

مسیر صحیح در بازخورد ۳۶۰ درجه:

ترجمه و تصحیح: ناصر امامی میبدی

مسائلی همچون پدیدارشدن ساختارهای مسطح، ساختارهای گزارش دهی غیر متمرکز، تغییر در شکل و ماهیت سیستمهای مدیریت عملکرد و افزایش مشغله کارکنان، نیاز به مدیرانی را بوجود آورده است که بتوانند از عملکرد و منابع در دسترس خود، بازخورد بهتری بگیرند و روش بازخورد ۳۶۰ درجه راهی اثربخش در این زمینه است. هدف بازخورد ۳۶۰ درجه افزایش آگاهی مدیر نسبت به عملکرد خودش است به طوری که اثربخشی او را بهبود بخشد. مدیری که از مقامات مافوق، زیردستان، همکاران و مشتریان خود بازخورد می گیرد و سپس این بازخورد را با ارزیابی که از خودش داشته است مقایسه می نماید، می تواند نقاط ضعف و قوت و حتی نقاط کور شخصیتی اش را شناسایی کند.

بازخورد ۳۶۰ درجه می تواند ابزار ارزشمندی باشد به شرط آنکه بطور صحیح مورد استفاده قرار گیرد. بر اساس تجارب بدست آمده از بکارگیری این فرایند در سازمانهای مختلف، هفت عامل اساسی در این فرایند وجود دارد که در موفقیت بازخورد ۳۶۰ درجه نقشی اساسی ایفا می نمایند. این عوامل عبارتند از:

۱- هدفی روشن برای اجرای فرایند بیان شده باشد:

فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه ممکن است برای تبیین یک نیاز استراتژیک یا یکی از نیازهای شرکت تدوین شده باشد اما هدف فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه باید برای تمام افراد درگیر در آن کاملاً واضح و مشخص باشد. این هدف می تواند شناسایی شایستگیهای لازم برای موفقیت سازمان باشد یا اینکه بازخورد ۳۶۰ درجه به عنوان ابزاری برای توسعه فردی باشد و یا هدف این فرایند جانشین پروری یا تعیین نیازهای آموزشی باشد به هر حال هدف فرایند بایستی برای همه افراد کاملاً مشخص باشد و هنگامی که این هدف تعیین شد بایستی در اثر جریانات مختلف، دوباره دستخوش تغییر قرار گیرد.

۲- بازخورد ۳۶۰ درجه باید در برگیرنده تمام ذی نفعان باشد:

درگیر کردن ذی نفعان و افرادی که در فرایند برنامه ریزی مشارکت دارند و دعوت از آنها برای ارائه داده های مورد نیاز برای بازخورد ۳۶۰ درجه، نقشی اساسی در ایجاد پذیرش و افزایش اعتماد افراد نسبت به نتایج فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه دارد. ما آموخته ایم که وقتی افراد سازمان در فرایند مشارکت داده می شوند کمتر دچار بی اعتمادی نسبت به بازخورد می شوند.

۳- از رده های بالای سازمانی شروع شود:

ایده آل آن است که فرایند بازخورد گیری ۳۶۰ درجه از بالاترین مقام گروه ارزیابی کننده آغاز شود. بعلاوه هنگامی که مدیران ارشد در فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه شرکت می کنند و تعهد خود را نسبت به آن اعلام می نمایند، سبب

می‌شود که مدیران در هر سطحی، از عملکرد خودشان بازخورد بگیرند و این فرایند به آنها کمک خواهد کرد تا زیردستان مستقیم خودشان را بهتر رهبری نمایند.

۴- محرمانه بودن فرایند حفظ گردد:

محرمانه بودن فرایند، هم برای مدیری که مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و هم برای کسانی که مدیر را ارزیابی می‌کنند دارای اهمیت است. درست به همین دلیل است که بسیاری از سازمانها از یک منبع خارجی برای اجرای فرایند ۳۶۰ درجه استفاده می‌کنند. اطمینان دادن به کسانی که به تکمیل ابزار بازخوردگیری (پرسشنامه) می‌پردازند در مورد اینکه شناخته نخواهند شد، باعث می‌شود که آنها به راحتی و با کمال صداقت و صراحت به پاسخگویی بپردازند و این امر یکی از مهمترین اجزاء فرایند بازخوردگیری می‌باشد.

۵- مالکیت بازخورد ۳۶۰ درجه را به فرد ارزیابی شونده تعلق دارد:

فرایندهای بازخورد ۳۶۰ درجه که بطور صحیح اجرا شده‌اند به مدیران این اختیار را می‌دهند که تصمیم بگیرند، این اطلاعات چه موقع در اختیار چه کسانی قرار گیرد و همچنین بازخورد بدست آمده بدون رضایت شخص ارزیابی شونده در اختیار هیچ شخص یا گروه ثالثی قرار نخواهد گرفت. بعلاوه، مشاور خارجی یا گروه ثالثی که بازخورد را تهیه می‌نماید نباید در رابطه با بازخوردگیری هیچ نوع جهت‌گیری داشته باشد و همچنین نباید هیچ کنترلی بر مسیر شغلی فرد داشته باشد.

۶- فرایند تا آخرین مرحله به سرانجام برسد:

یکی از اشتباهاتی که غالباً سازمانها دچار آن می‌شوند این است که گزارش بازخورد را در اختیار مدیر قرار می‌دهند و توقع دارند که مدیر خودش بداند که با این بازخورد چگونه باید برخورد کند. اما فرایند موفق فرایندی است که چرخه را بطور کامل طی نماید و این اطمینان را به مدیران بدهد که از طریق فرایند بازخورد هدایت خواهند شد و به آنها گفته خواهد شد که با نتایج بدست آمده از بازخوردگیری چه باید بکنند. ما معمولاً به مدیران کمک می‌کنیم تا نتایج بدست آمده از بازخورد را تفسیر کنند، با ناسازگاریها و یا شگفتی‌هایی که در بازخورد وجود دارد درست برخورد کنند و برنامه‌ای عملی برای بهبود خودشان تدوین نمایند.

۷- فرایند ارزیابی باید در مقاطع زمانی معین تکرار گردد:

سازمانهایی که فرایندهای ۳۶۰ درجه موفق دارند، این فرایندها را تکرار می‌کنند. این امر به مدیران شرکت کننده در فرایند کمک می‌نماید تا متوجه پیشرفت خود بشوند و تاثیر فعالیتهایی را که در زمینه بهبود خود انجام داده‌اند را درک کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که فرایند بازخوردگیری هر دوازده تا هیجده ماه یکبار تکرار شود.