



Ανατροφοδότηση 360-βαθμών: Οδηγός Καλής Πρακτικής

Ευχαριστίες

Αυτός ο οδηγός βέλτιστης πρακτικής δημιουργήθηκε με τη συμμετοχή των ακόλουθων οργανισμών στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus + στο πλαίσιο της βασικής δράσης: Συνεργασία για την καινοτομία και ανταλλαγή ορθών πρακτικών:

- Ad Hoc Gestion Cultural SL (Ισπανία)
- Best Cybernetics (Ελλάδα)
- Exponential Training & Assessment Limited (Ηνωμένο Βασίλειο)
- Fundatia Centrul Educational Soros (Ρουμανία)
- Institute of Small Medium Enterprises (Ιρλανδία)
- Varna Economic Development Agency (Βουλγαρία)

Αυτός ο Οδηγός έχει αναπτυχθεί με βάση την εμπειρία του συνεργάτη του Erasmus στην ανάπτυξη και χρήση του TeamMate 360 με πάνω από χίλιους συμμετέχοντες, ερωτηθέντες, εκπαιδευμένους διαμεσολαβητές και οργανισμούς. Τα αποτελέσματα της δοκιμής του εργαλείου είναι διαθέσιμα σε μια σειρά εθνικών αναφορών Benchmark του TeamMate 360 (www.teammate3360.eu)

Σε ποιους απευθύνεται αυτός ο οδηγός βέλτιστων πρακτικών;

Αυτός ο οδηγός σχεδιάστηκε για τους εκπαιδευτές επαγγελματικής εκπαίδευσης, τους προπονητές και τους συμβούλους, τους ειδικούς του ανθρώπινου δυναμικού που είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση στελεχών και υπαλλήλων και ενδιαφέρονται να παρέχουν εκτιμήσεις και ανατροφοδότηση 360 μοιρών.

Περιεχόμενα

1. Τι είναι η ανατροφοδότηση 360-μοιρών.....	3
1.1 Γιατί να χρησιμοποιήσουμε ανατροφοδότηση 360-μοιρών ?.....	0
1.2 Η ανατροφοδότηση 360-μοιρών θα χρησιμοποιείται για ανάπτυξη ή για αξιολόγηση?	0
1.3 Μπορεί να βοηθήσει η κουλτούρα ανατροφοδότησης ?	0
1.4 Για ποια επίπεδα εργασίας είναι η ανατροφοδότηση 360 περισσότερο χρήσιμη?	1
2. Σχεδιασμός αξιολογήσεων 360-μοιρών.....	2
2.1 Ερωτήσεις διατύπωσης και δηλώσεις συμπεριφοράς	2
2.2 Επιλογή κλίμακας αξιολόγησης..... Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
2.3 Εισαγωγή αξιολόγησης 360-μοιρών?	3
2.5 Προετοιμασία Συμμετεχόντων.....	4
3. Παροχή σχολιασμού 360-μοιρών	6
3.1 Ο κύκλος ανατροφοδότησης 360-μοιρών	6
3.2 Το παράθυρο Johari.....	7
3.3 Προετοιμασία για μια συνάντηση ανατροφοδότησης	10
3.4 Η συνάντηση ανατροφοδότησης.....	11
3.4 Ένα Τυπικό Μοντέλο Ανατροφοδότησης 360-μοιρών	11
3.5 Αποφυγή δυσάρεστων σχολίων	13
3.6 Τύποι ανατροφοδότησης.....	17
3.7 Τεχνικές για αποτελεσματική ανατροφοδότηση	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4. Δέκα κορυφαίες συμβουλές για εκτίμηση 360-μοιρών	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
Step 1: Σχεδίαση	25
Step 2: Αξιολογώντας τον σκοπό της ανατροφοδότησης των 360-μοιρών	25
Step 3: Υποστήριξη του Ανώτερου Μάνατζμεντ.....	26
Step 4: Επιλογή Κατάλληλων Διαχειριστών and Διαμεσολαβητών	26
Step 5: Δημιουργία Αξιοπιστίας.....	26
Step 6: Οικοδόμηση Εμπιστοσύνης	26
Step 7: Διατήρηση της συνέπειας	27
Step 8: Ερώτηση ή Διαμόρφωση Συμπεριφοράς	27
Step 9: Αποφύγετε την Υπερβολική Αξιολόγηση	27

Step 10: Παροχή Ανατροφοδότησης και Αποπεράτωση 27

1. Τι είναι η ανατροφοδότηση 360 μοιρών

Ο όρος ανατροφοδότηση 360° αναφέρεται στην αποσύνθεση και τη συζήτηση με τους διαχειριστές σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των 360°. Είναι απλά:

“Η συστηματική συλλογή και ανατροφοδότηση των δεδομένων απόδοσης για ένα άτομο είτε την ομάδα, που προέρχεται από πολλούς από τους ενδιαφερόμενους φορείς για την απόδοσή τους.”

Ο στόχος της ανατροφοδότησης 360° είναι να αποκτήσει πληροφορίες απόδοσης για ένα άτομο σε σχέση με εκείνους με τους οποίους το άτομο αλληλεπιδρά. Στην περίπτωση των διευθυντικών στελεχών, τα σχόλια προέρχονται συνήθως από έναν ανώτερο διευθυντή (π.χ. τον διαχειριστή), υφιστάμενο προσωπικό (δηλαδή ένα μέλος από την ομάδα των διαχειριστών) και άλλα άτομα που εργάζονται σε επίπεδο παρόμοιο με του μάνατζερ (δηλ. έναν συνάδελφο ή έναν ομότιμο).

Η χρήση μοντέλων ανατροφοδότησης 360° έχει αυξηθεί στη δημοτικότητα τα τελευταία χρόνια. Ένας από τους λόγους αυτής της αύξησης της δημοτικότητας είναι το γεγονός ότι η αξιολόγηση περιλαμβάνει και εμπλέκει ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων, όπως διευθυντές γραμμών, συμμαθητές, μέλη της ομάδας και, σε ορισμένες περιπτώσεις, πελάτες και προμηθευτές.

Τα συστήματα αξιολόγησης και ανάδρασης που βασίζονται σε μοντέλα 360° έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά με άλλες τεχνικές αξιολόγησης δεξιοτήτων όπως οι έρευνες των εργαζομένων, οι δοκιμές ικανοτήτων και τα συμβατικά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης. Ο πίνακας στην επόμενη σελίδα παρέχει μια σύντομη σύγκριση των κύριων χρήσεων, χαρακτηριστικών και ομοιότητες καθεμιάς από αυτές τις τεχνικές.

	Έρευνες εργαζόμενου	Τεστ ικανοτήτων	Καταγραφές Προσωπικότητας	Αξιολόγηση Απόδοσης	Ανατροφοδότηση 360°
Σκοπός	Για τη διάγνωση οργανωτικών ζητημάτων	Επιλογή είτε προαγωγή	Επιλογή, ανάπτυξη & συμβουλευτική	Βελτίωση απόδοσης, ανταμοιβές, κίνητρο, σχεδιασμός διαδοχής, αναγνώριση προοπτικής	Πολύ-διάστατη, επιλογή εξαίρεσης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ομάδες αλλά και ατομικά.
Κάλυψη	Σχεδόν οτιδήποτε (π.χ. γνώμες, συμπεριφορές, ασφάλεια, εκπαίδευση)	Ειδικές περιοχές δεξιοτήτων (π.χ. προφορική είτε αριθμητική ικανότητα)	Προσωπικότητα είτε γνωστικό στυλ	Βασισμένο στα αποτελέσματα, επίτευξη στόχων.	Ικανότητες κατανεμημένες σε λεπτομερείς συμπεριφορές.
Μέθοδος	Ερωτηματολόγια, ορισμένες φορές ενισχύονται μέσω συνεντεύξεων και ομάδων εστίασης.	Ερωτηματολόγια είτε ασκήσεις όπου προσκαλούν ανθρώπους για να επιδείξουν συγκεκριμένες δεξιότητες.	Ερωτηματολόγια όπου προσκαλούν ανθρώπους για να περιγράψουν τα συναισθήματά τους, τις προτιμήσεις τους είτε κάποιες τυπικές ενέργειες.	Συζήτηση μεταξύ διαχειριστή και εκτιμητή βάσει τεκμηρίωσης αξιολόγησης.	Ερωτηματολόγια σε δίσκο, χαρτί ή δίκτυο.
Οι ερωτηθέντες	Απαντήθηκε από όλους ή από δείγμα εργαζομένων.	Απαντήθηκαν από τους ίδιους τους συμμετέχοντες	Απαντήθηκαν από τους ίδιους τους συμμετέχοντες	Συνήθως από τον Μάνατζερ και τον εκτιμητή	Συμμετέχων, αφεντικό και άλλοι επιλεγμένοι.
Διαχείριση	Ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν με επεξηγηματική επιστολή. Οι απαντήσεις των ατόμων διατηρούνται εμπιστευτικές.	Διαχειρίζεται εκπαιδευμένο προσωπικό σε αυστηρά ελεγχόμενες συνθήκες.	Διαχειρίζεται μερικές φορές μόνος του, μερικές φορές σε ελεγχόμενες συνθήκες.	Συνήθως οργανώνεται από τη λειτουργία HR.	Ερωτηματολόγια που αποστέλλονται συνήθως από τον συμμετέχοντα. Συλλέγονται εξωτερικά ή σε κεντρικό σημείο.
Ερωτήσεις / Βαθμολογίες	Τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούν μια κλίμακα αξιολόγησης για την διαίσθηση των απόψεων	Οι ερωτήσεις έχουν σωστή απάντηση. Μπορεί επίσης να έχουν ένα στοιχείο επιτυχίας ή αποτυχίας.	Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.	Εκτίμηση από την γνώμη είτε την παρατήρηση του μάνατζερ. Κλίμακα αξιολόγησης επιτυχίας χρησιμοποιείται επιπλέον.	Οι κλίμακες αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται για να δείξουν την αντίληψη για το πόσο αποτελεσματική είναι η συμπεριφορά ή πόσο συχνά συμβαίνει.
Ανατροφοδότηση	Αρχικά σε εκείνους που εξουσιοδοτήθηκαν την έρευνα και μερικές φορές σε άλλα μέρη.	Για τις λειτουργίες ανθρώπινου δυναμικού ή το μάνατζμεντ γραμμών. Όχι πάντα για τον συμμετέχοντα..	Γενικότερα δίνονται στους συμμετέχοντες πρόσωπο με πρόσωπο από έναν διαμεσολαβητή.	Από τον μάνατζερ στον υφιστάμενο.	Αναφορά εξατομικευμένης ανατροφοδότησης συζητήθηκε με έναν εκπαιδευμένο τροφοδότη

Πίνακας 1: Σύγκριση μιας ποικιλίας μεθόδων αξιολόγησης



1.1 Γιατί να χρησιμοποιείται η ανατροφοδότηση 360-μοιρών ;

Η αξία της διαδικασίας αξιολόγησης και ανατροφοδότησης 360° έγκειται στο γεγονός ότι έχετε μια ισορροπημένη εικόνα λόγω της ανατροφοδότησης που προέρχεται από πολλές πηγές, σε αντίθεση με εκείνες που προέρχονται από μια μόνο πηγή, όπως ένας διαχειριστής γραμμής. Αυτό έχει αναμφισβήτητα αποκτήσει ακόμη μεγαλύτερη αξία στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον με την αύξηση της απομακρυσμένης εργασίας και της εργασίας στο σπίτι - όλο και περισσότερο οι διαχειριστές και οι ομάδες τους όχι μόνο εργάζονται σε διαφορετικές γεωγραφικές τοποθεσίες, αλλά και σε διαφορετικές χώρες. Ως εκ τούτου, οι διαχειριστές δεν είναι πάντοτε σε θέση να παράσχουν ανατροφοδότηση σχετικά με τη συμπεριφορά της ημέρας.

Προσκαλώντας τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεστε στενά και οι οποίοι έχουν πολλές ευκαιρίες να σας παρακολουθήσουν, είστε πιο σίγουροι ότι θα έχετε πολύτιμες και ενημερωμένες ανατροφοδοτήσεις για την ανάπτυξη. Και, όταν ενεργήσαμε, αυτό μπορεί να αποδειχθεί ένας σπουδαίος καταλύτης για προσωπική ανάπτυξη.

Ενώ οι παραδοσιακές αξιολογήσεις απόδοσης επικεντρώνονται σε αυτά που έχουν επιτύχει μεμονωμένα άτομα, μια αναθεώρηση 360 μοιρών αφορά περισσότερο το πώς λειτουργούν και συμπεριφέρονται οργανισμοί. Μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική στην προσπάθεια βελτίωσης των βασικών «μαλακών» ή μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων όπως η ηγεσία, η συνεργατική συνεργασία και η επικοινωνία.

1.2 Συστήνεται η ανατροφοδότηση 360 μοιρών να χρησιμοποιείται για ανάπτυξη ή αξιολόγηση;

Μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για μια χρήση αλλά ποτέ δεν πρέπει να χρησιμοποιηθεί και για τα δύο. Συχνά, η ανατροφοδότηση 360-μοιρών θεωρείται αναπτυξιακό εργαλείο. Εντούτοις, μπορεί να είναι χρήσιμη και ως μέρος μιας ανασκόπησης επιδόσεων, αλλά είναι κρίσιμο ότι ο οργανισμός διαθέτει μια κουλτούρα αρκετά ώριμη για αυτό.

Καλλιεργώντας μιας ισχυρή και ανοικτή κουλτούρα ανατροφοδότησης υπόσχεται πολυάριθμα οφέλη τόσο για τα μεμονωμένα άτομα όσο και για τους οργανισμούς. Η λήψη τακτικών και επικοδομητικών ανατροφοδοτήσεων σχετικά με τον τρόπο που αποδίδεται γενικά ή τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίσατε ένα πρόσφατο έργο είναι κάτι που όλοι θα



μπορούσαμε να βρούμε χρήσιμο. Ιδανικά, αυτές οι επίσημες και ανεπίσημες συνομιλίες ανατροφοδότησης θα πρέπει να συμβαίνουν σε όλα τα επίπεδα.

1.3 Για ποια επίπεδα εργασίας είναι η ανατροφοδότηση 360 μοιρών περισσότερο χρήσιμη;

Ενώ παραδοσιακά η ανατροφοδότηση 360° ήταν ένα εργαλείο για την ανάπτυξη της ανώτερης ηγεσίας, μπορεί να είναι επιπλέον ανεκτίμητη για πολλές άλλες ομάδες εργαζομένων. Οι μάνατζερ ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα είναι ένα τέτοιο παράδειγμα. Η ανάπτυξη των διαχειριστικών δυνατοτήτων και συμπεριφορών σε αυτήν την ομάδα έχει τις δυνατότητες για σημαντικά οφέλη τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό. Ενώ ο πληθυσμός που στοχεύετε θα εξαρτηθεί από τους στόχους του προγράμματος, οι περισσότερες διαδικασίες ανατροφοδότησης πολλαπλών επιλογών τείνουν να ξεκινούν με την ανώτερη ομάδα προτού κλιμακωθούν στα επίπεδα διαχείρισης. Το όφελος αυτής της προσέγγισης είναι ότι οι υπόλοιποι βλέπουν τους ανώτερους ηγέτες, συμμετέχοντας πρώτοι, οικοδομώντας εμπιστοσύνη και αγοράζοντας το πρόγραμμα.

2. Σχεδιάζοντας Αποτιμήσεις 360-μοιρών

2.1 Επιστράτευση ερωτήσεων και δηλώσεις

Δεν υπάρχει ένα σύνολο ερωτήσεων που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μια διαδικασία αξιολόγησης 360-μοιρών. Τα ερωτήματα έπρεπε να είναι συγκεκριμένα για τον σκοπό της αξιολόγησης. Ένα κοινό σημείο εκκίνησης είναι είτε να χρησιμοποιήσετε ένα υφιστάμενο επαρκές πλαίσιο ως σημείο εκκίνησης για ένα ερωτηματολόγιο 360 και, στη συνέχεια, να ορίσετε τις βασικές συμπεριφορές, δεξιότητες ή χαρακτηριστικά που θέλετε να μετρήσετε - μόνο τότε, θα πρέπει οι ερωτήσεις αξιολόγησης ή οι δηλώσεις που θα γίνουν για την αξιολόγηση των ερωτηθέντων να επιστρατευτούν.

Το μοντέλο αξιολόγησης 360-μοιρών χρησιμοποιείται συνήθεστερα για τη συλλογή σχολίων σχετικά με τα ακόλουθα:

- Μάνατζμεντ/Ηγετική Ικανότητα
- Ευθυγράμμιση με την επιχειρηματική στρατηγική/ στόχοι/όραμα
- Επικοινωνιακές δεξιότητες
- Δημιουργικότητα/Καινοτομία
- Διαπροσωπικά είτε 'βασικές' δεξιότητες
- Ομαδική εργασία ή /και ικανότητες συνεργασίας.

Όταν επιστρατεύεται είτε ερωτήσεις είτε δηλώσεις συμπεριφοράς στις οποίες θέλετε ανατροφοδότηση για να διασφαλιστεί ότι είναι απλές, σαφείς και αντιμετωπίζουν μια ενιαία συμπεριφορά ή κάποιο παρατηρήσιμο χαρακτηριστικό ή ποιότητα είναι σημαντικό ότι η συμπεριφορά ή το χαρακτηριστικό προσφέρεται σε μία ή περισσότερες ενέργειες που μπορούν να επιστρατευτούν για τη βελτίωση της απόδοσης της συμπεριφοράς ή του χαρακτηριστικού που αξιολογείται. ΑΠΟΦΥΓΕΤΕ την εισαγωγή πολλών εννοιών σε μια ερώτηση, καθώς αμβλύνει την ακρίβεια της ανατροφοδότησης.

2.2 Επιλογή κλίμακας αξιολόγησης

Καμία κλίμακα βαθμολόγησης δεν είναι καλύτερη από όλες τις υπόλοιπες. Ωστόσο, υπάρχουν διάφορες επιλογές και διαφορετικές κλίμακες αξιολόγησης όπου θα έχουν διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Οι κλίμακες μπορεί να σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα, την παρατηρούμενη κλίμακα συχνότητας, τη σημασία και άλλα

κριτήρια. Το TeamMate 360 χρησιμοποιεί μια κλίμακα που βασίζεται στη συχνότητα που παρατηρείται κάθε συμπεριφορά. Είναι επίσης καλή πρακτική να αποφεύγετε μια κλίμακα βαθμολόγησης όπου οι ερωτηθέντες μπορούν να επιλέξουν μια «μεσαία» απάντηση (π.χ. σε μια κλίμακα 1-5, συχνά οι ερωτώμενοι στρέφονται προς το 3).

2.3 Εισαγωγή αξιολόγησης 360 μοιρών?

Είναι σχεδόν αυτονόητο ότι είναι απαραίτητο να έχουμε την υποστήριξη και τη δέσμευση του μάνατζμεντ ανώτερης διοίκησης όταν εισάγουμε ένα εργαλείο αξιολόγησης 360 μοιρών – Εάν για κανέναν άλλο λόγο από το να είναι πιθανό να χρειαστεί να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια 360-μοιρών για τους ανθρώπους που διαχειρίζονται. Είναι επίσης σημαντικό ότι οι άλλοι υπάλληλοι βλέπουν τους ανώτερους ηγέτες να συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης, καθώς αυτό θα βοηθήσει στην ενσωμάτωση της διαδικασίας και θα ενθαρρύνει την εφαρμογή αλλού. Για το λόγο αυτό, κατά την εισαγωγή του για πρώτη φορά, αξίζει συχνά να ξεκινήσει η διαδικασία με την ομάδα ανώτερων στελεχών και στη συνέχεια να κλιμακωθεί σε μεσαία και κατώτερα στελέχη.

Βασικό στοιχείο κάθε νέας πρωτοβουλίας ή στρατηγικής αξιολόγησης είναι η επαναβεβαίωση των ανθρώπων και η επικοινωνία, η επικοινωνία και η επικοινωνία. Οι άνθρωποι πρέπει να κατανοήσουν και να πιστέψουν ότι τα σχόλιά τους θα είναι εμπιστευτικά και ότι η αξιολόγηση ΔΕΝ θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων σχετικά με πληρωμές μισθών ή μπόνους ή με σκοπό την επιλογή ατόμων για απόλυση.

Όπως συμβαίνει με οποιοδήποτε σημαντικό έργο, ένα απλό πρότζεκτ και σχέδιο επικοινωνίας είναι σημαντικά. Τέτοια σχέδια θα πρέπει να εξηγούν τους στόχους και τους στόχους της αξιολόγησης 360 μοιρών, τα βασικά χρονοδιαγράμματα και πως τα αποτελέσματα θα μοιραστούν και θα χρησιμοποιηθούν.

2.4 360-μοίρες Ρόλοι και Ευθύνες

Ανεξάρτητα από τον σκοπό που χρησιμοποιείται το σύστημα 360-μοιρών, υπάρχει ένα πλήθος διαφορετικών ρόλων που πρέπει να αναληφθούν, όπως:

Διαχειριστής

Αυτός είναι ο υπεύθυνος για τη δημιουργία της αξιολόγησης των 360 μοιρών. Μπορεί να είναι κάποιος από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, ένας μάνατζερ που είναι επικεφαλής ενός προγράμματος ταλέντων ή ένας εκπαιδευτής ή μπορεί να είναι ένας εξωτερικός

οργανισμός κατάρτισης και αξιολόγησης. Ο διαχειριστής φροντίζει για τη διαδικασία από την αρχή μέχρι το τέλος και είναι συνήθως κεντρικό σημείο επαφής για τους ερωτηθέντες.

Συμμετέχων

Ο συμμετέχων (συχνά αποκαλούμενος «υποκείμενος» ή «σύμβουλος») καλείται συχνά να ορίσει συναδέλφους, μέλη της ομάδας και άλλους ανθρώπους για να τους αξιολογήσει. Ο συμμετέχων θα υποχρεωθεί να ολοκληρώσει μια αυτοαξιολόγηση, συμπεριλαμβανομένου ενός ερωτηματολογίου αναφοράς. Με την ολοκλήρωση μιας αυτοαξιολόγησης, θα είναι σε θέση να συγκρίνουν την αντίληψή τους με αυτές των άλλων ερωτηθέντων.

Ερωτηθέντες ή Βαθμολογητές

Οι ερωτηθέντες συνήθως περιλαμβάνουν τα μέλη της ομάδας, τους συναδέλφους τους και τους διαχειριστές των απαντήσεων. Συνήθως, θα υπάρχουν μεταξύ 4 και 8 ερωτηθέντων ανά συμμετέχοντα. Είναι δυνατό ή ίσως δεν είναι δυνατό να μάθουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης: είναι καλή πρακτική για τον συμμετέχοντα να μοιράζεται τα αποτελέσματα μαζί τους, αλλά αυτό είναι προαιρετικό.

Μάνατζερ

Ο μάνατζερ του συμμετέχοντα θα είναι ένας από τους συμμετέχοντες, καθώς η γνώμη και η ανατροφοδότηση είναι σημαντικές. Επιλεγμένοι βαθμολογητές. Παρόλο που δεν είναι απαραίτητο, είναι καλή πρακτική η συμμετοχή του μάνατζερ του συμμετέχοντος στη διαδικασία ανατροφοδότησης και στην εκ των υστέρων αξιολόγηση του προγραμματισμού ανάπτυξης, καθώς θα διαδραματίσουν βασικό ρόλο στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών του συμμετέχοντα.

2.5 Προετοιμασία Συμμετεχόντων

Οι συμμετέχοντες μπορεί να βιώσουν μια σειρά συγκινήσεων και συναισθημάτων για τη συμμετοχή τους σε μια διεργασία 360-μοιρών. Μπορεί να ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματα, ενώ ανησυχούν για το ποιος θα δει τα αποτελέσματα και ανυπομονούν για το τι θα συμβεί μετά την αξιολόγηση. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι έχοντας άλλους ανθρώπους να σε αξιολογήσουν μπορεί να είναι μια δυσάρεστη εμπειρία. Ωστόσο, μπορεί επίσης να είναι μια πολύ ικανοποιητική και διαφωτιστική. Ακολουθούν μερικά βασικά μηνύματα που πρέπει να μοιράζονται κατά τον προγραμματισμό μιας αξιολόγησης 360-μοιρών:

- Κανείς δεν σας κρίνει. Προσφέρουν απλώς τις απόψεις τους με βάση αυτά που έχουν παρατηρήσει "
- "Δεν χρειάζεται να συμφωνείτε με όλα τα σχόλια. Δεν υπάρχει σωστό ή λάθος και όλα είναι ανοιχτά στην ερμηνεία σας
- "Υιοθετείστε αυτό ως μια άσκηση μάθησης που σας δίνει δείγματα για το τι πρέπει να εξετάσετε, ώστε να αναπτύξετε και να επιτύχετε τους στόχους σας"
- "Είστε ελεύθεροι να αποφασίσετε τι να κάνετε με την ανατροφοδότηση, σε ποιες πτυχές συμφωνείτε και τι να ενεργήσετε, αλλά παρακαλώ, να είστε ανοιχτόμυαλοι! "
- Τα αποτελέσματα είναι εμπιστευτικά και θα αποκαλύπτονται μόνο στους. <Εισαγωγή ονομάτων >".

3. Παροχή Ανατροφοδότησης 360-μοιρών

3.1 Ο κύκλος ανατροφοδότησης 360-μοιρών

Όλα τα μοντέλα αξιολόγησης και ανατροφοδότησης 360-μοιρών βασίζονται ευρέως στον ακόλουθο βρόχο ανατροφοδότησης.



Στάδιο 1: Παρατήρηση επισημοποιεί τη φυσική διαδικασία παρατήρησης. Οι άνθρωποι παρατηρούν ο ένας τον άλλον όλη την ώρα, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα και συστηματικά είτε μη συστηματικά. Αυτές οι παρατηρήσεις συνδυάζονται για να σχηματίσουν εντυπώσεις και απόψεις για τους ανθρώπους και τη συμπεριφορά τους. Μερικές από αυτές τις παρατηρήσεις θυμούνται και άλλες ξεχνιόνται, αλλά συλλογικά συνδυάζονται και έχουν ως αποτέλεσμα την διαίσθηση των ανθρώπων.

Στάδια 2 και 3 (Ενημέρωση και Συμπλήρωση ερωτηματολογίου) του κύκλου ανάδρασης όπου επισημοποιείται η διαδικασία παρατήρησης καθώς τα άτομα επιλέγονται και ενημερώνονται για να καταγράψουν συστηματικά τις παρατηρήσεις τους χρησιμοποιώντας ένα τυποποιημένο ερωτηματολόγιο 360.

Στάδιο 4: Επεξεργασία Αναφοράς περιλαμβάνει την επεξεργασία των δεδομένων που παράγονται από τα ερωτηματολόγια που υποβάλλονται σε επεξεργασία και ταξινομούνται με αποτέλεσμα μια έκθεση ανατροφοδότησης αξιολόγησης.

Στάδια 5, 6 και 7 (Ανατροφοδότηση, προβληματισμός και σχέδιο δράσης) Περιλαμβάνει την παροχή στους διαχειριστές ή / και τους οργανισμούς ανατροφοδότησης πρόσωπο με πρόσωπο, κατά την οποία ενθαρρύνονται να προβληματιστούν σχετικά με την έκθεσή τους και να εντοπίσουν συγκεκριμένες ενέργειες.

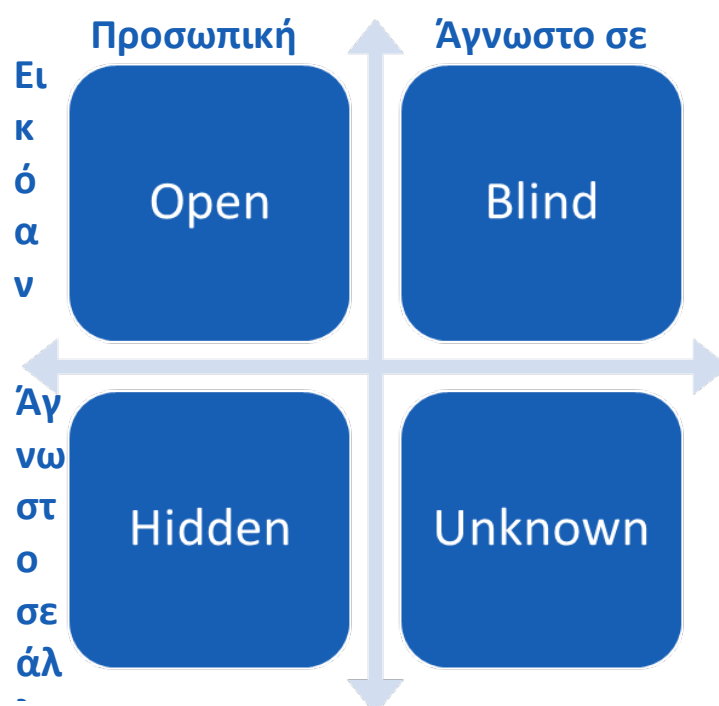
Στάδιο 8: Μεταβαλλόμενη Συμπεριφορά περιλαμβάνει τους Μάνατζερ που πραγματοποιούν αλλαγές στη συμπεριφορά τους και τις επιδόσεις τους, οι οποίες μπορούν να παρατηρηθούν από άλλους, με συνέπεια να επηρεάζουν διαρκώς τις επιδόσεις τους.

Αυτό το τμήμα επικεντρώνεται κυρίως στα στάδια 5, 6 και 7. Δηλαδή την προετοιμασία για μια συνάντηση ανατροφοδότησης και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την παροχή αποτελεσματικής ανατροφοδότησης.

3.2 Τα παράθυρο Johari

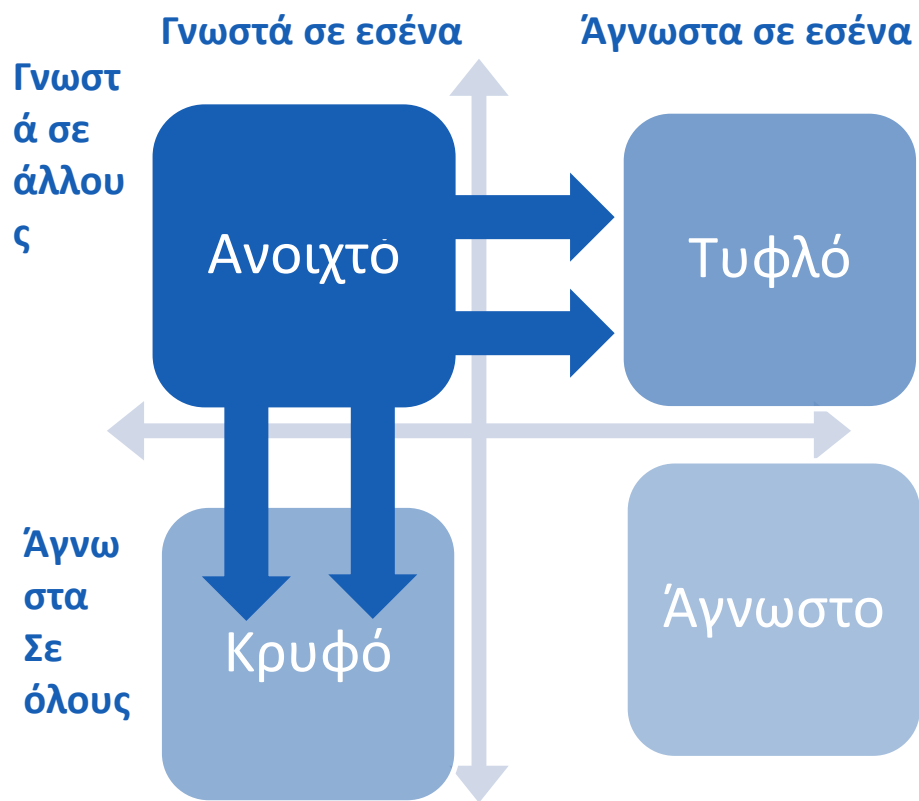
Τα περισσότερα εργαλεία ανατροφοδότησης αξιολόγησης 360-μοιρών χρησιμοποιούν το παράθυρο Johari για την κατανόηση των διαφορών μεταξύ της εικόνας και της διαίσθησης που έχουν οι ίδιοι οι άνθρωποι για τον εαυτό τους και του τρόπου που φαίνονται στα μάτια των άλλων.

Το παράθυρο Johari είναι μια σχηματική αναπαραγωγή ενός ατόμου και αποτελείται από τέσσερα παράθυρα όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα:



- **Ανοιχτή Περιοχή:** Αυτό το παράθυρο περιέχει πληροφορίες, χαρακτηριστικά, ιδιότητες και συμπεριφορές που είναι αντιληπτές σε άλλους, αλλά για τις οποίες ο μάνατζερ γνωρίζει επίσης.
- **Κρυφή Περιοχή:** Αυτό το παράθυρο περιέχει πληροφόρηση, χαρακτηριστικά, ιδιότητες και συμπεριφορές γνωστές από τον Μάνατζερ, αλλά άγνωστες από άλλους ανθρώπους.
- **Δυσανάγνωστη Περιοχή:** Αυτό το παράθυρο περιέχει πληροφορίες, χαρακτηριστικά, ιδιότητες και συμπεριφορές που είναι γνωστές από άλλους, αλλά για τις οποίες ο μάνατζερ δεν γνωρίζει.
- **Άγνωστη Περιοχή:** Αυτό το παράθυρο περιέχει πληροφορίες, χαρακτηριστικά, ιδιότητες και συμπεριφορές, τις οποίες ούτε ο μάνατζερ ούτε άλλοι άνθρωποι γνωρίζουν ή αντιλαμβάνονται

Ο στόχος της αξιολόγησης και των ανατροφοδοτήσεων 360 μοιρών είναι η επέκταση της ανοικτής περιοχής του συμμετέχοντα. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συζήτηση και την επανατοποθέτηση των παρατηρούμενων πληροφοριών, χαρακτηριστικών, ποιοτήτων και συμπεριφορών από τις κρυφές και τυφλές περιοχές στην ανοικτή περιοχή όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Η κατανόηση του παραθύρου Johari;είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων μιας αξιολόγησης 360-μοιρών.

3.3 Προετοιμασία για Συνάντηση Ανατροφοδότησης

Ίσως ένα από τα πιο σημαντικά στάδια της άσκησης αξιολόγησης 360-μοιρών είναι η ανατροφοδότηση. Η προετοιμασία είναι το κλειδί για την παροχή αποτελεσματικής ανατροφοδότησης.

Το πρώτο βήμα της ανατροφοδότησης είναι να κατανοήσετε και να επανεξετάσετε την έκθεση αξιολόγησης 360-μοιρών πριν πραγματοποιήσετε μια συνάντηση ανατροφοδότησης. Πριν από τη συνάντηση ανατροφοδότησης, οι διαμεσολαβητές 360-μοιρών πρέπει να αναζητήσουν οποιαδήποτε υποδείγματα, όπως ιδιαίτερα υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες ή σχέσεις μεταξύ των διαφόρων Ειδικών Δεξιοτήτων. Είναι συχνά χρήσιμο να διαβάζετε έκθεση αξιολόγησης 360-μοιρών στο πλαίσιο των αξιολογήσεων άλλων διευθυντικών στελεχών από τον ίδιο οργανισμό (π.χ. σύγκριση προφίλ και βαθμολογίες με οργανωτικά κριτήρια αναφοράς).

Είναι πιθανό ότι ορισμένα τμήματα μιας αναφοράς μπορεί να φαίνεται ότι έρχονται σε αντίθεση με άλλα μέρη ή είναι αινιγματικά. Μπορεί να υπάρχουν ασυνέπειες ή συγκεχυμένα αποτελέσματα. Μην εκπλαγείτε ή πανικοβληθείτε αν υπάρχουν κάποια πράγματα στην έκθεση που δεν μπορούν να εξηγηθούν - ο ρόλος του διαμεσολαβητή 360-βαθμών δεν είναι να εξηγήσει τα αποτελέσματα, αλλά να βοηθήσει τον μάνατζερ να διερευνήσει την έκθεση και να επεξεργαστεί τα δικά της συμπεράσματα. Είναι σημαντικό να κατανοήσετε ότι η έκθεση μπορεί να οδηγήσει στον εντοπισμό περαιτέρω ζητημάτων και ερωτήσεων για συζήτηση. Ο ρόλος του διαμεσολαβητή δεν είναι να παράσχει λεπτομερή διερμηνεία της έκθεσης.

Η προετοιμασία δεν αφορά μόνο την πλήρη κατανόηση της αναφοράς και, στη συνέχεια, την εξήγησή της στον μάνατζερ. Παρομοίως, δεν είναι όλα τα γραφήματα, οι αριθμοί και η οριστική αφήγηση που εξηγεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση και η ανατροφοδότηση 360-μοιρών αφορούν τη συζήτηση και την ανάπτυξη μιας πληρέστερης κατανόησης των αντιλήψεων που έχουν οι άλλοι άνθρωποι που κρατάνε σε απόσταση τον μάνατζερ, επεκτείνοντας έτσι το ανοιχτό παράθυρο.

3.4 Η συνάντηση ανατροφοδότησης

Κατά την έναρξη μιας συνάντησης ανατροφοδότησης, είναι σημαντικό να εξηγηθεί ο σκοπός της συνάντησης και το εργαλείο αξιολόγησης 360-μοιρών. Ακόμη και αν οι μάνατζερς ενημερώθηκαν πλήρως στην αρχή του έργου, αξίζει να υπενθυμίσουμε στα στελέχη τη διαδικασία.

Πολλοί μάνατζερ θα αισθάνονται λίγο ανήσυχoi ή υποψιασμένοι για τη διαδικασία ανατροφοδότησης, επομένως ξεκινήστε τη συνάντηση με μια σύντομη εισαγωγή που θα καλύπτει τα ακόλουθα σημεία:

- Ποιος είναι, ο ρόλος σου ως διαμεσολαβητής 360-μοιρών
- Πώς σκοπεύετε να εκτελέσετε το ρόλο σας (δηλ. πως να βοηθήσετε τον μάνατζερ να κατανοήσει την αναφορά του και να αρχίσει να σχεδιάζει βελτιώσεις)
- Σκοπός της συνεδρίασης και της άσκησης αξιολόγησης
- Ποιος θα δει την έκθεση και τον εμπιστευτικό χαρακτήρα της διαδικασίας
- Η διάρθρωση, η μορφή και η διάρκεια της συνεδρίασης.

Είναι σημαντικό ο διαμεσολαβητής να καθυστερήσει τους μάνατζερς και να τους βοηθήσει να χαλαρώσουν. Η οικοδόμηση της σχέσης στην αρχή της σύντομης συνάντησης είναι σημαντική.

3.4 Ένα τυπικό μοντέλο ανταπόκρισης 360-μοιρών

Θέτοντας την σκηνή:

Ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να εμφανιστεί προτείνοντας μια εισαγωγή. Η επεξήγηση της έκθεσης βασίζεται στην αυτοαξιολόγηση που ολοκλήρωσε ο μάνατζερ και στην αξιολόγηση τριών από τα άτομα που συνεργάζονται μαζί του. Τα ερωτηματολόγια που

συμπληρώθηκαν από τους ίδιους και τους συναδέλφους τους είναι πανομοιότυπα. Με τον τρόπο αυτό η έκθεση μπορεί να δείξει διαφορές μεταξύ της αίσθησής τους και της αίσθησης των γύρω τους. Είναι φυσιολογικό να υπάρχουν κενά στις αντιλήψεις. Αυτό που προσπαθεί να κάνει η έκθεση είναι να αυξήσει την ευαισθητοποίηση, βοηθώντας σας έτσι να κλείσετε τα κενά και να βελτιώσετε τη συνολική απόδοση.

Συζητήστε το αποτέλεσμα:

Αυτό δίνει την ευκαιρία να συζητήσουμε σχετικά πλεονεκτήματα και τομείς προς ανάπτυξη. Η πείρα έχει δείξει ότι οι περισσότεροι μάνατζερ βαθμολογούνται χαμηλότερα στον προγραμματισμό και στη διαχείριση των ανθρώπων και με υψηλότερο βαθμό στην καθοδήγηση και την ομαδική εργασία. Αυτό το τμήμα της έκθεσης αφορά μόνο τις αντιλήψεις των άλλων και δεν λαμβάνει υπόψη την αυτοαξιολόγηση. Μπορεί να θέλετε να συγκρίνετε τη διαφορά ανάμεσα σε κάθε βασική δεξιότητα. Είναι συνηθισμένο να υπάρχει 20% διαφορά μεταξύ της χαμηλότερης και της υψηλότερης βαθμολογίας σας.

Κοιτάξτε το προφίλ δεξιοτήτων:

Εξετάστε τη σχέση μεταξύ της αυτοαξιολόγησης και της αξιολόγησης που πραγματοποίησαν άλλοι. Αρχικά, ο διαμεσολαβητής θα πρέπει να συζητήσει πόσο στενά αντανακλούν τα δύο προφίλ το ένα το άλλο, καθώς όσο πιο κοντινά είναι στο σχήμα τους, τόσο πιο συνειδητοποιημένος είναι ο σχεδιαστής των σχετικών δυνατοτήτων και των τομέων ανάπτυξης. Θα πρέπει να διερευνηθούν τυχόν σημαντικές διαφορές και να κατανοήσουμε γιατί συμβαίνει αυτό. Ένας περισσότερο χρήσιμος τρόπος για να προσεγγίσετε αυτό είναι ο διαμεσολαβητής να ζητήσει από τον μάνατζερ να δώσει παραδείγματα καταστάσεων και συμπεριφορών στο πλαίσιο της συγκεκριμένης δεξιότητας. Μπορεί να είναι χρήσιμο να αναφερθείτε στο τμήμα αφηγήσεων για λεπτομέρειες σχετικά με τις συμπεριφορές που συνθέτουν κάθε συγκεκριμένη ικανότητα. Η συζήτηση μπορεί στη συνέχεια να επικεντρωθεί στο πόσο εμφανείς είναι αυτές οι συμπεριφορές σε άλλους.

Εξερυνήστε και ανατρέξτε στις Αναπτυξιακές Δράσεις:

Σε ορισμένες εκθέσεις αξιολόγησης 360-μοιρών, όπως το TeamMate 360, υπάρχει μια λεπτομερής αφήγηση για κάθε δεξιότητα. Η έκθεση TeamMate 360 περιλαμβάνει αρκετές εκθέσεις για κάθε μία από τις 24 Ειδικές Δεξιότητες. Υπάρχει ένα σύνολο προτεινόμενων

αναπτυξιακών δράσεων για κάθε ειδικό που συνδέεται άμεσα με το σκορ αξιολόγησης του μάνατζερ. Όσο υψηλότερη είναι η βαθμολογία τόσο πιο προχωρημένη θα είναι η προτεινόμενη αναπτυξιακή δράση. Συζητήστε πώς ο μάνατζερ μπορεί να βρει την ευκαιρία να αναλάβει τις ενέργειες στον τρέχοντα ρόλο του. Υπενθυμίστε στον μάνατζερ ότι είναι φυσιολογικό να αισθάνεται φοβερός και μπορεί να κάνει πράγματα που ίσως δεν έχουν γίνει πριν, αλλά με την επέκταση των εμπειριών μας σύντομα θα αυξηθεί η εμπιστοσύνη. Μπορεί να σας φανεί χρήσιμο να δείτε τι αναφέρει η αναφορά σχετικά με τις περιοχές που ο μάνατζερ σκόραρε ψηλότερα. Εάν πρόκειται για περιοχές στις οποίες ο μάνατζερ υπερέχει, μπορούν να είναι σε θέση χρησιμοποιώντας αυτές τις δεξιότητες για να μπορέσουν να βελτιωθούν σε άλλους τομείς.

Συμφωνία για ενέργειες ανάπτυξης:

Επιλέξτε 5 - 7 Συγκεκριμένες Δεξιότητες και καταρτίστε κατάσταση με το «Σχέδιο Δράσης», μαζί με το χρονοδιάγραμμα στο οποίο ο μάνατζερ θα επιδιώξει την υλοποίηση των αναπτυξιακών ενεργειών. Εάν η συζήτηση έχει επισημάνει άλλες αναπτυξιακές δράσεις, οι οποίες θα ήταν κατάλληλες για τον του μάνατζερ, αυτές θα πρέπει να καταγράφονται στις «Άλλες δράσεις».

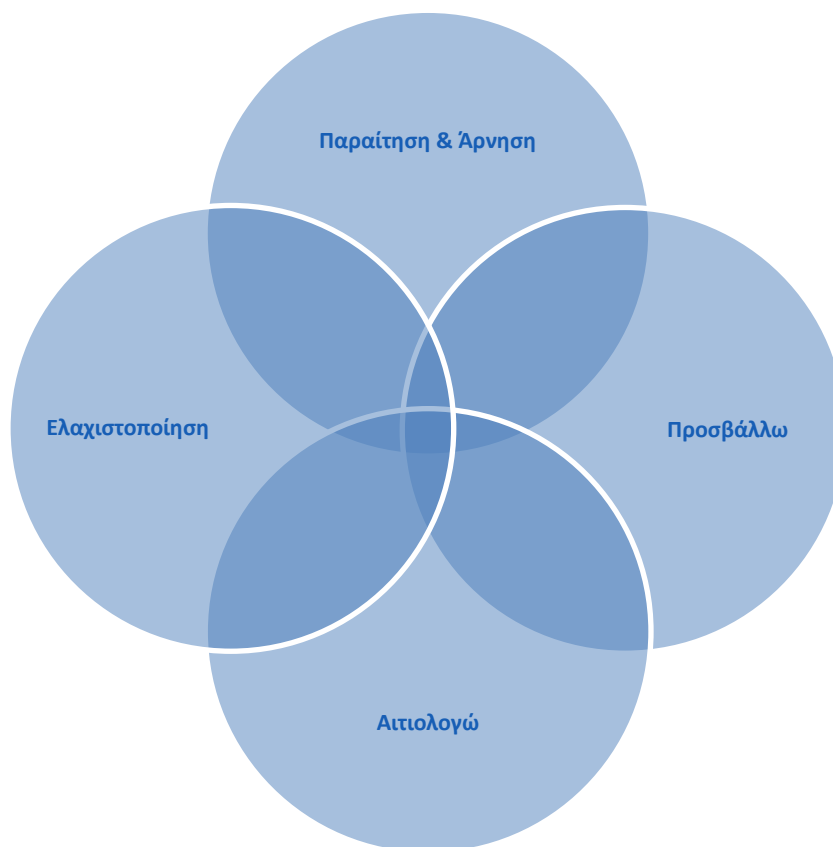
3.5 Αποφυγή Δυσάρεστων Σχολίων

Δεν είναι ασυνήθιστο για τους ανθρώπους να προσπαθούν να αποφύγουν την ανατροφοδότηση, ειδικά όταν μπορεί να τους κάνει να αισθάνονται άβολα. Αυτό συμβαίνει συχνά όταν η αυτοαξιολόγηση ενός ατόμου είναι σημαντικά υψηλότερη από την αξιολόγηση που πραγματοποίησαν άλλοι, στο Προφίλ Ειδικών Δεξιοτήτων TeamMate 360. Η εμπειρία έχει δείξει ότι συχνά οι άνθρωποι θα υπερεκτιμούν τις αντιλαμβανόμενες δεξιότητές τους, σε σύγκριση με το πώς τα αντιλαμβάνονται οι άλλοι. Αυτό είναι ένα κλασικό παράδειγμα του Blind Spot και συνεπώς μπορεί να είναι δύσκολο για αυτούς να το αποδεχθούν. Ο διαμεσολαβητής πρέπει να γνωρίζει ότι αυτό μπορεί να σημαίνει ότι ένας διαχειριστής ίσως να μην θέλει να ακούσει ή να δεχθεί τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Είναι σημαντικό για τον διαμεσολαβητή να εξηγήσει ότι αυτό συμβαίνει συχνά και δεν πρόκειται για μια κακή σκέψη που κάνει ο διευθυντής.

Είναι επίσης γεγονός ότι κάποιοι άνθρωποι θα υποτιμήσουν τις δεξιότητές τους σε σύγκριση με το πώς τα αντιλαμβάνονται οι άλλοι. Αυτό είναι επίσης ένα Τυφλό Σημείο και ίσως απαιτήσει από τον διαμεσολαβητή να αφιερώσει χρόνο για να βοηθήσει να καταλάβει και να εκτιμήσει την ανατροφοδότηση. Η διαδικασία διευκόλυνσης προορίζεται ώστε να βοηθηθεί ο μάνατζερ να ερμηνεύσει και να δημιουργήσει συμφραζόμενα για την ανατροφοδότηση και όχι να εξηγήσει ή να δικαιολογήσει το αποτέλεσμα.

Η άρνηση είναι η απόρριψη να αναγνωριστεί η ύπαρξη ή η σοβαρότητα των δυσάρεστων εξωτερικών πραγματικοτήτων, των ανατροφοδοτήσεων ή των εσωτερικών σκέψεων και των συναισθημάτων. Η άρνηση συχνά χρησιμεύει ως αμυντικός μηχανισμός. Όταν παρουσιάζονται με μια παρατήρηση ή ένα σύνολο γεγονότων που κάνουν έναν διαχειριστή να αισθάνεται άβολα και όχι να δεχτεί, μπορεί να επιλέξει να το απορρίψει: παρά τα αποδεικτικά στοιχεία για το αντίθετο, μπορεί να επιμένουν ότι δεν είναι ακριβής.

Υπάρχουν διαφορετικοί βαθμοί άρνησης, όπως «απλή άρνηση», όπου ο μάνατζερ διαψεύδει την πραγματικότητα, την εγκυρότητα ή την ακρίβεια των γεγονότων ή την ανατροφοδότηση συνολικά. Εναλλακτικά, θα μπορούσαν να το αναγνωρίσουν, αλλά να αρνηθούν τη σοβαρότητά του: αυτό είναι γνωστό ως «ελαχιστοποίηση». Τέλος, θα μπορούσαν να παραδεχτούν τόσο τα γεγονότα, όσο και την ανατροφοδότηση και τη σοβαρότητα, αλλά να αρνηθούν την ευθύνη και την πιθανή μεταφορά της «ευθύνης» σε κάποιον ή κάτι άλλο: αυτό είναι γνωστό ως «μεταβίβαση». Όταν χρησιμοποιείτε ένα εργαλείο αξιολόγησης όπως το TeamMate 360, οι ακόλουθες στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους διαχειριστές για να μετριάσουν ή να διαψεύσουν τα σχόλια:



Έκθεμα 1: Στρατηγικές για την άμβλυνση ή την αποφυγή των σχολίων

Άρνηση/ Παραίτηση:

Με άλλα λόγια: “Κρατάω τα χέρια μου ψηλά”; “Δεν είναι δικό μου λάθος.” είτε “Αυτό δεν είναι σωστό”

Παραδείγματα σχολίων

- “Δεν κατάλαβα τις ερωτήσεις.”
- “Οι ερωτήσεις δεν σχετίζονται με τη δουλειά μου.”
- “Δεν με γνωρίζουν αρκετά καλά.”
- “Εντάξει αυτό είμαι εγώ!”
- “Δεν είναι δικό μου λάθος, το πρόβλημα είναι...”

Προσβάλλω: (Το ερωτηματολόγιο, τους ερωτηθέντες ή τη διαδικασία)

Παραδείγματα των σχολίων:

- “Δεν μπορώ να ανεχθώ αυτούς τους ανθρώπους.”
- “Συνήθως πετυχαίνω καλύτερα σκορ σε αυτή την μορφή.”
- “Το ερωτηματολόγιο ήταν πολύ μακρύ / σύντομο / διφορούμενο. ”
- “Έπιθυμώ ότι το προσωπικό δεν θα συνεχίσει να ονειρεύεται αυτά τα πράγματα.”

- *“Άλλοι θα είχαν πει κάτι διαφορετικό”*

Αιτιολογώ: (Προσπαθούν να αποφύγουν την ανατροφοδότηση)

Παραδείγματα σχολίων:

- *“Τα γνώριζα όλα αυτά!”*
- *“Οι ερωτώμενοί μου δεν κατάλαβαν τις ερωτήσεις με τον ίδιο τρόπο που έκανα.”*
- *“Ο λόγος για αυτό το σκορ είναι...”*
- *“Ωραία, αλλά δεν μπορώ να δράσω έτσι επειδή ...”*
- *“Συμφωνώ με τα σχόλια.”*

Ελαχιστοποιούν: (Δεν είναι θέμα ή σημαντικό)

Παραδείγματα από σχόλια:

- *“Θα μπορούσε να είναι χειρότερα.”*
- *“Νομίζω ότι οι άνθρωποι υπερβάλλουν.”*
- *“Δεν είναι πραγματικά θέμα για μένα”*
- *“Δεν είναι πολύ λάθος με τον προγραμματισμό μου”*
- *“Με ορισμένες αλλαγές τα πράγματα θα γίνουν καλύτερα”*

Δεν υπάρχει εγγυημένος τρόπος χειρισμού οποιασδήποτε από τις μορφές άρνησης εκτός από τη συζήτηση και τη διερεύνηση του πλαισίου της αξιολόγησης. Ενώ μερικοί διαμεσολαβητές μπορεί να αισθάνονται πιο άνετα να αναπτύσσουν μια απάντηση σε κάθε μία από αυτές τις δηλώσεις άρνησης, ο κίνδυνος είναι ότι θα μπορούσαν να δημιουργήσουν αντικρουόμενα επιχειρήματα που θα οδηγούσαν σε περισσότερες διαφωνίες και άρνηση. Οι διαμεσολαβητές πρέπει να επιδιώξουν να διατηρήσουν ζωντανή τη συζήτηση και να μην επιτρέψουν στον διαχειριστή να χρησιμοποιήσει τη στρατηγική άρνησης τους ως έναν τρόπο παρέκκλισης ή εκτροπής της ανατροφοδότησης από την εξερεύνηση του βασικού ζητήματος.

Μία στρατηγική είναι να διευκολυνθεί ο συντονιστής να ανταποκριθεί ευγενικά στις αντιρρήσεις και να απαντήσει σε κάποιους, αλλά όχι να επιδιώξει να κερδίσει το διαπληκτισμό κάθε φορά. Ο διευκολυντής δεν πρέπει να αναστατωθεί ή να αμυνθεί αλλά να καλέσει τον διευθυντή να εξηγήσει την άποψή του και στη συνέχεια να συνοψίσει ή να

παραφράσει τα βασικά σημεία. Συχνά, αυτό μπορεί να περιορίσει τη συζήτηση ή / και να παράσχει στον διαμεσολαβητή έναν εναλλακτικό τρόπο να εξεταστεί ένα μέρος του θέματος που τίθεται στην αναφορά. Εάν αυτό δείχνει σημάδια ότι συμβαίνουν για πολύ καιρό, μια εναλλακτική στρατηγική είναι για τον διαμεσολαβητή να δώσει στον διευθυντή κάποια ανατροφοδότηση που περιγράφει τι κάνουν:

"Έχω παρατηρήσει ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι άνθρωποι ανταποκρίνονται στα σχόλιά που έλαβαν. Κάποιοι θέτουν πολλές ερωτήσεις, μερικές καταδύσεις κατευθείαν στη λεπτομέρεια, μερικοί ξοδεύουν πολύ χρόνο μιλώντας για άλλα πράγματα. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να αποφύγετε να μιλάτε για την ίδια την ανατροφοδότηση, και αυτό νομίζω ότι είμαστε. Ας δούμε λεπτομερώς μια Ειδική Ικανότητα, για παράδειγμα, Ανάπτυξη Ομάδων και να δούμε από πού πηγαίνουμε από εκεί και πέρα".

3.6 Τύποι σχολίων

Εάν ο διαμεσολαβητής πρόκειται να δώσει αποτελεσματική ανατροφοδότηση, είναι σημαντικό να γνωρίζει πώς αντιλαμβάνονται οι ενέργειες και οι νοοτροπίες του από τους άλλους. Ο τρόπος που εμείς φανταζόμαστε ότι είμαστε είναι σπάνια ο τρόπος που μας βλέπουν οι άλλοι άνθρωποι και οι ενέργειες και τα λόγια μας δεν λαμβάνονται πάντοτε από τους άλλους όπως προορίζονται.

Οι δεξιότητες και των δύο που δίνουν και λαμβάνουν ανατροφοδότηση είναι θεμελιώδεις για αποτελεσματικές σχέσεις. Παρέχεται με επιδέξιο τρόπο, εκφράζει την ιδέα ότι εσείς θέλετε το άτομο να βελτιωθεί και ότι εκτιμάτε τη συμβολή του. Ωστόσο, η ανατροφοδότηση που δίνεται αδέξια μπορεί να είναι καταστροφική. Έχει ως αποτέλεσμα τη διάβρωση της αυτοεκτίμησης και την απίθανη βελτίωση της επιθυμητής απόδοσης.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να δοθεί ανατροφοδότηση, μερικές περισσότερο χρήσιμες από άλλες είναι για παράδειγμα:

- **Θετική Ανταπόκριση** επαινεί τις δυνάμεις και τα επιτεύγματα. Είναι ίσως η πιο εύκολη μορφή ανατροφοδότησης που μπορούμε να δώσουμε, αλλά εντούτοις είναι εξαιρετικά σημαντική.
- **Αρνητικά σχόλια** περιλαμβάνει σχόλια σχετικά με τα προβλήματα και τους τομείς για βελτίωση - πιο δύσκολο να δοθεί, αλλά σημαντικό και χρήσιμο αν δοθεί επιδέξια

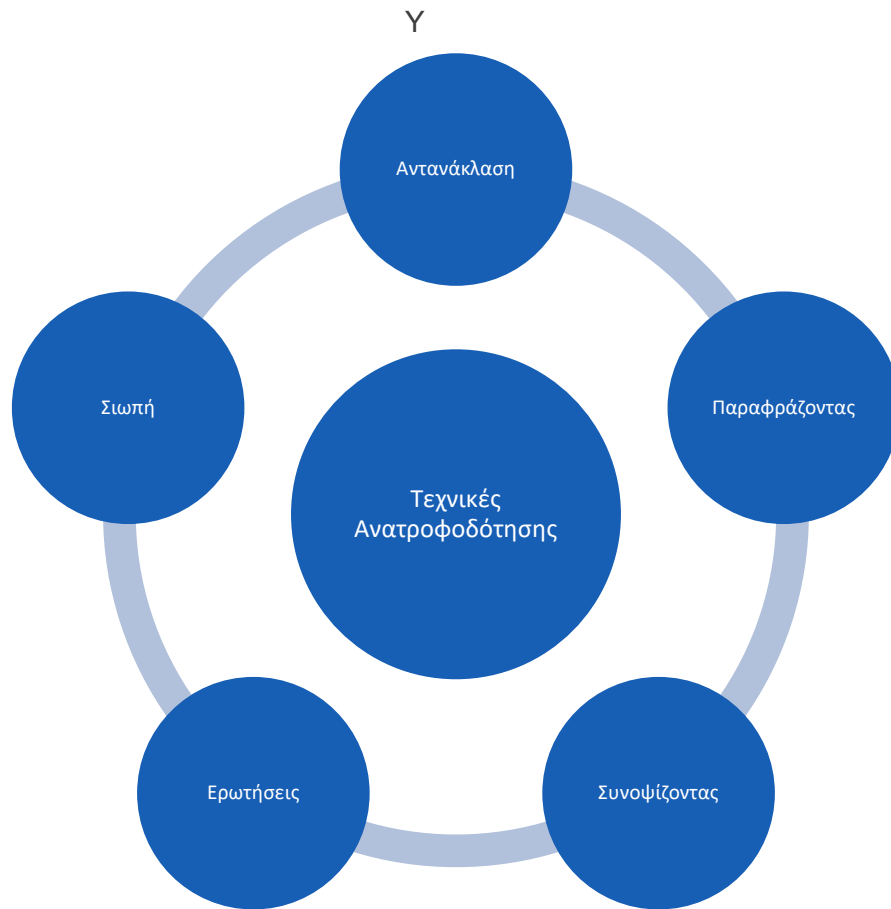
- **Επικοδομητική ανατροφοδότηση** είναι ένας συνδυασμός θετικών και αρνητικών ανατροφοδοτήσεων που επικεντρώνεται σε προτάσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων. Αυτός είναι ίσως ο πιο παραγωγικός τρόπος να δοθεί ανατροφοδότηση.
- **Καταστροφικός σχολιασμός** αποτελείται από κριτική με μικρή ή καθόλου έμφαση στις θετικές προτάσεις. Πρέπει να αποφεύγεται, καθώς επιβραδύνει τον ενθουσιασμό και μειώνει τη δέσμευση.
- **Συγκεκριμένη:** ζητώντας συγκεκριμένα παραδείγματα καταστάσεων στις οποίες ο διαχειριστής αντιμετώπισε δυσκολίες ή είχε καλή απόδοση
- **Με βάση τα θέματα:** η ανατροφοδότηση πρέπει να κατευθύνεται σε πτυχές της απόδοσης, όχι στο άτομο ως άτομο
- **Βοηθητικός:** επικεντρώνοντας στη συμπεριφορά που μπορεί να αλλάξει και προσφέροντας εναλλακτικές προτάσεις
- **Όχι επικριτικά:** συζητώντας τη μη εξυπηρετική ή μη παραγωγική συμπεριφορά, αντί να την κρίνουμε - να ρωτάτε και όχι να λέτε!
- **Εάν είναι δυνατόν, μη κατευθυντήρια :** επιτρέπουν στους διαχειριστές να επιλέγουν, στο μέτρο του δυνατού, τη δική τους πορεία προς την επιθυμητή βελτίωση χρησιμοποιώντας τις αναπτυξιακές δράσεις καθοδήγησης.
- **Κοιτάζοντας προς τα μπρος:** η ανατροφοδότηση δεν πρέπει να επικεντρώνεται στις αρνητικές πτυχές των παρελθουσών επιδόσεων, αλλά να εξετάζει το μέλλον και να αναπτύσσει λύσεις στα προβλήματα
- **Σχολιασμός των θετικών όπως επίσης και τους τομείς ανάπτυξης** μην ξεχάσετε να συμπεριλάβετε επαίνους και σχόλια σε δυνατές περιοχές καθώς και σε περιοχές όπου οι διαχειριστές δεν έχουν βαθμολογηθεί επίσης.

3.7 Τεχνικές για Αποτελεσματική Ανατροφοδότηση

Μια αποτελεσματική συνάντηση ανατροφοδότησης απαιτεί από τον μάνατζερ να αισθάνεται χαλαρός, άνετος και γεμάτος αυτοπεποίθηση με τον φοιτητή. Επομένως, η οικοδόμηση της σχέσης κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους:

- Μη διακόπτοντας
- Προφανώς ακούγοντας αντί να ασχολείστε με κάτι άλλο
- Χρησιμοποιώντας τη γλώσσα του σώματος
- Χρησιμοποιώντας το όνομα του μάνατζερ
- Χρησιμοποιώντας οπτική επαφή– πολύ έντονη είναι απειλητική, πολύ μικρή και φαίνεται αδιάφορη.
- Στάση σώματος – μια χαλαρή στάση ενθαρρύνει μια χαλαρή ατμόσφαιρα, μια στάση με υπερένταση εντείνει μια τεταμένη ατμόσφαιρα
- Αντικατοπτρίζοντας τη φωνή του μάνατζερ, τα πρότυπα γλώσσας και
- Έκφραση προσώπου – θα πρέπει να καθρεφτίζει αυτό που λέγεται, όχι αυτό που σκεφτόμαστε. (δηλαδή μια έκφραση σοκ θα μπορούσε να λειτουργήσει ως εμπόδιο στη συνέχιση της ομιλίας) Κοιτάζοντας και χαμογελώντας – δείχνουν συμφωνία και κατανόηση.
- Εμπιστοσύνη με τον μάνατζερ
- Επιτρέποντας την σιωπή– δείχνει υπομονή και δίνει χρόνο σκέψης

Υπάρχουν έξι τεχνικές που είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές:



Έκθεμα 2: Τεχνικές Ανατροφοδότησης

i) Αντανακλαστικά συναισθήματα

Δείχνετε ότι έχετε ακούσει και καταλαβαίνετε πώς αισθάνονται λέγοντας:

“Επομένως, Αισθάνεσαι.....”

“Το ένιωσες.....”

ii) Παραφράζοντας

Αυτός είναι ένας τρόπος επαναδιατύπωσης όσων έχουν ειπωθεί αλλά με διαφορετικό τρόπο. Σας επιτρέπει να ελέγξετε ότι έχετε ακούσει σωστά, επιβεβαιώνει ότι εξακολουθείτε να ακούτε και ενθαρρύνει την περαιτέρω διερεύνηση του θέματος, για παράδειγμα:

“Όπως το καταλαβαίνω.....”

“Φαίνεται να λέτε.....”

iii) Συνοψίζοντας

Αυτό φέρνει όλες τις συζητήσεις στο επίκεντρο από την άποψη μιας περίληψης. Ελέγχει και πάλι την ακρόαση και την κατανόησή σας και χρησιμεύει ως εφελκυστικό για περαιτέρω συζήτηση σχετικά με μια νέα πτυχή ή ζητήματα, για παράδειγμα:

“Αυτές είναι οι βασικές ιδέες / ζητήματα που έχετε εκφράσει.....”

“Επιτρέψτε να ελέγξω μόνο για τι μιλήσαμε.....”

iv) Εστιάζοντας

Αυτό σας επιτρέπει να εστιάσετε σε θέματα θέτοντας συγκεκριμένες ερωτήσεις για να λάβετε συγκεκριμένες πληροφορίες, για παράδειγμα:

“Μίλησέ μου για.....”

“Τι αισθάνεσαι όταν.....”

v) Ερωτώντας

Η κατάλληλη χρήση ερωτήσεων αποτελεί βασικό στοιχείο για την οικοδόμηση σχέσεων. Υπάρχουν διάφοροι τύποι ερωτήσεων που μπορούν να εξυπηρετήσουν διαφορετικές λειτουργίες. Η ικανότητα είναι να γνωρίζετε ποιος τύπος ερωτήματος είναι ο πλέον κατάλληλος και στη συνέχεια να τον χρησιμοποιήσετε. Κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης ανατροφοδότησης, ο διαμεσολαβητής πρέπει να κάνει εκτεταμένη χρήση τόσο των ανοιχτών όσο και των κλειστών ερωτήσεων:

Η Εκκίνηση Ερωτήσεων μπορεί να γίνει με τον επόμενο τρόπο:

- Για την επίτευξη σχέσης με τον διαχειριστή. Μπορούν να είναι εισαγωγικά γενικά ερωτήματα ή σχόλια όπως:

“Μίλησέ μου για τον ρόλο σου.”

“Πως επιλύετε συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας σας?”

- Για παράδειγμα, να διερευνήσετε ευρείες πληροφορίες:

“Παρακαλώ πες μου για...”

“Τι γνωρίζεις σχετικά με...?”

- Να διερευνηθούν απόψεις, θέσεις και συναισθήματα:

“Πως νοιώθεις σχετικά με...?”

“Ποια είναι η γνώμη σου σχετικά με...?”

Αυτές οι ανοικτές ερωτήσεις αφήνουν τον μάνατζερ να ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο απαντούν στην ερώτηση και πόσο αποκαλύπτουν τον εαυτό τους. Καθώς είναι προφανές ότι ο διαμεσολαβητής δεν απειλεί την ιδιωτική του ζωή χωρίς την άδειά του, ο μάνατζερ θα συνειδητοποιήσει ότι ο διαμεσολαβητής:

- Σέβεται τα συναισθήματά τους
- Αποδέχεται την άποψή τους και δίνει αξία στην γνώμη τους
- Σαν αποτέλεσμα ο μάνατζερ θα:
- Γίνει περισσότερο σίγουρος και πρόθυμος να μοιραστεί πληροφορίες και ιδέες
- Καταλήγει να εμπιστευτεί τον διαμεσολαβητή.

Οι κλειστές ερωτήσεις έχουν επίσης σημαντική σημασία για τον προσδιορισμό συγκεκριμένων πληροφοριών ή γεγονότων. Είναι κλειστές επειδή δεν επιτρέπουν περαιτέρω συζήτηση, επέκταση ή προσόντα. Απαιτούν επίσης:

- Μια απάντηση Ναι/Όχι – *“Είσαι εσύ...?”* *“Εσύ...?”* *“Έχετε...? κ.λπ.*
- Συγκεκριμένη Πληροφόρηση – *“Πόσοι...?”* *“Για πόσο...?”*

Ωστόσο, εάν χρησιμοποιηθούν πάρα πολλά κλειστά ερωτήματα, ο διαμεσολαβητής μπορεί να εμφανιστεί πολύ αδιάκριτος και αυτό μπορεί να είναι απειλητικό και να φαίνεται.

Οι κλειστές ερωτήσεις μπορούν, ωστόσο, να επιτρέψουν στον διαμεσολαβητή να διατηρήσει τον έλεγχο της συζήτησης. Αυτή μπορεί να είναι η πιο κατάλληλη στρατηγική (στην περίπτωση ενός μάνατζερ που συνεχίζει να απομακρύνεται από την κατάσταση). Οι κλειστές ερωτήσεις μπορούν επίσης να είναι χρήσιμες όταν προσπαθείτε να αποσαφηνίσετε και να εστιάσετε σε συγκεκριμένες καταστάσεις και όταν προγραμματίζετε δράση.

vi) Χρησιμοποιώντας την Σιωπή

Η χρήση σιωπής σημαίνει να μην διακόπτεται ή να μην αισθάνεστε άβολα, αλλά αφήνοντας χρόνο για φυσικές παύσεις, αντανakλώντας, βρίσκοντας τη σωστή λέξη και αποφασίζοντας να πείτε περισσότερα. Οι περισσότεροι άνθρωποι βρίσκουν την σιωπή στη συνομιλία δύσκολη και ως εκ τούτου προσπαθούν να την καλύψουν, μιλώντας οι ίδιοι. Επιτρέποντας τη σιωπή, ο διαμεσολαβητής μπορεί να αντλήσει επιπλέον λεπτομέρειες και πληροφορίες από τον διαχειριστή και επομένως ο διαμεσολαβητής πρέπει να είναι προετοιμασμένος για σιωπή, καθώς ο μάνατζερ αντανakλά τις απαντήσεις στις ερωτήσεις.

4. Δέκα κορυφαίες συμβουλές για εκτίμηση του 360-μοιρών

Ακολουθούν δέκα συμβουλές για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού έργου αξιολόγησης και ανάδρασης 360-μοιρών.

Βήμα 1: Σχεδίαση

- Τα συστήματα ανάδρασης 360 μοιρών μπορούν να είναι μια εντατική και απαιτητική διαδικασία τόσο για τη διοίκηση όσο και για τους εργαζομένους. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να αναληφθεί σημαντικός προγραμματισμός λαμβάνοντας υπόψη ερωτήματα όπως:
 - Ποιοι είναι οι στόχοι και οι επιδιώξεις σας?
 - Ποιος θα αξιολογηθεί και από ποιον?
 - Ποιες δεξιότητες ή συμπεριφορές θα καλυφθούν από την αξιολόγηση?
 - Ποιό σύστημα είτε εργαλείο θα χρειαστεί να χρησιμοποιηθεί (π.χ. TeamMate 360)
 - Πώς θα κοινοποιήσετε τα σχέδια αξιολόγησης στους συμμετέχοντες και τους ερωτηθέντες?

Βήμα 2: Αξιολογείστε τον σκοπό της ανατροφοδότησης 360-μοιρών

Ο σκοπός ενός συστήματος ανάδρασης 360-μοιρών είναι η τόνωση της ανάπτυξης των εργαζομένων, της παραγωγικότητας και της απόδοσης. Αποφύγετε τη δημιουργία προγραμμάτων μέτρησης ανατροφοδότησης για να αντιμετωπίσετε δομές αμοιβών μπόνους, πειθαρχικές ενέργειες ή στρατηγικές απόλυσης εργαζομένων. Η διεξαγωγή μιας έρευνας 360 μοιρών για λάθος λόγους θα προκαλέσει την αποσύνδεση των εργαζομένων με όλη τη διαδικασία και τελικά θα εμποδίσει την ανοικτή και ειλικρινή ανταλλαγή ιδεών και ανατροφοδοτήσεων. Μια αποτελεσματική άσκηση 360-μοιρών θα πρέπει να είναι σχετικά με την συνεχή και προσωπική (και οργανωτική) ανάπτυξη: αυτό ΔΕΝ πρέπει να αφορά την ποσοτικοποίηση ενός συγκεκριμένου στόχου ή μιας εφάπαξ έγκρισης απόδοσης.

Βήμα 3: Υποστήριξη της ανώτερης Διοίκησης

Οι διευθυντές, οι εργαζόμενοι και οι άλλοι ενδιαφερόμενοι οφείλουν να πιστεύουν στην αξία του εργαλείου αξιολόγησης 360-μοιρών και της διαδικασίας ανατροφοδότησης - αυτό σημαίνει ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να γνωστοποιούν τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εκτιμούν τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης.

Βήμα 4: Επιλέξτε τους αρμόδιους διαχειριστές και τους διαμεσολαβητές

Αν και η ανώτατη διοίκηση είναι πιθανό να θέσει στόχους για τους εργαζόμενους, είναι σπάνια εκείνοι που εφαρμόζουν την αξιολόγηση 360-μοιρών. Ο διαχειριστής θα μπορούσε να είναι ειδικός σε θέματα ανθρώπινων πόρων (π.χ. υπάλληλος προσωπικού, εκπαιδευτής) ή ανώτερος διαχειριστής. Ο διαχειριστής πρέπει να εκπαιδεύεται στη χρήση του εργαλείου ή του συστήματος αξιολόγησης 360-μοιρών και να απολαμβάνει εμπιστοσύνη για να εξασφαλίσει την εμπιστευτικότητα καθώς θα έχουν πρόσβαση στις τελικές αναφορές 360-μοιρών.

Οι διαμεσολαβητές πρέπει επίσης να εκπαιδεύονται - στην περίπτωση της TeamMate 360, οι διαμεσολαβητές πρέπει να ολοκληρώσουν το αναγνωρισμένο πρόγραμμα Chartered management Institute, προκειμένου να δώσουν ανατροφοδότηση στους συμμετέχοντες. Η απαίτηση για εκπαιδευτές και πιστοποιημένους διαμεσολαβητές εξασφαλίζει επίσης τη συνοχή και την ποιότητα των ανατροφοδοτήσεων 360-μοιρών και προσθέτει στην αξιοπιστία του εργαλείου αξιολόγησης.

Βήμα 5: Εδραίωση Αξιοπιστίας

Η επικοινωνία είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα πριν αναπτύξετε οποιοδήποτε σύστημα διαχείρισης ανατροφοδότησης. Η αξιοπιστία μπορεί να ενισχυθεί με την επικοινωνία των στόχων και των επιδιώξεων της άσκησης αξιολόγησης 360-μοιρών, με την ανταλλαγή των σχεδίων για την εφαρμογή της και με καλά εκπαιδευμένους και καλά προετοιμασμένους διαμεσολαβητές και διαχειριστές.

Βήμα 6: Οικοδόμηση Εμπιστοσύνης

Είναι επιτακτική ανάγκη τόσο οι συμμετέχοντες όσο και οι ανταποκρινόμενοι να κατανοήσουν ότι τα ερωτηματολόγια αξιολόγησης είναι ανώνυμα και ότι μόνο συγκεντρωτικά δεδομένα θα μοιραστούν με τους διαχειριστές. Συχνά, η οργάνωση επιλέγει να αναθέσει τη

διαδικασία αξιολόγησης και ανάδρασης σε τρίτο μέρος, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα και την εμπιστευτικότητα της άσκησης.

Βήμα 7: Διατήρηση της Συνέπειας

Μια αποτελεσματική έρευνα ανατροφοδότησης 360-μοιρών θα επαναλαμβάνεται ιδανικά, περιοδικά, για να καταγραφούν οι βελτιώσεις στις βαθμολογίες αναφοράς του μεμονωμένου διαχειριστή και το σημείο αναφοράς του οργανισμού.

Βήμα 8: Ερώτηση ή Διαμόρφωση Συμπεριφοράς

Οι ερωτήσεις και οι συμπεριφορές πρέπει να αναφέρονται με θετικό τρόπο, αποφεύγοντας τις αρνητικές δομές. Αυτό θα βοηθήσει στην προώθηση βελτιώσεων και θα ενθαρρύνει τους διαχειριστές να υιοθετήσουν θετικές συμπεριφορές στο μέλλον. Οι ερωτήσεις ή οι συμπεριφορές πρέπει να βασίζονται σε παρατηρήσιμα κριτήρια και σε κριτήρια τα οποία οι διαχειριστές μπορούν να επηρεάσουν και να βελτιώσουν.

Είναι επίσης καλή πρακτική η συμπερίληψη σχετικών και επικαλυπτόμενων ερωτημάτων και συμπεριφορών ελέγχου στο πλαίσιο του ερωτηματολογίου αξιολόγησης. Αυτό βοηθά στην αποφυγή των συμμετεχόντων και των ερωτηθέντων να είναι σε θέση να «μαντέψουν» για το πώς θα σκοράρουν υψηλά και τα χαμηλά. Αν και αυτό μπορεί να αυξήσει τον αριθμό των ερωτημάτων αξιολόγησης ή των συμπεριφορών που πρέπει να αξιολογηθούν, θα αυξήσει την ακρίβεια της αξιολόγησης.

Βήμα 9: Αποφύγετε την υπερβολική αξιολόγηση

Κρατήστε τα έντυπα αναθεώρησης 360 μοιρών απλά και όσο το δυνατόν συντομότερα, χωρίς να διακυβεύετε την εγκυρότητα και την ακρίβεια του εργαλείου. Βεβαιωθείτε ότι κάθε ερώτηση και συμπεριφορά είναι σχετικές και ρωτήθηκαν με τον πιο ξεκάθαρο και πιο συνοπτικό τρόπο. Στην ιδανική περίπτωση, οι ερωτήσεις και οι δηλώσεις συμπεριφοράς πρέπει να ελέγχονται και να επικυρώνονται πριν συμπεριληφθούν στην έρευνα αξιολόγησης.

Βήμα 10: Παροχή σχολίων και επιπλέον παρακολούθησης

Τα σχόλια πρέπει να παρέχονται στους συμμετέχοντες, ιδανικά από εκπαιδευμένους και ειδικευμένους διαμεσολαβητές. Η έκθεση ανατροφοδότησης πρέπει να είναι σαφής και συνοπτική και να περιέχει ιδέες και προτάσεις για τον τρόπο βελτίωσης και ανάπτυξης. Κάθε αξιολόγηση και ανατροφοδότηση 360 μοιρών θα πρέπει να οδηγήσει σε απλή ανάπτυξη ή σχέδιο δράσης για τον διαχειριστή και ιδανικές προτάσεις για ανώτερα στελέχη για το πώς μπορούν να υποστηρίξουν και να βελτιώσουν την απόδοση των διευθυντών και του οργανισμού στο μέλλον.

Είναι συχνά πολύτιμο να επαναλαμβάνεται περιοδικά η αξιολόγηση 360 μοιρών για την παρακολούθηση των βαθμολογιών των μεμονωμένων διαχειριστών και των βαθμολογιών αναφοράς του οργανισμού. Έχοντας ένα σύνολο βαθμολογιών αναφοράς παρέχει τη βάση για τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τις βελτιώσεις στην οδήγηση.