

«*Η αλήθεια θέλει δύο – έναν για να την πει
και έναν για να την ακούσει*»
Henry David Thoreau

Παρότι η ανατροφοδότηση θεωρείται υγιές τονωτικό για την παραγωγικότητα του εργασιακού χώρου, πολλοί νιώθουν νευρικήτητα όταν έρθει η στιγμή της παροχής της. Η ανατροφοδότηση απλά δεν θεωρείται ευχάριστη!

Γιατί;

Για πολλούς, η λέξη *ανατροφοδότηση* φαίνεται πως σημαίνει *κρίση*, με αποτέλεσμα ούτε ο κριτής ούτε ο κρινόμενος να αδημονούν για τις στιγμές της ανατροφοδότησης. Ο δέκτης συχνά δημιουργεί μια ασπίδα, για να αντικρούσει το αναμενόμενο αρνητικό μήνυμα. Από την άλλη, ο πομπός θέλει να αποφύγει να ακουστεί σαν γονιός που κατσαδιάζει το παιδί του, καταστρέφοντας έτσι μια εύρυθμη σχέση.

Η ανατροφοδότηση, όμως, δεν θα έπρεπε να αποτελεί κρίση για το χαρακτήρα ενός άλλου ατόμου. Αντίθετα, θα έπρεπε να συνιστά ένα αντικειμενικό μήνυμα αναφορικά με τη συμπεριφορά και τις συνέπειές της, είτε αναγνωρίζοντας την καλή δουλειά είτε προτείνοντας τρόπους για τη βελτίωσή της. Σκοπός της ανατροφοδότησης είναι να ενθαρρύνει τον αποδέκτη της να προχωρήσει μαθαίνοντας, ωριμάζοντας κι αλλάζοντας.

Ανατροφοδότηση ουσ. **1.** Η ροή των πληροφοριών μεταξύ συνεργατών, συνήθως ως αξιολόγηση ενός έργου ή μιας ολοκληρωμένης εργασίας **2.** Η ανταλλαγή παρατηρήσεων σχετικά με την επαγγελματική απόδοση ή τις εργασιακές συμπεριφορές **3.** Το πρώτο βήμα προς θετική, παραγωγική αλλαγή.

Τι δεν είναι η ανατροφοδότηση!

Η ανατροφοδότηση δεν αποτελεί μορφή τιμωρίας. Άλλωστε, η παροχή τροφής είναι πράξη που παρέχει θρέψη· επιτρέπει σε ένα άλλο άτομο να μεγαλώσει υγιώς. Γι' αυτό ας έχετε υπόψη ότι:

- Η ανατροφοδότηση δεν είναι απαραίτητως αρνητική.
- Η ανατροφοδότηση δεν αποτελεί μονόδρομο μονολόγου.
- Η ανατροφοδότηση δεν είναι απαραίτητως αγώνας πάλης.
- Η ανατροφοδότηση δεν είναι ευκαιρία για προσωπική επίθεση.
- Η ανατροφοδότηση δεν αντιπροσωπεύει τη μοναδική οπτική γωνία.

Συμβουλή: Αν επιθυμείτε να βελτιώνεστε διαρκώς ως μάνατζερ, τότε η ανατροφοδότηση επιβάλλεται – και πρέπει να ξέρετε όχι μόνο πώς να την παρέχετε αλλά και πώς να τη δέχεστε.

Τι είναι η ανατροφοδότηση!

Η παροχή και λήψη ανατροφοδότησης σε επαγγελματικό πλαίσιο συνιστά ζωτικής σημασίας παράμετρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, της αλληλεπίδρασης με συναδέλφους και της ακρόασης συνεργατών στον εργασιακό χώρο. Η ανατροφοδότηση προέρχεται από πελάτες και αγοραστές. Η ανατροφοδότηση –ή οι αντιδράσεις των άλλων σε συμπεριφορές, διαδικασίες ή αποτελέσματα– είναι αυτή που προάγει τη θετική αλλαγή και ενισχύει την αυτογνωσία.

Η παροχή θετικής ανατροφοδότησης αποσκοπεί στην ενίσχυση εκείνων των επιθυμητών συμπεριφορών που προάγουν την επίλυση προβλημάτων. Η διορθωτική ανατροφοδότηση, απ' την άλλη, αποσκοπεί στην αλλαγή και βελτίωση μιας μη ικανοποιητικής συμπεριφοράς ή την παρουσίαση παραγωγικότερων τρόπων εργασίας, έτσι ώστε ο δέκτης να μάθει νέους τρόπους συμπεριφοράς ή αντίδρασης στις αλλαγές.

Μπορείτε να παρέχετε ανατροφοδότηση προς διαφορετικές κατευθύνσεις: προς τα πάνω, σε άτομα στα οποία δίνετε αναφορά, προς τα κάτω, σε άτομα υπό την εποπτεία σας ή απευθείας στους συναδέλφους σας.

Επίσης, ενδέχεται να λάβετε ανατροφοδότηση από οποιαδήποτε κατεύθυνση. Ιδωμένη από μια τέτοια –πολυκατευθυντήρια– προοπτική, η ανατροφοδότηση συμβάλλει καθοριστικά στην οργανωτική εκπαίδευση.

Μετά τη δοκιμή μιας νέας παραγωγικής διαδικασίας, ο άμεσος συνεργάτης σας σας δείχνει έναν πρωτοποριακό τρό-

πο να μειώσετε το χρόνο εκτέλεσης της εργασίας, αμβλύνοντας έναν παράγοντα που επιβράδυνε τη διαδικασία.

Μην παραβλέψετε το γεγονός ότι αυτή η ανατροφοδότηση αποσκοπεί στη βελτίωση της εργασιακής διαδικασίας, συμβάλλοντας στην κατάκτηση μιας νέας μεθόδου για την επίλυση ενός συγκεκριμένου είδους προβλημάτων. Δεν αποτελεί κριτική σε προσωπικό επίπεδο αλλά συγκεκριμένη πρόταση για εποικοδομητική αλλαγή.

Γιατί είναι σημαντική η ανατροφοδότηση;

Η παροχή και λήψη ανατροφοδότησης είναι πολύτιμη για ποικίλους λόγους. Όταν παρέχετε δημιουργική ανατροφοδότηση,

- Ενισχύετε ή ενθαρρύνετε έναν αποτελεσματικό τρόπο εργασίας.
- Προσανατολίζετε προς άλλη κατεύθυνση μια συμπεριφορά ή υποδεικνύετε μια παραγωγικότερη πορεία δράσης.
- Προετοιμάζετε για καλύτερες επιδόσεις.
- Συμβάλλετε στην επιμόρφωση και εξέλιξη του δέκτη.

Όταν οι άλλοι σας προσφέρουν ειλικρινή ανατροφοδότηση, μπορείτε να βελτιώσετε

- Τις σχέσεις σας μαζί τους, αποδεικνύοντας πόσο καλά αλληλεπιδράτε.
- Την εργασιακή σας διαδικασία, μέσω του τρόπου που εκτελείτε την εργασία.

- Τα αποτελέσματα της δουλειάς σας, μέσω μετρήσιμων αποτελεσμάτων.
- Την επίγνωσή σας αναφορικά με την επίδραση της συμπεριφοράς και των πράξεών σας σε τρίτους.

«Από την εμπειρία μου, η εξέλιξη των εργαζομένων εξαρτάται από την ανατροφοδότηση· παρέχει τις κατευθύνσεις για ανάπτυξη, κινητοποίηση και, τελικά, για υψηλό ηθικό. Δίχως εποικοδομητική, κατά πρόσωπο, επικοινωνία και ανατροφοδότηση, πολλοί εργαζόμενοι νιώθουν αναποτελεσματικοί, απογοητευμένοι ή δυσαρεστημένοι»

Peter Baskette, μάνατζερ

Η ανατροφοδότηση αποτελεί θεμελιώδη δεξιότητα που καλλιεργούν οι μάνατζερ προκειμένου να συνεργαστούν με άλλα άτομα. Η δεξιότητα ενεργοποιείται όχι μόνο κατά τη διάρκεια των καθημερινών εργασιών που πρέπει να διεκπεραιωθούν, αλλά επίσης κατά τη διάρκεια εκπαιδευτικών συνεδριών, ανάθεσης εργασιών και επίσημων αξιολογήσεων απόδοσης.

«Τίποτε το καλό δεν προκύπτει από την έλλειψη ανατροφοδότησης»

Steve Armstrong, αντιπρόεδρος, Kelly Services

Ανατροφοδότηση; Εκπαίδευση (coaching);**Αξιολόγηση απόδοσης; Ποια η διαφορά;**

	Ανατροφοδότηση	Εκπαίδευση (coaching)	Αξιολόγηση απόδοσης
Σκοπός	Ενίσχυση ή αλλαγή συμπεριφοράς	Βελτίωση δεξιοτήτων	Αξιολόγηση της ήδη συντελεσθείσας εργασίας
Συμμετέχοντες	Οποιαδήποτε δύο (ή περισσότερα) άτομα	Τυπικά ο επικεφαλής προς τον άμεσα υφιστάμενο, αλλά μπορεί να είναι και πολυκατευθυντήρια	Επικεφαλής προς άμεσα υφιστάμενο
Τόπος	Ιδιωτικός και ήσυχος χώρος	Εξαρτάται από τις δεξιότητες προς εκμάθηση	Συνήθως στο γραφείο του επικεφαλής
Ύφος	Συνήθως ανεπίσημο, παρότι μπορεί να είναι και πιο επίσημο	Κάπως επίσημο, παρότι μπορεί να είναι και πιο χαλαρό	Πολύ επίσημο· συχνά αγχογόνο
Χρόνος	Απροσχεδίαστα, ανάλογα με τις ανάγκες ή κατά τη διάρκεια επίσημων συνεδριών	Τακτικές συναντήσεις	Προγραμματισμένα ανά εξάμηνο ή έτος
Παρακολούθηση προόδου	Διαρκής	Διαρκής	Βάσει σχεδίου δράσης