

مربی گری

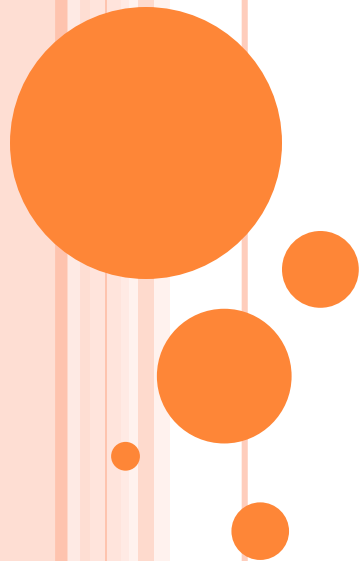
از طریق

ارایه بازخور موثر

دکتر داریوش غلام زاده

پنجمن همایش آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی

تابستان ۱۳۹۵



**Leadership** is the element in your role that is concerned with the **FUTURE**.

- Vision
- Values
- Strategic planning
- Succession planning



**Management** is the part of your role that deals with current operations.

- Finances
- Tactics
- Standards
- Rules and legal obligations

**Coaching** is a process of helping another individual **realize their inner potential**,

- ❖ Motivation
- ❖ Excellence
- ❖ Achievement
- ❖ Intrinsic learning
- ❖ Intense satisfaction

❖ هدف از بازخورد، افزایش درک و آگاهی افراد به منظور انجام اقدام مناسب است.

❖ بازخورد می تواند برای کاری که اشتباه انجام شده، اصلاحی باشد و یا با نگاهی مثبت تر، می تواند برای حداکثر استفاده از فرصت هایی که بازخورد آشکار کرده است، باشد.

❖ در مدیریت عملکرد بازخورد، همیشه به نتایج، رویدادها، وقایع حساس و رفتارهای مهمی که بر عملکرد تاثیر گذاشته اند، اشاره دارد.

# Giving Feedback

---

## ❖ What is feedback?

- “Information a system uses to make adjustments...”
- Intended to improve; sharpen clinical skills
- Feedback presents information
- Evaluation summarizes performance;

💣 Without feedback, incorrect or ineffective behaviors unwittingly continue

پنهان برای خود آشکار برای خود

حوزه آشکار

حوزه کور

حوزه خصوصی

حوزه ناشناخته

آشکار  
برای  
سایرین

پنهان برای  
سایرین

## نکات مهم در ارایه بازخورد:

- ✓ بازخورد باید مبتنی بر واقعیت ها، و نه عقاید شخصی باشد.
  - ✓ بازخورد باید توصیفی باشد، نه بر مبنای قضاوت.
  - ✓ به رفتارهای مشخص اشاره شود.
  - ✓ مسائل کلیدی را انتخاب و خود را به آنها محدود سازید (نباید زیاده روی کرد).
  - ✓ بر جنبه هایی از عملکرد تمرکز شود که قابل بهبود است.
  - ✓ بازخورد مثبت ارایه شود. بازخورد نباید فقط محدود به حوزه های بهبود شود.
- اگر افراد احساس کنند که در فرایند بازخورد توانمند می شوند، برای بهبود عملکرد تلاش بیشتری خواهند کرد.

# الگوهای رایج بازخور

---

❖ روش ساندویچی برای رایج بازخور

مربی گری از طریق رایج بازخور موثر- کنفرانس آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی- دکتر غلام زاده

## چرا بازخور از طرف مدیران بسیار مهم است؟

❖ متمرکز و با انگیزه باشند:

- ✓ آیا کسی به این موضوع واقف است که من در اینجا ارزش افزایی می کنم؟
- ✓ آیا اصلا این کار برای کسی اهمیت دارد؟

❖ در جهت درست به حرکت ادامه دهند:

- ✓ در مرحله بعدی چه کاری باید انجام دهم؟

❖ به طور پیوسته عملکرد را بهبود بخشند:

- ✓ چه کاری را درست انجام می دهم؟ چه چیزی را لازم است بهبود بخشم؟



## تحقیقات مشاوران HRD PRESS در شرکت های فورچون ۵۰۰

در جلسات مشاوره ای مدیران و یا در سمینارها و کارگاه های آموزشی:

- ❖ مدیران ادعا می کنند در دادن بازخورد به افراد خود، قواعد را رعایت می کنند.
- ❖ مصاحبه با کارکنان، از داستان دیگری حکایت می کند
- ❖ بازخوردهای دریافتی به اندازه کافی موثر نیستند.

## اصول آرایه بازخورد

Frequent	مکرر
Accurate	دقیق و صحیح
Specific	مشخص
Timely	به موقع

## مکرر بودن بازخور

- بعضی افراد بیشتر از سایرین به بازخورد نیاز دارند. در واقع تناوب بازخورد از فردی به فردی دیگر متفاوت است.
- دادن بازخورد به افراد در هنگامی که بدان نیاز دارند، اولین رفتار کلیدی بهترین مدیران دارای سبک مربی گری است.
- تشخیص و برآوردن تناوب بازخورد برای هر یک از افراد، مهارت مربوط به این رفتار است.

## دقیق بودن بازخور

- هر بازخوردی که داده می شود، بر اعتماد و عملکرد افراد تأثیرگذار است. دادن بازخوردی که متفکرانه، متعادل و صحیح باشد، دومین رفتار کلیدی مدیران مربی صفت است.
- برای آرایه بازخوردی دقیق، مدیر باید:
- مفروضات خود را به چالش بکشد.
- حقایق را مورد بررسی قرار دهد.
- قبل از آرایه بازخور تمرین کند.

## مشخص بودن بازخور

➤ اینکه به افراد گفته شود چه چیزی درست و چه چیزی غلط است لزوماً کافی نیست ؛ بلکه باید به آنها دقیقاً گفت که چه مراحلی برای رسیدن به بهترین نتیجه لازم است.

➤ این سومین رفتار کلیدی مدیران مربی صفت است. هدفگذاری و تعیین مهلت های زمانی درست و تدارک خطوط راهنمای روشن نیز مهارت های مربوط به این رفتار می باشند.

## به موقع بودن بازخورد

- هرچه بازخورد از نظر زمانی به عملکرد نزدیک تر باشد، تأثیر بیشتری بر افراد می گذارد و فرصت بیشتری برای پیشرفت و بهبود به دست می آید.
- دادن بازخورد بهنگام چهارمین رفتار کلیدی مدیران خوب مربی صفت است. مهارت مربوط به آن نیز مدیریت مؤثر زمان است.

## شکایت های افراد از نقص بازخورها

### هفت شکایت مهم افراد

1. عدم وجود بازخورد کافی
2. بازخورد بیش از حد
3. بازخورد بیش از حد منفی
4. بازخورد گمراه کننده
5. بازخورد مبهم
6. بازخورد با عجله
7. بازخورد با تأخیر

# شکایت مهم افراد

کارمند خدمات حقوقی در یک شرکت حقوقی

"من تلاش می کنم که یکی از وکلا (بالادستان) را راضی کنم که در مورد پرونده ای که دست من است، کمی مرا راهنمایی کند و پاسخی که از آنها می گیرم همیشه این است: "وقت ندارم". اگر یکی از کارهایم را به آنها محول کنم، آنها احتمالاً به جای بررسی آن را گم می کنند..."

"بسیاری از مواقع که در حال انجام کاری برای اولین بار می باشم، نمی توانم تشخیص دهم کار را درست انجام می دهم یا خیر، مگر این که از یکی از وکلا (بالادستانم) چیزی بشنوم. یکی از وکلا به ما سر می زند و تمام چیزی که دستگیرم می شود این است که اگر آنها فقط یک دقیقه زمان می گذاشتند که این پرونده را بررسی کنند، من از این همه عذاب در امان بودم."



## نمونه مورد مطالعه ☞ کارمند یک شرکت تجاری:

رئیس من از من می خواهد که نامه ای را بنویسم. من باید این کار را انجام دهم و او باید آن را تصحیح کند. ولی این فرآیند چندین مرتبه اتفاق می افتد. او نظرش را چندین دفعه تغییر می دهد و تغییرات بیشتری اعمال می کند.

به این ترتیب یک نامه معمولی نیم صفحه ای یک ساعت وقت ما را می گیرد... از آنجایی که من هم جزئی از این فرآیند می باشم در بهره وری کار خدشه وارد می کند؛ زیرا بر سر هر موضوع چندین مرتبه تغییر اعمال می شود.

## نمونه مورد مطالعه مشاور سیستمهای اطلاعاتی

✓ او همیشه بازخوردهای منفی می دهد ولی هیچ وقت حتی یک کلمه محبت آمیز نمی گوید...

✓ او پیغامی صوتی برای من می گذارد و کاری را که مورد دل خواهش نیست شدیداً سرزنش می کند؛ ولی وقتی که کاری را درست انجام می دهم، هیچ پیغام صوتی از او دریافت نمی کنم. من دارم از مسیر اصلی منحرف می شوم زیرا عصبانی هستم.

## نمونه مورد مطالعه ➡ رئیس بخش در یک فروشگاه بزرگ:

چیزی که به نظر من خیلی غیر منصفانه است این است که رئیس من به خاطر اعتراض یک مشتری، حتی بدون بررسی مورد از جانب من، سر من داد می زند. یک بار این مشتری داشت بر سر صندوق دار من فریاد می زد، زیرا صندوق دار به او اجازه نمی داد ژاکتی که از فروشگاه ما خریده بود به ما پس دهد. ما یک سیستم کنترل فهرست موجودی داریم و می توانیم تشخیص دهیم که کالایی متعلق به سیستم ما هست یا خیر... من به سمت آن مشتری رفتم که او را از فریاد زدن بر صندوق دار بازدارم. او نام ما را یادداشت کرد، [باژستی ناپسند] و رفت. بعد از آن رئیس من سر من فریاد زد بدلیل آنکه آن مشتری گفته بود که دیگر هیچ وقت از فروشگاه ما خرید نخواهد کرد."

## نمونه مورد مطالعه رئیس بخش در یک فروشگاه بزرگ:

### تحلیل: عدم بررسی وقایع / بازخورد غیردقیق

○ مدیر فروشگاه حقایق را از طرف این کارمند بررسی نکرده بود؛ یا حداقل موضوع را از جانب رئیس بخش یا صندوق دار رسیدگی نکرده بود. این مدیر اعتبار خود را نزد رئیس بخش و احتمالاً صندوقدار از دست داده است.

○ رئیس بخش اگرچه در موقعیت خوبی برای مشاهده تعامل میان مشتری و مدیر فروشگاه بود، اطلاعات دست اول در اختیار نداشت. همچنین رئیس بخش برای تشخیص بهترین جواب برای قانع کردن مشتری بر سیستم کنترلی فهرست موجودی فروشگاه تکیه کرد؛ ولی مدیر فروشگاه از این منبع معتبر اطلاعات استفاده نکرد. حتی اگر سیاست فروشگاه مطابق "همیشه حق با مشتری است" باشد، قطعاً رفتار مدیر فروشگاه در داد زدن بر سر رئیس بخش درست نبود. رئیس بخش فقط از صندوق دار حمایت کرده بود و یک سیاست دیگر فروشگاه را مبنی بر قبول نکردن اجناس برگشتی از مغازه های دیگر به اجرا گذاشته بود.

## نمونه مورد مطالعه 📖 کار در یک بانک

- "دست نوازشی در پشت سرم احساس می کنم ولی خیلی به ندرت. من می خواهم دقیقاً بدانم چه کاری را درست انجام می دهم که بتوانم از ادامه دادن آن مطمئن باشم."
- "رئیس من همیشه به من این حس را القا می کند که از کار من قدردانی می کند- مگر آن که از کاری که من انجام داده ام عصبانی باشد؛ و سپس نگاه های خشمگین به من می کند. من می فهمم که او حسابی از دست من عصبانی است، ولی او باید به من دقیقاً بگوید چه کاری را اشتباه انجام داده ام که بتوانم آن را درست کنم یا حداقل دیگر تکرار نکنم."

## نمونه مورد مطالعه ➡ تحلیلگر تجاری یک زنجیره خرده فروشی

همه اینجا در حال رفت و آمد هستند، سرمان خیلی شلوغ است؛ ولی بعضی افراد این وضع را بدتر می کنند زیرا به اندازه کافی زمان برای ارائه یک نظر اختصاص نمی دهند. برای مثال مدیر من می گوید: "تو باید طرح فروش را تغییر دهی." و من می گویم: "آن طرحی که دیروز به شما دادم؟" و او می گوید: "نه، آن را هنوز نگاه نکرده ام." درحین این مکالمه، او بر کار دیگری متمرکز است و من انتظار دارم که حداقل او به من بگوید درمورد کدام طرح صحبت می کند!

"من می توانم این موضوع را از منشی او پیگیری کنم، ولی به این طریق سرعت کار گرفته می شود. او خودش در عجله است ولی کارها را برای بقیه کند می کند."

## نمونه مورد مطالعه 📖 طراح گرافیک

○ رئیس من اصرار دارد هرچیزی را قبل از این که از اینجا بیرون برود ببیند، و همیشه تغییراتی اعمال می کند. ولی همیشه زمان بسیار زیادی طول می کشد تا او بازخورد خود را بدهد. افراد همیشه از تأخیر او شکایت دارند. من می توانم کاری را در نصف یک روز انجام دهم ولی این کار بر روی میز رئیس حداقل یک هفته باقی می ماند..."

○ "یک بار او طرحی را که من چند ماه پیش به او داده بودم برداشت. هیچ کس حتی نمی دانست این طرح برای کدام مشتری است. من باید در بین انبوهی از پرونده ها جستجو می کردم تا سوابق مشتری مربوطه را پیدا کنم. وقتی موفق شدم که معلوم شد که او خیلی وقت پیش نزد کس دیگری رفته و کار را با او به اتمام رسانده است."

# مکرر بودن بازخورد

○ رای به بازخورد به هر کارمند با تعداد تکرارهای منحصر به او

✓ رای به بازخورد در فواصل بسیار طولانی

✓ رای به بازخورد به کرات

○ مکرر بودن کاملاً نسبی است.

هر کارمند با توجه به عملکردی که دارد، نیازمند یک تناوب اختصاصی در دریافت بازخورد می باشد.



بازخورد مکرر: یک مثال

تکنیسین پزشکی :

اولین مدیر من، همیشه مرا به خاطر پرسش‌هایی که می‌کردم مورد تمسخر قرار می‌داد ...

ولی سرپرست آزمایشگاه در بیمارستانی که در حال حاضر در آن کار می‌کنم برخوردی متفاوت دارد. زمانی که برای اولین بار به آنجا رفتم، او هر زمان که پرسشی داشتم با حوصله تمام به سؤالم پاسخ می‌داد. من می‌دانستم که او کارهای بسیاری دارد، پس سعی می‌کردم که سؤالاتم را با دقت انتخاب کنم. این برخورد حس وظیفه‌شناسی من را بیشتر کرد، زیرا می‌دانستم که اگر از او پرسشی کنم او برای من زمان صرف خواهد کرد و نمی‌خواستم در حالی که می‌توانم کاری را انجام دهم برای انجام آن از دیگران درخواست کمک کنم. تنها کاری که می‌کردم آن بود که بجای آنکه چند بار سؤالی را بدون دریافت پاسخ بپرسم، فقط برای یک بار سؤال کنم...

## بازخوردهای نامتناوب: ۵ دلیل اصلی

- مدیر به دلخواه خود (ادراک شخصی، شیوه و محدودیت‌های زمان و منابع خود) زمان بندی و چگونگی بازخورد را تعیین می‌کنند (دلیل اصلی)
- مدیر به زیردستان خود اعتماد کافی ندارد، لذا بازخوردهای او پرخاشگرانه و یا زیاده از حد می‌باشند.
- مدیر احساس می‌کند بنحاطر مسئولیت‌هایی که دارد (مشغله زیاد) تحت فشار است.
- به دلیل فقدان اقدامات آینده نگرانه (روابط محدود)، مدیر و کارمند دارای ارتباطات بسیار کمی می‌باشند، از این رو مدیر به قدر کافی بازخورد نمی‌دهد.
- مدیر به ارزیابی‌های رسمی بسیار تکیه کرده و در نتیجه بازخورد کافی ارائه نمی‌دهد.

# بازخوردهای نامتناوب: اصول راهنما

## هماهنگ شدن با تناوب گیرنده بازخورد

- تشخیص تناوب مربوط به هر فرد گیرنده بازخورد
- به یاد داشته باشید که: وظایف محول شده، امکان بازخورد را فراهم می‌کنند.
- بازخوردها می‌توانند:
  - ❖ زمان بندی شده یا بدون زمان بندی باشند.
  - ❖ می‌توانند بین مدیر و کارمند بوده یا در حضور دیگران باشند (به عنوان مثال در جلسات گروهی)
  - ❖ به صورت شفاهی توسط مدیر بوده یا به روش‌های دیگری باشند (مانند پیام صوتی، پیام رایانه‌ای، تلفنی و دست نوشته)

# بازخوردهای نامتناوب: اصول راهنما

## هماهنگ شدن با تناوب گیرنده بازخورد

○ در شرایط ابهام (عدم قطعیت) بازخورد دهید، سپس به نتایج آن با دقت توجه کنید.

"به یاد داشته باشید که شما همیشه می‌توانید از افراد زیرمجموعه خود بخواهید که درباره بازخور شما به شما بازخورد بدهند."

## بازخورد دقیق (متفکرانه، متعادل و صحیح)

- دومین عامل کلیدی در رویکرد بازخور موثر، دادن بازخورد دقیق است. بازخورد دقیق دومین رفتار کلیدی موثرترین مدیران مربی گرا نیز هست.

# اهمیت بازخورد دقیق

(متفکرانه، متعادل و صحیح)

## اول و مهمتر از همه:

○ هر بار که مدیری به زیردستش بازخورد می دهد، پای اعتبار خود را به میان آورده است. دادن بازخوردی که از نظر زیردست غیردقیق ( غیرمنصفانه، غیرمتعادل و یا ناصحیح) باشد، اعتبار مدیر را خدشه دار می کند.

## ○ از طرف دیگر

○ افراد به مدیرانی ارزش و اعتبار قائل می شوند که به طور منظم بازخوردی متفکرانه، متعادل و صحیح ارائه می کنند. مدیرانی که تلاش می کنند دقیق، نفوذپذیر و آموزنده باشند به داشتن دانش بسیار، توانایی، انصاف و هوش شهرت پیدا می کنند. به چنین مدیرانی بیشتر به چشم مربی نگاه می شود.

## بازخورد دقیق: (متفکرانه، متعادل و صحیح)

### ○ دوم: بازخور دقیق مهم است زیرا:

افراد از نتیجه ارزیابی عملکردشان به عنوان معیاری برای سنجش این که چه چیزی را درست انجام می دهند (و بنابراین باید به همین صورت ادامه دهند) و چه چیزی را غلط (و بنابراین باید آنرا اصلاح کنند)، استفاده می کنند، به همین دلیل لازم است قبل از ارزیابی عملکرد و ارایه بازخور اقدامات زیر انجام گیرد:

○ تمرکز بر آنچه که در مورد آن می خواهید صحبت کنید.

○ مورد سؤال قرار دادن مفروضات خود

○ بررسی دوباره حقایق (یعنی اسناد، مدارک و شواهدی که مبنای ارزیابی شما می باشند).

○ اطمینان حاصل کنید که کارمند را در جهت درست، و نه غلط، هدایت می کنید.

## بازخورد دقیق: (متفکرانه، متعادل و صحیح)

○ **سوم: بازخور دقیق مهم است زیرا:**

✓ دقت بازخورد مدیریتی تأثیر چشمگیری بر سه حوزه زیر دارد:

۱. **پاداش ها و انگیزاننده ها** (زیرا غالبا نتیجه این بازخوردها به پاداش ختم می شود. هنگامی که بازخورد دقیق نیست، افرادی که مستحق نیستند پاداش می گیرند و بنابراین سیستم انگیزشی تضعیف می شود.)

۲. **ارزیابی نیازهای یادگیری**

بازخورد غیر دقیق می تواند افراد را از مهارت ها و دانشی که به آن نیاز دارند دور کرده و به سمت یادگیری نامناسب و غیر ضروری منحرف کند.

۳. **توسعه رهبری**

○ مدیران باید از بازخورد مدیریتی برای تشخیص بهترین افراد که صلاحیت مسئولیت و اختیارات بیشتر دارند استفاده کنند. به همین دلیل بازخورد غیر دقیق می تواند منجر به تخصیص نامناسب منابع توسعه رهبری شود.



## بازخورد غیر دقیق: پنج دلیل اصلی

- مدیریت وقت کافی جهت آماده کردن بازخورد اختصاص نمی دهد.
- مدیر در ارائه بازخورد عجله می کند.
- احساسات در بازخورد تأثیر می گذارد.
- مدیر به صورت نامتناسب فقط بر روی بازخورد منفی متمرکز است، زیرا او فقط در مواقع بروز مشکل بازخورد می دهد.
- اطلاعات مدیر برای ارائه بازخورد از منابع نامعتبر به دست می آید.

## نکات راهنما برای ارایه بازخوردی دقیق

فراموش نکنید که پای اعتبار شما در میان است!

○ هر زمان که بازخوردی دقیق می دهید فرصتی برای خود فراهم آورده اید که اعتماد را در آن شخص به وجود آورده و او را به راه درست هدایت کنید. بازخورد غیر دقیق قطعاً اعتماد را از بین برده و آن شخص را به راه غلط هدایت می کند.

○ در آماده سازی بازخورد، روی محتوای آن دقت کنید.

✓ با مورد سؤال قراردادن مفروضات خود و بررسی حقایق، از متفکرانه بودن بازخورد خود اطمینان حاصل کنید.

✓ از خود بپرسید: من واقعاً از این موضوع چه چیزی می دانم؟

✓ همچنین منابع اطلاعاتی مورد استفاده برای بازخورد را مورد بررسی قرار دهید.

- آیا این منابع معتبر هستند؟

- آیا این منابع باید دوباره بررسی شوند؟

# نکات راهنما برای ارایه بازخوردی دقیق

## فراموش نکنید که پای اعتبار شما در میان است!

○ بین تشویق و نکوهش تعادل برقرار کنید.

➤ **هنگامی که بازخورد نکوهشی است:**

- ❖ ابتدا در مورد همکاری ارزشمند شخص تأمل کنید.
- ❖ تمرکز به نقاط مثبت و قوت های فرد در وهله نخست و سپس پرداختن به حوزه های بهبود. روش ساندویچی
- ❖ بحث و بازخور پیرامون عملکرد شخص نه شخصیت وی.

➤ **هنگامی که بازخورد تشویقی است:**

- ❖ مراقب باشید فرد را بیش از حد تشویق نکنید، مخصوصاً اگر جای بیشتری برای پیشرفت وجود دارد.
- ❖ اگرچه افراد هیچ چیز را بیشتر از تشویق دوست ندارند، برای خود آنها بهتر است که بازخوردی متعادل حاوی نکات تشویقی و تنبیهی دریافت کنند.

## نکات راهنما برای ارائه بازخوردی دقیق فراموش نکنید که پای اعتبار شما در میان است!

### ○ پیام خود را تصحیح و تمرین کنید.

- ❖ برای آماده کردن بازخورد وقت بگذارید.
- ❖ برای بازخورد نوشتاری، ابتدا یک پیش نویس تهیه کنید.
- ❖ برای بازخوردهای شفاهی، قبل از ارائه آن را با خود تمرین کنید.

○ این که فقط به افراد بگویید چه کاری را درست و چه کاری را غلط انجام می دهند لزوماً کافی نیست. باید به آن ها دقیقاً بگویید که چه مراحلی در ادامه لازم است طی شود تا بهترین نتیجه ها حاصل شود.

## بازخورد مشخص

- سومین ویژگی بازخور موثر، مشخص بودن آن است. بر طبق یافته های پژوهشی، سومین رفتار کلیدی مدیران مربی صفت نیز همین است.

## اهمیت بازخورد مشخص

- بر خلاف بازخورد دقیق که پشتیبان ارزیابی است و بر آنچه که قبلاً اتفاق افتاده متمرکز است، بازخورد مشخص نگاه به آینده دارد.
- به دلیل آن که هدایت به سمت مراحل بعدی مهمترین عامل در هدایت افراد به سمت هر هدفی است، این عامل مهم ترین عامل در بازخورد موثر نیز محسوب می شود.

## بازخورد مشخص تمرکز بر مراحل عملی

### ○ نیاز به مراحل عملی

انجام ارزیابی به خودی خود به معنی مربی گری نیست. اینکه به افراد فقط گفته شود که چه کاری را درست و چه کاری را غلط انجام می دهند برای آنها کافی نیست.

مدیران مربی صفت، ارزیابی عملکرد را به هدفگذاری، تعیین مهلت های زمانی واقعی و شاخص های ارزیابی مرتبط می کنند.

## بازخورد مشخص

- ❖ یک کارمند پس از دریافت بازخورد باید بتواند تشخیص دهد که **دقیقاً چه کاری را باید در مرحله بعد انجام دهد.** از دید عملی این به معنای سه مورد اساسی زیر است:
  - مدیر باید خودش در مورد هدف بازخورد، توجیه و روشن باشد. مدیر انتظار دارد چه مراحلی عملی به عنوان نتیجه بازخورد اتفاق بیافتد؟
  - بازخورد مدیر باید حاوی حرکت پیشنهادی بعدی باشد. مدیر باید به کارمند نشان دهد که چه اقدامی باید انجام شود.
  - بازخورد مدیر باید حاوی جزئیات کافی جهت شروع حرکت بعدی باشد. این کار تضمین می کند که کارمند قادر به پیروی از مراحل پیشنهادی بعدی است.

## پیروی از سه قانون ساده زیر امکان موفقیت را افزایش می دهد:

- اول : اطمینان حاصل کنید که دریافت کننده بازخورد مسئولیت کامل عملی که به او محول می شود را می پذیرد.
- دوم : اطمینان حاصل کنید که دریافت کننده بازخورد صریحاً به چارچوب زمانی و مهلت زمانی تعیین شده برای مراحل عملی پایبند است.
- سوم : اطمینان حاصل کنید که دریافت کننده بازخورد شاخص هایی که باید لحاظ شوند را از ابتدا درک کرده است.



## بازخوردی که به اندازه کافی مشخص نیست:

### ○ پنج دلیل مهم

۱. مدیر به دلایل دادن بازخورد فکر نمی کند.
۲. در یک بازخورد، موارد زیادی به یکباره مورد بحث قرار می گیرد.
۳. تأکید بیش از حد بر جزئیات بی اهمیت و اولویت های بی مورد صورت می گیرد.
۴. مدیر به جای تمرکز بر اقدامات لازم در مراحل آتی، به اتفاقات رویداده در مرحله کنونی تمرکز می کند.
۵. مدیر از ادراک کامل کارمند خود در مورد بازخورد آریه شده، اطمینان حاصل نمی کند.

## اصول راهنما

### (1) به بازخور به عنوان فرصتی برای عمل بنگرید.

به یاد داشته باشید که هر بازخورد، فرصتی برای تفویض اختیار است، این همان دلیلی است که به بازخورد خاصیت مربی گری می دهد.

### (2) هدف دقیق خود را برای دادن بازخورد، روشن و مشخص کنید.

قبل از دادن بازخورد اطمینان حاصل کنید که دقیقاً می دانید با دادن این بازخورد خاص در این زمان خاص به این شخص خاص چه اهداف ملموسی را حاصل کنید.

### (3) سپس مراحل عملی واقعی را تعیین کنید.

در این مرحله باید با تعیین مراحل خاص بعدی، بازخورد را از حالت ارزیابی به عمل تبدیل کنید. هدف گذاری کرده و شاخص و زمان تعیین کنید.

## اصول راهنما

۴) در نهایت از بازخورد خود بازخورد بگیرید.

اطمینان حاصل کنید که دریافت کننده بازخورد دقیقاً متوجه شده است که انتظار شما برای مراحل بعدی چیست. از او بخواهید که درک خود از اهداف، ضرب العجل ها و پارامترها را با دیگران به اشتراک بگذارد.

هرچه بازخورد به عملکرد نزدیک تر باشد، تأثیر بیشتری بر کارمند می گذارد و شانس بیشتری برای هرگونه پیشرفت لازم فراهم می آورد.

## بازخورد به موقع هرچه زودتر، بهتر

- هنگامی که بازخورد به موقع است، کارمند آنرا مطلوب می داند، مفهوم آن آشکار است و اهمیت عملکرد به آسانی احساس می شود. نتیجه آن نیز بازخوردی مؤثر است که منجر به پیشرفت عملکرد می شود.
- هرچه وقفه زمانی بین عملکرد فرد و بازخورد مدیر بیشتر شود، تأثیر بازخورد کمتر می شود.
- ✓ افراد بسیار کمی در مورد هر عملی که انجام می دهند، هر لغتی که می گویند یا می نویسند و هر نتیجه ای که حاصل می کنند تفکر می کنند. به همین دلیل خیلی غیر معمول نیست که کارمندی در پاسخ به بازخوردی که با تأخیر به او داده می شود بگوید: "در مورد چه چیزی دارید صحبت می کنید؟"

## ضرورت بازخورد به موقع

○ بازخورد به موقع زمان کافی برای عمل را فراهم می کند.

❖ مدیر باید با در نظر گرفتن نکات بازخورد بر طبق مراحل عملی واقعی و مشخص، زمان کافی به کارمند جهت انجام کارهای زیر بدهد:

- قبول مسئولیت کامل انجام مراحل عملیاتی
- درک و پیروی از رهنمودها و شاخص ها
- توافق بر چارچوب زمانی
- دستیابی به نتایج محسوس محول شده در یک مهلت زمانی مناسب

## ضرورت بازخورد به موقع - ادامه

- بازخورد به موقع، فرصت های یادگیری کارمند را بهینه می کند. افراد بهترین یادگیری را از بازخوردی حاصل می کنند که در مورد عملکرد اخیرشان است، هنوز به کار جاری شان مربوط است، و هنوز می تواند جهت تقویت کار مورد استفاده قرار گیرد.
- بازخورد به موقع، مناسب محیط کاری امروزی است. مدیران و افراد باید خود را با سرعت محیط کاری جدید **Just in time** هماهنگ کنند، و بازخورد به موقع به آنها در این کار کمک می کند.

## بازخورد بی موقع : پنج دلیل مهم

۱. مدیر احساس می کند که شدیداً مشغول وظایف و مسئولیت های دیگر است و بنابراین اولویت ویژه ای برای دادن بازخورد به موقع قائل نمی شود.
۲. مدیر بازخورد به موقع را به عنوان یک اولویت در نظر می گیرد، ولی فاقد مهارت کافی در مدیریت زمان برای واکنش نسبت به اولویت ها است.
۳. مدیر منتظر یک زمان "خوب" برای دادن بازخورد است و بنابراین "بهترین" موقع (که همان بعد از عملکرد است) را از دست می دهد.
۴. مدیر به دلیل نگرانی نسبت به پیامدهای احتمالی مانند ناراحتی، عصبانیت، صدمه به احساسات، از دست دادن یک کارمند با ارزش و غیره، از رایج بازخورد به موقع اجتناب می ورزد.
۵. مدیر بیش از حد درگیر فرآیند رسمی ارزیابی عملکرد است.

## رهنمودها: دادن بازخورد به موقع

۱. همیشه به خاطر داشته باشید که بازخورد فوری بهترین تأثیر را می‌گذارد. جزئیات عملکرد روشن و واضح است، مفهوم آشکار است، و اهمیت عملکرد، آسان تر ارزشگذاری می‌شود.

۲. زمان حال را به دادن بازخورد اختصاص داده و زمان را برای آینده ذخیره کنید. بازخورد فوری خاصیت پیش‌گیری دارد و از بروز انبوهی از مشکلات در آینده جلوگیری می‌کند. از این که منتظر رسیدن یک زمان "خوب" برای دادن بازخورد باشید دوری کنید، زیرا هرچه بیشتر برای رسیدن آن صبر کنید، احتمال آنکه این زمان "خوب" فرا برسد کمتر خواهد شد و بالاخره زمانی می‌رسد که خرابی‌ها و مشکلات بسیاری به بار آمده و شما باید همه آنها را رفع و رجوع کنید.



## رهنمودها: دادن بازخورد به موقع

۳. مهارت مدیریت زمان را پرورش دهید.

سعی کنید زمان مناسب برای ارایه بازخورد را پیش بینی کنید. هرچه بهتر بتوانید پیش بینی کنید، بهتر می توانید برای آینده برنامه ریزی کنید. در مواردی که نمی توانید برای آینده برنامه ریزی کنید، برای حال برنامه ریزی کنید. بازه های زمانی دقیقی را برای امروز، فردا و یا حداقل هفته جاری، برای دادن بازخورد برنامه ریزی کنید.

۴. مختصر و مفید باشید.

تا زمانی که وقتی را به بررسی دقیق و مشخص بودن بازخورد اختصاص می دهید، مختصر و مفید بودن بازخورد را نیز تضمین کرده اید. عامل کلیدی نهایی آن است که از مختصر و مفید بودن آنچه ارائه می کنید اطمینان حاصل کنید. این به آن معنی است که به مستند بودن بازخورد پایبند مانده اید.

# به امید دیدار مجدد و با آرزوی توفیق

مربی گری از طریق ارایه بازخور موثر- پنجمین همایش آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی- دکتر غلام زاده