

• Z KRZYSZTOFEM SREBRNYM ROZMAWIA JOANNA WOJCIECHOWSKA



STOPNIE DLA DOROSTYCH

Joanna Wojciechowska:
Kiedy w firmie zbliża się okres oceny rocznej, ludzie stresują się, nawet jeżeli mogą się spodziewać całkiem niezłej opinii. Dlaczego to taka trudna sytuacja?

Krzysztof Srebrny:

• Pierwszy powód jest oczywisty: od tego zależy przyszłość ocenianego – jego praca, awans, dobrobyt, itp. Po drugie, człowiek ma potrzebę bycia lepszym od innych, emocjonalny przymus rywalizacji. To nie zawiść, po prostu każdy chce być trochę lepszy, a przynajmniej nie gorszy od innych. Roczna ocena wiąże się z lękiem – czy szef nie oceni mnie gorzej od kolegi? Kolejna rzecz: pozornie ta doroczna ocena jest oceną pracy, umiejętności, postawy, ale wiele osób od-

■
Jeżeli rodzice oceniają Tadeusza bardzo krytycznie, podkreślając wszystkie jego błędy, Tadeusz będzie nadwrażliwy na opinie innych. Będzie się bać każdej oceny

biera ją jako ocenę siebie, czyli osoby. Wynika to z potrzeby, którą ma każdy z nas – bycia w pełni akceptowanym.

Dlaczego potrzeba akceptacji jest taka silna?

• Bo jest bardzo pierwotna. Zła ocena szefa może odtworzyć w naszej świadomości sytuacje, gdy rodzice byli z nas niezadowoleni. Im bardziej rodzice punktowali błędy dziecka, im bardziej mały Tadeusz czuł się przez nich nieakceptowany, tym bardziej dorosły Tadeusz będzie wrażliwy na ocenę. I nie będzie umiał oddzielić informacji, że nie nadaje z przygotowaniem raportów, od oceny jego jako osoby. Nawet jeżeli sam wie, że nie wywiązywał się z terminów, gdy usłyszy

tę uwagę od szefa pełniącego autorytetu, odbierze ją jako cącą krytykę.

A czy w takich sytuacjach nie udziela się nam panika? Kiedy studenci czekają na egzaminacyjną ocenę, nawet ci, którzy coś potrafią, zaczynają wpadać w panikę, że obleją...

• Rzeczywiście, kiedy jest ocena, która może być dla nas niekorzystna, które się boją, do napieczętowania dokładają się lęk i niepewność. Niepokój rośnie, zwłaszcza jeżeli Tadeusz wie, że dobrze pracował w tym roku.

Im bardziej ktoś jest wrażliwy na ocenę, tym bardziej taki człowiek jest podatny na krytykę. W tym momencie zbiorowej psychozy

działa. To jest też tym silniejsze, im więcej osób panikuje. Ale ocenianie jest też bardzo trudne dla szefów.

Czemu?

• Trudno jest mówić o swoich zastrzeżeniach ludziom, których się lubi, z którymi dalej będzie się pracować i rozmawiać. Nagle zmienia się wtedy relacja. Szef może się bać, że będzie zbyt łagodny albo zbyt ostry, że się pomyli w ocenie. I szefowie różnie sobie z tym radzą. Niektórzy, ci o mniejszych umiejętnościach interpersonalnych, próbują być „fajni”. Mówią tylko o pozytywach, chwałą.

To chyba przyjemne...

• Niekoniecznie. Pracownik może poczuć, że to „wazelina”, że coś jest nie tak. I to nie różnicuje ludzi. A jeżeli od tej oceny zależy wysokość podwyżki, to różnicowanie jest konieczne.

Inny wariant to próba zrzucenia na pracownika odpowiedzialności za to, że szef musi mu powiedzieć coś przykrego. Wtedy zamiast powiedzieć: „Tadeusz, twój raport jest niedobry”, szef mówi Tadeuszowi, że ten jest leniwy, niestaranny itp. To tak, jakby mówił: „To przez ciebie mamy teraz problem”. Może podobnie zachowywała się mama Tadzia, mówiąc: „Popatrz, do czego mnie doprowadziłeś!”. Przecież przełożony wie, co czują oceniani przez niego ludzie. Kiedy Tadeusz odbiera jego ocenę jako krytykę, szef zaczyna czuć się jak oprawca. Zwłaszcza gdy Tadeusz sam nisko ocenia swoje osiągnięcia. Jest to też trudne, gdy relacja szefa z podwładnym jest bliska albo gdy na co dzień dystans między szefem a pracownikami jest niewielki. Jest też niełatwe, gdy szef jest na przykład młodszy od ocenianego pracownika. Myślę, że z tego powodu na początku lat dziewięćdziesiątych tak trud-

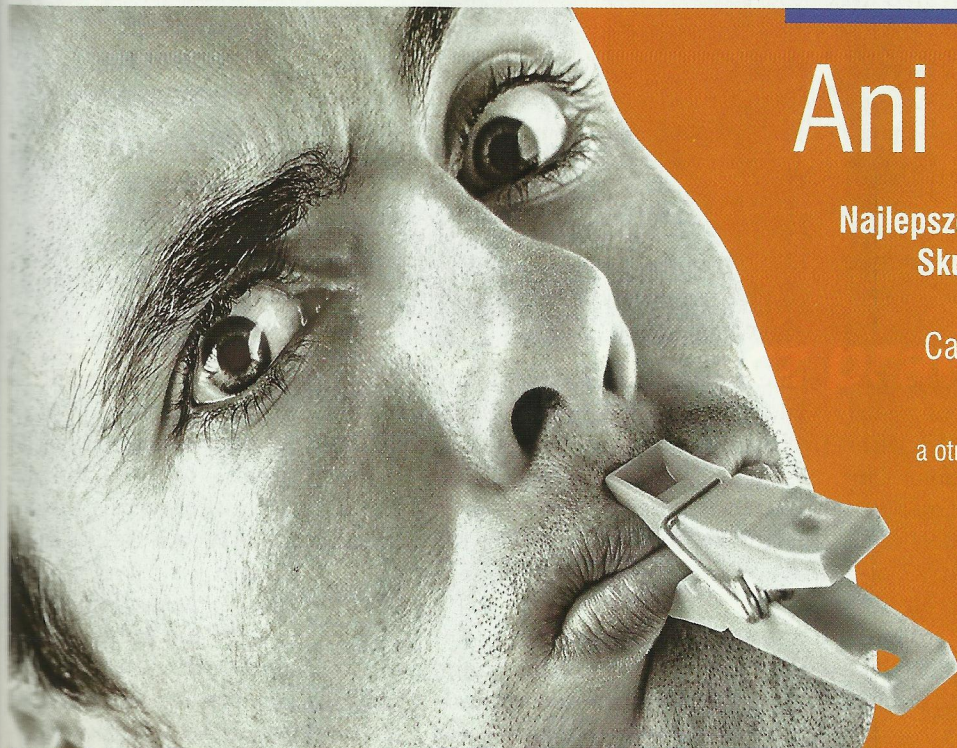
no było znaleźć pracę osobom po czterdziestce. Wtedy stanowiska kierownicze zajmowali ludzie bardzo młodzi, którzy bali się zatrudniać ludzi w wieku swoich rodziców. Bo nie umieliby wydawać im poleceń, oceniać ich pracy.

Czyli jak powinno być?

• Szef powinien być w stanie powiedzieć pracownikowi, jak go ocenia, wskazując mu jego błędy i chwając za to, co ten robi dobrze. Najważniejsze jest jednak, by krytykować zachowanie, a nie samego człowieka. Ta wypowiedź może być osobista, szef może na przykład powiedzieć: „Bardzo lubię twoje raporty, ale to, że zawałasz terminy, sprawia, że nie mogę ci w pełni ufać. Nigdy nie wiem, kiedy wykonasz swoje zadanie”.

ROZMAWIAŁA

• JOANNA WOJCIECHOWSKA
RYS. • HANNA PYRZYŃSKA



Ani be ani me?

Najlepsze szkoły językowe na całym świecie
Skuteczna nauka i wspaniała przygoda
Atrakcyjne **rabaty** i niespodzianki
Całodobowa **opieka** pracowników JDJ

Wyjedź z nami na kurs językowy za granicę,
a otrzymasz **bezpłatny semestr** „serdecznego”
kursu językowego w szkole JDJ w kraju.



www.jdj.com.pl

Kursy językowe za granicą

Odwiedź nasz oddział lub zamów bezpłatny katalog.

Białystok, ul. Wyszyńskiego 2/1, tel. (0-85) 745-14-91

Bydgoszcz, ul. Śniadeckich 39/3, tel. (0-52) 322-27-50

Częstochowa, ul. Dekabrystów 41, tel. (0-34) 325-41-29

Gdańsk, ul. Heweliusza 11, tel. (0-58) 301-32-97

Gliwice, ul. Zwycięstwa 14/17, tel. (0-32) 332-64-06

Gniezno, ul. Dąbrówki 21, tel. (0-61) 424-44-43

Gorzów Wlkp., ul. Łokietka 32/33, tel. (0-95) 722-41-43

Katowice, ul. Moniuszki 7/708, tel. (0-32) 203-30-73

Kielce, ul. Manifestu Lipcowego 34/504, tel. (0-41) 332-69-60

Konin, Plac Wolności 12, tel. (0-63) 244-15-66

Kraków, ul. Bracka 4, tel. (0-12) 431-21-79

Leszno, ul. Słowiańska 55, tel. (0-65) 529-67-84

Lublin, ul. Chopina 11/8, tel. (0-81) 532-51-64

Łódź, ul. Piotrkowska 270, tel. (0-42) 684-64-85

Nadarzyn, ul. Leszczynowa 23, tel. (0-22) 739-99-14

Piła, ul. Śródmiejska 24, tel. (0-67) 215-50-11

Płock, ul. Nowy Rynek 3, tel. (0-24) 268-68-68

Poznań, ul. Dąbrowskiego 27A, tel. (0-61) 847-67-71

Poznań, ul. 27 Grudnia 17/19, tel. (0-61) 855-72-78

Rzeszów, ul. Lisa – Kull 6, tel. (0-17) 852-31-91

Szczecin, al. Niepodległości 22, tel. (0-91) 488-33-66

Toruń, ul. Św. Katarzyny 4A, tel. (0-56) 652-10-80

Warszawa, ul. Tamka 38, tel. (0-22) 828-04-49

Warszawa, ul. Żelazna 67, paw. 21, tel. (0-22) 652-15-06

Warszawa, Hotel Marriott, tel. (0-22) 630-52-10

Wrocław, ul. Świdnicka 13, tel. (0-71) 341-70-58

Zielona Góra, ul. Mariacka 7A, tel. (0-68) 324-61-09