



Feedback 360:
Ghidul celor mai bune practici

TeamMate360

Recunoașteri

Acest Ghid de bune practici a fost elaborat cu implicarea următoarelor organizații, ca parte a programului Erasmus +, în cadrul Acțiunii-cheie: Cooperarea pentru inovare și schimbul de bune practici :

- Ad Hoc Gestion Cultural SL (Spania)
- Best Cybernetics (Grecia)
- Exponential Training & Assessment Limited (Marea Britanie)
- Fundatia Centrul Educational Soros (Romania)
- Institutul de Întreprinderi Mici și Mijlocii (Irlanda)
- Agenția de Dezvoltare Economică Varna (Bulgaria)

Acest Ghid a fost dezvoltat pe baza experienței partenerilor Erasmus în dezvoltarea și utilizarea TeamMate 360 cu peste o mie de participanți, respondenți, facilitatori instruiți și organizații. Rezultatele testării aplicației T360 sunt disponibile într-o serie de Rapoarte naționale de referință TeamMate 360 (consultați www.teammate3360.eu)

Pentru cine este conceput acest Ghid de bune practici?

Acest ghid a fost conceput pentru trainerii din învățământul profesional, formatorii și mentori, experți în resurse umane care au responsabilitatea de a dezvolta competențele managerilor și angajaților și totodată, sunt interesați în furnizarea evaluărilor de 360 de grade și în furnizarea feedback - ului.

Cuprins

1. Ce este Feedback-ul de 360 de grade?	4
1.1 De ce să utilizați Feedback 360 de grade?	6
1.2 Ar trebui să fie folosit feedback-ul 360 pentru dezvoltare sau de evaluare?	6
1.3 Poate ajuta la stabilirea unei culturi de feedback?	6
1.4 Care sunt funcțiile pentru care feedback-ul 360° este cel mai util?	7
2. Proiectarea evaluărilor de 360 de grade	8
2.1 Întrebări de redactare și declarații de comportament	8
2.2 Selectarea unei scale de evaluare	8
2.3 Introducerea unei evaluări de 360 de grade	9
2.4 Roluri și responsabilități ale evaluării de 360 de grade	9
2.5 Pregătirea participanților	10
3. Furnizarea de feedback de 360 de grade	11
3.1 Ciclul de Feedback 360 de grade	11
3.2 Fereastra Johari	12
3.3 Pregătirea pentru o întâlnire de feedback	14
3.4 Întâlnirea de feedback	15
3.4 Un model tipic de feedback 360 de grade	16
3.5 Evitarea feedback-ului inconfortabil	17
3.6 Tipuri de feedback	20
3.7 Tehnici pentru feedback eficient	21
4. Zece sfaturi de top pentru evaluare de 360 de grade	25
Pasul 1: Planificarea	25
Pasul 2: Evaluați scopul feedbackului de 360 de grade	25
Pasul 3: Sprijin pentru managementul superior	26
Pasul 4 : Selectați un administrator și un facilitator competent	26
Pasul 5: Stabilirea credibilității	26
Pasul 6 : Stabilirea încrederii	27
Pasul 7 : Menținerea coerenței	27
Pasul 8 : Formularea întrebării sau a comportamentului	27
Pasul 9 : Evitați evaluarea exagerată	27
Pasul 10 : Oferiți feedback și Follow-up	28

1. Ce este Feedback-ul de 360 de grade?

Termenul de evaluare 360 se referă la practica colectării și prelucrării feedback-ului de evaluare din mai multe surse. Termenul de feedback 360 ° se referă la dezbateră și discutarea cu managerii despre rezultatele evaluării de 360 °. Este pur și simplu:

“Colectarea sistematică și feedback-ul de performanță al unui individ sau al unui grup, derivate din mai multe părți interesate în performanța lor. ”

Scopul feedback-ului 360° este de a obține informații despre performanță despre un individ de la cei cu care persoana interacționează. În cazul managerilor, feedback-ul este obținut, de obicei, de la un manager superior (adică managerul de linie al managerului), personalul junior (adică un membru al echipei proprii) și alte persoane care lucrează la un nivel similar cu cel al managerului (un coleg sau un alt manager din aceeași linie). Utilizarea de modele feedback 360° a crescut în popularitate în ultimii ani. Unul dintre motivele acestei creșteri a popularității este faptul că evaluarea implică și atrage o serie de părți interesate, cum ar fi managerii de linie, colegii, membrii echipei și, în unele cazuri, clienții și furnizorii. Sistemele de evaluare și feedback-ul bazat pe modele 360 ° au multe caracteristici în comun cu alte tehnici de evaluare de competențe ale angajaților, cum ar fi studii, teste de aptitudini și sisteme de evaluare a performanței convenționale. Tabelul de pe pagina următoare oferă o scurtă comparație a principalelor utilizări, caracteristici și similitudini ale fiecăreia dintre aceste tehnici.

	Sondaje de angajați	Abilități de testare	Inventare de personalitate	Evaluarea performanțelor	360 Feedback °
Scop	Pentru a diagnostica problemele organizaționale	Selecție sau promovare	Selecție, dezvoltare și consiliere	Îmbunătățirea performanței, recompense, motivație, planificarea succesiunii, identificarea potențialului	Multifuncțional, cu excepția selecției. Poate fi folosit pe echipe și individual
Acoperire	Aproape orice (de exemplu opiniile, atitudinile, siguranța, instruirea)	Zone specifice de calificare (de ex. Abilități verbale sau numerice)	Personalitate sau stil cognitiv	Rezultate bazate pe realizarea obiectivelor.	Competențele sunt împărțite în comportamente detaliate
Metodă	Chestionare, uneori ajustate prin interviuri și grupuri de discuții.	Chestionare sau exerciții care invită oamenii să demonstreze abilități specifice	Chestionare care invită oamenii să-și descrie sentimentele, preferințele sau acțiunile tipice.	Discuții între manager și persoana evaluată pe baza documentației de evaluare.	Chestionare pe disc, hârtie sau rețea.
Respondenții	Completat de toți sau de un eșantion de angajați	Completat de participanți	Completat de participanți	De obicei, manager și persoana evaluată.	Participant, șef și alții selectați,
Administrare	Chestionare distribuite cu scrisoare explicativă. Răspunsurile de la persoane păstrate confidențiale.	Administrat de personal instruit în condiții strict controlate.	Administrat uneori de sine, uneori în condiții controlate.	De obicei, organizat de departamentul HR.	Chestionarele trimise de participant. Colectate extern sau într-un punct central.
Răspunsuri / Scoruri	Chestionarele utilizează o scară de rating pentru percepția opiniei.	Întrebările au un răspuns corect. Pot de asemenea să aibă un element de <i>reuși (pass)t</i> sau <i>respins(Fail)</i> .	Nu există răspunsuri corecte sau greșite.	Evaluarea prin opinia sau observația managerului și a persoanei evaluate. Scala de evaluare a performanțelor este utilizată frecvent.	Scări de evaluare utilizate pentru a arăta percepția cât de eficientă este comportamentul sau cât de des se produce.
Părerere	Inițial, pentru cei care au comandat sondajul și uneori alte părți.	Pentru funcțiile HR sau pentru managementul de linie. Nu întotdeauna la participant.	În general, oferit participanților fața unui facilitator.	De la manager la persoana evaluată.	Raportul de feedback individual a fost discutat cu un facilitator instruit.

Tabelul 1: Compararea unei varietăți de metode de evaluare

1.1 De ce să utilizați Feedback 360 de grade?

Valoarea evaluării 360 de grade și a procesului de feedback constă în faptul că obțineți o viziune echilibrată datorită feedback-ului provenit din mai multe surse, spre deosebire de o singură sursă, cum ar fi un manager de linie. Acest lucru a devenit, cu siguranță, de o valoare și mai mare în locul de muncă de astăzi, odată cu creșterea muncii la distanță și a muncii la domiciliu - managerii și echipele lor nu numai că lucrează în diferite locații geografice dar chiar și în diferite țări. Prin urmare, managerii nu pot fi întotdeauna în măsură să furnizeze feedback cu privire la comportamentul zilnic al unei persoane.

Prin invitarea persoanelor cu care lucrați în strânsă colaborare și care au o mulțime de oportunități de a vă respecta, puteți fi mai siguri că veți primi un feedback valoros. Iar când acționați asupra ei, acest lucru se poate dovedi un catalizator excelent pentru dezvoltarea personală.

În timp ce evaluările tradiționale de performanță se concentrează asupra a ceea ce au obținut indivizii, o analiză de 360 de grade este mai mult despre modul în care acestea funcționează și se comportă. Acesta poate fi deosebit de eficient în a ajuta la îmbunătățirea competențelor soft sau transferabile, cum ar fi leadershipul, munca colaborativă și comunicarea.

1.2 Ar trebui să fie folosit feedback-ul 360 pentru dezvoltare sau de evaluare?

Poate fi oricare dintre acestea, dar niciodată nu ar trebui să fie ambele. Mai frecvent, feedback-ul la 360 de grade este considerat un instrument de dezvoltare. Cu toate acestea, poate fi utilă și ca parte a unei revizuirii a performanței, dar este esențial ca organizația să aibă o cultură suficient de matură pentru acest lucru.

1.3 Poate ajuta la stabilirea unei culturi de feedback?

Promovarea unei culturi de feedback puternice și deschise promite numeroase beneficii atât pentru persoane fizice, cât și pentru organizații. Primirea de feedback regulat, constructiv despre modul în care lucrați în general sau despre cum v-ați descurcat într-un proiect recent este ceva care ar putea fi de ajutor pentru noi toți. În mod ideal, astfel de conversații formale și informale ar trebui să se întâmple la toate nivelurile între colegi și între manageri și

subordonați, deoarece acest lucru va ajuta la îmbunătățirea lucrurilor cum ar fi implicarea și performanța angajaților. La rândul său, un proces 360° poate ajuta la stabilirea unui nivel de confort cu ideea de a oferi și de a primi feedback astfel încât aceasta să devină normă.

1.4 Care sunt funcțiile pentru care feedback-ul 360° este cel mai util?

În timp ce feedback-ul tradițional 360 a fost un instrument pentru dezvoltarea conducerii superioare, acesta poate fi de neprețuit și pentru multe alte grupuri de angajați. Managerii de oameni de la toate nivelurile sunt un astfel de exemplu. Dezvoltarea capacităților manageriale și a comportamentelor în acest grup are potențialul de a beneficia atât pentru individ cât și pentru organizație. În timp ce populația pe care o vizați va depinde de obiectivele programului, cele mai multe procese de feedback multi-rater tind să înceapă cu echipa de vârf înainte de a fi cascadeate în jos pe nivelurile de management. Beneficiul acestei abordări este acela că alții văzând mai întâi participarea liderilor de vârf, le crește încrederea și astfel vor cumpăra programul.

2. Proiectarea evaluărilor de 360 de grade

2.1 Întrebări de redactare și declarații de comportament

Nu există nici un „one-size-fits-all“ set de întrebări pentru a utiliza într-un proces de evaluare de 360 de grade. Întrebările trebuie să fie specifice scopului evaluării. Un punct de plecare comun este fie să utilizați un cadru existent bazat pe competențe ca punct de plecare pentru un chestionar 360 și apoi să definiți comportamentele cheie, aptitudinile sau trăsăturile pe care doriți să le măsurați - numai atunci ar trebui să fie elaborate întrebările de evaluare sau declarațiile care vor fi utilizate pentru a evalua respondenții.

Modelul de evaluare de 360 de grade este utilizat cel mai frecvent pentru a colecta feedback despre următoarele:

- Capacitate de conducere / leadership
- Alinierea cu strategia de afaceri / obiective / viziune
- Abilități de comunicare
- Creativitate / inovare
- Aptitudini interpersonale sau *soft skills*
- Munca în echipa și / sau abilități de colaborare.

Atunci când redactați fie întrebări fie declarații de comportament pentru care doriți să obțineți feedback, asigurați-vă că acestea sunt simple, clare și adresate unui singur comportament, trăsături sau calități observabile. Este important, de asemenea ca trăsătura sau comportamentul să se „întâlnească” cu una sau mai multe acțiuni care pot fi luate pentru a îmbunătăți performanța comportamentului sau a trăsăturii evaluate. EVITAȚI introducerea mai multor concepte într-o întrebare, deoarece diluează corectitudinea feedback-ului.

2.2 Selectarea unei scale de evaluare

Nicio scală de rating nu este mai bună decât toate celelalte. Cu toate acestea, există mai multe opțiuni și scări diferite de evaluare care au diferite argumente pro și contra. Unele pot fi legate de eficacitate, scala de frecvență observată, importanță și alte criterii.. TeamMate 360 utilizează o scară bazată pe frecvența pe care o observă fiecare comportament. Este o

practică bună să evitați o scară de rating în care respondenții pot selecta un răspuns "de mijloc" (de ex. Într-o scară de la 1 la 5, adesea respondenții gravitează la 3).

2.3 Introducerea unei evaluări de 360 de grade

Este aproape de la sine înțeles că este esențial să avem sprijinul și angajamentul conducerii de nivel înalt atunci când introducem un instrument de evaluare de 360 de grade – chiar dacă pentru simplul motiv, că va trebui și ei la rândul lor, să completeze chestionare de 360 de grade pentru persoanele pe care le administrează. De asemenea, este important ca ceilalți angajați să vadă liderii de vârf care participă la procesul de evaluare, deoarece acest lucru va ajuta la încorporarea procesului și va încuraja adoptarea în altă parte. Din acest motiv, atunci când o introduceți pentru prima dată, merită să începeți procesul cu echipa de conducere și apoi să o continuați până la managerii de mijloc și juniori.

Un element cheie al oricărei noi inițiative sau strategii de evaluare este reasigurarea oamenilor și comunicarea, comunicarea și comunicarea. Oamenii trebuie să înțeleagă și să creadă că feedback-ul lor va fi confidențial și că evaluarea NU va fi utilizată pentru evaluarea performanțelor oamenilor legate de plățile salariale sau de bonusuri sau în scopul selectării persoanelor pentru redundanță.

Ca și în cazul oricărui proiect semnificativ, este important un proiect simplu și un plan de comunicare. Astfel de planuri ar trebui să explice scopurile și obiectivele evaluării la 360 de grade, termenele-cheie și modul în care rezultatele vor fi distribuite și utilizate.

2.4 Roluri și responsabilități ale evaluării de 360 de grade

Indiferent de sistemul de 360 de grade, există un număr de roluri diferite care trebuie întreprinse, inclusiv:

Administrator

Aceasta este persoana însărcinată cu stabilirea evaluării de 360 de grade . Ar putea fi cineva din departamentul de Resurse Umane, un manager care conduce un program de talente sau un ofițer de formare sau ar putea fi o agenție de formare și evaluare externă. Administratorul

se ocupă de acest proces de la început până la sfârșit și, de obicei, este un punct central de contact pentru respondenți.

Participant

Participantul (deseori denumit "subiect" sau "ratee") este deseori invitat să numească colegii, membrii echipei și alte persoane pentru a le evalua. Participantul va fi obligat să completeze o autoevaluare, inclusiv un chestionar de fond. Completând o autoevaluare, ei vor putea compara percepția lor de sine cu cele ale celorlalți respondenți.

Respondenții

sau Evaluatorii

Respondenții includ, de obicei, membrii echipei, colegii și managerii persoanei evaluate. De obicei, vor exista între 4 și 8 respondenți per participant. Ei pot sau nu să afle despre rezultatele evaluării: este o practică bună pentru participant să împărtășească rezultatele cu acestea, dar acest lucru este opțional.

Administrator

Managerul participantului va fi unul dintre respondenți, deoarece opinia și feedback-ul acestora sunt importante. Respondenți aleși. Deși nu este esențial, este o bună practică implicarea managerului participantului în procesul de feedback și în evaluarea post-planificare a dezvoltării, deoarece acestea vor juca un rol cheie în dezvoltarea abilităților și comportamentelor participantului.

2.5 Pregătirea participanților

Participanții pot experimenta o serie de emoții și sentimente legate de participarea la un proces de 360 de grade. Ei ar putea fi îngrijorați de rezultate, îngrijorați de cine va vedea rezultatele și îngrijorați de ce se va întâmpla după evaluare. Nu există nici o îndoială că evaluarea de către alte persoane poate fi o experiență incomodă. Cu toate acestea, ea poate fi, de asemenea, una bogată și plină de satisfacții. Iată câteva mesaje-cheie pe care trebuie să le împărtășiți atunci când planificați o evaluare de 360 de grade:

- „Nimeni nu te judecă. Ei își oferă opiniile în funcție de ceea ce au observat ”
- „Nu trebuie să fiți de acord cu tot feedback-ul. Nu este corect sau greșit și totul este deschis interpretării tale.“

- „Gândiți-vă la acest lucru ca un exercițiu de învățare care vă oferă indicii despre ce să schimbați pentru a vă dezvolta și a vă atinge obiectivele ”
- „Sunteți liberi să decideți ce faceți cu feedback-ul, cu ce aspecte sunteți de acord și cu ce să lucrați, dar vă rog să fiți deschiși! “
- Rezultatele sunt confidențiale și vor fi distribuite numai cu < introduceți numele > ”.

3. Furnizarea de feedback de 360 de grade

3.1 Ciclul de Feedback 360 de grade

Toate modelele de evaluare și feedback de 360 de grade se bazează în general pe următoarea buclă de feedback.



Etapa 1: Observarea formalizează procesul natural de observare. Oamenii se observă reciproc tot timpul, conștient sau inconștient, sistematic și nesistematic. Aceste observații se

combină pentru a forma impresii și opinii despre oameni și comportamentul acestora. Unele dintre aceste observații sunt amintite, iar altele sunt uitate, dar ele colectiv se combină și duc la o percepție a oamenilor.

Etapele 2 și 3 (Briefing și Completarea chestionarului) din ciclul de feedback formalizează procesul de observare, pe măsură ce persoanele sunt selectate și informate să-și înregistreze observațiile sistematic folosind un chestionar standard 360.

Etapa 4 : Procesarea rapoartelor implică prelucrarea datelor generate din chestionarele care sunt procesate și clasificate, rezultând un raport de feedback de evaluare .

Etapele 5 , 6 și 7 (Feedback, reflecție și planul de acțiune) implică furnizarea unui feedback direct managerilor și / sau organizațiilor, prin care aceștia sunt încurajați să reflecteze asupra raportului lor și să identifice acțiunile specifice.

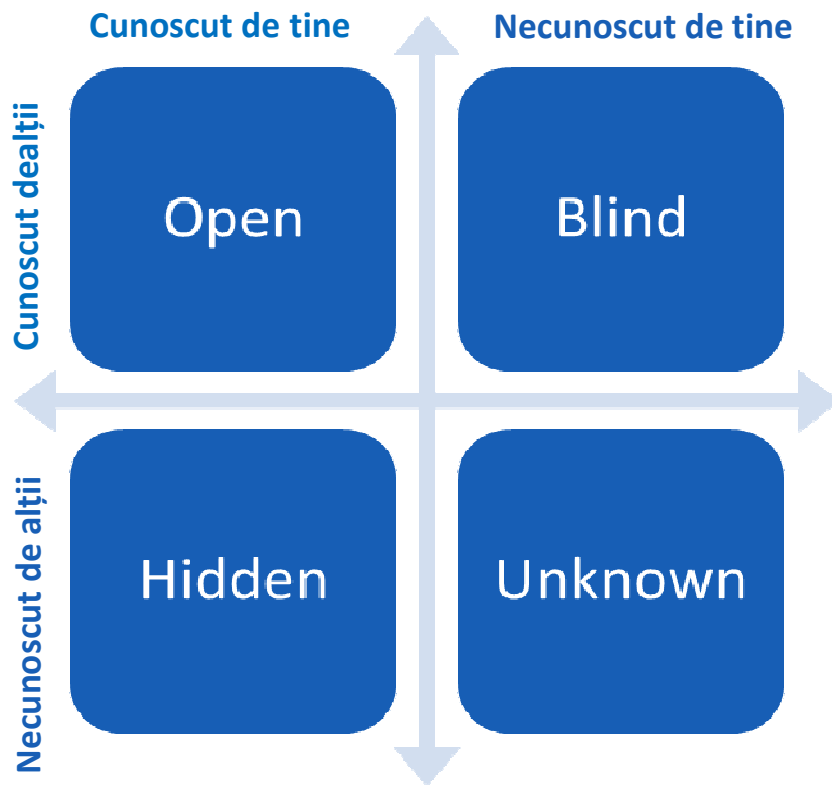
Etapa 8: Schimbarea comportamentului implică faptul că managerii fac schimbări în comportamentul și performanța lor, care pot fi observate de către alții, făcând astfel un impact permanent asupra performanței acestora.

Această secțiune se concentrează în primul rând pe etapele 5, 6 și 7; pregătirea pentru o întâlnire de feedback și abilitățile necesare pentru a oferi feedback eficient.

3.2 Fereastra Johari

Majoritatea instrumentelor de evaluare de feedback de 360°, folosesc fereastra Johari pentru a înțelege diferențele dintre imaginea și percepția proprie a oamenilor și modul în care sunt văzute de ceilalți.

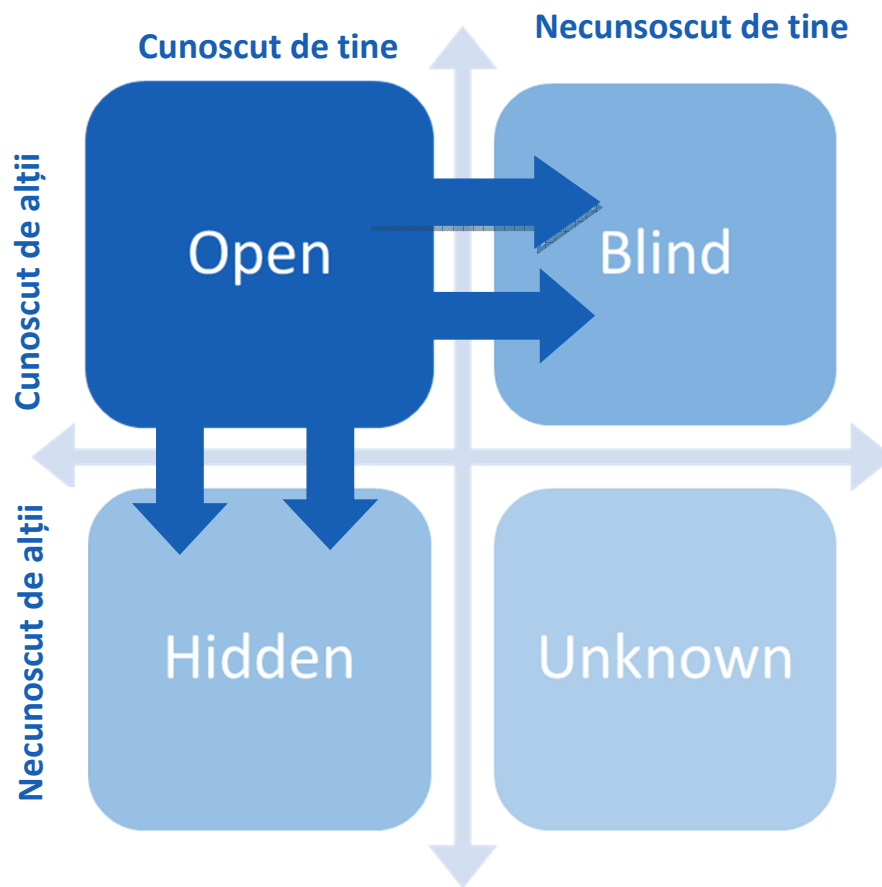
Fereastra Johari este o reproducere schematică a unui individ și este alcătuită din patru ferestre, după cum se arată în diagrama de mai jos:



- **Spațiu deschis:** această fereastră conține informații, caracteristici, calități și comportamente perceptibile altora, dar de care managerul este, de asemenea, conștient.
- **Zona ascunsă:** această fereastră conține informații, caracteristici, calități și comportamente cunoscute de manager, dar necunoscute de alte persoane.
- **Zona orb:** această fereastră conține informații, caracteristici, calități și comportamente cunoscute de alții, dar despre care managerul nu știe.
- **Domeniu necunoscut:** această fereastră conține informații, caracteristici, calități și comportamente, pe care nici managerul, nici alte persoane nu le cunosc sau nu le percep.

Scopul evaluării și feedback-ului de 360 de grade este extinderea zonei deschise a participantului. Acest lucru se realizează prin discutarea și relocarea informațiilor, caracteristicilor, calităților și comportamentelor observate din zonele ascunse și nevăzute în zona deschisă, după cum se arată în diagrama de mai jos.

Înțelegerea ferestrei Johari este esențială pentru feedback-ul efectiv al rezultatelor unei evaluări de 360 de grade.



3.3 Pregătirea pentru o întâlnire de feedback

Poate că una dintre cele mai importante etape ale exercițiului de evaluare 360° este feedback-ul. Pregătirea este cheia pentru a oferi feedback eficient.

Primul pas al feedback-ului este înțelegerea și revizuirea raportului de evaluare 360 ° înainte de a organiza o întâlnire de feedback. Înainte de întâlnirea de feedback, facilitatorii de 360 ° trebuie să caute orice tip de scoruri deosebit de mari sau mici sau relații între diferite abilități specifice. Este adesea utilă citirea raportului de evaluare de 360 de grade în contextul evaluărilor altor manageri din aceeași organizație (de exemplu, compararea profilurilor și scorurilor cu valorile de referință organizaționale).

Este posibil ca unele părți ale unui raport să pară că sunt în contradicție cu alte părți sau sunt încurcate. Pot exista neconcordanțe sau rezultate confuze. Nu fiți surprinși sau alarmați dacă există unele lucruri în raport care nu pot fi explicate - rolul facilitatorului de 360 de

grade nu este de a explica rezultatele, ci de a ajuta managerul să exploreze raportul și să-și tragă propriile concluzii. Este important să înțelegeți că raportul poate avea ca rezultat identificarea unor probleme și întrebări suplimentare pentru discuție. Rolul facilitatorului nu este de a oferi o interpretare detaliată a raportului.

Pregătirea nu are ca scop înțelegerea completă a raportului și apoi explicarea acestuia managerului. În mod similar, nu este vorba despre grafice, numere și narațiuni definitive care explică rezultatele evaluării. Evaluarea de 360 de grade și feedback-ul sunt legate de discuții și de o înțelegere mai completă a percepțiilor pe care ceilalți o au asupra managerului, extinzând astfel fereastra deschisă.

3.4 Întâlnirea de feedback

La începutul unei întâlniri de feedback, este important să explicăm scopul întâlnirii și instrumentul de evaluare de 360 de grade. Chiar dacă managerii au fost pe deplin informați la începutul proiectului, este mai bine să le reamintim acest proces.

Mulți manageri se vor simți puțin neliniștiți sau îngrijorați în legătură cu procesul de feedback, prin urmare începeți întâlnirea cu o scurtă introducere care acoperă următoarele aspecte:

- Cine sunteți, rolul dvs. ca facilitator de 360 de grade
- Cum intenționați să vă îndepliniți rolul (adică ajutați managerul să înțeleagă raportul și să înceapă planificarea îmbunătățirilor)
- Scopul întâlnirii și exercițiului de evaluare
- Cine va vedea raportul și natura confidențială a procesului
- Structura, formatul și durata ședinței

Este important ca facilitatorul să liniștească managerii și să-i ajute să se relaxeze. Este important să creați încredere la începutul ședinței.

3.4 Un model tipic de feedback 360 de grade

Pregătiți scena:

Facilitatorul ar trebui să deschidă cu o introducere. Explicați că raportul se bazează pe autoevaluarea managerului și evaluarea a trei persoane care lucrează cu aceștia. Chestionarele completate de ei înșiși și de colegii lor sunt identice. În acest fel, raportul poate arăta orice diferențe între percepția lor de sine și percepția celor din jurul lor. Este destul de normal să existe lacune în percepții. Raportul se străduiește să sporească gradul de conștientizare, ajutându-vă astfel să eliminați lacunele și să vă îmbunătățiți performanța generală.

Discutați rezultatul :

Acest lucru oferă posibilitatea de a discuta despre punctele forte relative și a zonelor de dezvoltare. Experiența a arătat că majoritatea managerilor ating cel mai mic scor în Planificarea și Managementul Oamenilor și cel mai mare în activitatea de conducere și munca în echipă. Această secțiune a raportului se referă numai la percepțiile altora și nu ia în considerare autoevaluarea. Poate doriți să comparați diferența dintre fiecare abilitate de bază. Este normal să existe o diferență de 20% între scorul dvs. cel mai mic și cel mai mare.

Uitați-vă la profilul abilităților :

Explorați relația dintre autoevaluare și evaluarea efectuată de alții. Inițial, Facilitatorul ar trebui să discute cât de strâns se corelează cele două profiluri , deoarece cu cât cele două linii grafice sunt mai aproape, cu atât este managerul mai conștient de punctele sale forte și de zonele unde este nevoie de dezvoltare. Orice diferențe semnificative trebuie să fie explorate, pentru a înțelege motivele pentru acestea. O modalitate utilă de a aborda acest lucru este ca Facilitatorul să ceară managerului să dea exemple de situații și comportamente în cadrul Competenței Specifice. Poate fi util să vă referiți la secțiunea narativă pentru detalii despre comportamentele care compun fiecare abilitate specifică. Discuția se poate concentra apoi pe modul în care aceste comportamente sunt aparente pentru ceilalți.

Explorați și consultați acțiunile de dezvoltare:

În unele rapoarte de evaluare de 360 de grade, cum ar fi TeamMate 360, există o narațiune detaliată pentru fiecare abilitate. Raportul TeamMate 360 include câteva declarații pentru fiecare dintre cele 24 de abilități specifice. Există un set de acțiuni de dezvoltare propuse pentru fiecare categorie specifică legată direct de scorul de evaluare al managerului. Cu cât este mai mare scorul, cu atât mai avansată va fi acțiunea de dezvoltare propusă. Discutați despre modul în care managerul poate găsi oportunitatea de a întreprinde acțiunile în rolul actual. Reamintiți managerului că este normal să se simte îngrijorat în legătură cu lucrurile pe care probabil nu le-a mai făcut înainte, însă prin extinderea experiențelor, în curând acestea îi vor crește încrederea. Ar putea fi util să examinați ce arată raportul despre zonele în care managerul a obținut cea mai mare valoare. Dacă acestea sunt domenii în care managerul excelează, aceștia ar putea să folosească aceste abilități pentru a se îmbunătăți în alte domenii.

Acceptați acțiunile de dezvoltare:

Alegeți 5 - 7 abilități specifice și listați pe "Planul de acțiune", împreună cu intervalul de timp în care managerul va viza implementarea acțiunilor de dezvoltare. În cazul în care discuția a evidențiat alte acțiuni de dezvoltare, care ar fi adecvate pentru manager, acestea trebuie înregistrate sub "Alte acțiuni".

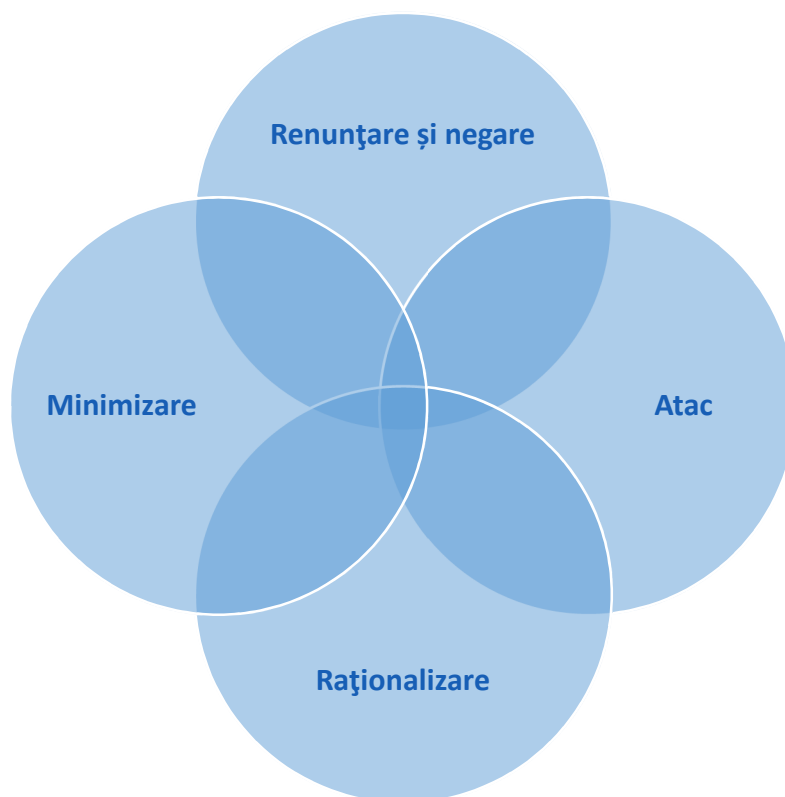
3.5 Evitarea feedback-ului inconfortabil

Nu este neobișnuit ca oamenii să încerce să evite feedback-ul, mai ales atunci când ar putea să-i facă să se simtă inconfortabil. Acest lucru se întâmplă adesea atunci când autoevaluarea unui individ este semnificativ mai mare decât evaluarea efectuată de alții, în profilul de competențe specifice TeamMate 360°. Experiența a arătat că de multe ori oamenii vor supraestima competențele lor percepute, în comparație cu modul în care alții le percep. Acesta este un exemplu clasic al Punctului Orb și, prin urmare, poate fi dificil pentru ei să accepte. Facilitatorul trebuie să știe că acest lucru poate însemna că un manager nu este dispus să asculte sau să accepte rezultatele evaluării. Este important ca facilitatorul să explice că acest lucru este adesea cazul și nu este o reflecție slabă asupra managerului.

De asemenea, oamenii își vor subestima abilitățile în comparație cu modul în care alții le percep. Și aceasta este un Punct Orb și poate cere facilitatorului să dedice un timp pentru a ajuta să înțeleagă și să aprecieze feedback-ul. Procesul de facilitare este de a ajuta managerul să interpreteze și să contextualizeze feedback-ul și nu să explice sau să justifice rezultatul. Negarea este refuzul de a recunoaște existența sau severitatea unor realități externe neplăcute, feedback sau gânduri și sentimente interne. Respingerea adesea servește drept mecanism de apărare. Atunci când sunt prezentați cu o observație sau cu un set de fapte care îi fac pe un manager să se simtă inconfortabil, în loc să le accepte, ar putea alege să le respingă: în ciuda dovezilor contrare, pot insista că nu este corect.

Există grade diferite de negare, cum ar fi "**negarea simplă**", în cazul în care managerul respinge realitatea, validitatea sau exactitatea faptelor sau feedback-ul total. În mod alternativ, aceștia ar putea să o recunoască, dar să nege seriozitatea lor: aceasta este cunoscută sub numele de "**minimizare**". În cele din urmă, ei ar putea să admită atât faptele, cât și feedback-ul și seriozitatea, dar să nege responsabilitatea și, eventual, transferarea "vinei" asupra cuiva sau asupra altui lucru: aceasta este cunoscută sub numele de "**transfer**". Atunci când utilizați un instrument de evaluare, cum ar fi TeamMate 360,

următoarele strategii pot fi utilizate de către manageri pentru a atenua sau a respinge feedback-ul:



Expunerea 1: Strategii de atenuare sau evitare a feedback-ului

Negare / Renunțare

Cu alte cuvinte: " Mă predau "; "Nu este vina mea" sau "Asta nu e corect"

Exemple de comentarii:

- "Nu am înțeles întrebările".
- "Întrebările nu se referă la slujba mea".
- "Nu mă cunosc destul de bine".
- "Bine, asta sunt eu!"
- "Nu este vina mea, problema este ..."

Atac: (Chestionarul, respondenții sau procesul)

Exemple de comentarii:

- "Nu mă descurc cu acești oameni".
- "În mod normal, scor mai bine la astfel de lucruri".

- "Chestionarul a fost prea lung / scurt / ambiguu".
- "Îmi doresc ca personalul să nu-și imagineze aceste lucruri".
- "Alți oameni ar fi spus ceva diferit"

Raționalizare: (Încearca sa explice feedback-ul)

Exemple de comentarii:

- "Știam asta tot timpul".
- "Respondenții mei nu au înțeles întrebările în același mod ca și mine."
- "Motivul acestui scor este ..."
- "Bine, dar nu pot acționa pentru că ..."
- "Sunt de acord cu feedback-ul."

Minimizare: (Nu este o problemă sau nu este importantă)

Exemple de comentarii:

- "Ar fi putut fi mai rău".
- "Cred că oamenii exagerează".
- "Nu este o problemă pentru mine"
- "Nu există o problemă cu planificarea mea "
- "Cu câteva schimbări, lucrurile se vor îmbunătăți"

Nu există un mod garantat de a trata oricare dintre aceste forme de negare, altfel decât să discutăm și să explorăm contextul evaluării. În timp ce unii facilitatori s-ar putea simți mai confortabil în a dezvolta un răspuns la fiecare dintre aceste declarații de negare, pericolul este că ar putea produce contradicții, ceea ce ar duce la mai multe dezacorduri și negare. Scopul facilitatorilor este de a menține dezbateră și de a nu permite managerului să utilizeze strategia de respingere ca o modalitate de a devia sau de a schimba feedback-ul de la explorarea problemei de bază.

O strategie este ca facilitatorul să răspundă politicos la obiecții și să răspundă la unele, dar nu să încerce să câștige argumentul de fiecare dată. Facilitatorul nu ar trebui să fie supărat sau defensiv, ci să invite managerii să explice punctul lor de vedere și apoi să rezume sau să parafrazeze punctele-cheie. Adesea, acest lucru poate reduce discuția și / sau poate oferi facilitatorului o modalitate alternativă de a explora o parte din problema prezentată în raport. Dacă acest lucru se pare să continue pe o durată prea lungă, o strategie alternativă este ca facilitatorul să ofere managerului un feedback care să descrie ceea ce fac:

Am observat că există mai multe moduri în care oamenii răspund la feedback-ul lor. Unii întrebă o mulțime de întrebări, unele se scufundă direct în detaliu, unii petrec mult timp vorbind despre alte lucruri. Există multe modalități de a evita să vorbim despre feedback-ul în sine, unde de fapt cred că suntem acum. Să ne uităm la o abilitate specifică în detaliu, de exemplu, Dezvoltarea Echipelor și să vedem unde putem merge de acolo."

Aceasta nu este o soluție sigură, dar poate funcționa cu unii manageri.

3.6 Tipuri de feedback

Dacă facilitatorul dorește să ofere feedback eficient, este important să fie conștient de modul în care acțiunile și atitudinile sunt percepute de ceilalți. Modul în care ne imaginăm noi înșine este rareori cum ne văd alții, iar acțiunile și cuvintele noastre nu sunt întotdeauna luate așa cum sunt intenționate.

Abilitățile de a oferi și de a primi feedback sunt fundamentale pentru relațiile eficiente. Livrată cu îndemânare, feedback-ul exprimă ideea că doriți ca persoana să-și îmbunătățească abilitățile și că îi apreciați contribuția. Cu toate acestea, feedback-ul oferit neîndemânatic poate fi distructiv. Are efect de erodare a stimei de sine și de îmbunătățire a performanțelor dorite.

Există mai multe moduri în care feedback-ul poate fi dat, unele mai utile decât altele, de exemplu:

- **Feedback pozitiv** laudă punctele forte și realizările. Este probabil cea mai ușoară formă de feedback care se poate oferi, dar cu toate acestea este extrem de importantă.
- **Feedback-ul negativ** implică comentarea problemelor și a zonelor pentru îmbunătățire - mai dificil de oferit, dar important și util dacă este oferit cu pricepere.
- **Feedback-ul constructiv** este o combinație de feedback pozitiv și negativ, care se concentrează asupra sugestiilor de abordare a problemelor. Aceasta este probabil cea mai productivă metodă de a oferi feedback.
- **Feedback-ul distructiv** constă în critici cu un accent redus sau fără accent pe sugestiile pozitive. Trebuie evitat, deoarece atenuază entuziasmul și reduce angajamentul.

Dacă doriți să îi încurajați pe oameni să-și mențină sau să-și dezvolte performanța, feedback-ul dvs. ar trebui să fie:

- **Specific:** solicitând exemple specifice de situații în care managerul a întâmpinat dificultăți sau a avut rezultate bune
- **Bazat pe probleme:** feedback-ul ar trebui să fie îndreptat spre aspecte ale performanței, nu pe individ ca persoană

- **Util:** concentrându-se pe comportamente care pot fi schimbate și oferind sugestii alternative
- **Fără prejudecăți:** mai degrabă discutarea unui comportament nefolositor sau neproductiv, decât judecarea acestuia – mai bine întrebați decât spuneți!
- **Dacă este posibil, nedirecționat:** permiteți managerilor să aleagă, pe cât posibil, propriul drum spre îmbunătățirea dorită, utilizând acțiunile de dezvoltare
- **În perspectivă:** feedback-ul nu trebuie să se refere la aspectele negative ale performanțelor anterioare, ci să analizeze viitorul și să dezvolte soluții la probleme
- **Observați pozitivul și zonele de dezvoltare:** nu uitați să includeți laudă și feedback pe zone puternice, precum și zone în care managerii nu au marcat la fel de bine.

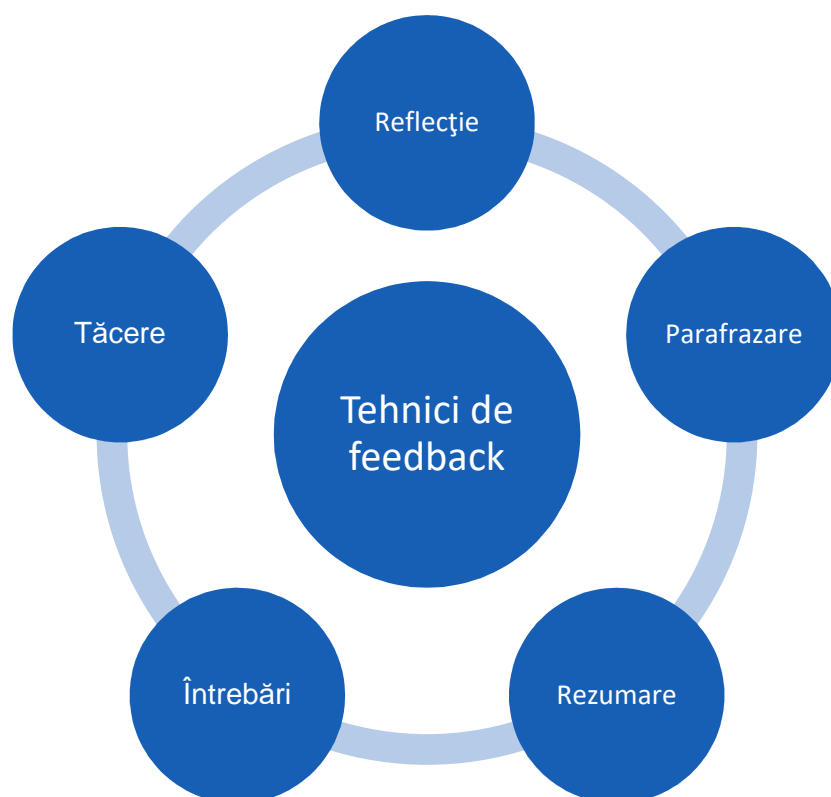
3.7 Tehnici pentru feedback eficient

O întâlnire eficientă de feedback necesită ca managerul să se simtă relaxat, confortabil și încrezător cu Facilitatorul. Crearea încrederii în cadrul întâlnirii este, prin urmare, deosebit de importantă. Acest lucru se poate realiza în mai multe moduri:

- Prin a nu întrerupe
- Ascultarea evidentă, mai degrabă decât a fi preocupat de altceva
- Folosind o serie de aptitudini non-verbale sau limbajul corpului
- Folosind numele managerului
- Contactul vizual - prea mult este amenințător, prea puțin arată lipsă de interes
- Poziția corpului - o poziție relaxată încurajează o atmosferă relaxată, o postură tensionată, o atmosferă tensionată
- Oglindirea vocii managerului, a tiparelor de limbă și
- Expresia facială - ar trebui să reflecte ceea ce se spune, nu ceea ce ați putea gândi (adică o privire de uimire ar putea acționa ca o barieră pentru continuarea discuțiilor)
- Semnele de afirmație și zâmbetul - indică acord și înțelegere
- Empatizați cu managerul

- Permițând tăcerea - arată răbdare și oferă timp de gândire

Există șase tehnici care sunt deosebit de eficiente:



Exemplul 2: Tehnici de feedback

i) Reflectarea sentimentelor

Arătați că ați ascultat și ați înțeles cum se simt spunând:

"Deci, simțiți".

"Ai simțit că ...".

ii) Parafrazare

Aceasta este o modalitate de a reda ceea ce s-a spus, dar într-un mod diferit. Vă permite să verificați dacă ați auzit corect, confirmați că încă mai ascultați și acesta încurajează explorarea ulterioară a problemei, de exemplu:

"După cum am înțeles".

"Se pare că spuneți" "

iii) Rezumarea

Acest lucru aduce toate discuțiile în centrul atenției, în ceea ce privește rezumarea. Acesta verifică din nou ascultarea și înțelegerea dvs. și servește ca o rampă de lansare pentru discuții suplimentare cu privire la un nou aspect sau o problemă, de exemplu:

"Acestea sunt ideile cheie / problemele pe care le-ați exprimat ..."

"Lăsați-mă să verific ce am vorbit ..."

iv) Concentrarea

Acest lucru vă permite să vă concentrați asupra problemelor solicitând întrebări specifice pentru a obține informații specifice, de exemplu:

"Spuneți-mi despre...."

"Ce simțiți când ..."

v) Întrebarea

Utilizarea adecvată a întrebărilor este un element esențial în construirea relațiilor. Există mai multe tipuri de întrebări care pot servi diferite funcții. Abilitatea este de a ști ce tip de întrebare este cea mai potrivită și apoi utilizarea acestuia. În timpul unei întâlniri de feedback, Facilitatorul trebuie să folosească în mod extensiv întrebările deschise și închise:

Întrebările deschise pot fi utilizate în următoarele moduri:

- Pentru a stabili încrederea cu managerul. Acestea pot fi întrebări sau comentarii generale introductive, cum ar fi:

"Spuneți-mi despre rolul dvs. "

"Cum rezolvați conflictul din cadrul echipei dvs?"

- Pentru a explora informații generale, de exemplu:

"Vă rog să-mi spuneți despre ...".

"Ce știți despre...?"

- Pentru a explora opiniile, atitudinile și sentimentele, de exemplu:

"Ce părere aveți despre asta...?"

"Care este părerea dvs. despre ...?"

Aceste întrebări deschise lasă managerul să controleze modul în care răspunde la întrebare și cât de mult dezvăluie despre ei înșiși. După cum devine evident că facilitatorul nu amenință viața privată fără permisiunea acestuia, managerul își va da seama că facilitatorul:

- Respectă sentimentele lor
- Acceptă poziția și apreciază opinia lor
- Ca rezultat, managerul:
 - va deveni mai încrezător și dispus să împărtășească informații și idei
 - va avea încredere în facilitator.

Întrebările închise au de asemenea, un rol important în stabilirea informațiilor sau faptelor specifice. Acestea sunt închise deoarece nu permit discuții, extinderi sau calificări suplimentare. Ei cer fie:

- Un răspuns da / nu - "*Sunteți ...?*" "*Vreodată dvs...?*" "*Ați ...?*" Etc.
- Informații specifice - "*Câte ...?*" "*Cât timp ...?*"

Cu toate acestea, dacă se utilizează prea multe întrebări închise, facilitatorul poate părea prea curios și acest lucru poate fi amenințător și descurajator.

Întrebările închise pot, totuși, permite facilitatorului să păstreze controlul asupra discuției. Aceasta poate fi strategia cea mai potrivită (în cazul unui manager care se îndepărtează de subiect). Întrebările închise pot fi, de asemenea, utile atunci când încercați să clarificați și să vă concentrați asupra situațiilor specifice și când planificați acțiunile.

vi) Utilizarea tăcerii

Folosirea tăcerii înseamnă să nu întrerupeți sau să nu vă simțiți incomod, ci să acordați timp pauzelor naturale, să reflectați, să găsiți cuvântul potrivit și să decideți dacă să spuneți mai mult. Majoritatea oamenilor găsesc dificilă tăcerea în conversație și, prin urmare, încearcă să o umple vorbind. Permițând tăcerea, facilitatorul poate extrage detalii și informații suplimentare de la manager și, prin urmare, facilitatorul ar trebui să fie pregătit pentru tăcere, deoarece managerul reflectă pe răspunsurile la întrebări.

4. Zece sfaturi de top pentru evaluare de 360 de grade

Iată zece sfaturi pentru planificarea și implementarea unei evaluări și feedback efectiv de 360 de grade.

Pasul 1: Planificarea

Sistemele de feedback de 360 de grade pot fi un proces intensiv și exigent atât pentru conducere, cât și pentru angajați. Prin urmare, este esențial să se întreprindă planuri considerabile având în vedere aspecte precum:

- Care sunt scopurile și obiectivele dvs. ?
- Cine va fi evaluat și de cine?
- Ce abilități sau comportamente vor fi acoperite de evaluare?
- Ce sistem sau instrument ar trebui folosit? (de ex. TeamMate 360)
- Cum veți comunica planurile de evaluare participanților și respondenților?

Pasul 2: Evaluați scopul feedbackului de 360 de grade

Scopul unui sistem de feedback de 360 de grade este de a stimula dezvoltarea angajaților, productivitatea și performanța. Evitați configurarea programelor de măsurători de feedback pentru a aborda structurile de salarizare bonus, acțiunile disciplinare sau strategiile de concediere a angajaților. Efectuarea unui sondaj de 360 de grade din motive greșite va determina angajații să se despartă de întregul proces și, în cele din urmă, va bloca schimbul deschis și cinstit de idei și feedback.

Un exercițiu efectiv de 360 de grade ar trebui să se refere la dezvoltarea continuă și personală (și organizațională): nu ar trebui să fie vorba despre cuantificarea unui obiectiv specific sau o aprobare a performanței unice.

Pasul 3: Sprijin pentru managementul superior

Managerii, angajații și alte părți interesate trebuie să creadă în valoarea instrumentului de evaluare de 360 de grade și a procesului de feedback - aceasta înseamnă că, conducerea superioară trebuie să comunice avantajele evaluării astfel încât angajații să aprecieze meritele evaluării.

Pasul 4 : Selectați un administrator și un facilitator competent

Chiar dacă conducerea superioară poate să stabilească obiective pentru angajați, acestea sunt rareori acelea care pun în aplicare evaluarea de 360 de grade. Administratorul ar putea fi un specialist în resurse umane (de exemplu, ofițer de personal, formator) sau un administrator senior. Administratorul TREBUIE să fie instruit în utilizarea instrumentului sau sistemului de evaluare de 360 de grade și să aibă încredere în asigurarea confidențialității, deoarece va avea acces la rapoartele finale de 360 de grade.

Facilitatorii trebuie să fie instruiți - în cazul TeamMate 360, și de asemenea ei trebuie să finalizeze Programul Recunoscut al Institutului de Management Expert pentru a oferi un feedback participanților. Solicitarea facilitatorilor de a fi instruiți și certificați asigură de asemenea, coerența și calitatea feedback-ului de 360 de grade și contribuie la credibilitatea instrumentului de evaluare.

Pasul 5: Stabilirea credibilității

Comunicarea este un prim pas important înainte de implementarea oricărui sistem de feedback. Credibilitatea poate fi sporită prin comunicarea scopurilor și obiectivelor exercițiului de evaluare de 360 de grade, împărtășirea planurilor de implementare a acestuia și cu facilitatori și administratori bine instruiți și bine pregătiți.

Pasul 6 : Stabilirea încrederii

Este imperativ ca atât participanții, cât și respondenții să înțeleagă că chestionarele de evaluare sunt anonime și că numai datele agregate vor fi distribuite managerilor. Deseori, organizația alege să externalizeze evaluarea și procesul de feedback către o terță parte, sporind astfel calitatea și confidențialitatea exercițiului.

Pasul 7 : Menținerea coerenței

Un sondaj de feedback efectiv de 360 de grade va fi în mod ideal repetat periodic pentru a capta îmbunătățiri ale scorurilor de referință ale managerului individual și ale indicatorului de referință al organizației.

Pasul 8 : Formularea întrebării sau a comportamentului

Întrebările și comportamentele trebuie exprimate într-o manieră pozitivă, evitând construcțiile negative. Acest lucru va contribui la îmbunătățirea și încurajarea managerilor să adopte comportamente pozitive în viitor. Întrebările sau comportamentele trebuie să se bazeze pe criterii observabile și criterii pe care managerii sunt capabili să influențeze și îmbunătățească.

În cadrul chestionarului de evaluare, includerea întrebărilor și a comportamentelor interrelaționate și suprapuse este, de asemenea, o bună practică. Acest lucru contribuie la evitarea faptului că participanții și respondenții ar putea "ghicici" cum să obțină scoruri mai mari sau mai mici. Deși acest lucru poate duce la creșterea numărului de întrebări sau comportamente de evaluare care trebuie evaluate, va crește precizia evaluării.

Pasul 9 : Evitați evaluarea exagerată

Păstrați formularele de examinare de 360 de grade simple și cât mai scurte posibil, fără a compromite valabilitatea și precizia instrumentului. Asigurați-vă că fiecare întrebare și

comportament este relevant și adresat în mod clar, cel mai concis. În mod ideal, întrebările și declarațiile de comportament trebuie testate și validate înainte de includerea în sondajul de evaluare.

Pasul 10 : Oferiți feedback și Follow-up

Feedback-ul ar trebui să fie oferit participanților, în mod ideal de către facilitatori instruiți și calificați. Raportul de feedback trebuie să fie clar și concis și să conțină idei și sugestii privind îmbunătățirea și dezvoltarea. Orice evaluare de 360 de grade și exercițiul de feedback ar trebui să ducă la un simplu plan de dezvoltare sau de acțiune pentru manager și, în mod ideal, sugestii pentru managementul superior cu privire la modul în care pot susține și îmbunătăți performanța managerilor și al organizației în viitor.

Este adesea important să repetați periodic evaluarea de 360 de grade pentru a monitoriza scorurile individuale ale managerilor și scorurile de referință ale organizației. Având un set de scoruri de referință oferă baza pentru compararea rezultatelor și îmbunătățirea conducerii.