

مهارت بازخورد مثبت

مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

رصدخانه منابع انسانی افق

نویسنده: دکتر سلیمان گلپور

رصدخانه منابع انسانی افق

فهرست مطالب

۳	مقدمه
۴	مبانی نظری: چهارچوب‌های کلیدی
۴	مدل موقعیت- رفتار- تاثیر (عینیت بخشی به بازخورد)
۵	نسبت لوسادا، ایجاد تعادل میان بازخورد مثبت و اصلاحی
۶	مدل شروع-توقف-ادامه، چارچوبی برای بازخورد توسعه محور
۷	تمرین‌های عملی با پشتوانه علمی
۷	ارائه بازخورد مثبت با استفاده از مدل موقعیت-رفتار-تأثیر
۸	مدیریت متوازن بازخوردهای مثبت و اصلاحی
۸	برگزاری جلسات بازخورد دوسویه با تمرکز بر نقاط قوت
۹	شناسایی و تقویت رفتارهای مثبت کارکنان
۱۰	ارزیابی هفتگی سبک ارائه بازخورد
۱۱	جمع‌بندی
۱۲	چک‌لیست خودارزیابی مهارت بازخورد مثبت
۱۳	راهنمای تکمیل و شیوه امتیازدهی چک‌لیست مهارت بازخورد مثبت
۱۴	دانلود فایل رایگان مقاله
۱۵	نویسنده
۱۵	فهرست منابع

مهارت بازخورد مثبت

مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

مقدمه

در هر سازمان بالنده، فرهنگ سازمانی حاصل انباشت و تداوم هزاران تعامل روزمره میان اعضای سازمان است. در این میان، مدیران میانی صرفاً مجریان سیاست‌ها و دستورالعمل‌های سازمان نیستند، بلکه به‌عنوان معماران اصلی فرهنگ سازمانی، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌دهی و تثبیت هنجارها، ارزش‌ها و الگوهای رفتاری ایفا می‌کنند. آنان حلقه اتصال میان چشم‌انداز راهبردی سازمان و تجربه روزمره کارکنان هستند و یکی از مؤثرترین ابزارهای آنان برای هدایت رفتارهای فردی و جمعی، ارائه بازخورد است.

کیفیت بازخورد مدیران، تأثیر مستقیمی بر فضای روان‌شناختی و کیفیت تعاملات سازمانی دارد. بازخوردهای تحقیرآمیز، مبهم یا یک‌سویه، زمینه شکل‌گیری رفتارهای تدافعی، کاهش اعتماد و تضعیف یادگیری سازمانی را فراهم می‌آورند، در مقابل، بازخوردهای به‌موقع، سازنده و مبتنی بر احترام، امنیت روان‌شناختی را تقویت کرده و بستر مناسبی برای رشد نوآوری، توسعه همکاری‌های بین‌فردی و افزایش تعهد سازمانی ایجاد می‌کنند.

مدیران میانی با اتخاذ رویکردی فرهنگ‌محور در ارائه بازخورد، می‌توانند کارکنان را از جایگاه منفعل به مشارکت‌کنندگان فعال در تحقق اهداف سازمان تبدیل کنند. شواهد پژوهشی نیز نشان می‌دهد سازمان‌هایی که مدیران میانی در آن‌ها نقش «تسهیل‌گران فرهنگ سازمانی» را ایفا می‌کنند، در شاخص‌هایی همچون مشارکت کارکنان، انسجام تیمی و چابکی سازمانی، عملکردی به‌مراتب مطلوب‌تر از سایر سازمان‌ها دارند. این مدیران با شناسایی، تقویت و تداوم رفتارهای مطلوب، علاوه بر ارتقای عملکرد فردی، به تقویت سرمایه اجتماعی و انسجام فرهنگی تیم‌ها کمک کرده و زمینه شکل‌گیری فرهنگی یادگیرنده، مشارکتی و پایدار را فراهم می‌سازند.

در مباحث پیشین، مهارت شنیدن فعال (Active Listening)، هوش هیجانی (Emotional Intelligence - EQ)، گفتگوی همدلانه (Empathetic Dialogue)، مدیریت تعارض (Conflict management)، تفکر سیستمی (Systems Thinking) و مدیریت ابهام و عدم قطعیت (Managing Uncertainty and Ambiguity in a VUCA Environment)، به عنوان مهارت‌ها و ابزارهای کلیدی مدیران میانی در ایفای نقش معماران فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند. اکنون، در ادامه این سلسله یادداشتهای علمی - کاربردی، با اتکا بر مبانی نظری مدیریت و تجارب عملی سازمانی، به واکاوی هفتمین مهارت بنیادین مدیران میانی، یعنی «بازخورد مثبت (Positive Feedback)»، می‌پردازیم.

مبانی نظری: چهارچوب‌های کلیدی

پیش از بررسی اصول و تکنیک‌های عملی ارائه بازخورد، آشنایی با مهم‌ترین مبانی نظری و چهارچوب‌های علمی این حوزه ضروری است. این چهارچوب‌ها، مبنای درک نقش بازخورد در بهبود عملکرد، تقویت انگیزش، توسعه یادگیری و شکل‌دهی فرهنگ سازمانی پویا و اثربخش را فراهم می‌کنند.

مدل موقعیت - رفتار - تأثیر (عینیت بخشی به بازخورد)

مدل موقعیت-رفتار-تأثیر^۱ (عینیت بخشی به بازخورد) که توسط مرکز رهبری خلاق (Center for Creative Leadership - CCL) توسعه یافته است، یکی از شناخته شده‌ترین چهارچوب‌های علمی برای ارائه بازخورد عینی، شفاف و غیرقضاوتی به شمار می‌رود. این مدل با تفکیک سه مؤلفه موقعیت (Situation)، رفتار (Behavior) و تأثیر (Impact)، به مدیران کمک می‌کند به جای قضاوت درباره ویژگی‌های شخصیتی افراد، بر رفتارهای قابل مشاهده و پیامدهای آن‌ها تمرکز کنند. چنین رویکردی، احتمال مقاومت یا برداشت تدافعی از بازخورد را کاهش داده و پذیرش آن را افزایش می‌دهد.

^۱ SBI™ (Situation-Behavior-Impact)

کاربست مدل SBI™ در ارائه بازخورد مثبت، به کارکنان نشان می‌دهد کدام رفتارها موجب موفقیت شده‌اند و چگونه می‌توان آن‌ها را به صورت آگاهانه تکرار و تقویت کرد. برای مثال، به جای بیان کلی «ارائه خوبی داشتی»، مدیر می‌تواند بگوید: «در جلسه عصر دیروز «موقعیت»، زمانی که با وجود پرسش‌های چالش برانگیز، آرامش خود را حفظ کردی و اطلاعات را به صورت شفاف و قابل فهم برای اعضای تیم تشریح کردی «رفتار»، اعتماد حاضران جلب شد و تصمیم‌گیری گروه با سرعت و اطمینان بیشتری انجام گرفت «تأثیر». این شیوه بیان، علاوه بر افزایش اثربخشی بازخورد، به یادگیری فردی، تقویت رفتارهای مطلوب و شکل‌گیری فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر در سازمان کمک می‌کند.

نسبت لوسادا، ایجاد تعادل میان بازخورد مثبت و اصلاحی

در حوزه روان‌شناسی مثبت‌گرا، باربارا فردریکسون و مارسلیال لوسادا با بررسی پویایی تعاملات تیمی، مفهوم نسبت لوسادا^۱ را مطرح کردند. بر اساس این دیدگاه، برای حفظ انگیزش، تقویت تعاملات سازنده و ارتقای عملکرد تیم، لازم است میزان بازخوردهای مثبت از بازخوردهای اصلاحی بیشتر باشد. به بیان ساده، در برابر هر بازخورد اصلاحی، ارائه چند بازخورد مثبت و مبتنی بر رفتارهای مطلوب، احتمال پذیرش بازخورد، حفظ انگیزه و استمرار عملکرد اثربخش را افزایش می‌دهد. همچنین، فردریکسون این وضعیت را در چارچوب نظریه «گسترش و ساخت» با مفهوم شکوفایی^۲ تبیین می‌کند، وضعیتی که در آن افراد از نظر روان‌شناختی آمادگی بیشتری برای یادگیری، همکاری و نوآوری دارند.

برای مدیران میانی، پیام اصلی این رویکرد آن است که بازخورد مثبت، ابزاری تشریفاتی یا صرفاً انگیزشی نیست، بلکه یکی از مؤلفه‌های اساسی مدیریت عملکرد و توسعه سرمایه انسانی محسوب می‌شود. قدردانی به موقع از رفتارهای مطلوب، موفقیت‌ها، همکاری‌های مؤثر و ابتکار عمل کارکنان، ضمن افزایش اعتماد و تعهد سازمانی، زمینه پذیرش

^۱ Losada Ratio

^۲ Flourishing

بازخوردهای اصلاحی را نیز فراهم می‌کند. در تیم‌های با عملکرد بالا، قدردانی و تقویت رفتارهای ارزش‌آفرین به یک هنجار مدیریتی تبدیل می‌شود و در کنار بازخوردهای اصلاحی، فرهنگی مبتنی بر یادگیری، مشارکت و بهبود مستمر را شکل می‌دهد.

مدل شروع-توقف-ادامه، چارچوبی برای بازخورد توسعه‌محور

مدل شروع-توقف-ادامه^۱ که ریشه در رویکردهای یادگیری بزرگسالان، مدیریت عملکرد و مدیریت چابک^۲ دارد، یکی از ساده‌ترین و درعین‌حال اثربخش‌ترین چارچوب‌ها برای ارائه بازخورد و هدایت گفت‌وگوهای توسعه‌ای است. این مدل از مدیر می‌خواهد بازخورد خود را در سه محور ارائه کند: چه رفتارهایی باید آغاز شوند^۳، چه رفتارهایی باید متوقف شوند^۴ و چه رفتارهای ارزشمندی باید ادامه^۵ یابند. این ساختار، گفت‌وگو را از قضاوت درباره افراد به سمت بررسی رفتارهای قابل مشاهده و قابل بهبود هدایت می‌کند.

بخش «ادامه» مهم‌ترین مؤلفه این مدل در ارائه بازخورد مثبت است. در این بخش، مدیر رفتارها، توانمندی‌ها و اقداماتی را که به موفقیت فرد یا تیم کمک کرده‌اند، به‌صورت مشخص شناسایی و بر تداوم آن‌ها تأکید می‌کند. این رویکرد علاوه بر تقویت اعتماد به نفس و انگیزش کارکنان، به آنان نشان می‌دهد کدام رفتارها بیشترین ارزش را برای سازمان ایجاد می‌کنند. همچنین، با مشارکت دادن کارکنان در شناسایی اقدامات قابل شروع، توقف یا استمرار، مسئولیت یادگیری و توسعه فردی به خود آنان واگذار می‌شود و مدیر، به جای ایفای نقش «بازرس خطاها»، در جایگاه «مربی، تسهیل‌گر و حامی رشد» قرار می‌گیرد. چنین رویکردی، فرهنگ یادگیری مستمر، گفت‌وگوی سازنده و بهبود عملکرد را در تیم نهادینه می‌سازد.

^۱ Start-Stop-Continue

^۲ Agile Management

^۳ Start

^۴ Stop

^۵ Continue

تمرین‌های عملی با پشتوانه علمی

تمرین‌های این بخش بر پایه یافته‌های پژوهشی و چارچوب‌های معتبر مدیریت، رهبری و روان‌شناسی سازمانی طراحی شده‌اند. هدف از این تمرین‌ها، تبدیل مفاهیم نظری به رفتارهای مدیریتی قابل اجرا و کمک به مدیران میانی در نهادینه‌سازی مهارت ارائه بازخورد اثربخش در محیط کار است.

ارائه بازخورد مثبت با استفاده از مدل موقعیت-رفتار-تأثیر

به مدت یک ماه، روزانه حداقل یک بازخورد مثبت را بر اساس چارچوب SBI (موقعیت-رفتار-تأثیر)^۱ ثبت و سپس به صورت شفاهی به فرد ارائه کنید. در انتخاب نمونه‌ها، بر رفتارهای مشخص و قابل مشاهده‌ای تمرکز کنید که به بهبود همکاری بین‌واحدی، ارتقای کیفیت ارتباطات، افزایش مسئولیت‌پذیری، حل مسئله، نوآوری یا تحقق اهداف تیمی کمک کرده‌اند. تلاش کنید بازخورد شما دقیق، مبتنی بر واقعیت و عاری از قضاوت‌های کلی باشد تا فرد به روشنی بداند کدام رفتار ارزشمند باید تکرار و تقویت شود.

برای نمونه، در جلسه طوفان فکری دیروز (موقعیت)، زمانی که پیشنهاد خود را با بهره‌گیری از دیدگاه‌های دو نفر از همکاران تکمیل و ارائه کردی (رفتار)، فضای همکاری و هم‌افزایی در تیم تقویت شد و اعضا با انگیزه بیشتری در بحث مشارکت کردند (تأثیر). از این رویکرد مشارکت‌جویانه و حرفه‌ای تو سپاسگزارم.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد بازخوردهای مشخص، مبتنی بر رفتار و ارائه‌شده در فاصله زمانی کوتاه پس از وقوع رویداد، نسبت به بازخوردهای کلی و مبهم، اثربخشی بیشتری در تقویت رفتارهای مطلوب، افزایش انگیزش، یادگیری و بهبود عملکرد کارکنان دارند.

^۱ SBI™ (Situation-Behavior-Impact)

مهارت بازخورد مثبت - مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

مدیریت متوازن بازخوردهای مثبت و اصلاحی

به مدت یک هفته، پیش از ارائه هر بازخورد اصلاحی، لحظه‌ای تأمل کنید و دست کم سه رفتار مثبت و ارزش آفرین همان فرد را که در روزها یا هفته اخیر مشاهده کرده‌اید، شناسایی و به صورت شفاف به او بازخورد دهید. سپس، بازخورد اصلاحی خود را با لحنی محترمانه و توسعه محور مطرح کنید. این تمرین به مدیر کمک می‌کند تا به جای تمرکز صرف بر کاستی‌ها، نگاه متوازن تری به عملکرد کارکنان داشته باشد و فرهنگ قدردانی و یادگیری را در تیم تقویت کند.

برای نمونه، پیش از آنکه به تأخیر یک کارمند در تحویل گزارش اشاره کنید، می‌توانید از همکاری مؤثر او با سایر واحدها، مسئولیت‌پذیری در پیگیری امور و کیفیت مناسب گزارش‌های پیشین قدردانی کنید و سپس درباره راهکارهای جلوگیری از تأخیر در آینده گفت‌وگو نمایید. همچنین رفتارهایی مانند حمایت از ایده‌های همکاران، به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات، پذیرش مسئولیت اشتباهات، یا ارائه بازخورد محترمانه و سازنده به دیگران، نمونه‌هایی مناسب برای ارائه بازخورد مثبت هستند.

پژوهش‌های حوزه مدیریت عملکرد و روان‌شناسی سازمانی نشان می‌دهد زمانی که کارکنان پیش از دریافت بازخورد اصلاحی، ارزشمندی تلاش‌ها و رفتارهای مثبت خود را احساس می‌کنند، پذیرش بازخورد، اعتماد به مدیر و انگیزه برای اصلاح عملکرد افزایش می‌یابد. این رویکرد، علاوه بر کاهش واکنش‌های تدافعی، به شکل‌گیری فرهنگ قدردانی، یادگیری مستمر و بهبود عملکرد تیمی کمک می‌کند.

برگزاری جلسات بازخورد دوسویه با تمرکز بر نقاط قوت

در جلسات یک‌به‌یک ماهانه، بخشی از زمان گفت‌وگو را به شناسایی و تقویت رفتارهای مؤثر و ارزش آفرین اختصاص دهید. با بهره‌گیری از بخش ادامه «در مدل Start-Stop-Continue»، فضایی فراهم کنید تا هم مدیر و هم کارکنان درباره نقاط قوت و رفتارهایی که

باید تداوم یابند، گفت‌وگو کنند. این رویکرد، تمرکز جلسه را از صرف شناسایی کاستی‌ها به سمت توسعه توانمندی‌ها و تقویت عملکرد سوق می‌دهد.

برای نمونه، از اعضای تیم بخواهید به دو پرسش زیر پاسخ دهند:

۱. من مدیر کدام رفتار یا اقدام را باید ادامه دهم که به همکاری، انگیزه یا اثربخشی تو کمک می‌کند؟

۲. کدام رفتار یا نقطه قوت خود را عامل موفقیت تیم می‌دانی و مایل هستی آن را حفظ یا تقویت کنی؟

پس از دریافت پاسخ‌ها، با دقت گوش دهید، از ارائه توضیح یا دفاع از عملکرد خود پرهیز کنید، نکات را یادداشت کرده و از فرد بابت بازخوردش قدردانی کنید. این شیوه، اعتماد متقابل را تقویت کرده و گفت‌وگوهای توسعه‌ای را به بخشی از فرهنگ تیم تبدیل می‌کند. پژوهش‌های حوزه رهبری، کوچینگ و مدیریت عملکرد نشان می‌دهد جلسات بازخورد دوسویه، زمانی که در فضایی مبتنی بر اعتماد، احترام و امنیت روان‌شناختی برگزار شوند، مشارکت کارکنان، احساس مالکیت نسبت به عملکرد، کیفیت ارتباطات و یادگیری متقابل را افزایش می‌دهند. همچنین، تمرکز بر نقاط قوت در کنار فرصت‌های بهبود، انگیزه افراد را برای حفظ رفتارهای اثربخش و توسعه مستمر عملکرد تقویت می‌کند.

شناسایی و تقویت رفتارهای مثبت کارکنان

به مدت یک ماه، هر روز پیش از آغاز فعالیت‌های کاری یا جلسات، هدف مشخصی برای خود تعیین کنید: دست‌کم دو رفتار مثبت و ارزش‌آفرین از کارکنان را که با ارزش‌ها و اهداف سازمان، مانند همکاری، مشتری‌مداری، مسئولیت‌پذیری، یادگیری، نوآوری یا کار تیمی همسو است، شناسایی کنید. سپس در همان زمان یا حداکثر تا پایان روز، با ارائه بازخوردی مشخص، صادقانه و مبتنی بر رفتار، از فرد قدردانی کرده و نقش آن رفتار را در موفقیت تیم یا سازمان بیان کنید.

برای نمونه، اگر یکی از کارکنان بدون درخواست مدیر، برای حل مشکل یک همکار یا مشتری پیش قدم شده است، علاوه بر قدردانی از اقدام او، توضیح دهید که این رفتار چگونه به تقویت همکاری، افزایش رضایت مشتری یا بهبود عملکرد تیم کمک کرده است. هرچه بازخورد دقیق تر و به رفتار مشاهده شده نزدیک تر باشد، احتمال تکرار آن رفتار نیز بیشتر خواهد بود.

پژوهش های حوزه رهبری، مدیریت عملکرد و روان شناسی سازمانی نشان می دهد مدیرانی که به صورت آگاهانه رفتارهای مطلوب کارکنان را شناسایی و تقویت می کنند، نقش مؤثرتری در شکل گیری فرهنگ سازمانی ایفا می کنند. این رویکرد، علاوه بر افزایش انگیزش و تعهد کارکنان، موجب نهادینه شدن رفتارهای ارزش آفرین، تقویت یادگیری اجتماعی و ارتقای عملکرد فردی و تیمی می شود.

ارزیابی هفتگی سبک ارائه بازخورد

در پایان هر هفته، زمانی را به ارزیابی سبک بازخورد خود اختصاص دهید و با استفاده از یک چک لیست شخصی، کیفیت تعاملات مدیریتی تان را مرور کنید. این خودارزیابی به شما کمک می کند نقاط قوت و فرصت های بهبود در شیوه ارائه بازخورد را شناسایی کرده و به تدریج رویکردی آگاهانه، منسجم و اثربخش در مدیریت کارکنان ایجاد کنید.

برای نمونه، پرسش های زیر را از خود پرسید:

- این هفته چند بازخورد مثبت، مشخص و مبتنی بر رفتار ارائه کرده ام؟
- نسبت بازخوردهای مثبت به بازخوردهای اصلاحی من چگونه بوده است؟
- آیا بازخوردهایم بر رفتارهای قابل مشاهده متمرکز بوده یا به ویژگی های شخصیتی افراد اشاره کرده است؟
- آیا بازخوردها را به موقع، شفاف و با هدف یادگیری و توسعه عملکرد ارائه کرده ام؟

پژوهش‌های حوزه رهبری، یادگیری تأملی^۱ و توسعه مدیران نشان می‌دهد خودارزیابی منظم، آگاهی مدیریتی و کیفیت تصمیم‌گیری را ارتقا می‌دهد و به مدیران کمک می‌کند سبک رهبری خود را به صورت مستمر بهبود بخشند. بازتاب هفتگی رفتارهای مدیریتی، ارائه بازخورد را از یک واکنش مقطعی به یک مهارت هدفمند و برنامه‌ریزی شده تبدیل می‌کند و زمینه شکل‌گیری فرهنگی مبتنی بر اعتماد، یادگیری و بهبود مستمر را در سازمان فراهم می‌سازد.

جمع‌بندی

مدیران میانی نقشی محوری در شکل‌دهی، تقویت و تداوم فرهنگ سازمانی ایفا می‌کنند. کیفیت بازخوردهایی که آنان در تعاملات روزانه ارائه می‌دهند، بر انگیزش کارکنان، کیفیت روابط کاری، یادگیری سازمانی و عملکرد تیم‌ها تأثیر مستقیمی دارد. بازخورد مثبت، اگر به موقع، مشخص، مبتنی بر رفتار و صادقانه ارائه شود، صرفاً ابزاری برای قدردانی نیست، بلکه یکی از مؤثرترین اهرم‌های مدیریتی برای تقویت رفتارهای مطلوب، توسعه سرمایه انسانی و نهادینه‌سازی ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی به شمار می‌رود.

به کارگیری چارچوب‌های علمی مانند SBI و Start-Stop-Continue، همراه با ایجاد تعادل میان بازخوردهای مثبت و اصلاحی و انجام مستمر تمرین‌های عملی این فصل، به مدیران میانی کمک می‌کند تا بازخورد را از یک گفت‌وگوی مقطعی به بخشی از فرهنگ روزمره سازمان تبدیل کنند. در چنین فضایی، کارکنان با انگیزه بیشتری به یادگیری، همکاری، نوآوری و بهبود مستمر روی می‌آورند و اعتماد متقابل در تیم تقویت می‌شود.

در نهایت، فرهنگ سازمانی حاصل تصمیم‌ها و تعاملات روزانه مدیران است. هر بازخورد مثبت و هدفمند که رفتارهای ارزش‌آفرین را به موقع شناسایی و تقویت کند، گامی مؤثر در مسیر شکل‌گیری سازمانی یادگیرنده، مشارکت‌جو، چابک و عملکردمحور خواهد بود.

^۱ Reflective Practice

مهارت بازخورد مثبت - مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

مدیران میانی با نهادینه‌سازی این رویکرد، نه تنها عملکرد امروز تیم خود را ارتقا می‌دهند، بلکه آینده فرهنگی سازمان را نیز به گونه‌ای پایدار و اثربخش شکل می‌دهند.

چک‌لیست خودارزیابی مهارت بازخورد مثبت

چک‌لیست خودارزیابی این بخش، ابزاری برای سنجش میزان تسلط مدیران میانی بر مهارت ارائه بازخورد مثبت و شناسایی فرصت‌های بهبود است. تکمیل منظم این چک‌لیست، به افزایش خودآگاهی مدیریتی، اصلاح الگوهای رفتاری و نهادینه‌سازی فرهنگ بازخورد اثربخش در تعاملات روزانه با کارکنان کمک می‌کند.

ردیف	سوال	امتیاز (۱-۵)
۱	هنگام ارائه بازخورد، ابتدا موقعیت و رفتار قابل مشاهده را به طور دقیق توصیف کرده و سپس تأثیر آن رفتار را بر فرد، تیم یا سازمان بیان می‌کنم.	
۲	بازخوردهای مثبت را در کوتاه‌ترین زمان ممکن، ترجیحاً بلافاصله یا حداکثر تا پایان همان روز، ارائه می‌دهم و آن‌ها را تا جلسات ارزیابی عملکرد شش ماهه یا سالانه به تعویق نمی‌اندازم.	
۳	در تعاملات روزانه، میان بازخوردهای مثبت و اصلاحی تعادل برقرار می‌کنم و پیش از بیان نکات اصلاحی، رفتارهای ارزشمند کارکنان را نیز به طور مشخص مورد تقدیر قرار می‌دهم.	
۴	به صورت آگاهانه و مستمر، رفتارهای مثبت و ارزش آفرین کارکنان را شناسایی کرده و برای قدردانی از آن‌ها زمان اختصاص می‌دهم، نه اینکه فقط هنگام بروز خطا وارد عمل شوم.	
۵	در جلسات فردی، از کارکنان می‌خواهم بازخورد خود را درباره رفتارهای مؤثر من به عنوان مدیر بیان کنند و بدون موضع تدافعی، با دقت به آن گوش داده و از آنان قدردانی می‌کنم.	

مهارت بازخورد مثبت - مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

ردیف	سوال	امتیاز (۱-۵)
۶	در بازخوردهای مثبت، علاوه بر بیان رفتار مطلوب، تأثیر آن را بر همکاری تیمی، اعتماد، یادگیری، رضایت ذی‌نفعان یا تحقق اهداف سازمان نیز توضیح می‌دهم.	
۷	بازخوردهای مثبت مهم را به صورت خلاصه ثبت می‌کنم تا بتوانم روند عملکرد کارکنان را مرور کرده و از کلی‌گویی در ق‌دردانی و ارزیابی عملکرد جلوگیری کنم.	

راهنمای تکمیل و شیوه امتیازدهی چک‌لیست مهارت بازخورد مثبت

این چک‌لیست با هدف افزایش خودآگاهی مدیران میانی و ارزیابی میزان تسلط آنان بر مهارت ارائه بازخورد مثبت طراحی شده است. هریک از گویه‌ها را بر اساس رفتارهای واقعی خود در سه ماه گذشته پاسخ دهید. هنگام پاسخ‌گویی، به جای برداشت‌های کلی یا ذهنی، نمونه‌ها و موقعیت‌های واقعی را در نظر بگیرید تا نتایج حاصل، تصویری دقیق‌تر از وضعیت کنونی و فرصت‌های بهبود شما را ارائه دهد.

شیوه امتیازدهی (مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت):

۱- به ندرت؛ ۲- گاهی اوقات؛ ۳- معمولاً؛ ۴- اغلب؛ ۵- همیشه (رفتار نهادینه شده)

پس از تکمیل چک‌لیست، مجموع امتیازهای خود را محاسبه کرده و با استفاده از راهنمای تفسیر، سطح مهارت خود را ارزیابی کنید.

مجموع امتیاز	سطح ارزیابی	تفسیر
۲۸-۳۵	عالی	شما از مهارت بالایی در ارائه بازخورد مثبت برخوردار هستید و احتمالاً بازخورد را به عنوان ابزاری برای توسعه کارکنان، تقویت انگیزش و شکل‌دهی فرهنگ سازمانی به کار می‌گیرید. برای حفظ

مهارت بازخورد مثبت - مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

مجموع امتیاز	سطح ارزیابی	تفسیر
		این سطح، بازخوردهای خود را به طور مستمر ارزیابی و به روزرسانی کنید.
۲۱-۲۷	خوب	در ارائه بازخورد مثبت عملکرد مناسبی دارید، اما هنوز فرصت‌هایی برای افزایش دقت، به موقع بودن و تمرکز بر رفتارهای قابل مشاهده وجود دارد. تمرین‌های این فصل می‌تواند به ارتقای اثربخشی بازخوردهای شما کمک کند.
۱۴-۲۰	قابل بهبود	بازخورد مثبت در تعاملات مدیریتی شما به صورت منظم و هدفمند به کار گرفته نمی‌شود. پیشنهاد می‌شود با استفاده از مدل‌های SBI و Start-Stop-Continue و انجام تمرین‌های ارائه‌شده، این مهارت را به صورت مستمر تقویت کنید.
۷-۱۳	نیازمند توجه جدی	بازخوردهای شما احتمالاً بیشتر بر اصلاح خطاها متمرکز است و کمتر به شناسایی و تقویت رفتارهای مطلوب می‌پردازد. توسعه این مهارت می‌تواند نقش مهمی در افزایش انگیزش کارکنان، بهبود روابط کاری و ارتقای فرهنگ سازمانی داشته باشد. پیشنهاد می‌شود تمرین‌های این فصل را به صورت منظم اجرا کرده و به طور دوره‌ای این چک‌لیست را دوباره تکمیل کنید.

این چک‌لیست را هر دو تا سه ماه یکبار تکمیل کنید و نتایج آن را با ارزیابی‌های قبلی مقایسه نمایید. بررسی روند تغییرات، تصویر دقیق‌تری از پیشرفت مهارت‌های بازخوردی شما ارائه می‌دهد و به شناسایی زمینه‌های بهبود و توسعه مستمر سبک رهبری کمک می‌کند.

دانلود فایل رایگان مقاله

شما می‌توانید فایل رایگان مقاله را از لینک زیر دریافت نمایید.

نویسنده

دکتر سلیمان گل‌پور، تیرماه ۱۴۰۵

فهرست منابع

بلانچارد، کن و جانسون، اسپنسر (۱۹۸۲)، مدیر یک دقیقه‌ای.

فردریکسون، باربارا. مثبت‌گرایی. ترجمه نسرين پارسا (۱۳۹۸)، تهران: انتشارات رشد.

۱. Blanchard, K., & Conley, R. (۲۰۲۲). *Simple Truths of Leadership: ۵۲ Ways to Be a Servant Leader and Build Trust*. Berrett-Koehler Publishers.
۲. Center for Creative Leadership (CCL), & Weitzel, S. R. (۲۰۰۷). *Feedback That Works: How to Build and Deliver Your Message*. CCL Press.
۳. DeLong, T. (۲۰۱۱). *Three Questions for Effective Feedback*. *Harvard Business Review*.
۴. Fredrickson, B. L., & Losada, M. F. (۲۰۰۵). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist*, ۶۰(۷), ۶۷۸-۶۸۶.

رصدخانه منابع انسانی افق

انسان محوری، فرصت آفرینی و قابلیت افزایش