



بازخور ۳۶۰ درجه در واقع فرآیندی است که هر فرد می‌تواند از طریق بازخوری که از طریق همکاران، مدیران و یا گزارشات مستقیمی که از هر مرجعی که با فرد تماس کلیدی داشته و در تعامل باشند، مثل مشتریان، سهامداران و... به دست آورد. وجه تسمیه این ارزیابی آن است که هر فرد از طریق نیروهای اطراف خود و خودش در محیط یک دایره (۳۶۰) ارزیابی می‌شود. هدف اصلی این شیوه ارزیابی عبارت از شناخت هر کارمند از خود توسط یک فرآیند انعکاسی (Reflective Process) است. به این معنا که

کارشناسان و مدیران اطراف هر فرد دقیقاً به عنوان یک آینه عمل کرده و کارکنان می‌توانند خود را به خوبی در این آینه رویت نمایند. مطالعات نشان داده که این شیوه ارزیابی به عنوان یک وسیله توانمند به خوبی توانسته است مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

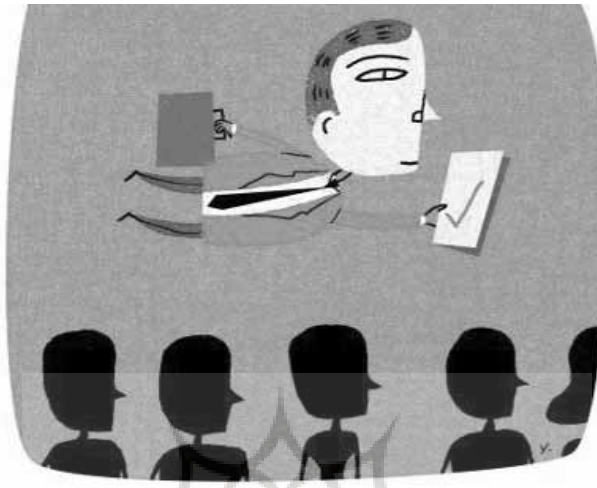
تاکنون ما از این شیوه در یک بخش هماهنگ شده از برنامه‌های توسعه رهبری استفاده کرده‌ایم در حالی که این روش می‌تواند به تنهایی قسمت عمده‌ای از برنامه‌های مربوط به فرآیند ارزیابی مهارت‌های رهبری را به خود اختصاص دهد.

در یک تعریف مشخص برای رهبری اثربخش می‌توانیم بگوییم که عبارت است از شایستگی‌های ممتاز و برجسته‌ای است که رهبران مدیران عامل، اعضای هیات مدیره و مدیران موفق به مشارکت می‌گذارند.

ولی سوال این است که چگونه اثربخشی رهبری در یک سازمان درک و اندازه‌گیری می‌شود؟ این امر تحت عنوان حسابرسی رهبری نیز مورد توجه قرار دارد. در واقع حسابرسی رهبری برخورد صادقانه با امر

بازخور ۳۶۰ درجه و اثربخشی رهبری

ترجمه: حسن یاریگر روش *



رهبری است که از طریق بازخور ۳۶۰ درجه و با ارزیابی رفتار شخصی قوت‌ها و تدوین نیازهای فردی مدیران و توانمندی مدیریتی آنان براساس مدل‌های رهبری پیشرفته به دست می‌آیند.

از ویژگی‌های این شیوه این است که کلیه همکاران اعم از مدیران، سرپرستان و همکاران در این فرآیند قرار می‌گیرند. این شیوه به مراتب از دیگر روش‌های قدیمی و سنتی که صرفاً بازخورد فرد از فرد است جامع‌تر بوده و میزان ذهنی بودن آن به مراتب کمتر از شیوه‌های دیگر است. چرا که با کلیه اطلاعات همه جانبه‌ای که به این فرآیند داده می‌شود ویژگی عینی بودن آن بسیار روشن است که مورد توجه قرار می‌گیرد و تا اندازه قابل ملاحظه‌ای خطاهای آماری آن کاسته می‌شود.

گرفتن بازخور از نفرات متعدد و از جهات مختلف به مراتب قابل اعتبارتر و دقیق‌تر از اخذ نظر صرفاً از یک فرد است.

کلیه کارکنان از این راه می‌توانند به تصویر ارزشمندی از خود دست یابند که نسبت به بازخورهای سنتی که فقط براساس نظر سرپرستان و یا مدیران تهیه می‌گردید، بسیار

پیشرفته‌تر است.

در این سیستم ارزیابی که شیوه‌ای کاملاً اجرایی است پرسشنامه‌ای براساس عوامل مورد نیاز ارزیابی تدوین و مورد استفاده قرار می‌گیرد.

به عنوان مثال در بحث اثربخشی رهبری شایستگی‌های زیر مورد توجه قرار دارند:

- ۱- دیدگاه‌ها و رسالت‌ها
- ۲- راهبردها
- ۳- توانمندسازی
- ۴- انگیزش و الهام‌بخشی
- ۵- ارتباطات
- ۶- هوش احساسی یا عاطفی
- ۷- رهبری تیم‌ها
- ۸- هدایت و مربی‌گری

- ۹- مدیریت کارکنان
 - ۱۰- حل مشکلات و تصمیم‌سازی
 - ۱۱- تغییر سازمانی
 - ۱۲- رضایتمندی از رهبری اثربخش
- هریک از مدیران می‌توانند یک زمینه ارزیابی شخصی از طریق دریافت بازخور ۳۶۰ برای خود ایجاد نمایند. افراد و گروه‌هایی که می‌توانند در انعکاس نظرات و اطلاعات ورودی به این فرآیند نقش داشته باشند عبارتند از:

- ◀ مدیران (مدیران صف و ستاد، معاونین مدیر)
- ◀ مدیران هم‌تراز
- ◀ گزارشات مستقیم
- ◀ تماس‌های بیرون از سازمان (مشتریان، سهامداران، پیمانکاران و...)

نهایتاً این که مدل بازخور ۳۶۰ می‌تواند با اطمینان بالایی درخصوص شیوه رهبری و اثربخش بودن رهبری شما بازخور مناسبی را ارائه نماید. ■

منبع:

www.Leadership360.org.uk

*دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی