

Postawy w organizacjach jako ważny element kulturowy

Różnice w postawach menedżerów firmy mogą utrudniać podjęcie optymalnych decyzji, które w konsekwencji mogą negatywnie wpłynąć na realizację celów organizacyjnych. Jak sobie radzić w takich sytuacjach? Jak zgodność postaw w organizacji, jako ważny element współpracy, może wspierać lub hamować realizację celów organizacyjnych?

dr Victor Wekselberg, Dariusz Ambroziak

Czy stosowanie testów psychologicznych w selekcji nowych pracowników może być użyteczne? Pomiedzy ludźmi w organizacjach biznesowych stosunkowo często występują różnice w ocenie przydatności testów psychologicznych. Wyobraźmy sobie taką sytuację w jakiejś firmie, że kierujący działem HR oceniają, iż takie testy są użyteczne, stosunkowo łatwo są stosowalne oraz ekonomicznie uzasadnione. Jednak członkowie zarządu tej firmy mają sceptyczny stosunek do testów psychologicznych, oceniają je jako stosunkowo mało użyteczne, zbyt drogie w stosunku do np. wywiadów oraz niewpływające na optymalizację decyzji selekcyjnych. Sytuację taką można opisać jako dużą rozbieżność w ocenie ważnego dla firmy zakresu działania. Z punktu widzenia psychologii organizacji tym, czym różnią się szefowie HR i zarząd, są postawy

wobec testów psychologicznych jako narzędzi selekcyjnych. Te różnice w postawach mogą utrudniać podjęcie optymalnych decyzji, które w konsekwencji mogą negatywnie wpłynąć na realizację celów organizacyjnych. Jak sobie radzić w takich sytuacjach? Po zmierzeniu różnic w postawach (nie zawsze te różnice są precyzyjnie i jasno pokazane) najważniejsza jest analiza, skąd biorą się takie różnice w ocenie testów psychologicznych. Zgodność postaw w organizacji jest ważnym elementem współpracy, może wspierać lub hamować realizację celów organizacyjnych.

Powyższy przypadek ilustruje sytuację, gdzie obiektem postawy jest stosowanie testów psychologicznych. Łatwo możemy sobie wyobrazić wiele innych sytuacji, gdzie zamiast testów możemy podstawić takie tematy, jak: system wynagradzania, system premiowania,

polityka kadrowa itp. Rozbieżności w postawach nie występują wyłącznie na linii zarząd i dział HR. Takie rozbieżności w ocenie rzeczywistości można zaobserwować również pomiędzy działami oraz wewnątrz działów. W tym ostatnim przypadku ciekawie wygląda ocena tego, czy przełożony jest sprawiedliwy czy niesprawiedliwy w kontekście rozdziału premii uznaniowej.

Dlaczego warto interesować się zgodnością postaw?

W przypadku opisanym na wstępie była mowa o postawach i ich zgodności. Aby bliżej zapoznać się z ich rolą w życiu organizacji, warto dokładniej zdefiniować to pojęcie. Przez postawy rozumie się po prostu różne oceny jakości obiektu, którym to mogą być ludzie, pojęcia, przedmioty, procesy itp.¹ Obiektem postaw opisanym w przypadku było stosowanie testów psychologicznych w selekcji nowych pracowników. Wymienionych było kilka ocen tego obiektu, takich jak użyteczność, opłacalność kosztowa, optymalizacja procesów selekcyjnych. Można by zbadać także inne postawy do tego obiektu, np. sprawiedliwość lub łatwość stosowania. Ponieważ postawy są traktowane jako oceny, najlepszym sposobem ich mierzenia jest tzw. dyferencjał semantyczny. Dyferencjał semantyczny stosuje skalę dwóch skonstruowanych ocen, zwykle pięciopunktowej skali (patrz ramka „Skale do mierzenia postaw do danego obiektu”).

Postawy i ich zgodność najpraktyczniej jest mierzyć przy pomocy wyspecjalizowanych, ale dosyć prostych w użyciu narzędzi informatycznych². Narzędzia takie powinny zawierać statystyczny pomiar poziomu zgodności postaw. Może to być zaskakujące, ale w systemach oceny wieloźródłowej (popularnej oceny 360 stopni) są gromadzone dane o zgodności postaw. Wystarczy policzyć zgodność ocen kompetencji menedżera wśród jego podwładnych. W tym systemie ocen zwykle gromadzi się tylko dane na temat średniej oceny kompetencji przez podwładnych lub rozkładu tych ocen. Doświadczenie pokazuje, że policzony poziom zgodności ocen przełożonego można potraktować jako wstępne oszacowanie poziomu współpracy w zespole danego menedżera.

► Test psychologiczny

Narzędzie do pomiaru różnych właściwości psychologicznych, takich jak zdolności, osobowość, temperament, kompetencje itd. Dobre testy psychologiczne są oparte na teoriach, które opisują daną właściwość psychologiczną. Testy muszą być wystandaryzowane (taka sama instrukcja, pozycje testowe, interpretacja) oraz posiadać weryfikację empiryczną. Weryfikacja empiryczna polega na sprawdzeniu, czy test bada w sposób stały oraz czy bada to, co ma badać. Badanie, jak test działa, jest oparte na wiedzy z dziedziny psychometrii. Warto ostrzec, że sprzedawanych jest wiele testów, które nie spełniają wymogów testu psychologicznego.

Ważność zgodności postaw w organizacji czy grupach wynika z ich roli w procesie współpracy³. W przedstawianym podejściu do współpracy najważniejsze są relacje i zgodność pomiędzy celami w organizacji na różnym poziomie (indywidualne, dział/wydział, cała organizacja, szersze otoczenie społeczne). Zgodność postaw (czyli względnie podobne interpretowanie otoczenia, tego, co się dzieje i czym organizacja się zajmuje) pozwala na budowanie celów organizacyjnych lub grupowych oraz ułatwia wspólne działania.

Postawy – skąd się biorą?

Postawy kształtują się na bazie jednego lub kombinacji następujących źródeł: doświadczenie, emocje i wiedza. Doświadczenie jako źródło postawy wymaga działania z danym obiektem postaw. Źródłem postaw są emocje, gdy kontakt bezpośredni z jakimś obiektem wzbudza pozytywne lub negatywne emocje, jak też gdy obiekt kojarzy się z jakimiś emocjami. Postawy kształtują się także w oparciu o zdobytą wiedzę.

Prześledźmy to na przykładzie postaw do opisanej we wstępie sytuacji związanej z wykorzystywaniem testów psychologicznych w firmie. Rozważmy trzy postawy wobec ►

¹ M.P. Zanna, J.K. Rempel, *Attitudes: A new look at an old concept*, w: D. Bar-Tal, A.W. Kruglanski (red.), *The social psychology of knowledge*, Cambridge 1988.

² D. Ambroziak V. Wekselberg, *Grupa mądrzejsza od jednostki*, „Personel Plus” 2015/10, s. 78.

³ N.J. Allen, T.A. O’Neill, *The Trajectory of Emergence of Shared Group-Level Constructs*, „Small Group Research” 2015, Vol. 46(3), s. 352–390.

► Skale do mierzenia postaw do danego obiektu

Stosowanie testów psychologicznych w selekcji nowych pracowników

Użyteczne	○ ○ ○ ○ ○	Nie użyteczne
Opłacalne	○ ○ ○ ○ ○	Nie opłacalne
Optymalizujące selekcję	○ ○ ○ ○ ○	Nie optymalizujące selekcji
Sprawiedliwe	○ ○ ○ ○ ○	Niesprawiedliwe

► Postawy versus źródła

	Doświadczenie	Emocje	Wiedza
Postawa	Testy są nieopłacalne.	Testy są nieużyteczne.	Stosowanie testów się opłaca.
Źródło	Ktoś kupił kilka razy drogi test psychologiczny, który nie dostarczył użytecznej informacji.	Jeden z członków zarządu był kiedyś badany testami i wyniki nie były zgodne z jego oczekiwaniami, co wzbudziło w nim negatywne emocje.	Ktoś zapoznał się z wynikami analiz opłacalności procedur selekcyjnych wykorzystujących testy.

testów, które pochodzą z trzech różnych źródeł (patrz tabela: „Postawy versus źródła”). W opisanym przypadku dział HR mógł mieć pozytywne postawy wobec testów, które ukształtowały się na bazie uzyskanej wiedzy, jak funkcjonują testy w procesach selekcyjnych i jaką konkretną ekonomiczną korzyść uzyskuje organizacja, stosując testy. Na poziomie zarządu taka postawa wobec testów mogła być zbudowana na osobistym doświadczeniu jednego z decydentów oraz ogólnych odczuciach co do stosowania samych testów.

Zgodność postaw

Z perspektywy zarządzania organizacją jedną z ważniejszych kwestii jest zgodność (heterogeniczność) postaw. Wynika to z faktu zgodnego postrzegania otaczającej nas rzeczywistości. W sytuacji zgodności postaw możliwa jest współpraca na rzecz realizacji celów organizacji, bo zwyczajnie widzimy sprawy w podobny sposób. Co jest ważne, interesuje nas zarówno zgodność w zakresie postaw pozytywnych, jak i negatywnych (patrz grafika: „Ocena zgodności i kierunku postawy wobec kompetencji menedżera «planowanie operacyjne»”). Przykładowo, jeśli podwładni zgodnie oceniają, że ich przełożony nie posiada kompetencji „planowanie operacyjne”, to jako grupa będą kompensować ten brak poprzez przejęcie na siebie obowiązków związanych z bieżącym planowaniem pracy. Takie działanie podnosi poziom współpracy i umożliwia realizację celów organizacji. W sytuacji gdy postawy nie są zgodne, różni członkowie zespołu widzą efektywność bieżącego planowania swojego menedżera w zupełnie inny sposób. Jeśli tak jest, to bardzo

trudno ustalić jednolitą politykę działania zespołu w zakresie współpracy z menedżerem. Wracając do przykładu, w dziale HR jest zgodność postaw wynikająca z posiadania tej samej wiedzy przez wszystkich członków zespołu. Natomiast w zarządzie występuje pewna niezgodność, gdyż spośród trzech członków zarządu tylko jeden był badany testami i ma negatywne doświadczenia. Patrząc od strony organizacji, obserwuje się tu niezgodność postaw co do stosowania testów między działem HR a zarządem. Każdy widzi to inaczej, lecz – co jest ważne – zarówno zarząd, jak i dział HR zbudowali swoje postawy wobec testów na bazie innych źródeł.

Brak zgodności w tym konkretnym przypadku uniemożliwia realizację ważnego celu organizacyjnego w zakresie optymalizacji procedur selekcyjnych. W przypadku sytuacji, gdzie przewiduje się istotne zwiększenie poziomu zatrudnienia, brak realizacji celu w postaci optymalizacji procedur selekcyjnych może istotnie wpłynąć na osiągnięcie wyników biznesowych.

Jak zmieniać postawy?

Tylko przez zmianę rzeczywistości. Przede wszystkim nie należy wierzyć w mity, np. głoszone przy sprzedaży szkoleń, że zmieniają one łatwo postawy. Ponad 50 lat psychologicznych badań nad zmianami postaw udowodniło, że postawy jest dosyć trudno zmieniać. To, jak łatwo jest zmieniać daną postawę, zależy od tego, co było jej źródłem – emocje, wiedza, doświadczenie czy jakaś kombinacja tych źródeł. W procesie zmian należy skupić się nie na samej postawie, a na jej źródłach. Najłatwiejsza jest zmiana postaw, których głównym źródłem jest brak wiedzy. Wystarczy wtedy dostarczyć tę wiedzę w przystępnej formie. Jeśli w opisywanym przypadku chcielibyśmy zmienić postawy zarządu do testów psychologicznych, wystarczyłoby dostarczyć mu odpowiednio przygotowaną wiedzę o testach. Jeśli głównym źródłem postaw, które chcemy zmienić, jest brak doświadczenia, to żadne werbalne działania nie odniosą skutku. Niestety, niekiedy nie ma możliwości dostarczenia bezpośredniego doświadczenia, tak jak to się dzieje z postawami szeregowych pracowników wobec różnych decyzji zarządu. Większość organizacji nie umożliwia

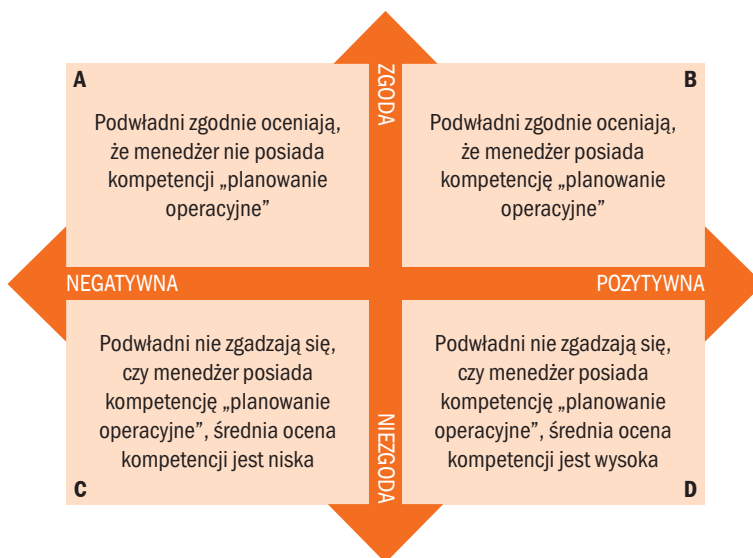
partycypacji pracowników w pracach zarządu. Najtrudniejsza jest zmiana postaw, których ważnym źródłem są emocje. Powszechnie znanym przykładem takich postaw są postawy wobec mniejszości narodowych, nawet wtedy gdy nie ma z nimi bezpośredniego kontaktu (doświadczenie) oraz solidnej wiedzy. Jeśli chodzi o zmianę postaw, dobrą ogólną heurystyką działania jest doprowadzenie do zmiany zachowania, które jest związane z tą postawą. Ważnymi postawami w każdej firmie są oceny różnych jej aspektów. Weźmy jako przykład ocenę rynkowości płac w danej firmie. Jeśli zmierzmy tę postawę i okaże się, że wiele osób w organizacji postrzega płace jako nierynkowe, konieczna jest analiza źródeł tych postaw. Jeśli wynika to z braku wiedzy na temat stawek płacowych na rynku, to nie pozostaje nic innego jako przekazać w sposób zrozumiały dla wszystkich taką wiedzę. Jeśli ta postawa do rynkowości wynagrodzenia ma swoje źródła w emocjach, to przekazywanie wiedzy nie będzie miało wpływu na tę postawę. W takiej sytuacji konieczne jest zbadanie źródła emocjonalnego tej postawy, którą może być np. brak sprawiedliwości w systemie awansowania. Idąc dalej, negatywne emocje związane z systemem awansowania mogą się przenosić na postawy do rynkowości płac, które mogą być niezgodne z twardymi danymi rynkowymi.

Sposoby uspołnienia postaw

Opisany brak zgodności postaw, po pierwsze, nie powinien być ignorowany, a po drugie, wymaga podjęcia działań w kierunku redukcji niezgodności postaw. Jednym z rozwiązań mogłoby być przeprowadzenie badania zarządu dobrze dobraną baterią testów z zachowaniem pełnej poufności indywidualnych wyników. Szczególną troskę należy zachować w zakresie przekazywania wyników podczas sesji informacji zwrotnej, tak aby zredukować potencjalne źródła negatywnych emocji związanych z procesem diagnozy za pomocą testów. Dodatkowo warto przekonać członków zarządu, iż pozyskane informacje podczas sesji feedbackowej będą mogły wykorzystać w usprawnianiu swojej pracy.

Z drugiej strony zarząd może poprosić o przygotowanie ekspertyzy, kierując się przypuszczeniem,

► Ocena zgodności i kierunku postawy wobec kompetencji menedżera „planowanie operacyjne”



■ Źródło | opracowanie własne autorów.

że są także testy psychologiczne, które nie dostarczają użytecznych informacji...

Podsumowując, zgodność lub brak zgodności postaw pełni istotną rolę w zwiększaniu poziomu współpracy w organizacji, a finalnie – w realizacji ważnych celów organizacyjnych. Ważne jest rozpoznanie źródła danej postawy – czy są to emocje, wiedza, a może doświadczenie z danym obiektem postawy. Dopiero na tej podstawie można podjąć odpowiednie działania zmierzające do redukcji niezgodności postaw w organizacji. ■



dr Victor Wekselberg
jest psychologiem organizacji (PhD) z 40-letnim doświadczeniem, pracuje w Instytucie Gaussa. Ekspert w zakresie doradztwa organizacyjnego, modeli kompetencyjnych, procedur oraz narzędzi selekcji i oceny pracowników.



Dariusz Ambroziak
jest psychologiem organizacji z MBA, pracuje w Instytucie Gaussa. Zarządza projektami konsultingowymi oraz aktywnie pracuje jako konsultant; doradca zarządów firm w zakresie rozwoju i budowy organizacji.