedy pytanie bada zdolność odpowiadania na pytania

Weźmy popularne pytanie: „Jak radzi sobie pan z trudnymi sytuacjami?". Brzmi rozsądnie, bo przecież trudne sytuacje pojawiają się w każdej pracy. Kandydat odpowiada, że zachowuje spokój, analizuje dostępne informacje, ustala priorytety i szuka rozwiązania. Wszystko się zgadza. Gdyby jeszcze trudne sytuacje uprzejmie czekały, aż skończymy analizę, mielibyśmy idealny świat zawodowy. Problem tkwi w tym, że odpowiedź opisuje pożądany sposób postępowania, ale nie dowodzi, że człowiek naprawdę tak działa. Pytanie pozwoliło zaprezentować deklarację. Rekrutujący, jeśli na tym poprzestanie, nagradza znajomość prawidłowej odpowiedzi, niekoniecznie umiejętność radzenia sobie z rzeczywistym problemem.

Ta sama rozmowa może dostarczyć znacznie więcej informacji, gdy poprosisz o konkretny przypadek. Co dokładnie się wydarzyło? Co kandydat wiedział w chwili podejmowania decyzji? Za którą część rozwiązania odpowiadał osobiście? Jakie możliwości odrzucił i dlaczego? Co było rezultatem? Takie pytania nie służą zastawianiu pułapek. Pozwalają przejść od ogólnej opowieści do zachowania, które można lepiej zrozumieć i ocenić. Osoba przygotowana do rozmowy nadal może przedstawić atrakcyjną historię, dlatego odpowiedź nie staje się automatycznie dowodem rozstrzygającym. Zyskujesz jednak materiał, na podstawie którego można zadawać trafniejsze pytania i odróżniać rzeczywisty udział kandydata od sukcesu całego zespołu.

Warto przy okazji uważać na słowo „my". W opowieściach zawodowych ma ono wyjątkowe zdolności organizacyjne. „Wdrożyliśmy system", „poprawiliśmy wyniki", „zreorganizowaliśmy proces" - wszystko brzmi imponująco, ale nie wiadomo jeszcze, czy rozmówca kierował przedsięwzięciem, przygotował analizę, czy otrzymał jedynie zaproszenie na spotkanie podsumowujące. Udział w projekcie może oznaczać bardzo różne poziomy odpowiedzialności. Nie trzeba podejrzewać wszystkich o przypisywanie sobie cudzych zasług. Wystarczy spokojnie dopytać: „Które działania należały konkretnie do pani?" oraz „Jak wyglądałby ten projekt bez pani udziału?". Dobre odpowiedzi często ujawniają więcej niż imponująca nazwa inicjatywy. Pokazują zakres samodzielności, sposób podejmowania decyzji i świadomość własnego wkładu.

Zdarza się jednak, że nawet konkretne odpowiedzi przegrywają z naszym pierwszym wrażeniem. Kandydat wchodzi do sali, wita się swobodnie, szybko nawiązuje

kontakt i już po kilku minutach czujemy, że świetnie się rozumiemy. To przyjemne doświadczenie. Nie musimy udawać, że ludzkie relacje nie mają znaczenia. Trzeba jedynie uważać, aby sympatia nie zaczęła automatycznie podnosić ocen w obszarach, których jeszcze nie sprawdziliśmy. Psychologia opisuje podobne zjawisko jako efekt halo, nazywany też efektem aureoli. Jedna pozytywna cecha wpływa na ogólną ocenę człowieka, choć pozostałe cechy wymagają odrębnych dowodów. Rekrutujący zauważa świetną komunikację i nagle zaczyna widzieć również odpowiedzialność, kreatywność oraz zdolności przywódcze. Kandydat otrzymuje w pakiecie trzy dodatkowe kompetencje, których nawet nie musiał demonstrować.

Wyobraź sobie spotkanie z osobą ubiegającą się o stanowisko koordynatora wdrożeń. Kandydat mówi dynamicznie, korzysta z branżowego słownictwa i potrafi ciekawie przedstawić poprzednie projekty. Kiedy jednak pytasz, w jaki sposób ustalał harmonogram w sytuacji konfliktu między działami, odpowiedź staje się ogólna. Słyszysz o komunikacji, elastyczności i potrzebie współpracy, ale nie poznajesz sposobu ustalania priorytetów ani podejmowania decyzji. Możesz zignorować tę lukę, bo cała rozmowa była znakomita. Możesz też ją zauważyć, zanotować i sprawdzić. Różnica między tymi reakcjami nie polega na większej podejrzliwości. Polega na odmowie zastępowania jednej kompetencji inną tylko dlatego, że pierwsza zrobiła na nas wyjątkowo dobre wrażenie.

Oczywiście umiejętność prezentowania pomysłów, prowadzenia rozmów i przekonywania innych może być rzeczywistym wymaganiem stanowiska. Przy niektórych obowiązkach sprawność komunikacyjna jest bardzo ważna, a kontakt podczas rekrutacji może dostarczać pewnych

informacji na jej temat. Nadal jednak trzeba ustalić, jaki rodzaj komunikacji jest potrzebny. Inaczej rozmawia się z potencjalnym klientem, inaczej tłumaczy skomplikowany problem współpracownikowi, a jeszcze inaczej przekazuje niepopularną decyzję własnemu zespołowi. Osoba świetnie opowiadająca o sobie nie musi być równie dobra w słuchaniu, wyjaśnianiu niejasności czy prowadzeniu trudnych uzgodnień. Sprawność w jednej sytuacji nie daje nam prawa do automatycznego zaliczenia wszystkich pozostałych.

Pułapka człowieka podobnego do nas

Istnieje jeszcze jeden powód, dla którego niektórzy kandydaci wydają się wyjątkowo odpowiedni. Przypominają nam nas samych. Podobnie analizują sytuacje, używają znajomych sformułowań i mają zbliżony styl komunikacji. W rozmowie pojawia się poczucie porozumienia, które łatwo pomylić z zawodowym dopasowaniem. Rekrutujący może nawet powiedzieć: „Widać, że myślimy w ten sam sposób". Brzmi to jak pochwała, choć samo podobieństwo sposobu myślenia nie zawsze jest zaletą. Zespół złożony wyłącznie z ludzi o identycznych nawykach może bardzo sprawnie dochodzić do tych samych wniosków, również wtedy, gdy wszyscy wspólnie się mylą. To niezwykle harmonijna droga do katastrofy, ale nadal katastrofa.

Szczególnie niebezpieczne jest kryterium określane jako „dopasowanie do zespołu", jeśli nikt nie potrafi wyjaśnić, co dokładnie ono oznacza. Może chodzić o odpowiedzialność za wspólne zadania, szacunek w komunikacji lub gotowość do dzielenia się wiedzą. Takie zachowania rzeczywiście mają znaczenie. Czasami jednak pod tym samym określeniem ukrywa się pytanie, czy kandydat będzie przypominał osoby, które już lubimy. Wówczas różnice

charakteru, stylu wypowiedzi lub dotychczasowych doświadczeń zaczynają działać na niekorzyść człowieka bez związku z jego zdolnością do wykonywania pracy. Lepiej zapytać, jakie konkretne zachowania pomagają temu zespołowi funkcjonować, i sprawdzać właśnie je. Nie potrzebujesz kolejnej kopii ulubionego współpracownika.

Rozmowę komplikują również emocje niezwiązane z kandydatem. Po wyjątkowo trudnym spotkaniu kolejna osoba może wydawać się znakomita, nawet jeśli jej odpowiedzi są jedynie poprawne. Po serii świetnych kandydatów ktoś dobry może wypaść przeciętnie. Zmęczenie, pośpiech i wcześniejsze oczekiwania zmieniają sposób odbierania informacji. Człowiek, który prowadzi szóstą rozmowę tego samego dnia, nie dysponuje nieograniczonym zapasem uwagi. Może zapomnieć o ważnym pytaniu albo skupić się na elemencie szczególnie łatwym do oceny. Dlatego porównywanie kandydatów wyłącznie na podstawie pamięci jest ryzykowne. Pamięć nie prowadzi neutralnego protokołu. Wybiera fragmenty, nadaje im znaczenie i czasami przestawia akcenty bez naszej zgody.

Podobny problem pojawia się podczas wspólnego omawiania rozmowy. Jedna osoba mówi: „Dla mnie zdecydowanie najlepszy był ostatni kandydat". Pozostali zaczynają analizować jego mocne strony, a wcześniejsze wątpliwości schodzą na dalszy plan. Szczególnie silny wpływ może mieć opinia przełożonego albo najbardziej stanowczej osoby w zespole. Po kilku minutach wszyscy są zgodni, choć początkowo oceniali spotkanie inaczej. Zgodność opinii nie jest jeszcze dowodem trafności decyzji. Warto więc, aby każdy uczestnik procesu zapisał własne obserwacje przed rozpoczęciem dyskusji. Nie po to, by

stworzyć konkurs niezależności, lecz żeby pierwsza głośno wypowiedziana ocena nie stała się automatycznie oficjalnym stanowiskiem całego zespołu.

Oddziel człowieka od historii, którą o nim opowiadasz

Dobrym sposobem na wychwycenie takich błędów jest krótkie porządkowanie informacji bezpośrednio po spotkaniu. Zamiast pisać wyłącznie „bardzo samodzielny", zapisz, co doprowadziło cię do tej oceny. Być może kandydat opisał sytuację, w której samodzielnie zauważył problem, zaproponował rozwiązanie i doprowadził sprawę do końca. To cenna informacja. Jeśli jednak samodzielność wywnioskowano jedynie z pewnego tonu wypowiedzi, warto zaznaczyć, że jest to przypuszczenie. W praktyce przydatne okazuje się rozróżnienie trzech kategorii: deklaracji kandydata, konkretnych informacji uzyskanych podczas rozmowy oraz własnej interpretacji. Nie trzeba budować rozbudowanego systemu. Czasami trzy krótkie zdania ujawniają więcej niż cała strona przymiotników.

Załóżmy, że kandydat powiedział: „Zawsze świetnie organizuję pracę zespołu". Jest to deklaracja. Następnie opisał, jak podczas dwutygodniowego projektu podzielił zadania między cztery osoby, ustalił terminy i codziennie kontrolował ryzyko opóźnień. To informacje, które pozwalają lepiej zrozumieć jego działania, choć nadal pochodzą z relacji rozmówcy. Twoja interpretacja może brzmieć: „Prawdopodobnie potrafi organizować krótkie projekty o stosunkowo niewielkiej skali". Zauważ, jak bardzo różni się to od notatki „doskonały lider". Pierwsze sformułowanie pokazuje podstawę oceny i jej ograniczenia. Drugie sprawia wrażenie ostatecznego werdyktu, mimo że kandydat nie miał jeszcze okazji wykazać się przywództwem w bardziej złożonych warunkach.

To rozróżnienie pomaga także wtedy, gdy kandydat przyznaje się do błędu. Wyobraź sobie osobę, która opowiada, że źle oszacowała czas potrzebny na realizację zadania i spowodowała opóźnienie. Pierwszy odruch może podpowiadać niższą ocenę. Tymczasem ważne jest również to, co wydarzyło się później. Czy rozmówca poinformował innych o problemie? Czy rozpoznał przyczynę błędnego oszacowania? Czy wprowadził zmianę, która ograniczyła ryzyko podobnych pomyłek? Sama historia niepowodzenia nie dowodzi niekompetencji. Podobnie historia sukcesu nie dowodzi automatycznie wysokich umiejętności. Liczy się zachowanie człowieka w określonych okolicznościach. Warto uważać, żeby nie nagradzać przede wszystkim kandydatów, którzy potrafią przedstawiać każde potknięcie jako genialnie zaplanowany etap rozwoju osobistego.

Nie oznacza to również, że należy ignorować stres, niepewność czy sposób prowadzenia rozmowy. Są częścią sytuacji, którą obserwujesz. Problem zaczyna się wtedy, gdy przypisujesz im znaczenie bez związku z wymaganiami stanowiska. Kandydat może potrzebować chwili na przemyślenie trudnego pytania, a później przedstawić bardzo dobrą analizę. Ktoś inny odpowie natychmiast, lecz pominie najważniejsze ograniczenia. Jeśli stanowisko wymaga szybkiego reagowania na bieżące zdarzenia, tempo podejmowania określonych decyzji może mieć znaczenie. Jeśli wymaga przede wszystkim starannego sprawdzania danych, refleksyjność może być zaletą. Taką ocenę trzeba oprzeć na charakterze pracy, nie na osobistym upodobaniu do ludzi, którzy mówią szybko albo powoli.

Spróbuj przy najbliższej rekrutacji zrobić prostą rzecz. Po zakończeniu rozmowy odłóż na chwilę pytanie „Czy podoba mi się ten kandydat?" i zastąp je pytaniem „Czego

konkretnie dowiedziałem się o jego sposobie pracy?". Następnie wskaż jedną kompetencję, dla której masz stosunkowo mocne podstawy oceny, oraz jedną, której nadal nie udało się sprawdzić. Jeśli nie potrafisz znaleźć żadnego konkretu, potraktuj to jako informację o jakości przeprowadzonej rozmowy, niekoniecznie o jakości kandydata. Być może zadawałeś pytania zbyt ogólne albo nie pogłębiłeś interesującej odpowiedzi. Takie rozpoznanie pozwala poprawić proces bez szukania winnego po drugiej stronie stołu.

Możesz też sprawdzić własną konsekwencję. Jeśli jeden kandydat otrzymał wysoką ocenę za samodzielne rozwiązanie problemu, zastanów się, czy podobne zachowanie innej osoby zostałoby ocenione tak samo. Jeśli czyjaś odpowiedź wydała ci się słaba, spróbuj wskazać brakujący element zamiast posługiwać się ogólnym określeniem „mało przekonujący". Porównywalność nie wymaga identycznych osobowości ani idealnie takich samych historii zawodowych. Wymaga jedynie, żebyś nie zmieniał zasad oceny w zależności od tego, jak bardzo spodobał ci się rozmówca. To ważna umiejętność, ponieważ uprzedzenia najłatwiej działają właśnie tam, gdzie kryteria pozostają niejasne.

Dobra rozmowa rekrutacyjna nie musi być sztywna, chłodna ani pozbawiona zwykłej ludzkiej życzliwości. Kandydat może czuć się swobodnie, a spotkanie może przebiegać w przyjaznej atmosferze. Warto jednak poświęcić mniej uwagi temu, czy rozmowa była przyjemna, a więcej temu, jakie informacje pozwoliła zebrać. Przyjemne spotkanie jest wartością samą w sobie, ale decyzja o zatrudnieniu wymaga czegoś więcej. Gdy nauczysz się oddzielać obserwacje od interpretacji, sympatia przestanie

bez pytania zasiadać w komisji rekrutacyjnej i przyznawać dodatkowe punkty swoim faworytom.

I wtedy może wydarzyć się coś interesującego. Po rozmowie nie będziesz już przekonany, że każdy kandydat jest fantastyczny. Zamiast tego zauważysz, że jedna osoba pokazała mocne umiejętności analityczne, druga przekonująco udokumentowała samodzielność, a trzecia pozostawiła istotne pytania bez odpowiedzi. Nadal możesz nie wiedzieć, kogo zatrudnić. Będziesz jednak znacznie lepiej rozumiał, czego wiesz za mało. A w rekrutacji świadomość brakujących informacji bywa cenniejsza niż imponująca pewność, która pojawiła się pięć minut po rozpoczęciu spotkania.

# Rozdział 2 - Szukasz pracownika czy bohatera z ogłoszenia?

Ogłoszenie o pracę potrafi być niezwykle ambitnym dokumentem. Poszukujemy osoby kreatywnej, samodzielnej, komunikatywnej, odpornej na stres, świetnie zorganizowanej, elastycznej, dokładnej, nastawionej na wyniki, otwartej na zmiany i doskonale funkcjonującej w zespole. Kandydat powinien podejmować szybkie decyzje, ale nigdy się nie mylić. Mile widziane doświadczenie w kilku branżach, znajomość zaawansowanych narzędzi oraz naturalne zdolności przywódcze. Wszystko to na stanowisko specjalisty, którego podstawowym zadaniem będzie obsługiwanie zamówień i rozwiązywanie bieżących problemów klientów. Gdyby rzeczywiście udało się znaleźć osobę spełniającą wszystkie wymagania, należałoby najpierw sprawdzić, czy nie potrzebuje regularnego ładowania akumulatorów. Dopiero później zaproponować umowę.

Takie ogłoszenia rzadko powstają ze złej woli. Najczęściej są efektem zbierania oczekiwań od kilku osób, z których każda dodaje coś ważnego ze swojej perspektywy. Kierownik chce samodzielności, dział HR komunikatywności, dyrektor odporności na stres, a współpracownicy kogoś, kto zna systemy i nie będzie zadawał zbyt wielu pytań. W pewnym momencie dokument przestaje opisywać realne stanowisko i zaczyna przypominać zbiorową listę życzeń. Nikt nie zastanawia się, które wymagania są rzeczywiście niezbędne, ponieważ każde z osobna brzmi rozsądnie. Problem ujawnia się dopiero podczas rekrutacji. Kandydaci

mają różne mocne strony, a ty nie wiesz, które z nich powinny decydować o wyborze.

Zanim zaczniesz szukać odpowiedniego człowieka, potrzebujesz odpowiedzi na pozornie proste pytanie: za co ta osoba będzie faktycznie odpowiadać? Nie chodzi o przepisanie obowiązków z opisu stanowiska. Sformułowania w rodzaju „realizacja powierzonych zadań", „wsparcie bieżących procesów" i „współpraca z innymi działami" brzmią profesjonalnie, lecz mogą oznaczać niemal wszystko. Potrzebujesz konkretnego obrazu pracy. Jakie problemy będą trafiały na biurko nowego pracownika? Które decyzje podejmie samodzielnie? Gdzie kończy się jego odpowiedzialność? Co powinno działać lepiej dzięki temu, że dołączy do zespołu? Dopiero takie informacje pozwalają ustalić, jakie kompetencje rzeczywiście warto sprawdzać.

Stanowisko istnieje poza dokumentem HR

Wyobraź sobie firmę, która zatrudnia specjalistę do zespołu obsługi zamówień. Oficjalny opis stanowiska obejmuje analizowanie danych, współpracę z partnerami biznesowymi, przygotowywanie raportów i zarządzanie procesami operacyjnymi. Wszystko wygląda bardzo poważnie. Kiedy jednak przyjrzysz się codziennej pracy, odkryjesz, że najwięcej trudności powodują błędne informacje o dostępności produktów, zmieniające się terminy dostaw i sytuacje, w których kilka działów oczekuje natychmiastowego rozwiązania własnego problemu. Najlepszy pracownik nie musi więc imponować rozbudowanym słownictwem dotyczącym zarządzania strategicznego. Musi umieć ustalić, które informacje są wiarygodne, zauważyć niezgodności, określić priorytety i jasno przekazać decyzję zainteresowanym osobom.