

تکنیک‌ها ی بازخورد به فراگیر



۱- مدل ساندویچی (Feedback Sandwich)

- یکی از شناخته شده ترین روشهای ارائه بازخورد تکنیک ساندویچی است این تکنیک بیانگر آن است که برای کاهش اثر تخریبی بازخورد اصلاحی (بازخورد منفی) آن را میان دو بازخورد مثبت بیان کنید. یعنی انتقاد را بین دو تحسین قرار دهید.
- ۱- بازخورد مثبت به کارهای خوب و صحیح فرد اشاره کنید.
- ۲- بازخورد اصلاحی (منفی): به کارهایی که نیازمند اصلاح یا تغییر هستند، اشاره کنید.
- ۳- بازخورد مثبت دوباره به کارهای خوب فرد اشاره کنید.

۲- مدل پندلتون (Pendleton feedback)

➤ یکی دیگر از روشهای ارائه بازخورد روش پندلتون است. در این روش شخصی که دریافت کننده بازخورد هست به یک شرکت کننده فعال تبدیل شده و از فرصت خودارزیابی در طول فرایند بازخورد برخوردار است.

➤ مراحل ارائه بازخورد در مدل پندلتون

➤ ۱- بررسی میشود که آیا بازخورد گیرنده تمایل به دریافت بازخورد و آمادگی برای حضور در جلسه بازخورد را دارد؟

➤ ۲- به بازخورد گیرنده فرصت داده میشود در مورد رفتار یا موقعیت مشاهده شده اظهار نظر نماید.

➤ ۳- بازخورد گیرنده مشخص میکند چه کارهایی خوب پیش میرود.

➤ ۴- بازخورد دهنده مشخص میکند چه کارهایی خوب پیش میرود.

➤ ۵- بازخورد گیرنده کارهایی را که میتواند بهبود یابد مشخص میکند.

➤ ۶- بازخورد دهنده کارهایی را که میتواند بهبود یابد مشخص میکند.

➤ ۷- بازخورد دهنده و بازخورد گیرنده با هم بر سر یک برنامه عملیاتی برای بهبود توافق میکنند.

➤ مرحله ۲، ۳ و ۵ فرصت خودارزیابی را به بازخورد گیرنده میدهد.

۳- مدل ALOBA

➤ مدل ALOBA جهت برطرف ساختن نقاط ضعف مدل پندلتون معرفی شد.

➤ مراحل ارائه بازخورد در روش ALOBA

➤ ۱ - بازخورد گیرنده در مورد زمینه هایی که در آن باید رفتار یا عملکردش بهبود یابد صحبت میکند

➤ ۲- اهدافی که بازخورد گیرنده باید به آنها دست یابد مشخص میشود.

➤ ۳- راهکارها و مهارتهای لازم برای دستیابی به هدف ارائه میشود

➤ ۴- نظرات مطرح شده توسط بازخورد دهنده مورد تشویق و تحسین قرار میگیرد

➤ ۵- مهارتهای لازم برای دستیابی به هدف تمرین و تکرار میشود.

➤ ۶- مهارتهای لازم برای دستیابی به هدف جمع بندی میشود.

➤ هدف مدل ALOBA و Pendleton ایجاد فضای امن برای بازخورد گیرنده و کاهش حالت تدافعی در جلسه بازخورد است.

۴ مدل BOOST

- از دیگر روشهای ارائه بازخورد میتوان به مدل BOOST که اختصار یافته کلمات زیر است، اشاره نمود.
- **B : Balanced** به معنای بازخورد متوازن: در بازخورد باید هر دو جنبه مثبت و منفی بررسی شود نه فقط یکی از آن دو زمانی که تمامی دستاوردها بررسی شود انگیزه فرد برای این که هر بار بهترین عملکرد را ارائه دهد افزایش مییابد.
- **O : Observed** به معنای مشاهدات مستقیم : در ارائه بازخورد به جای استناد به گزارشهای سایر افراد بر مشاهدات مستقیم خود متمرکز شوید مدیران مستقیم درک دقیق تری از عملکرد اعضای تیم داشته و میتوانند بازخورد بهتری ارائه دهند.
- **O: Objective** به معنای عینی : مواردی که به عنوان بازخورد ارائه میشود باید بر اساس عملکرد و رفتار افراد باشد؛ یعنی عینی بوده و حاصل برداشتهای ارزیاب یا هر فرد دیگری نباشد.
- **S : Specific** به معنای مشخص: گزارشی کامل از آنچه انتظار داشتید و آنچه انجام شده است را طوری ارائه دهید که هیچ ابهامی برای شنونده ایجاد نشود.
- **T: Timely** به معنای محدود : به زمان بازخورد باید حین کار در اولین فرصت از طریق کانال مناسب ارائه شود.

۵ مدل Stop. Start .Continue

➤ این مدل بیشتر برای دریافت بازخورد کاربرد دارد نحوه ارائه بازخورد باید به افرادی که قرار است در ارائه بازخورد شرکت ، کنند آموزش داده شود تا بتوانند افکار خود را در سه دسته ، **توقف شروع و ادامه** بیان کنند.

➤ 1- Stop توقف آنچه انجام میشود و فرد دوست دارد متوقف شده و دیگرانجام نشود.

➤ 2- Start شروع آنچه انجام نمیشده و فرد دوست دارد انجام آن آغاز شود.

➤ 3- Continue ادامه آنچه انجام میشود و فرد دوست دارد انجام آن ادامه پیدا کند.

۶- مدل SBI

- یکی از روشهای مؤثر از مجموعه روشهای ارائه بازخورد SBI است نام، مدل برگرفته از ابتدای کلمات زیر است:
- **S: Situation** به معنای موقعیت:
- شما به عنوان بازخورد دهنده باید موقعیت را به طور خاص شرح دهید به زمان و مکانی که در آن موضوعی که قرار است در مورد آن بازخورد دهید اتفاق افتاده اشاره کنید.
- **B: Behavior** به معنای رفتار
- پس از شرح، موقعیت رفتار مشاهده شده را توصیف کنید هنگام تشریح رفتار انجام شده سعی نکنید علل یا انگیزه رفتار را حدس بزنید، فقط رفتار فرد در موقعیت را توصیف کنید.
- **I: Impact** به معنای اثر:
- اثر مستقیم حاصل از رفتار انجام شده را بر خودتان و سازمان توصیف کنید.

۷ مدل BEEF

- مجموعه اقداماتی که باید در روش ارائه بازخورد BEEF صورت پذیرد به شرح زیر است.
- B: Behavior به معنای رفتار کاری را که شخص انجام داده یا انجام میدهد توصیف کنید.
- E: Example به معنای مثال نمونه‌های خاص از زمان وقوع ذکر کنید.
- E: Effect به معنای اثر رفتار را بر خودتان یا اشخاص دیگر بیان کنید.
- F: Future به معنای آینده آنچه از این به بعد باید اتفاق بیفتد را توصیف کنید.

۸- مدل AID

➤ در ادامه معرفی روشهای ارائه، بازخورد مدل AID یعنی، اقدام اثر و توسعه یا رفتار مطلوب معرفی می شود.

➤ Action اقدام برای دریافت کننده :

بازخورد به طور مشخص بیان کنید چه کاری انجام میدهد

➤ Impact اثر: اثر آن اقدام را شرح دهید.

➤ Development or Desired behavior: توسعه یا رفتار مطلوب:

اکنون انتظارات خود را از فرد بیان کنید.

به طور مثال در رانندگی، میتوان رفتار مطلوب را این طور بیان کرد، از تو انتظار دارم از این به بعد با سرعت مجاز حرکت کنی.

۹ - مدل BIFF

➤ اقداماتی که باید در روش ارائه بازخورد BIFF انجام پذیرد به شرح زیر است:

➤ Behavior : B به معنای رفتار رفتار یا کاری را که شخص انجام داده یا انجام میدهد توصیف کنید.

➤ impact: به معنای اثر اثر رفتار را بر خودتان یا اشخاص دیگر بیان کنید.

➤ F: Feeling به معنای احساس احساس شما و دیگران در مورد این وضعیت چگونه است؟ استفاده از جملاتی نظیر من احساس خوشحالی میکنم که من احساس نگرانی دارم از..... و.....

➤ F: Future به معنای آینده آنچه از این به بعد باید اتفاق بیفتد را توصیف کنید.

۱۰- مدل STAR

از دیگر روشهای ارائه بازخورد مؤثر روش STAR است. STAR از ابتدای واژههای زیر تشکیل شده است:

S: Situation به معنای موقعیت: موقعیت یا وضعیت را شرح دهید.

T: Task به معنای وظیفه و وظیفه ای که فرد در آن موقعیت بر عهده داشته است را بیان کنید.

A: Action به معنای اقدام به اقدامات مثبت و منفی وی با جزئیات آنچه گفته یا انجام داده است اشاره کنید.

R: Result به معنای نتیجه برای این که فرد بداند چه کاری اشتباه یا صحیح انجام شده است نتیجه را مشخص کنید چنانچه نتیجه منفی بود اقدامات و نتایج جایگزین را مشخص سازید. یعنی مشخص کنید در موقعیت مشابه چه کاری میتوان انجام داد و نتیجه آن چه خواهد بود.

بر اساس این مدل کارکنان به طور دقیق آگاه میشوند چه کاری را درست و چه کاری را اشتباه انجام داده و نتیجه آن برای آنها و شرکت چه بوده است.

۱۱ مدل DESC

- **D:Describe** توصیف کنید: تلاش کنید بدون قضاوت یک اقدام اخیری را که مشاهده نمودید توصیف کنید
- **E:Express** بیان کنید: نظر خود را در مورد اثری که این اقدام برای خودتان اعضای گروه و سازمان داشته بیان کنید حتی احساسات خودتان را در این مورد میتوانید بیان کنید.
- **S:Specify** مشخص سازید به طور شفاف مشخص کنید آنها دفعه بعد چه کار متفاوتی انجام دهند.
بیان اقدام در مرحله Specify میتواند به صورت دستوری به فرد اعلام شود مانند: «آنچه میخواهم دفعه بعد در این موقعیت اتفاق بیفتد این است که... و یا به صورت مشارکتی با فرد تعیین شود. مانند: چگونه میتوانیم از این نتیجه در آینده جلوگیری کنیم؟»
- **C:Consequences** نتایج را مطرح کنید به افراد توضیح دهید نتایج تغییر رفتار چه خواهد بود و البته اطمینان حاصل کنید که افراد از تأثیر مثبت رفتار بر هر دو طرف خودشان و شما اطلاع پیدا کرده اند حتی بهتر است در صورت لزوم به عواقب منفی ناشی از عدم تغییر رفتار هم اشاره کنید.

۱۲ مدل EEC

Example: به معنای مثال یک نمونه از رفتاری که مشاهده کرده اید شرح دهید.

Effect: به معنای تأثیر مثبت یا منفی رفتار را توصیف کنید. ➤

Change/Congratulate: به معنای تغییر تبریک اگر نتایج مطلوب بوده است به آنها تبریک بگوئید و اگر نتایج نامطلوب بوده است در مورد کارهایی که باید انجام دهند بحث کرده و به توافق برسید. ➤

۱۳ مدل PEAR

- یکی از روشهای ارائه بازخورد که برای تقویت رفتار و در هنگام ارائه بازخورد مثبت استفاده میشود، مدل PEAR است.
- Praise : به معنای تعریف و تمجید بابت کاری که خوب انجام شده به افراد تبریک بگوئید.
- E: Example : به معنای مثال نمونه ای از رفتار را بیان کنید
- Ask : به معنای پرسش از او سوال کنید چه زمانی و چگونه این اتفاق میتواند دوباره تکرار شود؟
- R: Reinforce : به معنای تقویت (رفتار) تشویق کنید و نشان دهید شما برای این که این نتیجه دوباره حاصل شود از او حمایت میکنید

۱۴ مدل CIGAR

- چهاردهمین روش از مجموعه روشهای ارائه بازخورد تکنیک CIGAR است این تکنیک از مراحل زیر تشکیل شده است.
- C:Current State وضعیت فعلی شرایط در حال حاضر چگونه است؟
- I: IDEAL State وضعیت ایده آل: (مطلوب) اوضاع باید چگونه باشد؟
- G: GAPS شکاف چه عاملی رسیدن به وضعیت مطلوب را متوقف ساخته است؟
- A:Action اقدام چه طور میتوانیم شکاف میان وضع موجود و مطلوب را برطرف سازیم؟
- R:Review مرور چه طور و در چه زمانی میتوانیم نتایج را اندازه گیری و بر آنها نظارت کنیم؟

۱۵ - مدل CEDAR

- برای انجام بازخورد به روش CEDAR اقدامات زیر را انجام دهید.
- C: Context زمینه: زمینه را برای شروع بحث آماده کنید.
- E: Examples مثال: نمونه های خاص و واقعی بیان کنید.
- D: Diagnosis تشخیص: برای ایجاد فرصت صحبت و همچنین تشخیص علل وضعیت ایجاد شده از بازخورد گیرنده بپرسید فکر میکند چه اتفاقی افتاده است؟
- A: Action اقدام: برای ایجاد فرصت، صحبت نظر بازخورد گیرنده را در مورد اقدامات آینده و مراحل بعدی جویا شوید؟
- R: Review به معنای مرور: اکنون مکالمه به پایان رسیده اما به طور مداوم روند بررسی رفتار فرد و بازخورد سازنده ادامه دارد.

۱۶- مدل BET

- یکی دیگر روشهای ارائه بازخورد، مثبت مدل BET است که از سه مرحله زیر تشکیل شده است.
- B: Behavior رفتار مثبت را به طور مشخص شرح دهید.
- E: Effect تأثیر تأثیری که رفتار وی داشته با او مطرح کنید.
- T: Tank you تشکر و قدردانی از او بابت رفتار تشکر کنید.

۱۷- مدل BEAR

- برخلاف تکنیک BET، ارائه بازخورد به روش BEAR برای بازخورد اصلاحی مورد نیاز است.
- B:Behavior رفتار: رفتار نامطلوب را به طور مشخص شرح دهید.
- E: Effect تأثیر: تأثیری که رفتار وی داشته با او مطرح کنید .
- A: Alternative راه حل : جایگزین راهکار را ارائه دهید.
- R:Result نتیجه : نتیجه راهکار را بیان کنید.

۱۸- مدل TEL

➤ T: Tell : بگوئید در مورد رفتاری که به درستی انجام شده و نیاز به تقویت یا ثبات دارد یا رفتاری که اشتباه انجام شده و باید تغییر کند به طور خاص و دقیق صحبت کنید.

➤ E: Explain توضیح دهید : نتایج و تأثیرات رفتار را در هر دو حالت مثبت و منفی به افراد توضیح دهید.

➤ L: Listen گوش کنید: به راهکارهایی که بازخورد گیرنده ها جهت اصلاح بیان میکنند گوش داده و به بحث و گفتگو برای دستیابی به راه حل قابل قبول بپردازید.

➤ L:LET اجازه دهید: در این مرحله به بازخورد گیرنده ها اجازه داده میشود به نتایج مثبت و منفی پیشنهادهای ارائه شده پی ببرند و همین طور به پاداشها و جریمه ها هم اشاره میشود.



۱۹- مدل ۳W

- از دیگر روشهای ارائه بازخورد مدل ۳W است که در جلسه بازخورد به ۳ سؤال زیر پاسخ داده میشود
- What worked well چه کاری به طور صحیح انجام شده است؟
- What did not worked well چه کاری به طور صحیح صورت نگرفته است؟
- What can we do differently چه چیزی میتواند به طور متفاوت انجام شود؟

۲۰ مدل SIPP

- S:Sincere بازخورد را به صورت دوستانه و صمیمی ارائه دهید.
- Incident based : I بازخورد باید مبتنی بر واقعیت و قابل مشاهده باشد، واقعیت عملکرد را با جزئیات رفتاری شرح دهید.
- P:Positive بر نقاط قوت و مثبت تأکید کنید.
- P:Personal بازخوردهای ارائه شده مختص عملکرد خود فرد باشد.
- شیوه اجرای این مدل به این صورت است که یک شخص به عنوان بازخورد گیرنده انتخاب میشود و سایر اعضای تیم به ترتیب به او بازخورد میدهند و این فرایند ادامه پیدا میکند تا زمانی که همه اعضا بازخورد را دریافت کنند در اینجا اگر شخصی بازخورد منفی به فرد داده شود بقیه اعضا یادآور میشوند که فقط باید بازخورد مثبت ارائه شود.
- وظیفه بازخورد گیرنده هم در طول جلسه این است که از اعضا بابت نظرات تشکر میکند.

۲۱ مدل SLC

مدل SLC از مجموعه روشهای ارائه بازخورد از ابتدای واژگان **Success** به معنای موفقیت **Learning** به معنای یادگیری و **Change** به معنای تغییر نام گرفته است.

در این مدل بازخورد گیرنده ۵ موفقیت ۲ یادگیری و ۱ مورد تغییر را تعیین میکند .

بنابراین بازاندیشی عمیقی درباره آنچه انجام داده آنچه فراگرفته اتفاق میافتد و مواردی هم که باید تغییر و بهبود یابند تعیین میشود. نکته ای که لازم است در نظر گرفته شود انتخاب اقدامات محدود برای تغییر است.

۲۲ - مدل SET GO

SET GO یکی دیگر از روشهای ارائه بازخورد است که از ۵ سؤال زیر تشکیل شده است.

- ۱- What Saw: چه چیزی من مشاهده کردم؟ آنچه بازخورد دهنده مشاهده کرده است.
- ۲- What else did you see: چیز دیگری شما مشاهده کرده اید؟
- ۳- What do you Think: شما چگونه فکر میکنید؟ آنچه گیرنده بازخورد فکر میکند.
- ۴- What goals are we trying to achieve: اهدافی که سعی در دستیابی به آن داریم چیست؟
- ۵- Any Offers on how to achieve the goals: پیشنهاد برای رسیدن به آنجا چیست؟

۲۳ - مدل بازخورد IDEA

- یکی دیگر از تکنیکهای ارائه بازخورد موثر ، روش IDEA است.
- **I: Identify** شناسایی کنید. در اولین مرحله رفتار خاصی که باید تغییر کند شناسایی میشود. مهم است که شما بازخورد را طوری ارائه دهید تا گیرنده دقیقاً بفهمد شما میخواهید چه چیزی متفاوت انجام شود یا چه رفتاری ادامه پیدا کند.
- **D: Describe** توصیف کنید. در این مرحله گیرنده بازخورد باید بفهمد که رفتار او چه تاثیری داشته است و تغییر یا ادامه رفتار چگونه منجر به نتیجه مثبت می.شود این توصیف به بازخوردگیرندگان کمک میکند تا بفهمند چرا مهم است که آنها رفتار خود را ادامه یا تغییر دهند. اگر شما به عنوان بازخورد دهنده نتوانید تاثیر رفتار را به درستی ، بیان کنید آنها ممکن است فکر کنند که شما بدون دلیل موجهی رفتارشان را نقد می.کنید بنابراین تاثیر رفتار بر درآمد هزینههای کسب و کار مشتری و ... را در این مرحله شرح دهید.
- **E: Encourage** تشویق کنید و دلگرمی .دهید در این مرحله باید از گیرنده بازخورد برای ادامه رفتار یا تغییر آن پشتیبانی کنید و به او نشان دهید در کنار او حضور دارید حمایت و دلگرمی باعث میشود
- **A: Action/Agree on an action plan** اقدام آخرین مرحله مدل بازخورد IDEA است. در این مرحله باید مطمئن شوید؛ گیرنده بازخورد از اقدامات آینده خود ، آگاه است و در اسرع وقت آنها را اجرا میکند به ویژه در مورد بازخورد اصلاحی بسیار مهم است که در مورد یک برنامه عملی با بازخورد گیرنده توافق کنید.