



your HR partner



**We Value
Feedback**

We help people & companies **grow**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

4	ΣΤΟΧΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ
5	ΟΡΙΣΜΟΣ FEEDBACK
6	ΤΑ 3 ΣΤΑΔΙΑ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ
7	ΣΤΑΔΙΟ 1 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ
8	ΣΤΑΔΙΟ 2 ΔΙΑΛΟΓΟΣ
9	ΣΤΑΔΙΟ 3 ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ
10	DO'S & DONT'S
11	ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ
12	ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ
14	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ - ΣΕΝΑΡΙΑ ΕΝΙΣΧΥΤΙΚΗΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ
16	ΣΕΝΑΡΙΟ 1 - Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ
17	ΣΕΝΑΡΙΟ 2 - Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ
18	ΣΕΝΑΡΙΟ 3 - Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ
19	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ - ΕΝΙΣΧΥΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΑΣ
20	ΦΥΛΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
21	ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ
22	ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ
25	ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ
28	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ
29	ΣΕΝΑΡΙΑ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ
31	ΟΔΗΓΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ - ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ
35	ΣΤΑΔΙΟ 1 - ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ
36	ΣΤΑΔΙΟ 2 - ΔΙΑΛΟΓΟΣ
38	ΣΤΑΔΙΟ 2 ΔΙΑΛΟΓΟΣ - ΕΝΤΥΠΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗ
39	ΣΤΑΔΙΟ 3 - ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ
40	ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΜΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
41	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΣΤΟΧΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- 👍 Να κατανοήσετε τα οφέλη του να δίνετε και να λαμβάνετε Feedback.
- 👍 Να κατανοήσετε τι πρέπει να κάνετε και τι δεν πρέπει να κάνετε όταν δίνετε feedback.
- 👍 Να βελτιώσετε τις δεξιότητες σας ώστε να παρέχετε αποτελεσματικό feedback στους ανθρώπους σας.
- 👍 Να εξασκηθείτε στις τεχνικές ανατροφοδότησης με τη βοήθεια του μοντέλου S.T.A.R.
- 👍 Να περάσετε καλά.



ΟΡΙΣΜΟΣ FEEDBACK

Feedback ή Ανατροφοδότηση, ορίζουμε τις χρήσιμες πληροφορίες ή την αξιολόγηση που δίνεται σε κάποιον σχετικά με το τι μπορεί να κάνει για να βελτιώσει την απόδοσή του, ένα προϊόν κλπ.

ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ FEEDBACK

Αυτός που **ΛΑΜΒΑΝΕΙ** Feedback

- Του δίνεται η δυνατότητα να αξιολογεί το τι κάνει και πώς το κάνει
- Αναγνωρίζει και εκτιμά τον ρόλο του
- Χτίζεται η αυτοπεποίθησή του
- Ενισχύει τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητες & συμπεριφορές
- Βελτιώνει πιθανές αδυναμίες

Αυτός που **ΔΙΝΕΙ** Feedback

- Αναπτύσσει τους ανθρώπους του προς την κατεύθυνση που επιθυμεί ενισχύοντας τη δυναμική της ομάδας αλλά και του οργανισμού.
- Αναπτύσσει τις δεξιότητες του ως Προϊστάμενος



ΤΑ 3 ΣΤΑΔΙΑ

ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ



ΣΤΑΔΙΟ 1

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ



Situation (Περίπτωση)

Ποια είναι η πρόκληση; Τι προφίλ είναι το άτομο;

Task (Έργο)

Τι θέλετε να επιτευχθεί; (Διαμορφώστε το Βασικό Μήνυμα)

Action (Δράση)

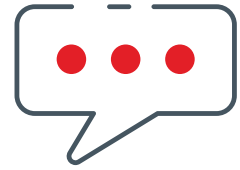
Σκεφτείτε...

- Τους κανόνες που θέλετε να θέσετε στην αρχή της συζήτησης
- Συγκεκριμένες συμπεριφορές που είχατε παρατηρήσει να επιδεικνύει ο άλλος
- Τις θετικές συμπεριφορές του άλλου
- Τις ερωτήσεις που θέλετε να θέσετε στον άλλον
- Πώς θα κερδίσετε την αποδοχή του για το επόμενο βήμα

Results (Αποτελέσματα)

Ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

ΣΤΑΔΙΟ 2 ΔΙΑΛΟΓΟΣ



ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΕΠΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΟ ΔΙΑΛΟΓΟ



ΘΕΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

- 1) Αναφερθείτε στις θετικές συμπεριφορές/αποτελέσματα που έχετε παρατηρήσει

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

- 2) Αναφερθείτε στο ζήτημα που χρειάζεται βελτίωση
- 3) Περιγράψτε τις λεπτομέρειες του ζητήματος
- 4) Ζητήστε την οπτική του άλλου για την περίπτωση
- 5) Επιβεβαιώστε την κατανόηση σας παραφράζοντας ό,τι έχει αναφέρει ο άλλος, ώστε να αποφευχθούν τυχόν παρανοήσεις
- 6) Συζητήστε πιθανές λύσεις και ρωτήστε πως εσείς μπορείτε να βοηθήσετε

ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ

- 7) Ολοκληρώστε με ένα πλάνο δράσης
- 8) Ορίστε τρόπους παρακολούθησης των δράσεων, εφόσον είναι κατάλληλο.

ΣΤΑΔΙΟ 3

ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ



ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ

- Καταγράψτε κάθε συμφωνημένη ενέργεια
- Συμφωνήστε τα επόμενα βήματα και δώστε ανατροφοδότηση με κάθε ευκαιρία
- Ορίστε μια επόμενη συνάντηση
- Αξιοποιήστε το Μοντέλο S.T.A.R για την ανασκόπηση της συνάντησης σας με τον εργαζόμενο.



DO'S & DON'TS



DOs

ΔΙΝΟΥΜΕ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

- **Έγκαιρα:** Όσο πιο σύντομα μετά το εκάστοτε συμβάν.
- **Συγκεκριμένα:** Ξεκινήστε από τα θετικά σημεία του ατόμου, περιγράψτε εκείνες τις συμπεριφορές που πρέπει να διατηρηθούν/αλλαχθούν, δώστε συγκεκριμένα παραδείγματα.
- **Περιγραφικά και όχι επικριτικά:** Περιγράψτε τη συμπεριφορά του άλλου και τις επιπτώσεις που αυτή έχει, όχι το ίδιο το άτομο.
- **“Κάντε τη δική σας”:** Να μιλάτε για τον εαυτό σας.

ΟΤΑΝ ΛΑΜΒΑΝΟΥΜΕ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

- **Ζητήστε τη:** Βρείτε ευθείς ανθρώπους που θα είναι συγκεκριμένοι/ περιγραφικοί και θα σας βοηθήσουν με την ανατροφοδότηση τους.
- **Κατευθύνετε τη:** Κάντε ερωτήσεις, εστιάστε στο μέλλον και τι μπορείτε να κάνετε για να είστε περισσότερο αποτελεσματικοί.
- **Δεχτείτε τη:** Μην αμύνεστε ή δικαιολογείστε, ακούστε χωρίς να ασκείτε κριτική.



DON'Ts

ΔΕΝ

- Βασίζουμε την ανατροφοδότηση μας σε προσωπικές συμπάθειες.
- Είμαστε απότομοι.
- Είμαστε απόλυτοι στις εκφράσεις μας.
- Υπερφορτώνουμε το άλλο άτομο με αρνητικά στοιχεία.

ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

ΑΝΑΖΗΤΗΣΤΕ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Οι αρμοδιότητες των ηγετών είναι ευρύτερες από το «να εντοπίζουν τυχαία κάποιον εργαζόμενο να κάνει κάτι σωστά». Πρέπει να επιδιώκουν να μιλούν στους ανθρώπους για τις ικανότητές τους και τον τρόπο με τον οποίο συμβάλλουν στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Αυτό μπορεί να γίνεται αυθόρμητα και ένας καλός coach αναζητά πάντα την ευκαιρία να ενισχύσει τις ικανότητες των εργαζομένων. Να θυμάστε να ενισχύετε την πρόοδο καθώς και τα αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, εάν κάποιος εργάζεται για να αναπτύξει ή να βελτιώσει μια δεξιότητα, αναγνωρίστε τα στάδια ανάπτυξης και προόδου. Μην περιμένετε μέχρι να τελειοποιήσει τη δεξιότητα προκειμένου να το παρατηρήσετε.

ΝΑ ΕΙΣΤΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΙ

Ενώ το να λέτε «καλή δουλειά» και «ευχαριστώ για την καταληπτική δουλειά» είναι ωραίο να το ακούει κανείς, αυτές οι δηλώσεις δεν ενισχύουν συγκεκριμένες δεξιότητες ή συμπεριφορές. Η ανατροφοδότηση πρέπει να περιγράφει ακριβώς τι έκανε καλά ο εργαζόμενος -ποιες δεξιότητες, γνώσεις και συμπεριφορές ήταν αποτελεσματικές και γιατί - και να περιλαμβάνει συγκεκριμένα παραδείγματα. Αυτό κάνει τη διαφορά μεταξύ των ανατροφοδοτήσεων που απλώς «σε κάνουν να αισθάνεσαι καλά» και των ανατροφοδοτήσεων που προωθούν παράλληλα τη μάθηση.

ΜΙΑ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗ ΦΟΡΑ

Η ανατροφοδότηση που ενισχύει μια υπάρχουσα ικανότητα είναι ισχυρότερη όταν δίνεται αποκλειστικά για αυτή την ικανότητα. Όποτε είναι δυνατόν, παρέχετε ενισχυτική ανατροφοδότηση χωρίς να αναφέρετε ταυτόχρονα την ανατροφοδότηση σχετικά με τις απαραίτητες αλλαγές. Ο συνδυασμός τύπων ανατροφοδότησης μπορεί να στείλει ένα μεικτό ή συγκεχυμένο μήνυμα και να αμβλύνει την επίδραση της ενίσχυσης. Όταν δεν μπορούν να διαχωριστούν, κατά τη διάρκεια κάποιων ελέγχων απόδοσης, για παράδειγμα,

αποφύγετε να παραθέτετε πρώτα την ενίσχυση. Παρόλο που μια δήλωση όπως «Έκανες καλή δουλειά, αλλά...» μπορεί να είναι καλοπροαίρετη και να φαίνεται ισορροπημένη σε σας, οι εργαζόμενοι τείνουν να ακούν μόνο το «αλλά», που περιορίζει την αποτελεσματικότητα της ενίσχυσης.

ΝΑ ΕΙΣΤΕ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΙ

Πάνω απ' όλα, βεβαιωθείτε ότι εννοείτε αυτό που λέτε. Η ειλικρίνεια είναι πολύ σημαντική προκειμένου η ανατροφοδότηση να είναι αποτελεσματική. Οι εργαζόμενοι είναι καχύποπτοι απέναντι σε σχόλια όπως «συνέχισε την καλή δουλειά». Με δεδομένη την υπερβολική συχνότητα, μπορεί να αρχίσουν να ακούγονται ως λόγια που δεν τα πιστεύετε, και αυτό μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την αξιοπιστία σας. Σκεφτείτε τι σκοπεύετε να πείτε εκ των προτέρων για να βεβαιωθείτε ότι το υποστηρίζετε πλήρως.

ΑΔΡΑΞΤΕ ΤΗ ΣΤΙΓΜΗ

Η δύναμη της ενισχυτικής ανατροφοδότησης είναι κάπως ευαίσθητη στον χρόνο, οπότε προσπαθήστε να την παρέχετε το συντομότερο δυνατόν αφού εντοπίσετε μια ευκαιρία. Αλλά εάν χάσετε μια πρώτη ευκαιρία να ενισχύσετε μια ικανότητα, μην υποθέσετε ότι δεν αξίζει να κυνηγήσετε μια δεύτερη ευκαιρία. Ενώ η άμεση ενίσχυση είναι καλύτερη, είναι πάντοτε προτιμότερο να το κάνετε αργότερα από ό,τι καθόλου.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

ΣΕΝΑΡΙΑ ΕΝΙΣΧΥΤΙΚΗΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ

ΣΚΟΠΟΣ

Να εξασκηθείτε στο τι να πείτε όταν ενισχύετε τα δυνατά σημεία των εργαζομένων

ΟΔΗΓΙΕΣ

Βήμα 1:

Γράψτε τα κύρια σημεία της επικοινωνίας σας;

- Σε 2άδες θα ανατεθεί από ένα σενάριο
- Για το σενάριο που σας έχει ανατεθεί, γράψτε τα κύρια σημεία επικοινωνίας που θα σας καθοδηγήσουν στην ενίσχυση των δυνατοτήτων του εργαζομένου. Αναφέρετε τι θα λέγατε και πώς θα το λέγατε.

Βήμα 2:

Παρουσίαση στην μεγάλη ομάδα



ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΣΕΝΑΡΙΟ 1

Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Η Χριστίνα προσλήφθηκε στην εταιρεία σας πριν από περίπου έναν χρόνο. Προηγουμένως, κατείχε μια junior θέση και είχε ένα πολύ αυστηρό αφεντικό, που της παρείχε ελάχιστη ενίσχυση. Ως αποτέλεσμα, φαίνεται ανασφαλής και αισθάνεστε ότι υποτιμά τις δικές της ικανότητες.

Μόλις φύγατε από μια συνάντηση κατά τη διάρκεια της οποίας η Χριστίνα έκανε μια παρουσίαση σε μια ομάδα από συναδέλφους της. Ήταν η πρώτη της παρουσίαση και ήταν πολύ αγχωμένη - μιλούσε πολύ σιγά και δεν είχε οπτική επαφή με το κοινό της. Παρά το άγχος της, μείνατε ευχαριστημένος με τον σαφή και συνοπτικό λόγο της και πιστεύετε ότι έχει μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης. Θέλετε να ενισχύσετε τις δεξιότητες και τις γνώσεις που η Χριστίνα επέδειξε στη συνάντηση, ειδικά την τεχνογνωσία της πάνω στο συγκεκριμένο θέμα και την ικανότητά της να σκέφτεται με ταχύτητα και να ανταποκρίνεται σε δύσκολες ερωτήσεις.

Σε λίγο πρέπει να φύγετε για να προλάβετε το αεροπλάνο για ένα επαγγελματικό ταξίδι 4 ημερών.

Τι θα λέγατε στη Χριστίνα; Γράψτε τα κύρια σημεία της επικοινωνίας σας.

ΣΕΝΑΡΙΟ 2

Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Διευθύνετε μια ομάδα στην οποία είχε ανατεθεί η κατασκευή ενός προϊόντος σε εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα κατόπιν επείγοντος αιτήματος από ένα πολύ σημαντικό πελάτη. Ζητήσατε από τον Αντώνη, ο οποίος εργάζεται στην εταιρεία τα τελευταία 18 χρόνια, να συνεισφέρει στην παρακίνηση των υπολοίπων συναδέλφων και να αποτελέσει παράδειγμα εργαζόμενος σκληρά για την επίτευξη του στόχου.

Αν και το αποτέλεσμα δεν ήταν το καλύτερο δυνατόν όσον αφορά την ποιότητα, ο πελάτης έμεινε ευχαριστημένος σε γενικές γραμμές με το τελικό προϊόν δεδομένης της εξαιρετικά σύντομης προθεσμίας που είχε δοθεί εξ αρχής. Προσωπικά, αν και το επίπεδο της απόδοσής του δεν άγγιξε τα ανώτερα επίπεδα, μείνατε ευχαριστημένος από τον Αντώνη σχετικά με το ότι κατάφερε να εμπλέξει επιτυχώς τους υπόλοιπους συναδέλφους στη διαδικασία και να τους καθοδηγήσει βοηθώντας τους να φέρουν εις πέρας κάποια απαιτητικά στάδια κατασκευής. Γενικά, είστε ιδιαίτερα ανακουφισμένος από το γεγονός ότι η διοικητική ομάδα είναι ευχαριστημένη.

Τι θα λέγατε στον Αντώνη; Γράψτε τα κύρια σημεία επικοινωνίας σας.

ΣΕΝΑΡΙΟ 3

Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Ο Γιώργος είναι ένας νέος υπάλληλος που εργάζεται εδώ και ένα μήνα για εσάς ως πωλητής.

Η γρήγορη ανάπτυξη της παραγωγικότητας των νέων εργαζομένων αποτελεί πάντα μια πρόκληση -ειδικά όταν είναι μακριά και εργάζονται ανεξάρτητα. Το ποσοστό αποχώρησης στη θέση του Γιώργου είναι αρκετά υψηλό κάτι που αποδίδεται και στο γεγονός ότι είναι δεν συνεργάζεται τόσο με άλλους ρόλους και δεν εμβαθύνει στην ανάπτυξη σχέσεων με συναδέλφους. Είναι δύσκολο για ένα άτομο που εργάζεται μόνο του να αισθάνεται συνδεδεμένο με τον οργανισμό, να μαθαίνει τη δουλειά και τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού.

Εκπλαγήκατε ευχάριστα με το πόσο καλά τα έχει πάει ο Γιώργος σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα-τόσο στην παραγωγικότητα όσο και στην κατανόηση της δουλειάς και του οργανισμού. Έχει θέσει προσεκτικά και ευφυή ερωτήματα και έχει αναλάβει την πρωτοβουλία να δημιουργήσει ένα δίκτυο εσωτερικών επαφών και πόρων, από το οποίο θα μπορεί να μάθει περισσότερα. Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τη διαθέσιμη τεχνολογία και ήδη σημειώνει πρόοδο στους στόχους του για αυτό το τρίμηνο.

Γενικά δεν ήσασταν άμεσα διαθέσιμος για τον Γιώργο, εξαιτίας κάποιων άλλων ζητημάτων προσωπικού - τα μεγάλα προβλήματα σας καταναλώνουν πολύ χρόνο. (Και ειλικρινά, όταν δεν έχετε νέα από τον Γιώργο, δεν σκέφτεστε να επικοινωνήσετε μαζί του.) Αντιλαμβάνεστε τώρα ότι πρέπει να αναγνωρίσετε τη σπουδαία δουλειά που έχει κάνει μέχρι σήμερα. Προσδιορίστε τον καλύτερο τρόπο παροχής ανατροφοδότησης.

Τι θα λέγατε στον Γιώργο; Γράψτε τα κύρια σημεία επικοινωνίας σας.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

ΕΝΙΣΧΥΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΑΣ

ΣΚΟΠΟΣ

Να εντοπίσετε ευκαιρίες για την ενίσχυση των δυνατοτήτων των εργαζομένων σας

ΟΔΗΓΙΕΣ

Βήμα 1:

Εντοπίστε τον εργαζόμενο που θα ενισχύσετε

Σκεφτείτε την ομάδα σας, επιλέξτε έναν εργαζόμενο και καταγράψτε το όνομα του στην πρώτη στήλη του φύλλου εργασίας στην επόμενη σελίδα.

Βήμα 2:

Προσδιορίστε τις ικανότητες που θα ενισχύσετε

Στη δεύτερη στήλη, προσδιορίστε ικανότητες που μπορείτε να ενισχύσετε

Βήμα 3:

Σχεδιάστε την ενισχυτική ανατροφοδότηση

Εξετάστε πώς θα παρείχατε ενισχυτική ανατροφοδότηση και τι θα λέγατε. Συμπληρώστε την τρίτη και τέταρτη στήλη.

Βήμα 4:

Προετοιμαστείτε να τη μοιραστείτε με την υπόλοιπη ομάδα

ΦΥΛΛΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΝΙΣΧΥΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΑΣ

ΟΝΟΜΑ	ΔΥΝΑΤΟ ΣΗΜΕΙΟ (για παράδειγμα: δράση, ικανότητα ή ταλέντο) που θα ενισχύσετε	ΠΩΣ ΘΑ ΕΝΙΣΧΥΣΕΤΕ ΤΟ ΔΥΝΑΤΟ ΣΗΜΕΙΟ (μέσω e-mail, voicemail, αυτοπροσώπως, τηλεφωνική κλήση);	ΤΙ ΘΑ ΠΕΙΤΕ (κύρια σημεία επικοινωνίας)

ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ

ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ

Κάθε φορά που σχεδιάζετε να παρέχετε αναπτυξιακή ανατροφοδότηση, σκεφτείτε το βαθμό πολυπλοκότητας/δυσκολίας που υπάρχει σε κάθε περίπτωση. Μερικές φορές η ανατροφοδότηση έχει πολύ χαμηλό επίπεδο δυσκολίας. Για παράδειγμα, όταν κάποιος κάνει κάτι που αγνοεί, η απλή πράξη υπόδειξης του σωστού σε αυτόν ή αυτήν θα αλλάξει τη συμπεριφορά. Σε άλλες περιπτώσεις, ο βαθμός δυσκολίας είναι υψηλός, ειδικά όταν υπάρχει ένα σημαντικό χάσμα μεταξύ του τι κάνει το άτομο και του τι πρέπει να κάνει, ή όταν το άτομο είναι πιθανό να πάρει το σχόλιο προσωπικά. Η αξιολόγηση του βαθμού δυσκολίας είναι ένα σημαντικό πρώτο βήμα για να δοθεί αναπτυξιακή ανατροφοδότηση, διότι θα καθορίσει τον τρόπο προσέγγισης της κατάστασης.

Ο βαθμός δυσκολίας ή ο κίνδυνος θα καθορίσει την έκταση που θα χρειαστείτε για να προετοιμαστείτε, να διερευνήσετε την οπτική του εργαζομένου και να κάνετε follow-up.

Ορισμένες από τις ερωτήσεις που πρέπει να αναρωτηθείτε για να προσδιορίσετε το βαθμό δυσκολίας είναι:

- Είναι το πρόσωπο ενήμερο για το τι κάνει ή δεν κάνει;
- Γνωρίζει ή συνειδητοποιεί τη σημασία ή τον αντίκτυπο των ενεργειών του/της;
- Είναι πιθανό να είναι ευαίσθητος/η στην ανατροφοδότηση; Αν ναι, γιατί;
- Έχει ακούσει αυτή την ανατροφοδότηση στο παρελθόν, αλλά δεν έχει σημειώσει πρόοδο;
- Ποια είναι τα οφέλη για το άτομο και την επιχείρηση αν αλλάξει αυτή τη συμπεριφορά και αν αναπτύξει αυτήν την ικανότητα;
- Ποιες είναι οι συνέπειες διατήρησης αυτής της συμπεριφοράς και μη ανάπτυξης αυτής της ικανότητας;
- Πώς αισθάνομαι που θα παρέχω αυτήν την ανατροφοδότηση;
- Είναι η πρόθεσή μου να δώσω πληροφορίες και να βοηθήσω το άτομο να μάθει;
- Γιατί ίσως είμαι διστακτικός; Ποια αντίδραση περιμένω;

ΝΑ ΕΙΣΤΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟΙ, ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΟΙ ΚΑΙ ΟΧΙ ΕΠΙΚΡΙΤΙΚΟΙ

Να είστε συγκεκριμένοι και σαφείς σχετικά με την αλλαγή που νομίζετε ότι το άτομο πρέπει να κάνει ή την ικανότητα που νομίζετε ότι πρέπει να αναπτύξει. Ρωτήστε τον εαυτό σας: «Τι παρατήρησα που με κάνει να θέλω να παρέχω ανατροφοδότηση;» Ποιες είναι οι δεξιότητες και οι ικανότητες που πρέπει να αναπτύξει αυτό το άτομο για να βοηθήσει την ομάδα μας να επιτύχει τα αποτελέσματά της;» Εάν κάποιο από τα δεδομένα σας προέρχεται από άλλους, πρέπει να πάρετε πολύ συγκεκριμένα παραδείγματα από τις πηγές ανατροφοδότησής σας. Επιλέξτε μόνο ένα ή δύο παραδείγματα και δηλώστε τα με ουδέτερο και μη επικριτικό τρόπο. Θυμηθείτε ότι το να είμαστε συγκεκριμένοι, περιγραφικοί και μη επικριτικοί, είναι ο βασικός παράγοντας διαφοροποίησης του coaching με την άσκηση κριτικής.

ΝΑ ΕΣΤΙΑΖΕΤΕ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Το να υπεραναλύετε τα ελλιπή σημεία που επέδειξε στις επιδόσεις του ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι αποθαρρυντικό, οπότε προχωρήστε και επικεντρωθείτε στο πώς μπορεί να βελτιωθεί στο μέλλον. Χρησιμοποιήστε φράσεις όπως «Αυτό που μπορείς να δοκιμάσεις την επόμενη φορά είναι...» και «Στην επόμενη συνάντησή μας με τον πελάτη, δοκίμασε...»

Αυτή η προσέγγιση θα δώσει στον εργαζόμενο μια μεγαλύτερη αίσθηση ελέγχου των αποτελεσμάτων.

ΔΕΣΜΕΥΣΤΕ ΤΟ ΑΛΛΟ ΑΤΟΜΟ

Η δική σας ανατροφοδότηση αποτελεί μόνο τη μισή εξίσωση. Η άλλη μισή είναι η δεκτικότητα, η κατανόηση, καθώς και η επιθυμία και η ικανότητα του εργαζομένου σας να δράσει. Η παροχή ανατροφοδότησης δεν είναι μονόδρομη. Πρόκειται για μια συζήτηση, ένα διάλογο στον οποίο εκφράζετε την οπτική σας και στη συνέχεια επιτρέπετε στο άλλο πρόσωπο να αντιδράσει, να την αμφισβητήσει και να τη συζητήσει. Ιδιαίτερα εάν υπάρχει κάποια αντίσταση στην ανατροφοδότηση, φροντίστε να αφιερώσετε χρόνο ακούγοντας το άτομο, προσπαθώντας να καταλάβετε την άποψή του και να φτάσετε σε κοινή συμφωνία.

Σε όλους συμβαίνει να μην καταλαβαίνουν κάποια πράγματα. Μπορεί να τηρήσουμε αμυντική στάση όταν μας αναφέρουν κάτι που μπορούμε να βελτιώσουμε. Αναγνωρίστε ότι η άμυνα αποτελεί συχνά σημάδι ότι έχετε αγγίξει ένα «ευαίσθητο σημείο» για τον άλλον. Δώστε του το χρόνο να απορροφήσει και να δεχτεί τα σχόλια, να θέσει ερωτήσεις, να προσφέρει την οπτική του και να εκφράσει τις ανησυχίες του.

Οι άνθρωποι συχνά χρειάζονται χρόνο για να επεξεργαστούν αυτό που άκουσαν προκειμένου να αποδεχτούν την ανατροφοδότηση και να προβούν σε αλλαγές. Αντί να προσπαθήσετε να «πείσετε» κάποιον για κάτι, είναι καλύτερο να παρέχετε και να συζητήσετε την ανατροφοδότηση, να του δώσετε χρόνο να το σκεφτεί και εάν χρειαστεί, να συναντηθείτε ξανά για να μιλήσετε περαιτέρω.

ΜΗΝ ΥΠΟΤΙΜΑΤΕ Ή ΥΠΕΡΒΑΛΛΕΤΕ

Σε μια προσπάθεια να αποφευχθεί η αντιμετώπιση δύσκολων περιπτώσεων, οι ηγέτες μερικές φορές αποφεύγουν ή κάνουν πολύ λίγα σε σχέση με την ανατροφοδότηση που πρέπει να παρέχουν. Κατά συνέπεια, ο εργαζόμενος δεν λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες και δεν αναπτύσσεται.

Σε άλλες περιπτώσεις, οι ηγέτες υπερβάλλουν σε αυτά που λένε για να εξασφαλίσουν ότι έχει αντίκτυπο στον εργαζόμενο ή επειδή έχουν καθυστερήσει υπερβολικά και αισθάνονται πολλή ένταση και άγχος σχετικά με την περίπτωση. Το αποτέλεσμα είναι ότι ο εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται ότι δέχεται επίθεση και να αντιδράσει συναισθηματικά. Πριν δώσετε οποιαδήποτε αναπτυξιακή ανατροφοδότηση, διερευνήστε τα κίνητρά σας και βεβαιωθείτε ότι η πραγματική πρόθεσή σας είναι να παρέχετε πληροφορίες που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να μάθουν πράγματα για τον εαυτό τους και πώς θα μπορέσουν να είναι πιο επιτυχημένοι.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ



ΕΠΙΔΙΩΞΕΤΕ ΝΑ ΚΑΤΑΛΑΒΕΤΕ

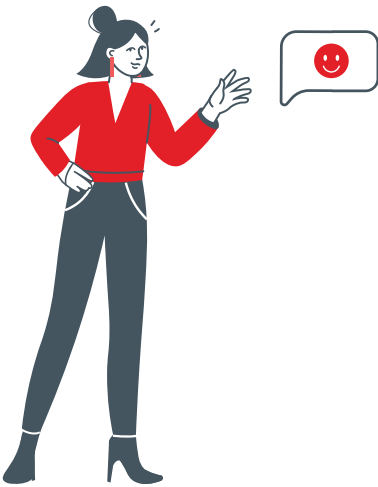
Υπάρχουν διάφοροι τρόποι να παρέχετε αναπτυξιακή ανατροφοδότηση βάσει της κατάστασης του ατόμου και του βαθμού δυσκολίας της ίδιας της ανατροφοδότησης. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να σκεφτείτε τον απλούστερο και αποτελεσματικότερο τρόπο για να παρέχετε ανατροφοδότηση, επιλέγοντας μια σειρά από στοιχεία ανατροφοδότησης. Σκεφτείτε αυτά τα στοιχεία όχι ως κομμάτια παζλ που ταιριάζουν μαζί μόνο με ένα σωστό τρόπο, αλλά ως δομικά στοιχεία που μπορούν να επιλεγούν και να εφαρμοστούν για να ταιριάζουν στην πολυπλοκότητα της κάθε περίπτωσης. Σε οποιαδήποτε δεδομένη κατάσταση, ορισμένα στοιχεία ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν και άλλα όχι.

Οι πληροφορίες που κερδίζετε όταν θέτετε μερικά καλά προσχεδιασμένα ερωτήματα για να καταλάβετε την οπτική του εργαζόμενου αποτελούν συχνά ένα σημαντικό μέρος της παροχής αναπτυξιακής ανατροφοδότησης. Θέτοντας αυτά τα ερωτήματα, μπορεί να διαπιστώσετε ότι ο εργαζόμενος έχει ήδη επίγνωση του θέματος ή έχει ήδη εντοπίσει την ανάγκη ανάπτυξης σε έναν τομέα που θέλετε να συζητήσετε. Επίσης, η κατανόηση της οπτικής του εργαζόμενου, σας βοηθά να κατανοήσετε την αντίδρασή του και να προσδιορίσετε με μεγαλύτερη ακρίβεια πώς να παρέχετε ανατροφοδότηση. Ο εργαζόμενος μπορεί να είναι πρόθυμος για ανατροφοδότηση, επομένως, μπορεί να την παρέχετε με ευθύ τρόπο ή μπορεί να φαίνεται αμυντικός ή μη-δεκτικός στις ερωτήσεις σας, οπότε ίσως χρειαστεί να παρέχετε πιο προσεκτικά την ανατροφοδότηση και να αφιερώσετε περισσότερο χρόνο στη συζήτηση. Τέλος, η προσπάθεια κατανόησης της οπτικής του εργαζόμενου συμβάλλει στην ανάπτυξη της μεταξύ σας εμπιστοσύνης, διότι αποδεικνύει το σεβασμό σας για την άποψη του εργαζόμενου. Το σημαντικότερο είναι να μην χρησιμοποιείτε τα παραπάνω στοιχεία για να κάνετε πιο ανώδυνο το μήνυμά σας ή ως μια τακτική καθυστέρησης, γιατί έτσι αυξάνεται το άγχος του εργαζόμενου, ενώ αυτός περιμένει από εσάς να του πείτε τι πραγματικά πιστεύετε.

ΕΚΦΡΑΣΤΕ ΤΙΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΑΣ

Μερικές φορές η αναπτυξιακή ανατροφοδότηση αποτελεί μια απλή δήλωση του τι παρατηρείτε να κάνει κάποιος που θα μπορούσε να σταματήσει να κάνει ή να κάνει διαφορετικά. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα εάν κάνει κάτι που δεν γνωρίζει. Για παράδειγμα, όταν ένας εργαζόμενος δεν αντιλαμβάνεται ότι δεν έχει οπτική επαφή με τον πελάτη κατά τη διάρκεια μιας σημαντικής συνάντησης ή ότι έχει την τάση να διακόπτει πριν το άλλο άτομο ολοκληρώσει τη φράση του. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η πιο αποτελεσματική προσέγγιση είναι απλώς να τον ενημερώσετε για αυτό που κάνει και να το αφήσετε εκεί, εκτός αν θέλει να το συζητήσει ή να λάβει περισσότερες πληροφορίες από εσάς. Σε αυτές τις περιπτώσεις μην πανικοβάλετε το άτομο με υπερβολική συσσώρευση πληροφορίας ή με υπερβολική έμφαση στη σημασία της δράσης. Κρατήστε την ανατροφοδότησή σας όσο πιο απλή γίνεται.

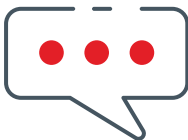
ΠΕΡΙΓΡΑΨΤΕ ΤΗ ΣΗΜΑΣΙΑ Ή ΤΟΝ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ



Σε ορισμένες περιπτώσεις, πρέπει να ενημερώσετε το άτομο για τον αντίκτυπο ή τη σημασία της ικανότητας που πιστεύετε ότι πρέπει να αναπτυχθεί ή για την αλλαγή που πρέπει να γίνει, όσον αφορά τον ίδιο ή την ομάδα σας ή τα αποτελέσματα της επιχειρησή σας. Αυτό είναι χρήσιμο σε περιπτώσεις:

- Στις οποίες θέλετε να εκτιμήσει την αξία της δεξιότητας ή της ικανότητας που νομίζετε ότι το άτομο χρειάζεται να αναπτύξει. Εάν ενημερώσετε το συγκεκριμένο άτομο για τον τρόπο με τον οποίο θα επωφεληθεί ο ίδιος και η ομάδα σας από τη μάθησή του και την εφαρμογή μιας νέας δεξιότητας, μπορεί να δημιουργήσετε ένα ισχυρό κίνητρο.
- Στις οποίες το άτομο γνωρίζει τι κάνει, αλλά δεν κατανοεί ούτε συμφωνεί με την αλλαγή που προτείνετε.

ΖΗΤΗΣΤΕ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ



Ένα άλλο στοιχείο της αναπτυξιακής ανατροφοδότησης είναι να ζητήσετε από τον εργαζόμενο να κάνει την αλλαγή που πιστεύετε ότι είναι σημαντική. Αυτό λειτουργεί καλύτερα στις περιπτώσεις στις οποίες ο εργαζόμενος μπορεί πιθανώς να κάνει ό,τι ζητάτε με σχετική ευκολία, αλλά μπορεί και να μην το κάνει εάν δεν του ζητηθεί άμεσα. Εάν ένας εργαζόμενος έρχεται καθυστερημένος στη δουλειά, ίσως θελήσετε να διερευνήσετε τους λόγους ή απλά να πείτε: «Μάριε παρατήρησα ότι έρχεσαι αργοπορημένος αρκετά συχνά. Θα φροντίσεις να έρχεσαι εγκαίρως; Ευχαριστώ.»

ΑΝΑΖΗΤΗΣΤΕ ΙΔΕΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΕΡΕΤΕ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ



Η ανατροφοδότηση συχνά έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο όταν ιδέες για το πώς να αναπτύξουμε μια ικανότητα ή να κάνουμε μια αλλαγή προέρχονται από τον εργαζόμενο. Θυμηθείτε ότι, τελικά, εναπόκειται στον εργαζόμενο να αξιολογήσει την ανατροφοδότησή σας και να αποφασίσει ποιες αλλαγές θα κάνει. Επομένως, ο εργαζόμενος βρίσκεται συχνά σε καλύτερη θέση να καθορίσει τι πρέπει να κάνει και πώς να το κάνει.

Η υποβολή προτάσεων για πιθανές βελτιώσεις και η επισήμανση διαφόρων τρόπων προσέγγισης ενός έργου ή μιας ανάθεσης αποτελούν σημαντικά μέρη της διαδικασίας ανατροφοδότησης, ειδικά όταν έχετε ιδέες, εμπειρία και τεχνογνωσία που θα ήταν χρήσιμες για τον εργαζόμενο. Είναι σημαντικό να παρουσιάζετε τις ιδέες σας ως προτάσεις και όχι ως εντολές. Αυτό προσφέρει μια ευκαιρία για συζήτηση και πιθανή βελτίωση των ιδεών σας και δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να αισθάνεται ότι η συμμόρφωσή του είναι εθελοντική -γεγονός που υποστηρίζει τη δέσμευση και την τήρηση των λόγων του.

ΚΑΘΟΡΙΣΤΕ ΕΝΑ ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ



Μερικές φορές, η παροχή ανατροφοδότησης αποτελεί μόνο το πρώτο βήμα. Αν κάποιος πρόκειται να δοκιμάσει μια νέα δεξιότητα ή συμπεριφορά ή να αναπτύξει μια ικανότητα με την πάροδο του χρόνου, θα πρέπει να τον βοηθήσετε να αποφασίσετε τις δραστηριότητες και την πρόσθετη ανατροφοδότηση που θα υποστηρίξουν τη διαδικασία. Να είστε έτοιμοι να παρέχετε υποστήριξη στο άτομο εάν χρειάζεται βοήθεια για την εφαρμογή μιας νέας δεξιότητας ή συμπεριφοράς. Ρωτήστε το άτομο ποια βοήθεια ή πόρους μπορεί να χρειαστεί. Εάν πιστεύετε ότι η περαιτέρω επικοινωνία είναι σημαντική για τη διατήρηση του κινήτρου και την αξιολόγηση της προόδου, επιδιώξτε τη συμφωνία ως προς το πώς και πότε λαμβάνει χώρα.

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

ΣΚΟΠΟΣ

Να εξασκηθείτε στη σχεδίαση και την παροχή ανατροφοδότησης για την Ανάπτυξη Ικανοτήτων

ΟΔΗΓΙΕΣ

Χωριστείτε σε 2άδες

Βήμα 1: Σχεδιάστε την ανατροφοδότηση για το σενάριο που θα σας δοθεί

Με το συνεργάτη σας, αποφασίστε ποια στοιχεία αναπτυξιακής ανατροφοδότησης ταιριάζουν στην περίπτωση σας και σχεδιάστε πώς θα παρέχετε την ανατροφοδότηση.

Αξιοποιήστε τα εργαλεία στις σελίδες 34-35

Βήμα 2: Παρουσίαση

Κατά τη διάρκεια της παρουσιάσής σας, ο Παρατηρητής που έχει ανατεθεί κρατά σημειώσεις σχετικά με τον τρόπο επικοινωνίας σας στη σελίδα 36.



ΣΕΝΑΡΙΑ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ

1) ΝΕΥΡΙΚΗ ΣΥΝΗΘΕΙΑ

Ένας σχετικά νέος συνάδελφός σας έχει τη συνήθεια να παίζει με τα κέρματα στην τσέπη του κάθε φορά που κάνει μια παρουσίαση. Σαφώς πρόκειται για μια νευρική συνήθεια. Θέλετε να του δώσετε ανατροφοδότηση.

2) ΕΙΠΑΤΕ ΚΑΤΙ;

Αυτός ο εργαζόμενος δεν κάνει ενεργή ακρόαση. Πιο συγκεκριμένα, διακόπτει αυτούς με τους οποίους μιλάει, αφήνοντάς τους σπάνια να ολοκληρώσουν μια φράση. Αν σταματούσε να διακόπτει τους άλλους, θα γινόταν καλύτερος ακροατής. Προσφέρετε ανατροφοδότηση στον συνάδελφό σας για να τον βοηθήσετε να αναπτύξει αυτή την ικανότητα και να μάθει να ακούει πριν μιλήσει!

3) ΑΓΝΟΕΙΤΑΙ

Αυτός ο εργαζόμενος δεν ενημερώνει τους συναδέλφους του για το πρόγραμμά του και επομένως είναι δύσκολο να συνεργαστεί κάποιος μαζί του, εφόσον κανένας δεν γνωρίζει πότε θα απαντήσει στα μηνύματα που του έχουν αφήσει. Προσφέρετε ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο για να τον βοηθήσετε να προσφέρει περισσότερες πληροφορίες στους συναδέλφους και τους πελάτες για το πού βρίσκεται, καθώς και για το πρόγραμμά του (να βάζει out of office reply, να ενημερώνει τις γραμματείες για το πρόγραμμά του κ.λπ.).

4) ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΝΤΥΣΙΜΟ

Αυτός ο εργαζόμενος έχει ερμηνεύσει εσφαλμένα τον ορισμό του «business casual», φορώντας ρούχα τα οποία είναι ακατάλληλα για το γραφείο. Παρέχετε ανατροφοδότηση ώστε να βοηθήσετε τον εργαζόμενο να παρουσιάσει μια πιο επαγγελματική εικόνα όσον αφορά το ντύσιμό του.

5) ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΘΕΛΩ ΝΑ ΡΩΤΗΣΩ ΕΙΝΑΙ...

Μία από τους συναδέλφους σας πραγματικά δυσκολεύεται στο να θέσει στους πελάτες αποτελεσματικές ερωτήσεις. Όταν τη βλέπετε να αλληλεπιδρά με έναν πελάτη, φαίνεται να κάνει ερωτήσεις που δείχνουν ότι δεν έχει κατανοήσει την επιχειρηματική δραστηριότητα του πελάτη, ούτε αντλούν πραγματικά σημαντικές πληροφορίες για τις ανάγκες του. Της έχετε ήδη προτείνει να σχεδιάζει εκ των προτέρων τις ερωτήσεις, αλλά δεν φαίνεται να έχει κάποιο αποτέλεσμα.

6) ΑΡΓΟΠΟΡΗΜΕΝΟΣ ΣΕ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ

Ένας από τους συναδέλφους σας καθυστερεί μονίμως να έρθει στις συναντήσεις και όταν επιτέλους εμφανίζεται διακόπτει την ροή κάνοντας ερωτήσεις που αφορούν πράγματα που ήδη είχαν ειπωθεί κατά τη διάρκεια της απουσίας του. Παρέχετε ανατροφοδότηση ώστε να βοηθήσετε τον εργαζόμενο σας να παρουσιάσει μια πιο επαγγελματική εικόνα όσον αφορά τις συναντήσεις.



ΟΔΗΓΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ

ΟΤΑΝ ΠΑΡΕΧΕΤΕ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΣΕ...	ΠΡΟΣΠΑΘΗΣΤΕ ΝΑ...
<p>Οποιονδήποτε διστάζετε να παρέχετε αναπτυξιακή ανατροφοδότηση</p>	<p>Αποφύγετε την αναβολή της ανατροφοδότησης λόγω του δικού σας άγχους ή του άγχους που αντιλαμβάνεστε ότι αισθάνεται ο άλλος. Η σιωπή σας μπορεί να προκαλέσει το ίδιο άγχος με μια δύσκολη συζήτηση.</p> <p>Συνειδητοποιήστε τις αδυναμίες σας. Για παράδειγμα, εάν είστε επιρρεπείς σε συναισθηματισμούς σε δύσκολες περιπτώσεις, θα διατηρήσετε καλύτερα τον έλεγχο εάν έχετε προετοιμαστεί για τις δικές σας πιθανές αντιδράσεις.</p> <p>Κάνετε πρόβα με έναν ουδέτερο συνάδελφο. Πρώτα πείτε ακριβώς αυτό που θέλετε και στη συνέχεια ξανασκεφτείτε την παρουσίασή σας βρίσκοντας καλύτερους τρόπους να το εκφράσετε χωρίς να αλλοιώσετε το μήνυμα.</p> <p>Πρακτική άσκηση:</p> <p>Μη επικριτική, περιγραφική γλώσσα Σαφήνεια του μηνύματος Ουδέτερος τόνος φωνής και γλώσσα σώματος</p> <p>Σχεδιάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις για να κατανοήσετε την οπτική του εργαζόμενου. Όσο πιο δύσκολη είναι η περίπτωση, τόσο μεγαλύτερη προσπάθεια πρέπει να καταβάλλετε προκειμένου να ενεργοποιήσετε τον εργαζόμενο.</p> <p>Αποφύγετε να ανοίξετε τη συζήτηση δικαιολογώντας τον εαυτό σας λέγοντας «Μην το πάρεις προσβλητικά, αλλά...». Έτσι θα τονίσετε την ανησυχία σας και θα πυροδοτήσετε την αμυντική στάση της άλλης πλευράς.</p> <p>Εάν η απροθυμία σας να παρέχετε ανατροφοδότηση σε ένα άτομο έχει επιδεινώσει το πρόβλημα, παραδεχτείτε το.</p> <p>Ξεκινήστε παραδεχόμενοι την κοινή ευθύνη δείχνοντας σεβασμό για το άτομο και τη σχέση σας:</p> <p>«Τζέρεμι, η ποιότητα της δουλειάς σου έχει πέσει, επειδή οι άλλοι είναι επιφυλακτικοί στο να σου αναφέρουν τα προβλήματα και να διακινδυνεύσουν να δεχτούν την κριτική σου. Έχω και εγώ ευθύνη γι' αυτό, γιατί ήμουν επιφυλακτικός στο να σου μιλήσω ανοιχτά για αυτές τις δυσκολίες, παρόλο που σε συμπαθώ και σε σέβομαι».</p>

ΟΤΑΝ ΠΑΡΕΧΕΤΕ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΣΕ...	ΠΡΟΣΠΑΘΗΣΤΕ ΝΑ...
<p>Εργαζόμενους που αντιδρούν με θυμό ή αντιστέκονται στην ανατροφοδότηση</p>	<p>Επιτρέψτε στο άτομο να αντιδράσει αμυντικά (μέσα σε λογικά πλαίσια). Αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό για τους ανθρώπους να βλέπουν την αναπτυξιακή ανατροφοδότηση ως κριτική. Ενθαρρύνετε το άτομο να συζητήσει την άποψή του. Έτσι είναι πιθανότερο να ηρεμήσει και να δει την ανατροφοδότηση από διαφορετικό πρίσμα, εάν του δοθεί η ευκαιρία να παρέχει εξηγήσεις.</p> <p>Μπορεί επίσης να λάβετε νέες πληροφορίες που θα αλλάξουν την οπτική σας:</p> <p><i>«Ντενίζ, αυτή η ανατροφοδότηση προφανώς σε στενοχωρεί. Με ενδιαφέρει να μάθω περισσότερα για τη δική σου οπτική πάνω στο θέμα».</i></p> <p>Να είστε σαφής για τις θετικές σας προθέσεις:</p> <p><i>«Μπαρμπ, καταλαβαίνω ότι είναι δύσκολο για σένα να το ακούσεις αυτό, ειδικά όταν εργάζεσαι τόσο σκληρά με αυτόν τον πελάτη. Νομίζω, όμως, ότι είναι σημαντικό να λάβεις αυτή την ανατροφοδότηση, ώστε να μπορείς να τον αντιμετωπίσεις πιο αποτελεσματικά στο μέλλον.»</i></p> <p>Διευκρινίστε την πρόθεσή σας χωρίς να απορρίπτετε τις αντιλήψεις του άλλου προσώπου:</p> <p><i>«Καταλαβαίνω ότι έχεις παρανοήσει αυτά που είπα, Ραφαέλ. Δεν ήταν αυτή η πρόθεσή μου. Επίτρεψε μου να επαναλάβω ορισμένα σημεία.»</i></p> <p>Χωρίστε τη συζήτηση σε δύο μέρη. Παρέχετε την ανατροφοδότηση και, εάν η συζήτηση δεν μειώσει το θυμό, συμφωνήστε να τη συνεχίσετε σε μια δεύτερη συνάντηση.</p> <p>Αντιμετωπίστε μια αρνητική ή αντιδραστική ανταπόκριση ως τακτική και όχι ως ένα προσωπικό χαρακτηριστικό του ατόμου.</p> <p>Αντιμετωπίστε την τακτική αναφέροντάς την:</p> <p><i>«Κάρεν, συνεργαστήκαμε πολύ καλά για πολύ καιρό. Δεν ξέρω τι να πω για ό,τι συνέβη ή πώς να το αλλάξω αυτό στο μέλλον, όταν οι ερμηνείες μας για το τι συνέβη είναι τόσο διαφορετικές».</i></p> <p>Περιμένετε μία ή δύο μέρες μετά από ένα συναισθηματικά φορτισμένο περιστατικό προτού παρέχετε αναπτυξιακή ανατροφοδότηση, έτσι ώστε εσείς και ο εργαζόμενος να έχετε ηρεμήσει. Μην περιμένετε περισσότερο από μία εβδομάδα.</p>

ΟΤΑΝ ΠΑΡΕΧΕΤΕ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΣΕ...	ΠΡΟΣΠΑΘΗΣΤΕ ΝΑ...
<p>Εργαζόμενους που είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι και συναισθηματικοί</p>	<p>Αποφύγετε την καθυστέρηση ή την παράλειψη της ανατροφοδότησης σε υπερβολικά ευαίσθητους εργαζόμενους από φόβο μήπως τους πληγώσετε. Συχνά οι ευαίσθητοι άνθρωποι ασκούν αυτοκριτική και τα σχόλιά σας θα θεωρηθούν ως λιγότερο επικριτικά από ό,τι ίσως νομίζατε.</p> <p>Κάνετε την ανατροφοδότησή σας περιγραφική και όχι επικριτική.</p> <p>Μην υπερβάλλετε στην ανατροφοδότησή σας, κρατήστε την απλή. Εκφράσετε εμπιστοσύνη στο πρόσωπο.</p> <p>Αποτρέψτε τις συναισθηματικές αντιδράσεις, όπως το κλάμα, δίνοντας απλά στο άτομο ένα λεπτό περίπου για να ανακτήσει την ψυχραιμία του πριν συνεχίσει τη συζήτηση. Μην ρωτάτε πάρα πολλά. Αντίθετα, επαναπροσδιορίστε τη συζήτηση με ιδέες και προτάσεις για βελτίωση.</p> <p>Ενισχύσετε τυχόν αλλαγές αμέσως μόλις τις δείτε.</p>
<p>Εργαζόμενους που δεν εφαρμόζουν τις συμφωνηθείσες αλλαγές</p>	<p>Προσδιορίσετε τη βασική αιτία. Ρωτήστε απευθείας τι εμποδίζει την αλλαγή ή την ανάπτυξη της ικανότητας.</p> <p>Βεβαιωθείτε ότι το άτομο κατανοεί την ανατροφοδότηση και είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τις συμφωνηθείσες δράσεις.</p> <p>Ρωτήστε τι μπορείτε να κάνετε για να βοηθήσετε. Προσφέρετε και παρέχετε coaching και υποστήριξη.</p> <p>Αν είναι θέμα θέλησης και όχι ικανότητας, περιγράψτε στον εργαζόμενο τις συνέπειες της μη προσπάθειας ανάπτυξης ή επέκτασης της εν λόγω ικανότητας.</p> <p>Εάν το άτομο δεν βλέπει την αξία της πραγματοποίησης των συνιστώμενων αλλαγών, αποφασίστε εάν θα αποφύγετε το πρόβλημα ή αν θα αναλάβετε διορθωτικές ενέργειες. Θυμηθείτε ότι δεν ενδιαφέρονται όλοι για περαιτέρω ανάπτυξη. Μερικοί άνθρωποι απλά θέλουν να κάνουν τα βασικά στην εργασία. Η ευθύνη σας σε αυτό το σημείο είναι να αποφασίσετε αν το θέμα αποτελεί πρόβλημα απόδοσης που απαιτεί μια τυπική διαδικασία. Αν το άτομο διεκπεραιώνει εύλογα την εργασία του, ίσως πρέπει να παραμείνει σε αυτό. Όσο coaching και να προσφέρετε, δεν μπορείτε να πείσετε κάποιον να κάνει κάτι που δεν θέλει.</p>

ΟΤΑΝ ΠΑΡΕΧΕΤΕ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΣΕ...	ΠΡΟΣΠΑΘΗΣΤΕ ΝΑ...
<p>Εργαζόμενους που έχουν περισσότερη εμπειρία από εσάς</p>	<p>Αναγνωρίσετε την εμπειρία του εργαζομένου και δώστε του τα εύσημα για την εμπειρία του.</p> <p>Ενισχύσετε τον ρόλο σας ως coach και όχι ως εμπειρογνώμονας ή μέντορας</p> <p>Ανατρέξτε στην τεχνογνωσία του εργαζομένου στο πλαίσιο της παροχής ανατροφοδότησης:</p> <p><i>«Νικόλ, η εμπειρία σου αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα γι' αυτό το τμήμα. Εάν αποκτήσεις περισσότερες γνώσεις σχετικά με τη διαδικασία διεκπεραίωσης παραγγελιών, θα έχεις μεγαλύτερες πιθανότητες για προαγωγή μέσα στο επόμενο έτος.»</i></p>
<p>Εργαζόμενους σε απομακρυσμένη τοποθεσία</p>	<p>Όταν δεν είναι εφικτή μια κατ' ιδίαν συνάντηση, πραγματοποιήστε τις συζητήσεις αναπτυξιακής ανατροφοδότησης μέσω τηλεφώνου και όχι μέσω e-mail ή voicemail, τα οποία αποτελούν μονόδρομες και απρόσωπες μεθόδους επικοινωνίας.</p> <p>Δώστε ιδιαίτερη προσοχή στη σαφήνεια της γλώσσας και του νοήματος.</p> <p>Ενεργοποιείτε το άτομο συχνά. Θέστε ερωτήματα για να διερευνήσετε την αντίδραση και το πόσο συμφωνεί με τα λεγόμενά σας κατά τη διάρκεια της συζήτησής σας.</p> <p>Ξεκινήστε την τηλεφωνική ανατροφοδότηση εξηγώντας γιατί υπάρχει ανάγκη να γίνει αυτή η συζήτηση τώρα και όχι σε μια κατ' ιδίαν συνάντηση.</p> <p>Σχεδιάσετε τι θα πείτε. Χρησιμοποιήστε σημειώσεις για να παραμείνετε εντός θέματος και να θυμάστε να κρατήσετε τη συζήτηση αμφίδρομη.</p> <p>Εάν υπάρχει ένταση ή συναισθηματική φόρτιση, αναγνωρίστε και πάλι τη δυσκολία του να μην βρίσκεστε πρόσωπο με πρόσωπο και πείτε τι καταλαβαίνετε από τον τόνο της φωνής του εργαζομένου. Επιδιώξτε να κατανοήσετε τα συναισθήματα και την άποψη του εργαζομένου.</p> <p>Επικοινωνήστε ξανά αμέσως μετά τη συνομιλία για να ελέγξετε την αντίδραση και την πρόοδο.</p>

ΣΤΑΔΙΟ 1

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ



Situation (Περίπτωση)

Ποια είναι η πρόκληση; Τι προφίλ είναι το άτομο;

Task (Έργο)

Τι θέλετε να επιτευχθεί; (Διαμορφώστε το Βασικό Μήνυμα)

Action (Δράση)

Σκεφτείτε...

- Τους κανόνες που θέλετε να θέσετε στην αρχή της συζήτησης
- Συγκεκριμένες συμπεριφορές που είχατε παρατηρήσει να επιδεικνύει ο άλλος
- Τις θετικές συμπεριφορές του άλλου
- Τις ερωτήσεις που θέλετε να θέσετε στον άλλον
- Πώς θα κερδίσετε την αποδοχή του για το επόμενο βήμα

Results (Αποτελέσματα)

Ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

ΣΤΑΔΙΟ 2 ΔΙΑΛΟΓΟΣ



ΘΕΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ

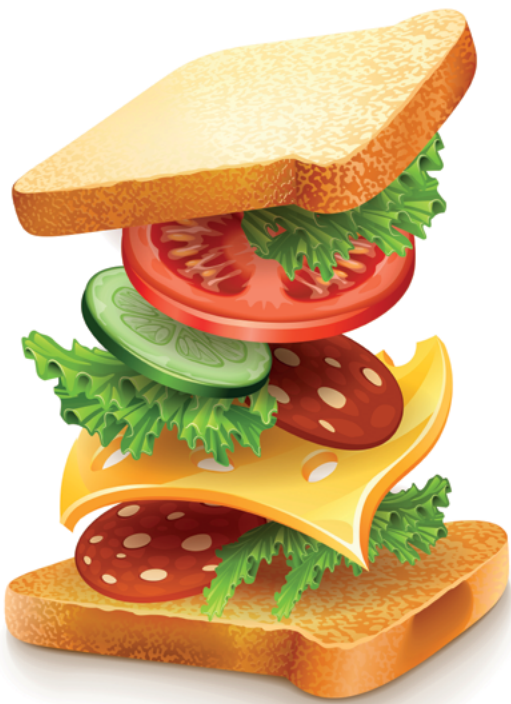
1) Αναφερθείτε στις θετικές συμπεριφορές/αποτελέσματα που έχετε παρατηρήσει

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

2) Αναφερθείτε στο ζήτημα που χρειάζεται βελτίωση

3) Περιγράψτε τις λεπτομέρειες του ζητήματος

4) Ζητήστε την οπτική του άλλου για την περίπτωση



5) Επιβεβαιώστε την κατανόηση σας παραφράζοντας ό,τι έχει αναφέρει ο άλλος, ώστε να αποφευχθούν τυχόν παρανοήσεις

6) Συζητήστε πιθανές λύσεις και ρωτήστε πως εσείς μπορείτε να βοηθήσετε

ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ

7) Ολοκληρώστε με ένα πλάνο δράσης

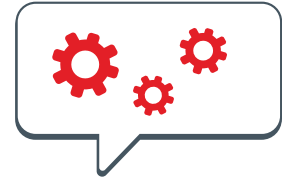
8) Ορίστε τρόπους παρακολούθησης των δράσεων, εφόσον είναι κατάλληλο.

ΣΤΑΔΙΟ 2 ΔΙΑΛΟΓΟΣ

ΕΝΤΥΠΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗ

ΒΗΜΑΤΑ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΧΟΛΙΑ
ΘΕΤΙΚΗ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ			
1. Αναφέρθηκε στις θετικές συμπεριφορές/αποτελέσματα			
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ			
2. Αναφέρθηκε στο ζήτημα που χρειάζεται βελτίωση			
3. Περιέγραψε τις λεπτομέρειες του ζητήματος			
4. Ζήτησε την οπτική του άλλου για την περίπτωση			
5. Επιβεβαίωσε την κατανόησή του παραφράζοντας ό,τι έχει αναφέρει ο άλλος, ώστε να αποφευχθούν τυχόν παρανοήσεις			
6. Συζήτησε πιθανές λύσεις & και ρώτησε πως μπορεί να βοηθήσει			
ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ			
7. Ολοκλήρωσε με ένα πλάνο δράσης			
8. Όρισε τρόπους παρακολούθησης των δράσεων			
Ποιες τεχνικές Αναπτυξιακής Ανατροφοδότησης αξιοποίησε κατά τη διάρκεια του διαλόγου;			
Τι προφίλ ήταν ο αποδέκτης της ανατροφοδότησης;			
Προσάρμοσε τον τρόπο επικοινωνίας στο προφίλ του αποδέκτη;			

ΣΤΑΔΙΟ 3

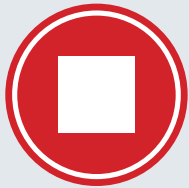
ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ**ΕΠΟΜΕΝΑ ΒΗΜΑΤΑ**

- Καταγράψτε κάθε συμφωνημένη ενέργεια
- Συμφωνήστε τα επόμενα βήματα και δώστε ανατροφοδότηση με κάθε ευκαιρία
- Ορίστε μια επόμενη συνάντηση
- Αξιοποιήστε το Μοντέλο S.T.A.R για την ανασκόπηση της συνάντησης σας με τον εργαζόμενο.

ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΜΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ



START



STOP



DO MORE

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ



your HR partner



**We Value
Feedback**

We help people & companies **grow**