



LISTA PYTAŃ REKRUTACYJNYCH

Na stanowiska wyższego szczebla

POZIOM BYĆ KANDYDATA

Cel: zbadanie, z jakiego poziomu wewnętrznego funkcjonuje kandydat – jakie wartości i przekonania kierują jego decyzjami, jak postrzega swoją rolę w zespole i organizacji oraz czy jest świadomy wpływu, jaki wywiera na innych. Pytania mają pomóc ocenić, czy kandydat działa z poziomu lęku, potrzeby kontroli, chęci uznania – czy raczej z poziomu odwagi, odpowiedzialności, otwartości i sprawczości.

- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której podjąłeś trudną decyzję, kierując się swoimi wartościami – nawet jeśli nie była ona najłatwiejsza. Co się wtedy wydarzyło?
- ☐ Kiedy ostatni raz miałeś poczucie, że zawiodłeś zespół lub współpracownika? Jak się zachowałeś? Co zrobiłeś dalej?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której ktoś zwrócił Ci uwagę na Twoje zachowanie. Jak zareagowałeś i co zrobiłeś z tą informacją?
- ☐ Jakie decyzje w ostatnim czasie były dla Ciebie moralnie trudne? Co pomogło Ci wybrać kierunek działania?
- ☐ Kiedy ostatnio zrezygnowałeś z kontroli na rzecz większego zaufania do zespołu? Jak przebiegała ta sytuacja i czego Cię nauczyła?
- ☐ Czy było kiedyś tak, że ktoś w Twoim zespole działał zupełnie inaczej niż Ty byś to zrobił – i odniósł sukces? Jak to przyjąłeś?
- ☐ Kiedy ostatni raz powiedziałaś „to była moja odpowiedzialność”? Co się wtedy wydarzyło?
- ☐ Czy zdarzyło Ci się zmienić swoje przekonanie na jakiś temat pod wpływem zespołu lub doświadczeń? Co to było i co doprowadziło do zmiany?
- ☐ Jakie przekonanie na temat ludzi, zespołów lub pracy musiałeś w ostatnich latach w sobie przepracować, by być skuteczniejszym liderem?





LISTA PYTAŃ REKRUTACYJNYCH

Na stanowiska wyższego szczebla

NASTAWIENIE NA DAWANIE VS. BRANIE

Cel: ułatwić rozpoznanie, czy kandydat na stanowisko leaderskie reprezentuje postawę opartą na dawaniu – czyli chęci wniesienia wartości do zespołu, wspierania innych i współtworzenia – czy też koncentruje się głównie na braniu, czyli realizowaniu własnych ambicji, zdobywaniu wpływu i czerpaniu korzyści. Dzięki tym pytaniom możesz pogłębić ocenę intencji, motywacji i rzeczywistego mindsetu kandydata

- ☐ Jakie działania podejmujesz, aby wspierać rozwój swoich współpracowników?
- ☐ Co dla Ciebie oznacza „wspólny sukces” w zespole?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której zrezygnowałeś z czegoś na rzecz dobra zespołu.
- ☐ Jakie wartości są dla Ciebie najważniejsze w codziennym przywództwie?
- ☐ Jak reagujesz, gdy ktoś z zespołu popełnia błąd?
- ☐ Kiedy ostatnio zrobiłeś coś dodatkowego, nie będącego „w Twoim zakresie obowiązków”? Opowiedz o tej sytuacji.
- ☐ Co uznajesz za swój największy wkład w poprzednie miejsce pracy – poza wynikami?
- ☐ Jak budujesz relacje w zespole? Jaki masz na to sposób?
- ☐ Czego najbardziej oczekujesz od ludzi, z którymi pracujesz?
- ☐ W jaki sposób Twoja praca wpływa na rozwój całej organizacji?
- ☐ Jak zareagowałeś ostatnio, gdy ktoś z zespołu osiągnął większy sukces niż Ty – co zrobiłeś w tej sytuacji?





LISTA PYTAŃ REKRUTACYJNYCH

Na stanowiska wyższego szczebla

MOTYWACJA: DĄŻENIE VS. UNIKANIE

Cel: Zrozumienie, co napędza kandydata – czy działa z intencją osiągnięcia, czy raczej unikania ryzyka, niewygody lub porażki.

- ☐ Co Cię najbardziej napędza w pracy? Jak to się objawia w codziennym działaniu?
- ☐ Jakie były Twoje największe cele zawodowe w ostatnich latach i co Cię motywowało do ich realizacji?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której dążyłeś do celu mimo braku natychmiastowych efektów.
- ☐ W jakich sytuacjach czujesz się najbardziej zaangażowany w pracę?
- ☐ Co sprawia, że chcesz dawać z siebie więcej niż się od Ciebie oczekuje?
- ☐ Jakie są Twoje najgłębsze potrzeby w pracy – czego naprawdę szukasz w roli lidera?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której musiałeś zrezygnować z czegoś ważnego dla większego celu.
- ☐ Czy zdarzyło Ci się podążać za wewnętrznym przeczuciem mimo ryzyka? Co się wydarzyło?
- ☐ Jakie wartości są Twoim kompasem w działaniu?
- ☐ Kiedy czujesz, że naprawdę robisz coś, co ma sens?
- ☐ Jaką rolę w Twoim życiu zawodowym odgrywa odwaga?





LISTA PYTAŃ REKRUTACYJNYCH

Na stanowiska wyższego szczebla

DYSCYPLINA

Cel: Zbadanie gotowości do działania mimo trudności, pokus i emocji. Czy kandydat potrafi działać zgodnie z wartościami i długoterminowymi celami.

- ☐ Opowiedz o sytuacji, gdy musiałeś trzymać się trudnej decyzji mimo presji otoczenia.
- ☐ W jakiej ostatniej sytuacji Twoja wytrwałość przyniosła przełomowe rezultaty?
- ☐ Jakie masz codzienne rytuały wspierające Twoją skuteczność? Jak je utrzymujesz?
- ☐ Opowiedz o projekcie, którego realizacja wymagała długotrwałej konsekwencji.
- ☐ Co pomaga Ci działać, nawet gdy nie czujesz motywacji?
- ☐ Jakie znaczenie ma dla Ciebie samodyscyplina w byciu liderem?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której pojawiły się w Twojej pracy wymówki lub pokusy, by nie zrealizować danego zadania. Jak wtedy postąpiłeś i co zdecydowało o Twojej reakcji?
- ☐ Jak trenujesz swoją konsekwencję na co dzień? Opowiedz o konkretnych działaniach.
- ☐ Jak planujesz sobie pracę / dzień pracy?
- ☐ Wolisz pracować według planu czy elastycznie dopasowywać się do bieżącej sytuacji? Dlaczego?
- ☐ Jak zarządzasz swoim czasem w ciągu dnia? Co robisz, żeby na koniec dnia mieć poczucie, że to był dobrze wykorzystany czas?





LISTA PYTAŃ REKRUTACYJNYCH

Na stanowiska wyższego szczebla

DOTRZYMYWANIE SŁOWA

Cel: Ocena spójności deklaracji z działaniem oraz gotowości do przyznawania się do błędów.

- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której obiecałeś coś i nie mogłeś się z tego wywiązać – co zrobiłeś?
- ☐ Jak rozumiesz odpowiedzialność za własne słowa?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której zorientowałeś się, że nie zdążysz z realizacją tego, co wcześniej zadeklarowałeś. Jak wtedy postąpiłeś?
- ☐ Opowiedz o konkretnej sytuacji, w której Twoje działania pomogły zbudować zaufanie w zespole. Co wtedy zrobiłeś i jaki był efekt?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, gdy zrealizowałeś trudne zobowiązanie mimo niesprzyjających warunków.
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której żałowałeś, że złożyłeś obietnicę. Jak się wtedy zachowałeś i co postanowiłeś dalej zrobić?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której ktoś nie dotrzymał wobec Ciebie zobowiązania. Jak zareagowałeś i co zrobiłeś w tej sytuacji?
- ☐ Jak ostatnim razem zakomunikowałeś zmianę decyzji wobec zespołu?
- ☐ Jakie działania podjąłeś ostatnio, gdy popełniłeś błąd w komunikacji lub ustaleniach?
- ☐ Opowiedz o zadaniu, którego realizacja trwała dłużej, niż zakładałeś. Co zrobiłeś, gdy zorientowałeś się, że nie wyrobisz się na czas?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, kiedy wyznaczyłeś komuś deadline, ale widziałeś, że działania nie idą zgodnie z planem.





LISTA PYTAŃ REKRUTACYJNYCH

Na stanowiska wyższego szczebla

WYCIĄGANIE KONSEKWENCJI

Cel: Sprawdzenie, czy kandydat potrafi reagować na niedociągnięcia w zespole w sposób stanowczy, ale konstruktywny.

- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której musiałeś rozliczyć członka zespołu z niedotrzymanych ustaleń.
- ☐ Jak rozumiesz sprawiedliwość w egzekwowaniu standardów?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której musiałeś wyznaczyć lub wyegzekwować jasne granice w zespole. Jak to zrobiłeś i jaki był efekt?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, kiedy zdarzyło Ci się nie zareagować na błędne zachowanie w zespole? Co z tego wynikło?
- ☐ Jak rozmawiasz z pracownikiem o jego nieskutecznych działaniach? Opowiedz na przykładzie.
- ☐ W jaki sposób uczysz ludzi odpowiedzialności?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której musiałeś podjąć niepopularną decyzję wobec zespołu.
- ☐ Jak zareagowałeś ostatecznie, gdy ktoś złamał zasady kultury organizacyjnej?
- ☐ Co zrobiłeś ostatecznie, gdy Twoja decyzja o konsekwencjach spotkała się z oporem zespołu?
- ☐ Czy zdarzyło Ci się zmienić sposób egzekwowania po refleksji? Opowiedz o konkretnej sytuacji.
- ☐ Opowiedz o sytuacji, kiedy nie zareagowałeś i tego żałowałeś.





LISTA PYTAŃ REKRUTACYJNYCH

Na stanowiska wyższego szczebla

GOTOWOŚĆ NA ZMIANY

Cel: Zbadanie elastyczności, refleksyjności i stosunku do porzucania starych schematów.

- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której musiałeś porzucić znany sposób działania i wdrożyć coś nowego.
- ☐ Jak ostatnio zareagowałeś na nagłą zmianę w organizacji?
- ☐ Czy jest coś, czego kiedyś broniłeś, a dziś już nie ma sensu? Co się zmieniło?
- ☐ Jakie zmiany wprowadziłeś ostatnio w swoim stylu pracy?
- ☐ Jak uczysz się nowych rzeczy? Co Cię w tym wspiera?
- ☐ Jak działasz w chaosie? Opowiedz o takiej sytuacji.
- ☐ Jak wspierasz zespół w przechodzeniu przez zmiany? Opowiedz na konkretnym przykładzie.
- ☐ Opowiedz o zmianie, która na początku była trudna, ale przyniosła coś dobrego.
- ☐ Opowiedz o sytuacji, gdy musiałeś podjąć decyzję w warunkach niepewności?
- ☐ Co daje Ci poczucie bezpieczeństwa w zmianie?
- ☐ Jak ostatnio zareagowałeś na krytykę, która podważała dotychczasowe sposoby działania?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, kiedy zmieniłeś zdanie w ważnej sprawie? Dlaczego to zrobiłeś?





LISTA PYTAŃ REKRUTACYJNYCH

Na stanowiska wyższego szczebla

POCZUCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI

Cel: Weryfikacja gotowości do przyjęcia odpowiedzialności za wyniki, decyzje i błędy – bez uciekania w wymówki.

- ☐ Opowiedz o sytuacji, gdy popełniłeś błąd – jak zareagowałeś i co zrobiłeś potem?
- ☐ Opowiedz o przykładzie, który pokazuje, że uczysz się na własnych porażkach.
- ☐ Czy kiedykolwiek przyznałeś się do błędu publicznie? Opowiedz o konkretnej sytuacji i o tym, jak to wpłynęło na zespół?
- ☐ Opowiedz o sytuacji zawodowej, która była dla Ciebie trudna lub zakończyła się niepowodzeniem. Jak dziś na nią patrzysz i co wyniosłeś z tego doświadczenia?
- ☐ Jakie trudne doświadczenie zawodowe miało największy wpływ na Twój rozwój?
- ☐ Jak ostatnio zareagowałeś, gdy coś poszło nie po Twojej myśli? Opowiedz o konkretnej sytuacji.
- ☐ Podaj przykład sytuacji z ostatniego czasu, kiedy wzięłeś na siebie większą odpowiedzialność. Co to było? Dlaczego uważasz, że było to wzięcie odpowiedzialności?
- ☐ Kiedy coś idzie nie tak – np. projekt się opóźnia albo efekt jest słabszy niż zakładano – jak analizujesz przyczyny? Co bierzesz pod uwagę? Opowiedz na przykładzie.
- ☐ Opowiedz o sytuacji, kiedy Twoje wyniki były poniżej oczekiwań. Dlaczego tak się stało?
- ☐ Co ostatnio zrobiłeś takiego, co nie było Twoim obowiązkiem, ale poczułeś, że to zależy od Ciebie?





LISTA PYTAŃ REKRUTACYJNYCH

Na stanowiska wyższego szczebla

POCZUCIE DUMY

Cel: Identyfikacja, czy kandydat na stanowisko liderskie działa z poziomu dumy – opierając swoją wartość na pozycji, osiągnięciach i wizerunku – czy też prezentuje postawę pokorną, refleksyjną i otwartą na współpracę. Pytania pomagają rozpoznać, czy kandydat jest w stanie przyjąć krytykę, dzielić się odpowiedzialnością i działać dla dobra zespołu, a nie jedynie dla potwierdzania własnego ego.

- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której Twoje działania zostały skrytykowane. Jak zareagowałeś i co zrobiłeś z tą informacją?
- ☐ Opowiedz o projekcie, którego sukces w dużej mierze zależał od innych.
- ☐ Kiedy ostatnio usłyszałeś coś, co naruszyło Twoje poczucie kompetencji? Jak to na Ciebie wpłynęło?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której musiałeś przyznać się do błędu przed osobami, które Cię podziwiały lub na których opinii Ci zależało.
- ☐ Opowiedz o sytuacji, kiedy przyjęcie feedbacku było dla ciebie szczególnie trudne. Z jakiego powodu było to trudne? Jak zareagowałeś?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, kiedy musiałeś przyjąć decyzję zarządu lub zespołu, z którą się nie zgadzałeś. Jak się zachowałeś?
- ☐ Co Cię ostatnio nauczyło pokory? Opowiedz o tej sytuacji.
- ☐ Jak wyglądała ostatnia sytuacja, w której Twoja decyzja została zakwestionowana? Co zrobiłeś?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której musiałeś zrezygnować z roli lidera lub oddać inicjatywę komuś innemu – jak się z tym czułeś?





LISTA PYTAŃ REKRUTACYJNYCH

Na stanowiska wyższego szczebla

SYNDROM OFIARY

Cel: Zidentyfikowanie tendencji do obwiniania innych, unikania odpowiedzialności, braku sprawczości i myślenia w kategoriach „to nie moja wina”. Pytania mają pomóc odróżnić lidera, który bierze odpowiedzialność, od tego, który szuka wymówek i funkcjonuje na poziomach świadomości poniżej odwagi (200 wg mapy Hawkinsa).

- ☐ Opowiedz o projekcie, który nie zakończył się sukcesem. Co zrobiłeś, gdy pojawiły się trudności?
- ☐ Jakie sytuacje zawodowe frustrują Cię najbardziej? Jak wtedy reagujesz?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której ktoś z zespołu nie dowiózł efektu – jak na to zareagowałeś i co zrobiłeś dalej?
- ☐ Czy był moment, w którym miałeś poczucie niesprawiedliwego traktowania? Jak sobie z tym poradziłeś?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której nie zgadzałeś się z decyzją organizacji. Jak zareagowałeś i co zrobiłeś?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, kiedy miałeś poczucie, że coś nie ma sensu, bo i tak nie masz na to wpływu? Co wtedy zrobiłeś?
- ☐ Jak zareagowałeś, gdy przełożony podjął decyzję, która pokrzyżowała Twoje plany?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której nie otrzymałeś od zespołu wsparcia, na które liczyłeś. Jak wtedy postąpiłeś?
- ☐ Opowiedz o ostatniej sytuacji / decyzji, która była dla Ciebie trudna, Co spowodowało, że była dla ciebie trudna? Jak zareagowałeś?





LISTA PYTAŃ REKRUTACYJNYCH

Na stanowiska wyższego szczebla

NARCYZM

Cel: Pomoc w zidentyfikowaniu u kandydata postawy skoncentrowanej na sobie, potrzeby zewnętrznego uznania i dominacji nad zespołem. Pytania mają na celu rozróżnienie lidera, który opiera się na współpracy i docenianiu innych, od osoby, która szuka potwierdzenia własnej wartości poprzez rywalizację, autopromocję i kontrolę. Szczególnie ważne jest uchwycenie tendencji do przypisywania sobie sukcesów, unikania odpowiedzialności za porażki i trudności w przyjmowaniu krytyki.

- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której włożyłeś dużo pracy w projekt lub zadanie, ale nie zostało to zauważone ani docenione. Jak wtedy zareagowałeś i co zrobiłeś dalej?
- ☐ Opowiedz o sukcesie, który osiągnąłeś razem z zespołem. Co było w tym procesie Twoją rolą, a co zawdzięczacie innym osobom?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której musiałeś się wycofać ze swojej wizji na rzecz pomysłu zespołu. Co się wydarzyło i jak się z tym czułeś?
- ☐ Kiedy ostatnio zrobiłeś coś, co było korzystne dla zespołu, ale nie przyniosło Ci żadnych osobistych korzyści? Co to było?
- ☐ Opowiedz o sytuacji, w której zespół negatywnie ocenił Twoje decyzje lub sposób działania. Jak to przyjąłeś i co z tym zrobiłeś?
- ☐ Co Twoim zdaniem najbardziej psuje zaufanie w zespole? Opowiedz o sytuacji, kiedy doświadczyłeś tego, jako lider.
- ☐ Opowiedz o sytuacji kiedy czułeś się niedoceniony w pracy? Jak wpłynęło to na Twoją postawę i zaangażowanie?
- ☐ Opowiedz o sukcesie zespołowym, w którym miałeś duży udział.

