

OCENIAJ SZEFA NA OKRĄGŁO

Portal nf.pl | Kariera

8 lipca 2010

Runtime Polska Sp. z o.o.

Jacek Nitecki | Elsmile Ltd.

Odpowiednio komunikowana krytyka to jedno z narzędzi, które usprawniają działanie firmy. Mimo, że nie zawsze jest mile widziana, warto jej używać, ponieważ znacznie poprawia przepływ informacji i realizację zadań. Należy pamiętać, że niezależnie od tego, do kogo jest kierowana, powinna być konstruktywna, przekazywana indywidualnie i zawierać odpowiedź na pytanie - w czym tkwił błąd i jak go poprawić.

Wiele osób uznaje krytykę za coś złego i nieprzyjemnego. Nieuargumentowane wytykanie komuś błędu może być odebrane jako atak i budzić niechęć. Dlatego jeśli stosujemy krytykę, należy ją odpowiednio komunikować i uzasadnić. Dodanie prostego stwierdzenia dlaczego, pozwala ukazać problem w szerszym kontekście, a osoba odbierająca krytykę może ją wtedy potraktować jako przydatną lekcję. Logiczne wyjaśnienie pracownikowi przyczyny jego błędu nazywane jest krytyką konstruktywną. Niestety, choć powinna być ona dla przełożonego czymś naturalnym, często się o niej zapomina lub całkowicie pomija. Taki brak komunikacji może rodzić konflikty i budować zniekształcone spojrzenie pracownika na całą firmę.

Wszystkie badania z zakresu zarządzania personelem mówią o tym, że to odpowiednia motywacja wpływa na większą wydajność i efektywność pracownika, przez co lepiej wykonuje swoje obowiązki i co najważniejsze - czuje się częścią zespołu. Pusta, bezpodstawna krytyka daje odwrotny efekt, gdyż pracownik może poczuć się zagubiony i dezorientowany. Ma to

oczywiście bezpośrednie przełożenie na cały zespół, szczególnie w środowisku projektowym, gdzie na rezultaty składa się praca poszczególnych wyspecjalizowanych jednostek.

Aby krytyka była zrozumiała i konstruktywna, wystarczy udzielić merytorycznej odpowiedzi, na piśmie lub słownie, która zawierałby informacje – jaki był to błąd, co go spowodowało, jakie będzie to miało konsekwencje dla projektu i dla samej osoby. Warto poprosić również o propozycję rozwiązania danej sytuacji. Jeśli okaże się ona dobra powinno się ją wdrożyć, podsumować, a nawet pochwalić pracownika za umiejętną reakcję. Jak mówi stare przysłowie - błędów nie popełnia ten, kto nic nie robi. Trzeba również pamiętać o bardzo istotnej zasadzie – chwalimy przy wszystkich, krytykujemy podczas rozmowy w cztery oczy. Jej złamanie może być przyczyną frustracji i alienacji pracownika, a nawet jego odejścia.

Poważny problem zaczyna się jednak, jeśli błędy popełniane są przez kierownictwo lub samego Dyrektora Zarządzającego. Kto w takiej sytuacji powinien im to zakomunikować? Idealnym układem byłaby sytuacja,

gdyby w firmie panowały relacje partnerskie i każdy miałby możliwość swobodnego formułowania swojej opinii na temat współpracowników. Niestety, w większości przypadków tak się nie dzieje. W dużych korporacjach w większości dominuje twardy styl zarządzania, a kadra kierownicza, nastawiona na realizację celów, pomija bardzo często czynnik ludzki. W takich przypadkach pomocny może się okazać model oceny zwany 360 stopni. Jest to nowoczesna technika oceny pracowników stosowana głównie dla menadżerów średniego szczebla po top menadżment. Charakteryzuje się tym, że oceniany (pojedyncza osoba lub zespół) otrzymuje informację zwrotną na temat swojej pracy. Informacje te są zbierane na podstawie opinii wyrażonych przez określone grupy pracowników - najczęściej tych, którzy współpracują z ocenianą osobą oraz odczuwają wpływ jej działań. Technika ta ma wiele zalet. Pozwala między innymi poprawić efektywność i uchwycić zgodność zachowań pracownika z wartościami firmy. Wynajduje również obszary wymagające zmian i wskazuje źródła problemów zespołu. Obarczona jest jednak wadami takimi jak czasochłonność, wysokie koszty i potrzeba zaangażowania wielu osób. Mimo to warto w nią zainwestować i przekazać CEO jak współpracownicy i podwładni postrzegają i co sądzą o jego zachowaniu, metodach zarządzania i współpracy. Należy przy tym pamiętać, że oceniany otrzymuje jedynie wynik syntetyczny, natomiast oceny dokonane przez poszczególne osoby są poufne. Informację zwrotną można podzielić na cztery kategorie: obszary wymagające rozwoju,

mocne strony, rozbieżności oraz ukryte mocne strony. Pierwsze dwie obejmują oczekiwane wyniki, czyli takie, których opinii respondentów są zbieżne z tymi, które wynikają z samooceny pracownika. Do pozostałych należą takie informacje, co do których ocena respondentów różni się od samooceny badanego.

Każdy z ocenianych powinien zaakceptować główną ideę tego modelu, który jest de facto konstruktywną krytyką. Pokazuje, w jakich obszarach postrzegamy siebie jako dobrych pracowników i jak jest to odbierane przez ludzi wokół nas. Szczególnie szef, będący przykładem dla otoczenia powinien mieć świadomość, że bez samodoskonalenia się i miejsca na konstruktywną krytykę czeka go stagnacja i tym samym hamowanie rozwoju firmy. Jaki szef tacy pracownicy, a jacy pracownicy taka firma.