

AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Output 1 / Activity 4

Article: Radzenie sobie z postawami i zagrożeniami osób ocenianych

Article author

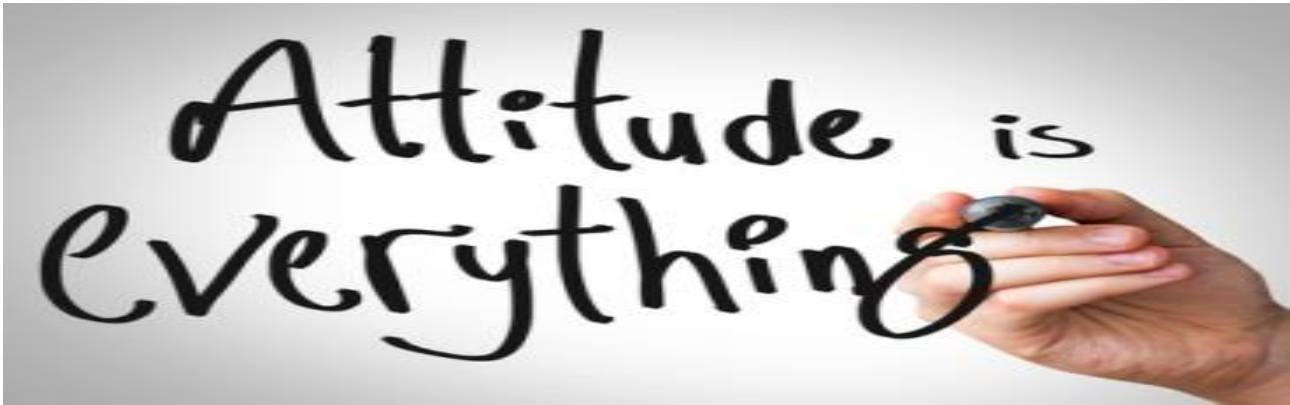
Yazid Isli

Hominem – Spain

Date of delivery

02 November 2015

Project partners



Bardzo często pracownicy, którzy słyszą o ocenie lub mają być jej poddani, reagują raczej negatywnie, zwłaszcza jeśli zdarza się to po raz pierwszy. Możliwych jest kilka różnych wyjaśnień takiej reakcji, przykładowo:

- brak jednoznacznego rozumienia, o co chodzi w ocenie i co jest jej celem. Wynika to zwykle z faktu, że firma wcześniej nie wyjaśniła pracownikom celów i struktury oceny, ani nie wprowadziła pracowników w narzędzia, które będą w ocenie wykorzystywane.
- potencjalne złe doświadczenia pracowników z przeszłości, które mogły pojawić się podczas oceny lub po niej.
- głębokie przekonanie pracowników, że oceny opierają się na kryteriach subiektywnych, sądach i opiniach (firmy i osoby oceniającej), a przez to są bezużyteczne.
- postrzeganie oceny jako swoistego „egzaminu”, który można „zdać” lub „nie zdać”, a w tym drugim przypadku firma zastosuje sankcje przeciwko pracownikowi.
- obawy, że firma przygotowuje się do negatywnych działań w stosunku do pracownika i potrzebuje „pretekstu” do ostatecznej decyzji.

Postawy i zachowania

Postawy psychologia definiuje zwykle jako tendencję do oceniania rzeczy w określony sposób. Ludzie z czasem opierają się na tych tendencjach, które mogą dotyczyć osób, zjawisk, przedmiotów lub zdarzeń, mogą być pozytywne lub negatywne. Czasami ocena może być niejednoznaczna.

Literatura naukowa w zakresie psychologii określa także trzy komponenty postaw (z ang. model ABC). Są to:

- komponent afektywny (*affective*): jakie uczucia wywołuje przedmiot, osoba, zjawisko lub zdarzenie.
- komponent behawioralny (*behavioral*): jak postawa wpływa na zachowanie człowieka.

- komponent kognitywny (*cognitive*): myśli i przekonania danej osoby dotyczące przedmiotu postawy.



W każdym kontekście, również w sytuacjach zawodowych, takich jak ocena, ważne jest, aby pamiętać, że postawy nie muszą być wyraźne, czyli nie zawsze pracownicy są świadomi postaw i ich wpływu na myśli i zachowania. Czasami postawy są domyślne, a pracownicy nie zdają sobie z nich sprawy. Jednakże nawet w takiej sytuacji postawy nadal kształtują opinie i zachowania.

Jak można radzić sobie z postawami kreowanymi przez osoby oceniane i postawami, którym osoby te ulegają?

Radzenie sobie z negatywnymi postawami

Same organizacje i poszczególni oceniający muszą odnieść się do negatywnych postaw względem oceny przed oceną, w jej trakcie i po tym procesie. Można mówić o podejmowaniu następujących działań:

- jeśli proces nie jest nowy i odbywa się w organizacji regularnie, koniecznie należy zadbać, aby nie stał się „nudną rutyną” bez widocznych efektów i wpływu na poprawę wydajności (na poziomie indywidualnym i organizacyjnym). Dlatego tak ważne jest informowanie i wyjaśnianie celów przed oceną oraz wyników po zakończeniu procesu oceny.
- kluczowe znaczenie ma zapobieganie negatywnym postawom poprzez jednoznaczną informację zwrotną, która podkreśla mocne strony i możliwości rozwoju zidentyfikowane w procesie oceny przed prezentacją słabości. Osiągnięcie tego celu jest łatwiejsze dzięki takim technikom jak „asertywność” i „metoda kanapki” w przekazywaniu informacji zwrotnej.
- po każdym procesie oceny powinien następować program szkolenia / coachingu / mentoringu, który należy wyjaśnić osobom ocenianym, aby mieć pewność, że zdają sobie sprawę z „kolejnych kroków”.
- stała komunikacja między oceniającymi a ocenianymi ułatwia budowę odpowiednich warunków przyszłych ocen, które będą postrzegane w inny sposób: jako mniej „formalne”, a bardziej „normalne”.
- oceniający, zanim złączą prowadzić ocenę, powinni przejść przeszkolenie przygotowujące ich do wykrywania negatywnych postaw i radzenia sobie z nimi. Właściwie wyszkolony oceniający zdaje sobie sprawę, że czasami mogą wystąpić negatywne postawy i nigdy nie traci wiary, że może sobie z nimi poradzić.