

# Argumentation in rhetoric

## Argumentacja w retoryce

10 (2) 2023 ISSUE EDITORS: ANNA BENDRAT, EWA MODRZEJEWSKA, ELŻBIETA PAWLAK-HEJNO

JOANNA KIEREŚ-ŁACH

KATOLICKI UNIWERSYTET LUBELSKI JANA PAWŁA II, POLSKA

<https://orcid.org/0000-0002-4716-8674>

[joanna.kieres-lach@kul.pl](mailto:joanna.kieres-lach@kul.pl)

**Lógos, éthos i pathos w komunikacji w biznesie. Na przykładzie metody Assessment Center/Development Center**

**Lógos, éthos and pathos in communication in business. The example of the Assessment Center/Development Center method**

### Abstract

Artykuł podejmuje zagadnienie obecności argumentacji typu *lógos*, *éthos* i *pathos* w biznesowych schematach konwersacyjnych. Zaprezentowano metodę *Assessment Center/Development Center* (AC/DC) jako przykład podejścia do komunikacji w biznesie (na linii przełożony–pracownik), w którym uwzględnia się tę retoryczną triadę. Przykładem obrazującym tę metodę jest schemat rozmowy oceniającej zmierzającej do ewaluacji dotychczasowej pracy oraz zmotywowania pracownika do rozwijania swoich umiejętności i podnoszenia kwalifikacji. Na początku wprowadzono ustalenia terminologiczne odnoszące się do klasycznej triady *lógos*, *éthos*, *pathos*. Następnie omówiono, czym jest komunikacja biznesowa, a czym komunikacja w biznesie. Uwzględniając różnice między komunikacją zewnętrzną oraz wewnętrzną, omówiono metodę AC/DC jako przykład skutecznego kierowania komunikacją wewnętrzną firmy. Przedstawienie schematu rozmowy oceniającej (związanej z udzielaniem konstruktywnych informacji zwrotnych oraz stosowaniem praktyk motywacyjnych, inaczej zwanych wzmacniającymi) pozwoliło wskazać wytyczne, zgodnie z którymi powinna ona przebiegać.

The article addresses the presence of *logos*, *ethos*, and *pathos* in business conversational patterns. The *Assessment Center/Development Center* (AC/DC) method is presented as an example of a communication approach in the business context (between supervisor and employee) that incorporates this rhetorical triad. A conversation evaluation scheme aimed at assessing the employee's performance and motivating them to develop their skills and qualifications serves as an illustrative example of this method. The article begins by introducing the terminological framework related to the classical triad of *logos*, *ethos*, and *pathos*. It then discusses the distinction between business communication and communication in the business context. Considering the differences between external and internal communication, the AC/DC method is discussed as an example of how to effectively manage a company's internal communication. The presentation of the conversation evaluation scheme (falling within the realm of providing constructive feedback and employing motivational practices, also known as reinforcement) provided guidelines for its implementation.

### Key words

*Assessment Center/Development Center*, rozmowa oceniająca, *lógos*, *éthos*, *pathos*, komunikacja w biznesie, przywództwo, schematy komunikacyjne

*Assessment Center/Development Center*, assessment conversation, *lógos*, *éthos*, *pathos*, communication in business, leadership, communication schemes

### License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 international (CC BY 4.0).

The content of the license is available at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

**JOANNA KIEREŚ-ŁACH**

KATOLICKI UNIWERSYTET LUBELSKI JANA PAWŁA II, POLSKA

<https://orcid.org/0000-0002-4716-8674>

[joanna.kieres-lach@kul.pl](mailto:joanna.kieres-lach@kul.pl)

## ***Lógos, éthos i pathos w komunikacji w biznesie. Na przykładzie metody Assessment Center/ Development Center***

Umiejętność postępowania z ludźmi jest takim samym towarem handlowym jak cukier czy kawa. I zapłacę za tę umiejętność więcej niż za jakąkolwiek inną pod słońcem.

John D. Rockefeller<sup>1</sup>

### **1. Wprowadzenie**

Współczesna komunikacja biznesowa odbywa się według konkretnych kryteriów. Istnieje wiele opracowań z tego zakresu. Specjaliści HR (Human Resources<sup>2</sup>) opracowują specjalne schematy konwersacyjne, dzięki którym pracodawca może efektywnie przekazać komunikat swojemu pracownikowi, a przy tym nie naruszyć jego motywacji, nie obniżyć jego samooceny, a także zbyt nie spoufalić i nie wykroczyć poza obszar relacji zawodowych. I choć w komunikacji w biznesie dominują narzędzia o proveniencji psychologicznej, łatwo dostrzec – uświadomione lub nie – opieranie się na zasadach retoryki. Ich wydobycie i zrekonstruowanie stanowi cel niniejszego artykułu. Za materiał do analizy posłużą wytyczne dotyczące komunikacji w biznesie sformułowane w ramach metody *Assessment Center/Development Center*. W moim przekonaniu wytyczne te uwzględniają w sposób nieujawniony retoryczną triadę argumentacyjną, a mianowicie *lógos*, *éthos* i *pathos* oraz zakładają posługiwanie się różnymi figurami retorycznymi. Wspomniana metoda stosowana jest w celu zwiększenia efektywności między innymi tzw. rozmowy oceniającej, która zmierza do ewaluacji dotychczasowej pracy oraz zmotywowania pracownika do rozwijania swoich umiejętności i podnoszenia

---

1. „The ability to deal with people is as purchasable a commodity as sugar or coffee and I will pay more for that ability than for any other under the sun”, za: <https://www.goodreads.com/quotes/108458-the-ability-to-deal-with-people-is-as-purchasable-a> [data dostępu: 10.12.2022]

2. Dział organizacji, który zajmuje się zarządzaniem jej pracownikami, nadzorując różne aspekty zatrudnienia, takie jak: przestrzeganie prawa pracy i standardów zatrudnienia, przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych i selekcji, zarządzanie wydajnością, administrowanie świadczeniami pracowniczymi, rekrutacją, szkoleniem, motywowaniem oraz zwalnianiem pracowników (czyli polityką personalną) (zob. Heathfield 2021).

kwalifikacji. Generalnie system oceny pracowników służy kompleksowej ewaluacji wyników pracy członków organizacji pod kątem realizacji jej celów (Bokacki 2014, 26–27). Zaznaczyć należy, że rozmowa oceniająca – choć w omawianym przypadku dotyczy świata biznesu – to nie tylko tam jest przeprowadzana. Z oceną efektów pracy mamy przecież do czynienia choćby w procesie kształcenia (wykładowca ocenia pracę wykonaną przez studenta czy to na egzaminie, czy też w czasie przygotowywania rozprawy dyplomowej); a także w sytuacji, w której trener ocenia postępy w przygotowaniu zawodników. Niezależnie od zmiennych specyficznych dla poszczególnych dziedzin, istotą dobrej rozmowy oceniającej jest to, aby zmotywować do dalszej pracy: w przypadku złej oceny ryzyko wiąże się z „podcięciem skrzydeł”, a w przypadku dobrej oceny zagrożenie polega na tym, że adresat może „spocząć na laurach”.

Struktura niniejszego artykułu obejmuje następujące elementy. Najpierw omawiam zagadnienie komunikacji w biznesie jako punktu wyjścia oraz *locus typicus* rozmów oceniających. Następnie – w oparciu o literaturę z obszaru HR – prezentuję metodę *Assessment Center/Development Center* (dalej: AC/DC) oraz jej zwieńczenie w postaci rozmowy oceniającej. Rozmowa ta, prowadzona zgodnie z zaleceniami metody AC/DC realizuje założenia retoryki w aspekcie stosowania argumentacji typu *lógos*, *éthos* i *pathos*. Kolejnym krokiem jest przedstawienie fragmentów przykładowej rozmowy oceniającej. Wymienione wcześniej etapy posłużą do sformułowania wniosków zawartych w podsumowaniu.

Rozpocznę od wprowadzenia ustaleń terminologicznych odnoszących się do klasycznej triady *lógos*, *éthos*, *pathos*. Uzasadnione jest to tym, że są to terminy nieostre i w literaturze mogą być różnie rozumiane. W klasycznym rozumieniu „proces retorycznego przekonywania charakteryzuje się szczególną celowością i obejmuje trzy główne sfery ludzkiego poznania, odczuwania i przeżywania: rozum, wolę i uczucia” (Korolko 1990, 45). Źródeł wyróżnienia sposobów argumentacji odwołującej się do różnych władz człowieka należy poszukiwać u Arystotelesa, który pisał:

Środki przekonywania, uzyskane za pośrednictwem mowy, dzielą się na trzy rodzaje. Jedne z nich zależą od charakteru mówcy (*éthos*), inne od nastawienia, w jakie wprawia się słuchacza (*pathos*), inne jeszcze od samej mowy ze względu na rzeczywiste lub pozorne dowodzenie (*lógos*). Przekonanie dzięki charakterowi mówcy rodzi się wówczas, gdy mowa wypowiedzana jest w sposób, który czyni mówcę wiarygodnym (*Retoryka*, 1356 a).

Przedstawiony wyżej podział powoduje pewne trudności interpretacyjne. Na przykład Korolko łączy *éthos* ze „zniewalającą” funkcją mowy, która polega na odniesieniu się do woli słuchacza, aby go „nakłonić, poruszyć, wzruszyć i zniewolić”. Wskazuje przy tym, że chodzi o zmianę decyzji czy sposobów wartościowania. Natomiast *pathos*, czyli odwołanie do uczuć odbiorcy, wiąże z funkcją estetyczną

(Korolko 1990, 46). Na potrzeby niniejszego artykułu przyjmuję, że narzędziami przekonywania są trzy typy argumentów: logiczne (*lógos*) – czyli takie, które opierają się na wynikaniu lub mają strukturę rozumowania; etotyczne (*éthos*) – czyli takie, które odwołują się do charakteru mówcy, który powinien stworzyć odpowiednie wrażenie o sobie, aby zwiększyć skuteczność perswazyjną mowy; patetyczne (*pathos*) – które skupiają się na tym, aby wywołać odpowiednie emocje w audytorium i wywołać u nich zaangażowanie (Budzyńska, Konat, Koszowy 2016, 394–395).

## 2. Komunikacja biznesowa a komunikacja w biznesie

Wyrażenie „komunikacja biznesowa” jest zakresowo węższe od wyrażenia „komunikacja w biznesie”. Pierwsze odnosi się do specyficznego języka technicznego (branżowego), którym posługują się przedstawiciele poszczególnych gałęzi biznesu albo do języka zawierającego określone zwroty i terminy przydatne w rozmowach biznesowych (np. spotkanie wdrożeniowe, granica opłacalności, monopolizacja rynku, delegowanie zadań) natomiast drugie do zasad określających proces wymiany informacji między pracownikami, pracodawcami, kontrahentami i klientami. Efektywna komunikacja w biznesie to sposób interakcji pracowników i kierownictwa w celu osiągnięcia celów organizacji. Jej zadaniem jest doskonalenie praktyk organizacyjnych i redukcja błędów poprzez stosowanie się do określonych reguł i schematów konwersacyjnych. Wyróżniamy dwa typy komunikacji w biznesie:

- 1) komunikację wewnętrzną (*internal communication*)
- 2) komunikację zewnętrzną (*external communication*)

Ostatnia dotyczy sposobu przekazywania informacji z firmy na zewnątrz, a więc do potencjalnych klientów, inwestorów, partnerów, sponsorów, prawodawców, mediów, konsultantów; skuteczna komunikacja zewnętrzna ma pozytywny wpływ na publiczny wizerunek i reputację firmy. W tym artykule skoncentruję się na pierwszym typie komunikacji.

Komunikacja wewnętrzna dzieli się trzy obszary.

- 1) Komunikację w górę (*upward communication*) – od bezpośredniego podwładnego do kierownika oraz od kierownika do kierownika najwyższego szczebla lub właściciela. Komunikacja w górę pozwala osobom odpowiedzialnym reagować na potrzeby swoich pracowników. Z kolei pracownicy, którzy wiedzą, że ich potrzeby się liczą, są bardziej skłonni przykładać się do swojej pracy. Dodatkowo kierownictwo może wcześniej zidentyfikować problemy, korzystać z kreatywnych i innowacyjnych pomysłów pracowników oraz zadbać o przyjazną atmosferę w firmie.

- 2) Komunikację w dół (*downward communication*) – od kierownictwa do bezpośrednich podwładnych. Wiadomości przepływają przez z góry określoną hierarchię. W praktyce oznacza to, że wszelkie ważne informacje (instrukcje, wyjaśnienia skomplikowanych zagadnień i szczegóły operacyjne) mogą być szybko rozpowszechniane wśród pracowników. Ten typ komunikacji pozwala na łatwiejsze delegowanie kluczowych obowiązków oraz wzmocnienie obowiązujących w firmie zasad, egzekwowanie konsekwencji dyscyplinarnych przy zachowaniu pełnej zgodności pomiędzy jasno wyartykułowanymi oczekiwaniami i standardami, a ich spełnianiem. W ramach tej komunikacji będziemy rozpatrywać rozmowę oceniającą.
- 3) Komunikację poziomą/na boki (*lateral communication*) – między działami i pracownikami lub kierownikami zajmującymi równorzędne stanowisko w firmie. Jest ona niezbędna do wymiany informacji, rozwiązywania problemów i koordynowania zadań. Ma zastosowanie zwłaszcza w przypadku dużych firm, które polegają na koordynacji międzyoddziałowej. Sprawdza się w sytuacjach, kiedy trzeba przekazać ważne informacje lub podjąć szybkie działania niewymagające aprobaty czy interwencji osób zajmujących wyższe stanowiska. Dotyczy również sytuacji konfliktowych, które nie powinny wychodzić poza grupę osób najbardziej zaangażowanych (*The types of...* 2021).

Wewnętrzna komunikacja jest jednym z elementów, który sprzyja w osiągnięciu sukcesu. Wpływa zarówno na poczucie zadowolenia pracowników, na relacje z klientami, jak i na tożsamość oraz zarobki marki. Jednak – jak czytamy na stronie firmy szkoleniowej zajmującej się treningiem skutecznej komunikacji w biznesie – 57% ankietowanych amerykańskich firm nie ma etatowych specjalistów ds. komunikacji wewnętrznej, a 60% twierdzi, że nie mierzy parametrów dotyczących komunikacji wewnętrznej (*The types of...* 2021). Według sondażu przeprowadzonego przez Instytut Gallupa 65% pracowników było „niezaangażowanych” w miejscu pracy (Brim, Bacon 2022). Z kolei raport przygotowany przez *The Economist Intelligence Unit* podaje wyjaśnienie tego stanu rzeczy. Wskazuje się w nim na następujące przyczyny braku zaangażowania pracowników: 1) stres, jakiego doświadczają – nie tylko związany z obowiązkami zawodowymi (52%), 2) opóźnienia lub przeszkody w ukończeniu projektu (44%), 3) niskie morale – słaba motywacja oraz brak zaangażowania w ogólną działalność firmy czy nawet własny rozwój osobisty (31%) (*Communication barriers in the modern workplace* 2018).

Przyczyną wskazanych powyżej czynników jest m.in. słaba komunikacja wewnętrzna. Firmy, które przykładają wagę do pomiaru parametrów umożliwiających zebranie w ujednoliconych i znormalizowanych warunkach informacji na



temat wiedzy, umiejętności oraz postaw osób zaangażowanych w pracę na rzecz danej organizacji, mają szansę zawczasu dostrzec problem oraz zapobiec jego eskalacji. Świadome i – co najważniejsze – metodyczne wdrożenie opisanych powyżej typów komunikacji oraz znajomość określonych i właściwych dla komunikacji w biznesie schematów konwersacyjnych, choć nie zagwarantuje jeszcze sukcesu firmie, to na pewno zminimalizuje siłę czynników zakłócających jej sprawne funkcjonowanie. W kolejnej części artykułu skoncentruję się na jednej z najpowszechniejszych metod, która jest ukierunkowana na usprawnienie dwóch pierwszych typów komunikacji wewnętrznej.

### **3. Metoda AC/DC jako przykład skutecznego kierowania komunikacją wewnętrzną firmy**

Metoda rozwoju kompetencji managerów wysokiego szczebla – *Assessment Center/Development Center (AC/DC)* – jest wielowymiarowym procesem umożliwiającym „zebranie w ujednoliconych i znormalizowanych warunkach informacji na temat wiedzy, umiejętności oraz postaw osób podlegających ocenie pod kątem posiadania adekwatnych do stanowiska kompetencji” (Wąsowska-Bąk, Górecka, Mazur 2012, 13). Tłumaczy się ją jako „ośrodek oceny i rozwoju”. Początek tej metody sięga lat 30. XX wieku. Była ona rozwijana i wykorzystywana w armii niemieckiej, a później w armii brytyjskiej i służyła selekcji oraz rekrutacji oficerów. Następnie zaczęto stosować ją również w Stanach Zjednoczonych, by typować oficerów wywiadu. Cywilne zastosowanie metody AC/DC oraz opracowanie i rozwinięcie jej programu nastąpiło w amerykańskiej firmie AT&T. Firma ta skoncentrowała się na wyszukiwaniu osób, które posiadały kompetencje do rozwoju i budowania kariery menadżerskiej niezależnie od wykształcenia i doświadczenia zawodowego. Metoda zyskała wielu zwolenników wśród amerykańskich korporacji i rozprzestrzeniła się także w Europie (Alon et al. 2015).

Sam proces realizowania metody AC/DC jest oparty na różnorodnych kryteriach. Dzięki temu pozwala on dokonać wyboru osoby na dane stanowisko w sposób możliwie najbardziej zobiektywizowany (a więc zdystansowany od czynników przypadkowych czy uzależnionych w ocenie od subiektywnych preferencji) oraz adekwatny. Adekwatność wyboru oznacza zgodność z profilem kompetencyjnym firmy i sformułowanymi celami, a także dopasowaniem do potrzeby i możliwości rozwoju zarówno pracownika jak i całej organizacji. Metoda ta jest zgodna z międzynarodowymi standardami merytorycznymi w dziedzinie przewodzenia i zarządzania (*International Qualifications Framework*), które kładą nacisk przede wszystkim na aspekt edukacyjny i rozwojowy. Zostały one sformułowane przez UNESCO jako odpowiedź na pomysł, który pojawił się w 2012 r. w Szanghaju

podczas III Międzynarodowego Kongresu TVET (*Technical and Vocational Education and Training*). Stwierdzono wtedy, że istnieje potrzeba sformułowania międzynarodowych kryteriów dotyczących uznawania kwalifikacji. Co ważne, kwalifikacje te nie ograniczają się wyłącznie do tzw. kompetencji twardych (które uzyskujemy poprzez zdobycie dyplomu), ale również chodzi o potrzebę kształtowania tzw. kompetencji miękkich (które są związane z życiem społecznym i umiejętnością kontaktu z drugim człowiekiem). To wzajemne powiązanie pomiędzy efektami uczenia się a zdolnościami interpersonalnymi materializuje się w dynamicznej kombinacji umiejętności kognitywnych i metapoznawczych, wykazywaniu się wiedzą i zrozumieniem, łatwością w komunikacji (w tym w stosownym i adekwatnym wyrażaniu własnych emocji), ale także podejściem praktycznym i respektowaniem norm moralnych, co w efekcie przekłada się na etyczne zachowania (Keevy, Chakroun 2015).

Innym ważnym wyznacznikiem specyfiki metody AC/DC jest wykorzystanie na jej gruncie wiedzy z zakresu psychologii, a ściślej mówiąc, uwzględnienie tzw. parametrów psychometrycznych (cech osobowości). Oznacza to, że parametry przypisane do konkretnego profilu psychologicznego oraz ich natężenie nie są przypadkowe. Cecha bowiem może być dominującą i wpływać na reakcje, zachowanie oraz decyzje osoby, oraz cechą poboczną, a więc niemającą kluczowego znaczenia w procesie decyzyjnym czy reagowaniu na określone zachowania i sytuacje. Wskazuje się, że połączenie konkretnych cech również może skutkować określonym zachowaniem (Kaplan, Saccuzzo 2017, 24–29). Z tego względu osoba ubiegająca się o pracę na danym stanowisku i podlegająca ocenie lub też osoba, która pretenduje do awansu, poddawana jest złożonemu procesowi ewaluacji, którego finałem jest tzw. rozmowa oceniająca. Jej celem jest właśnie ocena pracownika pod kątem ściśle określonych kryteriów i – co najważniejsze – wyznaczenie drogi jego rozwoju. Ważne, aby zarówno ocena, jak i ustalenie z pracownikiem konkretnych działań korygujących lub wzmacniających jego dobre praktyki w środowisku pracy, miały charakter motywujący oraz były dobrze uzasadnione i realne, a więc leżały w zakresie jego możliwości i kompetencji.

#### **4. Rekonstrukcja i analiza standardów rozmowy oceniającej**

Rozmowa oceniająca jest ostatnim etapem procesu AC/DC. Ma posłużyć ocenie dotychczasowych dokonań pracownika, ale też jego postawy i odporności psychicznej, jak również ma na celu wzmocnienie go w tym, co z perspektywy firmy robi dobrze. Chodzi w niej o dostarczenie pracownikowi bodźców motywujących do powtarzania oczekiwanych zachowań oraz sposobu i jakości wykonywania pracy. Ocena w procesie AC/DC spełnia dwie funkcje:

- 1) ewaluacyjną – oceniany jest dotychczasowy i aktualny poziom pracy, jej jakość, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków oraz stopień przydatności na danym stanowisku;
- 2) rozwojową – oceniany jest potencjał rozwojowy pracownika, jego umiejętności i chęć współpracy oraz możliwości, jakie się przed nim rysują.

Podczas takiego spotkania przełożony i podwładny mają okazję porozmawiać na temat problemów i wzajemnych oczekiwań. Celem przełożonego jest dokonanie oceny działań pracownika w minionym okresie, przedstawienie celów i oczekiwań stawianych pracownikowi w kolejnym okresie oraz dyskusja o ewentualnych problemach lub oczekiwaniach wyrażanych przez pracownika. Celem pracownika w trakcie tej rozmowy jest przedstawienie samooceny działań w minionym okresie, zaprezentowanie pomysłów i oczekiwań dotyczących przyszłości oraz zasygnalizowanie przełożonemu dostrzeganych problemów. Schemat rozmowy oceniającej przedstawiony jest poniżej (Pelak 2009, 85–88).

1. Otwarcie rozmowy.
  - a. Zbuduj przyjazną atmosferę.
  - b. Przedstaw cel rozmowy.
  - c. Przedstaw plan rozmowy (ewentualnie procedurę oceny).
  - d. Sprawdź, czy pracownik ma przygotowaną samoocenę.
2. Samoocena pracownika.
  - a. Aktywnie słuchaj, zadawaj precyzujące pytania, parafrazuj.
  - b. Staraj się pogłębić te informacje, które są przydatne do potwierdzenia, uzasadnienia twojej oceny.
3. Ocena przełożonego.
  - a. Trzymaj się kryteriów i skali oceny.
  - b. Uzasadniaj swoją ocenę w oparciu o fakty, konkrety.
  - c. Oddzielaj wyraźnie to, co pozytywne od tego, co budzi zastrzeżenia.
  - d. Oceniaj zachowania, a nie charakter człowieka.
4. Reakcja pracownika.
  - a. Wysłuchaj reakcji pracownika.
  - b. Jeśli pojawią się emocje – słuchaj aktywnie.
  - c. Jeśli są rozbieżności i pracownik nie akceptuje oceny, odnotuj to, ale nie negocjuj zmiany.
5. Rozmowa o przyszłych celach i dalszym rozwoju pracownika.
  - a. Powiedz o wymiernych celach.
  - b. Pytaj o propozycje i pomysły pracownika.
  - c. Precyzuj możliwości dalszego rozwoju pracownika.
  - d. Sformułuj konkretne korzyści.



## 6. Zakończenie rozmowy.

- a. Podsumuj krótko najważniejsze ustalenia (zwłaszcza dotyczące działań korygujących i utrwalających).
- b. Podziękuj pracownikowi za udział w rozmowie i zaangażowanie.

Analiza powyższego schematu wskazuje, że rozmowa oceniająca mieści się w obszarze związanym z udzielaniem konstruktywnych informacji zwrotnych oraz stosowaniem praktyk motywacyjnych (inaczej zwanych wzmacniającymi). Istnieje wiele wskazówek praktycznych dotyczących tego, jak i według jakiego schematu tej informacji udzielać. Wszystkie one zakładają konstruktywny charakter komunikatu, a więc dający pozytywne rezultaty. Ma on wnosić coś nowego i konkretnego. Ocena nie służy wypunktowaniu mankamentów, ale wskazaniu tzw. obszarów do rozwoju wraz z propozycją pracy nad nimi. Propozycja ta formułowana jest przez przełożonego i samego pracownika podlegającego ocenie (tzw. samoocena). Ważne jest, aby w rozmowie pojawiły się zarówno racjonalne argumenty poparte konkretnymi przykładami, argumenty odnoszące się do *éthosu* firmy oraz uwydatniające autorytet przełożonego, jak i argumenty emocjonalne – a więc wywołujące w pracowniku poczucie zaangażowania i chęci skorygowania tego, co wskazuje się jako błędne oraz podtrzymania tego, co godne pochwały.

Przedstawiony wcześniej schemat zakłada podstawowe wytyczne, które formułuje się dla tego typu rozmów.

Po pierwsze, pracownik powinien regularnie otrzymywać informację zwrotną (nie tylko podczas formalnej rozmowy oceniającej). Dzięki temu można zapobiec nawarstwieniu problemów, na bieżąco korygować niepożądane zachowania oraz sprawić, że rozmowa ta będzie pozbawiona niepotrzebnych napięć i rzeczywiście podniesie motywację pracownika poprzez dobre podsumowanie tego, co robi oraz wskazanie mu dalszych perspektyw rozwoju.

Po drugie, osoby przeprowadzające rozmowę oceniającą powinny być odpowiednio przeszkolone, jak mają to robić, aby uzyskać pożądane efekty. Szkolenia z tego zakresu mają wypracować w osobach obejmujących stanowiska kierownicze odpowiednie kompetencje komunikacyjne skupiające się zwłaszcza na umiejętności odpowiedniego argumentowania.

Po trzecie, polityka firmy musi być oparta na wzajemnym zaufaniu. Nie da się przeprowadzić w sposób konstruktywny rozmowy oceniającej, jeśli pracownik nie czuje się w firmie bezpiecznie i nie ufa swoim przełożonym.

I po czwarte, rozmowa oceniająca nie może być monologiem oceniającego. Oceniany powinien mieć możliwość wytłumaczenia się oraz zakomunikowania swoich oczekiwań i potrzeb, a oceniający powinien być przygotowany na

weryfikację swoich obserwacji. Jest to również czynnik, który wpływa na wzmocnienie zaufania pracownika do przełożonego i całej firmy (Lipowska 2013, 107–109).

W przedstawionym wyżej schemacie rozmowy oceniającej uwidaczniają się trzy podstawowe poziomy retoryczne: *inventio*, *dispositio*, *elocutio*. Analiza strony inwencyjnej uwidacznia temat i cel wypowiedzi, którym jest sformułowanie oceny pracownika. Wskazuje również dopuszczalne techniki argumentacji oraz dobór toposów właściwych dla kontekstu, w którym rozmowa się ma toczyć. Argumentacja bazuje na przyjętej w firmie skali ocen, która traktowana jest jako obiektywna; opiera się również na „twardych danych” wyrażonych zazwyczaj w wartościach liczbowych; odwołuje się także do celów, jakie postawione są przed jednostką organizacyjną lub konkretnym pracownikiem. Z kolei przez pryzmat *dispositio* możemy spojrzeć na zalecany sposób organizacji tekstu (wystąpienia). Szczególną uwagę przykuwa to, że jest ściśle przeznaczony czas na wypowiedź oceniającego (pracodawcy, przełożonego) oraz czas na wypowiedź ocenianego (pracownika). Należy zauważyć, że wypowiedź pracownika może mieć charakter polemiczny. Natomiast obserwacja od strony elokucyjnej (podporządkowanej naczelnym zasadom jasności, zwięzłości, poprawności i stosowności) wykazuje, że rozpoczęcie rozmowy pozwala na stosowanie tzw. stylu niskiego, inaczej zwanego swobodnym w celu wytworzenia przyjaznej atmosfery. W głównej części rozmowy wypowiedzi będą nasycone językiem bardziej technicznym, co stanowi przełamanie wspomnianego stylu. Na zakończenie powraca się do stylu swobodnego.

Jeśli spojrzymy przez pryzmat klasycznej triady *lógos*, *éthos*, *pathos*, to uważamy, że główny akcent argumentacji położony jest na odwołanie do *lógos*. Niemniej uwzględnione jest wsłuchanie się w emocje osoby ocenianej (*pathos*) i uwzględnienie tego w argumentowaniu. Schemat niejako wymusza zastosowanie również *éthosu* w rozumieniu polityki firmy i jej celów.

## 5. Przykładowa rozmowa oceniająca

Poniżej przedstawiona jest przykładowa rozmowa oceniająca, która realizuje wytyczne sformułowane w prezentowanym wcześniej schemacie. Rozmowa została przytoczona ze strony [www.dobrytrener.pl](http://www.dobrytrener.pl) (*Rozmowa oceniająca #1 s.a.*, pisownia oryginalna). W pierwszej kolejności zarysowany jest kontekst:

Zofia jest szefem siedmioosobowego działu personalnego. Do zadań zespołu należy planowanie zatrudnienia, rekrutacja, planowanie ścieżek rozwoju. To zespół Zofii miał duży wpływ na to jak będzie wyglądał system ocen. Uczestniczył w jego projektowaniu i wdrożeniu. Jednak okazuje się, że to wcale nie ułatwia przeprowadzenia samej rozmowy oceniającej. Pracownicy

na szczęście są bardziej świadomi, że system ocen ma sens i wiedzą, że służy rozwojowi, a nie eliminowaniu kiepskich. Ale jednak stres pozostaje... Zofia jako pierwszą oceni Antoninę. Antonina przyszła 10 minut spóźniona.

W tak zarysowanym kontekście odbywa się rozmowa, którą rozpoczyna Zofia:

- Dziękuję, że przyszłaś. **Wiem, że znasz zasady prowadzenia rozmowy**<sup>3</sup>, ale dla porządku pozwolę sobie przypomnieć kilka elementów dobrze?
- Dobrze.
- Jak wiesz, system ocen ma kilka celów – jeden to rozwijanie tych umiejętności, które można jeszcze poszerzyć, drugi zmiana tego, z czego nie jesteśmy zadowoleni. A trzeci to umacnianie tego, co robisz świetnie. **I chciałabym bardzo, byś nadal trzymała tak wysoki poziom.**
- Rozumiem.
- Świetnie. Nasza rozmowa będzie miała cztery części – ja powiem ci jak cię oceniam, ty powiesz jak oceniasz sama siebie a potem uzgodnimy nasze stanowiska i ustalimy cele na przyszłość. Dobrze?
- Jasne.
- Uff... – uśmiechnęła się Zofia - część oficjalną wprowadzenia mamy za sobą.
- Już się bałam, że cały czas będzie tak sztywno!! Przecież normalnie rozmawiamy inaczej!
- **Ja wiem, ale to nasza pierwsza rozmowa i, mimo przygotowania, jestem nieco zestresowana**, więc pomyślałam jak zaczniemy od przypomnienia zasad, to wszystko nam bardziej gładko pójdzie. [...]

W powyższym fragmencie widoczne są wypowiedzi perswazyjne typu *pathos*. Przełożona używa sformułowań (ich przykłady zostały w tekście wytłuszczone), których celem jest wywołanie u pracownika emocjonalnego zaangażowania w rozmowę. Dalsza część rozmowy przebiega następująco:

[Zofia]– Dobrze. Tu mam przed sobą twój arkusz oceny. Najwyżej oceniłam twoją komunikatywność, budowanie relacji zarówno z ludźmi jak i budowanie wizerunku – **Potrafisz nie tylko jasno przekazać informację, ale także robisz świetne prezentacje**. Ta, którą ostatnio przygotowałaś dla zarządu na temat planowania ścieżek rozwoju menadżerów, była świetna. **Podoba mi się też jak piszesz e-maile dla pracowników** – zauważyłam, że nawet o przecinki dbasz. Równie wysoko oceniłam relacje z ludźmi. Widziałam jak prowadzisz rozmowę rekrutacyjną – **z jednej strony bardzo życzliwie podchodzisz do kandydata, a z drugiej stanowczo potrafisz uzyskać potrzebne informacje**. Wiem też, że pracownicy często przychodzą do ciebie prosząc o pomoc, rozwiązanie konfliktów. Usłyszałam od szefa informatyków, że pomogłaś im dogadać się z handlowcami, z którymi byli w ostrym sporze. Bardzo się cieszę. W obydwóch tych wymiarach postawiłam ci najwyższą ocenę 5. Także 5 postawiłam ci w obszarze dbania o wizerunek firmy. **Zarówno w kontakcie z firmami zewnętrznymi jak i przyszłymi pracownikami dbasz o mówienie dobrze o firmie**. Słyszałam też jak powiedziałaś narzekającej na brak perspektyw osobie, że firma naprawdę daje szansę i żeby zastanowiła się, czego chce, a nie marudziła, że się nie rozwija! **Piszesz także artykuły w gazecie z naszej branży, gdzie opisywałaś nasz system socjalny**. To także buduje wizerunek firmy i pomaga nam przyciągnąć najlepszych ludzi. Jak Ty się oceniłaś w tych obszarach? [...]

---

3. Pogrubienia – J. K.-Ł.

W przedstawionym fragmencie tekstu (kluczowe części zostały wytłuszczone) obserwujemy wzajemne uzupełnianie się argumentacji typu *lógos* oraz *éthos*. Początkowo przełożony rozpoczyna argumentacją odwołującą się do kwestii merytorycznych (podaje konkretne informacje świadczące o dobrym wykonywaniu pracy), by z czasem zbudować swój autorytet (*éthos*). Dalsza część rozmowy przebiega następująco:

[Antonia] – Zgadzam się z tobą, staram się nie robić błędów, pilnować zmian w procedurach, ale wiem, że musisz mi o tym czasem przypomnieć.

– **Rozmowa z tobą to sama przyjemność. Cieszę się, że jesteś tak świadoma.** Jak w takim razie oceniłaś swoją organizację pracy?

– Taaak, wiedziałam, że to będzie najmniej przyjemny punkt.

– Tak, tu jest najwięcej do zrobienia, zgadzam się z tobą. Ja postawiłam ci tutaj ocenę 2.

– Tylko 2? Ja postawiłam sobie tutaj 3.

– Czym jest organizacja pracy?

– Planowaniem zadań, realizacją ich w terminie...

– **No właśnie. Nawet pozwolę sobie wypomnieć, że umówione byliśmy na 13.30, a ty przyszedłaś o 13.40.**

– Och wiem, ale dzwonił Wojtek, który był tak zdenerwowany, miał problem i musiałam pogadać...

– Czy wiesz jak często zdarza ci się oddawać pracę nie w terminie?

– No czasem zdarza mi się.

– Przygotowałam się do naszej rozmowy. **W zeszłym miesiącu oddałaś prezentację dwa dni po terminie, raport jeden dzień, spóźniłaś się w tym miesiącu cztery razy na spotkania. Naprawdę tutaj jest obszar, nad którym naprawdę trzeba popracować.**

– Ale ja nie nadążam. Mam naprawdę dużo obowiązków...

– Wiem, że masz dużo. I wiem, że część tych obowiązków jest obowiązkami innych ludzi, którzy zrzucają je na Ciebie. To tak jak dzisiejsza rozmowa z Wojtkiem. On ma problem, dzwoni do Ciebie, a ty zaniedbujesz to, co ważne dla Ciebie. Jakie widzisz rozwiązanie, by lepiej zorganizować swoją pracę?

– Mam mówić innym, że nie mam czasu?

– **Nie wymagam od ciebie byś odmawiała pomocy, ale nie zgadzam się byś pomagała innym a twoje obowiązki na tym cierpiały.** Powiedz mi jak często planujesz swoje zadania?

– Robię zadania na bieżąco. Trudno zaplanować cokolwiek.

– A czy możemy się umówić, że codziennie rano zaczynasz pracę od zaplanowania zadań na cały dzień? Czy wiesz jak wygląda macierz Eisenhowera?

– Nie wiem.

Zofia tłumaczy Antoninie jak należy planować zadania w pracy. Jak uwzględniać ich ważność i pilność. – Czy możesz się zobowiązać do zaczynania dnia od planowania?

Antonina westchnęła ciężko – Dobrze. Codziennie od tego zacznę.

– Super. Chciałabym przez następny miesiąc spotykać się z tobą na 5 minut po twoim zaplanowaniu, by zobaczyć jak ci idzie. Co ty na to?

Ostatnia część rozmowy ponownie uwidacznia obecność argumentacji *lógos*, *éthos*, *pathos* oraz jej komplementarność. Świadczy to o tym, że nie da się przeprowadzić rozmowy oceniającej, bazując jedynie na jednym typie argumentacji. Przełożona wciąż dba o pozytywne nastawienie do rozmowy podwładnej, zaznacza

swoją pozycję i formułuje oczekiwania, które są zgodne z polityką i celami firmy. Ponadto stara się podać jak najwięcej przykładów konkretnych zachowań pracowników, dzięki czemu rozmowa nie jest ani zbyt ogólnikowa, ani też nie jest surowym i mechanicznym rozliczeniem.

Przywołana powyżej rozmowa jest reprezentatywna dla skonstruowanego na gruncie metody AC/DC schematu, a co więcej obrazuje, że dobrze przeprowadzona rozmowa oceniająca to taki dialog, który angażuje emocjonalnie rozmówcę (*pathos*), dostarcza jasnych i konkretnych przykładów i argumentów (*lógos*), a także daje przestrzeń do zaznaczenia pozycji i autorytetu pracodawcy, oczekiwań stawianych pracownikowi, jak również do przypomnienia polityki firmy (*éthos*).

## 6. Podsumowanie

Kluczowe w rozmowach biznesowych z pracownikiem jest skoncentrowanie na celu rozmowy i prowadzenie argumentacji tak, aby cel ów osiągnąć. Ważne jest zarówno to, aby pojawiły się rzeczowe i precyzyjne argumenty, jak również to, aby podczas rozmowy zaznaczyć kontekst tych argumentów i wywołać w pracowniku konstruktywne emocje – wzmacniające jego dobre cechy i zachowania oraz skłaniające go do pracy nad obszarami rozwojowymi. Co więcej, rozmowa powinna uwidaczniać specyfikę firmy oraz uwydatniać przywódcze cechy przełożonego, a więc uprawomocniać jego pozycję lidera.

Założenia zaprezentowanej w artykule metody AC/DC oprócz tego, że są jasno określone, to dodatkowo kładą wyraźny nacisk na to, aby w kontakcie z pracownikiem skoncentrować się na celu rozmowy, jakim jest przekonanie go do czegoś – w rozmowie oceniającej do zmiany zachowania, przyjęcia niepochlebnej dla pracownika opinii o jego pracy czy do podtrzymania pożądanego zachowań oraz do podjęcia jeszcze bardziej samodzielnego i odpowiedzialnego zadania z uwagi na osiągnięte sukcesy.

W rozmowie oceniającej ciężar argumentacyjny powinien być odpowiednio rozłożony. Sformułowane argumenty powinny mieć charakter racjonalny, a zatem prowadzi do wniosków wynikających z zaprezentowanych wyraźnie przesłanek, być poparte konkretnymi przykładami i uzasadnione w oparciu o teoretyczne założenia leżące u podstaw polityki firmy. Ważne jest również to, aby pracownik podczas rozmowy czuł, że jego przełożony jest osobą godną zaufania i wzbudzającą właściwie rozumiany autorytet (oparty na szacunku do jego wiedzy, kompetencji i profesjonalnej postawy, a nie na strachu przed konsekwencjami). Dodatkowo, rozmowa powinna być prowadzona w sposób uwzględniający emocje pracownika oraz to, że jest on drugą osobą, której należy się odpowiednie traktowanie.



Ważnym elementem jest wzbudzenie w pracowniku poczucia zaangażowania w rozmowę oraz w to, czego ona dotyczy. Pracownik w wyniku rozmowy powinien wiedzieć, z czego wynika ocena, rozumieć w jakim kontekście została ona przeprowadzona i jaki jest punkt odniesienia oraz chcieć wzmacniać dobre praktyki i skorygować te, które wymagają poprawy.

Metoda AC/DC traktuje oba obszary – oceny i rozwoju jako komplementarne. Inaczej mówiąc – ocena z perspektywy AC/DC ma sens tylko wówczas, gdy jest zorientowana na rozwój. Rozwój to nie tylko rozwój intelektualny, ale również emocjonalny i ten związany z kształtowaniem odpowiednich postaw. Właściwie przeprowadzona z pracownikiem rozmowa oceniająca uwzględnia argumenty rozumowe (*lógos*), emocjonalne (*pathos*), jak również te, które odwołują się do specyfiki i założeń firmy, charakteru zajmowanego przez pracownika stanowiska, jak również uwydatniają pozycję przełożonego (*éthos*).

## Bibliografia:

- Alon, Albert, Douglas W. Bray, William C. Byham, Deidra J. Schleicher.** 2015. „Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations”. *Journal of Management* 41(4). DOI: 10.1177/0149206314567780.
- Arystoteles.** 2004. *Retoryka. Retoryka dla Aleksandra. Poetyka*, przekł. Henryk Podbielski. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bokacki, Robert St.** 2014. *Leadership tool box – ludzki kontekst przywództwa*, Warszawa: Kontekst HR International Group.
- Brim, Brian, Kelly Bacon.** 2022. *Engaging On-Site Workers: 7 Keys to Promoting Retention*, <https://www.gallup.com/workplace/404978/engaging-site-workers-keys-promoting-retention.aspx> [data dostępu: 12.12.2022].
- Budzyńska, Katarzyna, Barbara Konat, Marcin Koszowy.** 2016. „Korpusowe metody badania logosu i etosu.” *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 3 (209): 385–404.
- Communication barriers in the modern workplace.* 2018. *The Economist Intelligence Unit*, [https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/EIU\\_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf](https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/EIU_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf) [data dostępu: 10.12.2022].
- Heathfield, Susan M.** 2021. "Beyond Hiring and Firing: What is HR Management?". *The Balance*. <https://www.thebalancemoney.com/what-is-human-resource-management-1918143> [data dostępu: 10.12.2022].
- Kaplan, Robert. M., Denise P. Saccuzzo.** 2017. *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues*. 9th edit. Boston: Cengage Learning.
- Keevy, James, Borhene Chakroun.** 2015. „Level-setting and recognition of learning outcomes: The use of level descriptors in the twenty-first century”. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000242887> [data dostępu: 10.12.2022].
- Korolko, Mirosław.** 1990. *Sztuka retoryki. Przewodnik encyklopedyczny*. Warszawa, Wiedza Powszechna.
- Lipowska, Joanna.** 2013. „Rozmowa oceniająca – studia nad współczesnymi wytycznymi”, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 5(94): 100–112.

- Pelak, Kamila.** 2009. „Rozmowa oceniająca”, *Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa* 1: 85–88.
- Rozmowa oceniająca #1.* s.a. <https://www.dobrytrener.pl/rozmowa-oceniajaca-1> [data dostępu: 10.12.2022].
- Types of business communication.* 2021. <https://www.grammarly.com/business/learn/types-of-business-communication> [data dostępu: 11.12.2022]
- Wąsowska-Bąk, Katarzyna, Dorota Górecka, Marzena Mazur.** 2012. *Assessment/Development Center. Poznaj najskuteczniejszą metodę oceny kompetencji pracowników i kandydatów do pracy.* Gliwice: Wydawnictwo „Helion”.