

The
Economist

کتاب‌هایی که به شما برتری می‌دهند

بازخورد مؤثر

مارگارت چنگ

ترجمه فریده عنایتی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرشناسه: چنگ، مارگارت

Cheng, Margaret

عنوان و نام پدیدآور: بازخورد مؤثر: راه حل هایی برای بهینه تر کردن ارتباطات در محیط کار/مارگارت چنگ: ترجمه فریده عنایتی.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات امین الضرب، ۱۴۰۵.

مشخصات ظاهری: ۲۲۲ ص:، مصور، جدول: ۵/۱۴×۵/۲۱، س.م.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۴-۶۰-۵:

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: Giving good feedback, 2023، عنوان اصلی:

عنوان دیگر: راه حل هایی برای بهینه تر کردن ارتباطات در محیط کار.

موضوع:

کارکنان -- ارزشیابی

Employees -- Rating of

عملکرد -- ارزشیابی

Performance -- Evaluation

پس خورد (روانشناسی)

(Feedback (Psychology

کسب و کار -- ارتباط

Business communication

شناسه افزوده: عنایتی، فریده، ۱۳۶۶ -، مترجم

رده بندی کنگره: ۵/۴/HF۵۵۴۹

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۲۵

شماره کتابشناسی ملی: ۱۰۵۰۰۸۲۹

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا



بازخورد مؤثر

راه حل هایی برای بهینه تر کردن ارتباطات در محیط کار

نویسنده: مارگارت چنگ

ترجمه: فریده عنایتی

شورای سیاست گذاری: مصطفی درویشی، بهرام مهرجو

گرافیک و طراحی: آتلیه آینده نگر / رضا دولت زاده

چاپ اول: بهار ۱۴۰۵

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: پردیس دانش

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۴-۶۰-۵:

تهران، خیابان قائم مقام فراهانی، کوچه میرزا حسنی، شماره ۱۸

۸۸۷۰۱۸۹۴

بازخورد مؤثر

راه‌حلهایی برای بهینه‌تر کردن ارتباطات در محیط کار

مارگارت چنگ

ترجمه فریده عنایتی

فهرست

پیشگفتار | محمود نجفی عرب ۷

مقدمه ۱۱

بخش اول:

اثرگذاری: چیستی و اهمیت آن ۱۷

فصل اول: باز خورد چیست؟ ۲۰

فصل دوم: چرا باز خورد اهمیت دارد؟ ۴۰

فصل سوم: چه چیزی باز خورد را «مؤثر» می کند؟ ۶۰

بخش دوم:

چه چیزهایی مانع می شوند؟ ۷۷

فصل چهارم: تجربه و سبک شخصی ۸۰

فصل پنجم: سوگیری ۱۰۲

فصل ششم: فرهنگ سازمانی ۱۲۲

بخش سوم:

چگونه باز خورد مؤثر ارائه بدهیم ۱۴۱

فصل هفتم: آماده سازی: شفاف بودن ۱۴۶

فصل هشتم: پیش بینی: مفید بودن ۱۶۴

فصل نهم: اجرا: انسانی بودن ۱۹۵

سخن پایانی ۲۱۵

درباره نویسنده ۱۲۲

پیشگفتار

بازخورد؛ حلقه‌ی مفقوده در ترازنامه بنگاه‌های اقتصادی چرا مدیران و فعالان اقتصادی باید از مدل‌های سنتی ارزیابی فاصله بگیرند؟

محمود نجفی عرب

رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

در دنیای پرشتاب تجارت امروز که متغیرهای کلان اقتصادی و پیچیدگی‌های ژئوپلیتیک بیش از هر زمان دیگری بر فضای کسب‌وکار سایه انداخته‌اند، تفاوت میان سازمان‌های پیشرو و بنگاه‌های ایستا در یک کلیدواژه نهفته است: «سرمایه‌ی انسانی». کتابی که پیش رو دارید، یعنی «بازخورد مؤثر» از مجموعه انتشارات اکونومیست، دست روی یکی از حیاتی‌ترین و درعین‌حال مغفول‌مانده‌ترین ابزارهای مدیریتی گذاشته است. «بازخورد» در فرهنگ مدیریتی ما، اغلب با «انتقاد» یا «ارزیابی پایان سال» هم‌تراز پنداشته می‌شود؛ اما این کتاب به زیبایی تبیین می‌کند که بازخورد، نه یک رویداد تقویمی، بلکه یک جریان حیاتی و مستمر

در شریان‌های یک سازمان پویاست.

چرا فعالان اقتصادی به این کتاب نیاز دارند؟

بخش خصوصی ایران در سال‌های اخیر با چالش‌هایی نظیر مهاجرت نیروهای متخصص و کاهش تاب‌آوری سازمانی مواجهه بوده است. در چنین شرایطی، مدیران و کارآفرینان ما بیش از هر زمان دیگری به ابزاری نیاز دارند که بتواند «تعهد سازمانی» را تقویت و «فرسودگی شغلی» را مهار کند. بازخورد مؤثر، دقیقاً همان ابزاری است که هزینه‌ای بر صورت‌های مالی تحمیل نمی‌کند، اما خروجی آن در قالب افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد، به وضوح در سود و زیان شرکت‌ها دیده می‌شود.

فعالان اقتصادی که در خط مقدم جبهه تولید و تجارت ایستاده‌اند، می‌دانند در یک ساختار حرفه‌ای، سکوت سازمانی به معنای رضایت نیست، بلکه زنگ خطری برای گسست میان استراتژی‌های کلان و عملکرد بدنه است. این کتاب به ما می‌آموزد که چگونه با ایجاد فرهنگ «شفافیت» و «گفت‌وگو»، فاصله‌ی میان پتانسیل‌های فردی و اهداف سازمانی را پر کنیم.

بحران بهره‌وری و حلقه‌ی مفقوده‌ی بازخورد

شاخص‌های بهره‌وری در بسیاری از صنایع ما طی دهه‌های اخیر با شیب نوسانی همراه بوده‌اند. ریشه‌ی بسیاری از این افت‌وخیزها را نباید تنها در متغیرهای برون‌سازمانی جست‌وجو کرد. واقعیت این است که در بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی، «ارتباطات درون‌سازمانی» دچار انسداد شده است. مدیران اغلب در انتقال انتظارات خود به بدنه اجرایی دچار سوء تفاهم می‌شوند و کارکنان نیز در غیاب یک سیستم بازخورد اصولی، دچار اتلاف انرژی در مسیرهای نادرست می‌گردند.

بازخورد مؤثر، آن‌گونه که اکونومیست ترسیم می‌کند، حلقه‌ای است که می‌تواند انرژی پراکنده‌ی نیروی انسانی را به سمت اهداف استراتژیک هدایت کند. وقتی از

بازخورد سخن می‌گوییم، منظورمان ایجاد یک نظام «پایش لحظه‌ای» است که اجازه نمی‌دهد انحراف از معیارها، هزینه‌های جبران‌ناپذیر به بار آورد.

استانداردسازی زبان مشترک در تجارت

بخش خصوصی ایران برای پیوستن به زنجیره تأمین جهانی و تعامل با شرکای بین‌المللی، نیازمند هم‌زبانی در استانداردهای مدیریتی است. وقتی یک مدیر با پروتکل‌های جهانی «ارائه‌ی بازخورد» و «مدیریت عملکرد» آشنا باشد، می‌تواند فرهنگ سازمانی خود را به سطح تراز جهانی برساند. این هماهنگی، ریسک همکاری‌های مشترک را کاهش داده و اعتماد سرمایه‌گذاران را جلب می‌کند.

در ساختار اقتصادی که هزینه‌های سربار و نوسانات بازار به شدت بالاست، خطای انسانی باید به حداقل برسد. بازخورد به موقع، مانند یک سیستم ناوبری دقیق عمل می‌کند که از هدررفت منابع جلوگیری کرده و بهره‌وری هر ساعت کار مفید را افزایش می‌دهد. این کتاب به ما یادآوری می‌کند که اگر می‌خواهیم در بازارهای رقابتی دوام بیاوریم، باید از مدیریت سنتی «دستور و کنترل» به سمت مدیریت مبتنی بر «گفت‌وگو و بازخورد» حرکت کنیم.

سخن پایانی

مطالعه‌ی دقیق چارچوب‌های ارائه‌شده در این اثر، برای هر کسی که مسئولیتی در هدایت یک واحد اقتصادی دارد، یک اولویت استراتژیک محسوب می‌شود. ما برای ساختن اقتصادی تاب‌آور، نیازمند مدیرانی هستیم که قبل از هر چیز، در هنر «شنیدن» و «اصلاح هوشمندانه» سرآمد باشند. بازخورد مؤثر نقشه راهی است برای تبدیل تهدیدهای درونی سازمان به فرصت‌های رشد؛ مسیری که پیمودن آن، ترازنامه انسانی و به تبع آن ترازنامه مالی بنگاه‌های ما را شکوفا خواهد کرد.

مقدمه

چهار سوار آخرالزمانی^۱

سال‌ها پیش، در دنیای مردانه و آکنده از تستوسترون بخش خدمات مالی در دهه‌ی ۱۹۹۰، چهار مدیر ارشد سر از واحد منابع انسانی درآوردند. آن‌ها، درست مانند چهار سوار آخرالزمانی، پیام‌هایی هولناکی با خود آورده بودند.

«باید با بیل^۲ صحبت کنید. مردم به خاطر او دسته‌دسته در حال ترک شرکت هستند.»

«لازم است با روبن^۳ حرف بزنید. هیچ‌کس حاضر نیست کنار او بنشیند.»

«قبل از این‌که خفه‌اش کنم، باید بلیندا^۴ را سر جایش بنشانید.»

«بینید فیل^۵ این بار چه کار کرده. باورم نمی‌شود هنوز هم این کارها را می‌کند.»

۱. The Four Horsemen of the Apocalypse: عبارت «چهار سوار آخرالزمان» در اصل ریشه در متون مذهبی دارد و نماد ویرانی و پایان جهان است. در ادبیات مدرن مدیریت و روان‌شناسی، این اصطلاح توسط دکتر جان گاتمن برای توصیف چهار الگوی ارتباطی سمی (انتقاد، تحقیر، جبهه‌گیری و سکوت) به کار می‌رود که پیش‌بینی‌کننده‌ی شکست قطعی در روابط و همکاری‌های تیمی هستند. نویسندگان در اینجا با نگاهی طنزآمیز، چهار مدیر ارشد را که هر کدام به شکلی مخمل نظم و تداوم سازمان بوده‌اند، به این نام خوانده است.

2. Bill

3. Reuben

4. Belinda

5. Phil

به نظر می‌رسید بیل با تکبر در شرکت رفت‌وآمد می‌کرد و سرکارکنان فریاد می‌زد: «این درخواست نبود، کلایو! فقط انجامش بده!»؛ بلیندا به اشتباه اسناد مهم را از بین می‌برد؛ و فیل ایمیلی برای یکی از کارکنان جدید فرستاده بود با عنوان: «یک کار احمقانه دیگر که ظرف نیم ساعت انجام دادی، احمق تمام عیار.»

روبن ساده‌ترین مورد را از میان چهار مسئله داشت؛ هیچ‌کس حاضر نبود کنار او بنشیند؛ چون مشکل، بوی بد بدنش بود.

این چهار سوار، مدیرانی ارشد و درعین حال توانمند بودند؛ اما هیچ‌کدام از آن‌ها تلاشی نکرده بودند با کارکنان خود درباره‌ی اثرگذاری رفتارشان بر سازمان یا اطرافیان‌شان صحبت کنند. نمی‌دانستند چگونه این کار را انجام دهند و تمایلی هم به یادگرفتن نداشتند. امیدوار بودند واحد منابع انسانی مسئله را برایشان حل کند تا خودشان مجبور به ارائه‌ی بازخورد نشوند.

در نهایت مشخص شد که این سواران واقعاً خبر از آخرالزمان دارند. مدت کوتاهی بعد، شرکت در پی یک رسوایی مالی پرسروصدا، به شکلی دراماتیک فروپاشید.

همیشه از خودم می‌پرسیدم آیا ناتوانی در ارائه‌ی بازخورد، یکی از عوامل مؤثر و معنادار در این فروپاشی بوده است یا نه. به هر حال، بلینداها‌ی زیادی در آن سازمان مشغول به کار بودند که بدون درک پیامدها، اسناد مهم را از بین می‌بردند. البته این چهار نفر تنها نبودند. بسیاری از افراد، ارائه‌ی بازخورد را دشوار می‌دانند و ترجیح می‌دهند آن را به دیگران واگذار کنند یا امیدوار باشند فرد مقابل، خودش متوجه مسئله شود.

از زمان ماجرای آن چهار سوار، کل چشم‌انداز روابط بین فردی در محیط کار دگرگون شده است. در محیط کار امروزی، ارائه و دریافت بازخورد بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارد؛ چراکه به جای رهبری دستوری از بالا به پایین، رهبری مشارکتی و همکاری به هنجار غالب تبدیل شده است. این تحول، کار را آسان‌تر نکرده؛ بلکه ارائه‌ی بازخورد پیچیده‌تر و پرچالش‌تر از همیشه به نظر می‌رسد.

با این که ممکن است این کار برای شما دشوار باشد، ارائه، دریافت و درخواست بازخورد برای رشد و توسعه‌ی شما به عنوان یک انسان - و چه برسد به یک رهبر - حیاتی است. اغلب افراد می‌خواهند در محل کارشان عملکرد خوبی داشته باشند، اما همیشه روشن نیست چگونه می‌توانند بهتر شوند و رشد کنند. بازخورد، اساس یادگیری است؛ بدون آن، نه می‌توان یاد گرفت و نه به دیگران کمک کرد تا یاد بگیرند.

این کتاب به سه بخش تقسیم شده و به گونه‌ای طراحی شده که شما را در یک مسیر همراهی کند. در ابتدای هر بخش، پرسش‌هایی مطرح شده تا هنگام مطالعه، تجربه‌های شخصی خود را با موضوعات مطرح شده پیوند بزنید. تا پایان کتاب، پاسخ سه پرسش کلیدی را خواهید یافت:

- چرا بازخورد تا این اندازه مهم است؟
- چرا این قدر دشوار است؟
- چه کاری می‌توانم انجام دهم تا آن را آسان‌تر کنم؟

بخش اول به این می‌پردازد که بازخورد چیست و توضیح می‌دهد چرا انجام صحیح آن اهمیت دارد.

در ساده‌ترین تعریف، بازخورد به ارتباطات مربوط می‌شود. در یک چرخه‌ی ساده ارتباطی، بازخورد همان چیزی است که این چرخه را می‌بندد و به شما نشان می‌دهد پیامتان دریافت شده و - امیدوارید - درک شده است. در محیط کار، بازخورد ابزاری حیاتی برای کمک به افراد برای درک تأثیر خود و حمایت از توسعه‌ی آنهاست.

با این حال، بازخورد در سال‌های اخیر موضوع بحث‌ها و تأملات فراوانی بوده است.

در یک سوی طیف، دره‌ی سیلیکون آزمایش‌هایی در زمینه شفافیت رادیکال انجام داده است و فرهنگ‌هایی را ترویج می‌کند که در آن‌ها ارائه‌ی بازخورد صریح، مکرر، بی‌پرده و گاه انتقادی، به عنوان مسیر پیش رو تلقی می‌شود. در سوی دیگر،

مارکوس باکینگهام^۱ و اشلی گودال^۲ در نظریه مغالطه بازخورد^۳ به محدودیت‌های بازخورد می‌پردازند و توضیح می‌دهند چرا بازخورد الزاماً آن مسیری نیست که ما برای بهبود تصور می‌کنیم.

باتوجه به این بحث‌ها، بخش اول بررسی می‌کند که چگونه ممکن است اوضاع از مسیر درست خارج شوند؛ هم در شیوه‌ای که افراد بازخورد ارائه می‌دهند و هم در نحوه‌ای که آن را دریافت می‌کنند، و این که چه چیزی بازخورد را مفید یا غیرمفید می‌سازد. من ایده‌ی مغالطه بازخورد را می‌گیرم و آن را وارونه می‌کنم تا نشان دهم دقیقاً به همین دلیل است که ارائه‌ی بازخورد مؤثر هم دشوار است و هم ضروری. همچنین چارچوب خودم برای «ارائه‌ی بازخورد مؤثر» را معرفی می‌کنم؛ چارچوبی که چرخه‌ی ارتباطی را به چرخه‌ی یادگیری تجربی دیوید کُلب^۴ پیوند می‌دهد. بازخورد سازنده و رو به آینده به افراد کمک می‌کند در چرخه‌ی یادگیری حرکت کنند و از مسیر گام‌های کلیدی تجربه، تأمل و تمرین عبور کنند.

بخش ۲ بررسی می‌کند که برای ارائه‌ی بازخورد مؤثر، باید از خودتان شروع کنید. همه افراد، آگاهانه یا ناآگاهانه، تجربه‌ها و گرایش‌هایی دارند که می‌توانند مانع ارائه‌ی بازخورد مؤثر شوند. نکته این است که آگاهی خود را نسبت به آن‌ها افزایش دهید تا بتوانید بر آن‌ها غلبه کرده و اثرشان را کاهش دهید - و همچنین درک کنید که افراد دریافت‌کننده بازخورد ممکن است چه احساسی داشته باشند.

از شما خواسته می‌شود بررسی کنید این حوزه‌ها چگونه بر رویکرد و واکنش‌های شما در ارائه و دریافت بازخورد و همچنین تمایلاتان به درخواست بازخورد درباره‌ی عملکرد و رفتار خود تأثیر گذاشته است.

و از آنجاکه هیچ‌کس به‌تنهایی کار نمی‌کند، من همچنین بررسی می‌کنم که رویکرد شما به ارائه‌ی بازخورد چگونه تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار می‌گیرد و بررسی می‌کنم چگونه امنیت روانی می‌تواند از فرهنگ‌های بازخورد مثبت حمایت

1. Marcus Buckingham
2. Ashley Goodall
3. Feedback Fallacy
4. David Kolb

کند. تفاوتی میان سیستم‌های مدیریت عملکرد سراسری سازمان و بازخورد توسعه‌ای خوب و منظم به عنوان بخشی از گفتگوها و ارتباطات روزمره وجود دارد. به عنوان بخشی از آن گفتگوهای روزمره، من همچنین به اهمیت انتظارات روشن در حمایت از ارائه‌ی بازخورد مؤثر در محیط کار می‌پردازم.

بخش ۳ همه این موارد را کنار هم می‌گذارد و با ارائه مجموعه‌ای از مدل‌ها و ابزارهای عملی، کمک می‌کند تا ارائه‌ی بازخورد مؤثر به یک بخش عادی و روتین از روابط شما در محل کار تبدیل شود.

این بخش شامل مدل‌های بازخورد و ارتباطات است، نمونه‌های عملی را مرور می‌کند و شما را دعوت می‌کند تا چک‌لیست‌ها و مطالعات موردی را با استفاده از مثال‌های خودتان انجام دهید.

هدف از ارائه‌ی بازخورد مؤثر و چارچوب آن، با ارزیابی روشن از موضوعی که می‌خواهید درباره‌اش بازخورد ارائه دهید آغاز می‌شود. راهنمایی‌هایی در مورد چگونگی بیان آن با مثال‌های رفتاری و واضح و همچنین توصیه‌هایی برای برنامه‌ریزی گفتگوها ارائه خواهد شد تا پیام شما به خوبی منتقل شود.

من همچنین به احساساتی که افراد ممکن است هنگام دریافت بازخورد تجربه کنند، می‌پردازم و شما را راهنمایی می‌کنم تا برای گفتگوهای دشوارتر برنامه‌ریزی و آماده شوید. مدل‌های نقشه‌برداری همدلی و روش‌هایی برای مدیریت واکنش‌ها هم ارائه می‌شوند، برای زمانی که بازخورد همان‌طور که قصد داشتیم منتقل نمی‌شود.

صرف‌نظر از اینکه درباره‌ی بازخورد چه فکری کنید، باز هم بخش ضروری تمام ارتباطات و روابط است - چه در محیط کار و چه در زندگی روزمره. چه آن را دوست داشته باشید، چه از آن بیزار باشید، چه پذیرفته یا اجتناب کنید، بازخورد یک واقعیت زندگی است. آنچه در ادامه می‌آید، یک نقشه راه و راهنما برای قدرت و چالش‌های آن ارائه می‌دهد. هدف این است که شما آمادگی بیشتری برای ارائه‌ی بازخورد مؤثر پیدا کنید - در محل کار، در خانه و هر جای دیگری که بخواهید.

بخش ۱

بازخورد چیست و چرا اهمیت دارد؟

این بخش به عنوان مقدمه‌ای بر مفهوم بازخورد عمل می‌کند و مروری آسان بر مدل‌ها، باورها و نظرات رایج درباره‌ی بازخورد ارائه می‌دهد.

ابتدا، به این فکر کنید که اصطلاح «بازخورد» برای شما چه معنایی دارد. یک قلم و کاغذ بردارید تا چند یادداشت بنویسید. سپس در این دو موقعیت به آن فکر کنید.

۱. تجربه‌ی شخصی شما از دریافت بازخورد (از مدرسه، والدین، دوستان، حتی دشمنان) چیست؟ چه مثال‌هایی به ذهن شما می‌رسد؟ آیا می‌توانید اولین بازخوردی را که دریافت کرده‌اید به یاد بیاورید؟

۲. تجربه‌ی شما از دریافت بازخورد در محیط کار چیست؟ در مشاغل مختلف چه تجربیات متفاوتی از بازخورد داشته‌اید؟ آیا بازخوردهایی دریافت کرده‌اید که الهام‌بخش و حمایت‌کننده بوده‌اند، یا بازخوردهایی که باهدف کمک ارائه شده‌اند؛ اما واقعاً تجربه‌ای نامناسب برای شما رقم زده‌اند؟ چه سیستم‌های بازخورد سازمانی را تجربه کرده‌اید؟ آن‌ها چه تأثیری بر شما و تیمتان داشته‌اند؟

سپس، وقتی شروع به مطالعه می‌کنید، می‌توانید تعریف من از بازخورد را با تجربه‌ی شخصی خود در زندگی خانوادگی و کاری مقایسه کنید. بعد می‌توانید نظریه پشت بازخورد را بررسی کرده، قدرت آن را درک کنید و بفهمید چرا ارائه‌ی بازخورد مؤثر اهمیت دارد.

داستان‌ها و مثال‌های عملی به شما کمک می‌کنند تا تجربه‌ی خود را بازتاب دهید و نظریه را درک کنید.

این بخش همچنین چارچوب من برای بازخورد مؤثر را معرفی می‌کند. این چارچوب شامل موارد زیر است:

- فرایندی برای جمع‌بندی افکار شما هنگام برنامه‌ریزی مکالمات در بازخورد
- روشی ساده برای ساختاربندی بازخورد، مرتبط با رفتارهای قابل مشاهده

اگر به درستی از این چارچوب استفاده شود، همچنین می‌تواند راه‌حلی برای هرگونه پیچیدگی‌ای باشد که هنگام تلاش برای بازخورد مؤثر در محیط کار با آن مواجه می‌شوید.

آماده‌اید؟ پس شروع می‌کنیم. این بخش با یک داستان آغاز می‌شود. طبیعتاً همین‌طور است؛ هر چیزی که به بازخورد مربوط باشد، با یک داستان شروع می‌شود.

بازخورد چیست؟

«بازخورد، صبحانه قهرمانان است.»

کین بلانچارد^۱

پس از آنکه از ویلای خود در اسپانیا به سمت فضای کاری مشترکش در ساحل حرکت کرد، مایک جونز^۲ به بروشوری نگاه کرد که دوره‌های آموزشی از راه دور برای ارائه‌ی بازخورد مؤثر را تبلیغ می‌کرد.

او خوشحال بود که از رقابت سخت دنیای شرکتی بیرون آمده و دیگر مجبور نیست نگران مسائلی مثل ارائه‌ی بازخورد مؤثر باشد. پس از سال‌ها کار در بانک‌ها، او و دوست دوران کودکی‌اش، الیوت^۳، تصمیم گرفتند کسب‌وکار خودشان را راه‌اندازی کنند و داده‌هایی ارائه دهند تا بانک‌ها را در زمینه مسئولیت‌های محیط زیستی، اجتماعی و حاکمیتی هدایت کنند. آن‌ها به ارزش محصول خود ایمان داشتند و کارشان خوب پیش می‌رفت. زندگی خوب بود.

سپس الیوت (در اپلیکیشن زوم^۴) چیزی درباره‌ی گندی مایک در ارائه‌ی یک مشخصه بازاریابی گفت. بعد از آن چیزی گفت که مایک فکر می‌کرد اصلاً شبیه حرف‌های الیوت نیست: «مایک، می‌خواهم با تو صادق و ژک باشم. این مسئله تأثیر داشته است. ارقام فروش پایین آمده است.»

ناگهان زندگی دیگر چندان خوب به نظر نمی‌رسید. تجربه‌ی مایک نشان داده

۱. Ken Blanchard: نویسنده و مشاور برجسته مدیریت آمریکایی (متولد ۶ مه ۱۹۳۹)، خالق کتاب پرفروش مدیر یک دقیقه‌ای است که بیش از ۱۳ میلیون نسخه فروش داشته و به زبان‌های متعددی ترجمه شده است.

2. Mike Jones

3. Elliot

4. Zoom

بود که کلمات «صادق» و «رک و پوست‌کنده» همیشه خبر از مشکل می‌دهند. او صاف‌تر نشست و آب دهانش را قورت داد و گفت: «یک لحظه صبر کن، این بازخورد است؟»

او یک دفترچه یادداشت و قلم برداشت و با انتظار به دوربین نگاه کرد. الیوت یک دقیقه با قلمش بازی کرد، سپس گفت: «نه رفیق، فقط می‌گویم فروش پنجاه درصد کاهش یافته است.»

مایک ادامه داد که «آه، درست است» و قلمش را زمین گذاشت و دوباره آرام شد. بازخوردی نبود. همه چیز خوب بود.

چند دقیقه طول کشید تا او از شوک احتمالی دریافت بازخورد از شریکش بیرون بیاید. سپس فکر کرد: «آیا الیوت واقعاً گفته فروش پنجاه درصد کاهش یافته است؟ چطور ممکن است؟»

فرار از بازخورد ممکن نیست

حتی اگر فروش کاهش نیافته باشد، به نظر می‌رسد که نمی‌توان از ارائه‌ی بازخورد فرار کرد؛ فشار آن همان قدر غیرقابل اجتناب است که مجرای چهار سوار آخرالزمانی اجتناب‌ناپذیر بود.

چند روز پیش، از من خواسته شد تجربه‌ام از وب‌سایت یک هتل را ارزیابی کنم، درباره‌ی تجربه‌ی خرید بلیت از یک شرکت قطار نظر بدهم، پرسش‌نامه‌ای درباره‌ی خدمات پزشکی پرکنم و به چند خریدم در آمازون^۱ که هیچ‌یادم نمی‌آید انجام داده باشم، ستاره بدهم. همچنین یک ساعت مضطرب صرف بررسی پست‌های شبکه‌های اجتماعی درباره‌ی یک پروژه‌ی خلاقانه جدید کردم، نگران تعداد لایک‌ها بودم و نظرات افرادی که هرگز ندیده‌ام و به آنها علاقه‌ای ندارم، حواسم را پرت می‌کرد.

می‌توانم تصور کنم که مثل من، شما هم بعد از استفاده حدقلی از هر نوع خدمات یا محصولی، با درخواست‌های بازخورد بمباران می‌شوید. اگر نه امروز،

1. Amazon

حداقل در طول همان هفته.

همیشه خطر دریافت سیل بازخورد در پاسخ به بازخورد شما نیز وجود دارد. به عبارت دیگر، بازخورد درباره‌ی بازخورد شما. به عنوان مثال، لینکدین^۱ هر هفته خلاصه‌ای از بازخوردها ارائه می‌دهد که شامل تعداد کامنت‌ها و لایک‌های پست‌هاست و با جمله‌ای وسوسه‌انگیز تمام می‌شود، چیزی شبیه: «پروفایل شما این هفته چهار بار دیده شده، مارگارت^۲! برای دیدن بیشتر روی اینجا کلیک کنید.» وسوسه‌انگیز، چون برای دیدن جزئیات، نه تنها باید کلیک کنید، بلکه باید پول بیشتری پرداخت کرده و قابلیت اضافی نصب کنید.

خوشبختانه، می‌توانم از این بازخورد خاص اجتناب کنم؛ کافی است پولی پرداخت نکنم. اما در جاهای دیگر اجتناب، آسان نیست. چه بخواهیم و چه نخواهیم، به نظر می‌رسد بازخورد در تمام جنبه‌های زندگی شخصی و حرفه‌ای ما نقش حیاتی دارد.

ممکن است فکر کنید که حالا همه چیز را درباره‌ی بازخورد می‌دانید و بنابراین شروع فصل با عنوان «بازخورد چیست؟» کمی عجیب به نظر برسد.

اما هر نوع پژوهشی انجام دهید - جستجوی گوگل، مرور مقالات علمی یا حتی گفتن اینکه دارید کتابی درباره‌ی بازخورد می‌نویسید - متوجه می‌شوید که واژه «بازخورد» طیف وسیعی از نظرات و تجربیات را برمی‌انگیزد. این تجربیات اغلب طولانی هستند و جزئیات متنوع و پیچیده‌ای از بازخوردها و مشکلات مرتبط با آن را شرح می‌دهند و گاهی صریحاً تجربه‌ای آسیب‌زا محسوب می‌شوند.

در نتیجه، قبل از اینکه شروع کنم به بررسی جزئیات ارائه‌ی بازخورد مؤثر در محیط کار، لازم می‌دانم به یکی از اصول مقدس بازخورد اشاره کنم: بازخورد مؤثر و خوب نیازمند ارتباط خوب است. همچنین تنها به این دلیل که واژه «بازخورد» بخش بزرگی از جهان ماست، به این معنا نیست که:

• همه ما برداشت و انتظار یکسانی از آن داریم، یا

1. LinkedIn
2. Margaret

- انجام آن برای ما راحت است، یا
- همه ما آن را به یک شیوه انجام می‌دهیم.

بنابراین، در راستای مدل‌سازی مهارت‌های ارتباطی مؤثر، وقتی از واژه «بازخورد» استفاده می‌کنم، ابتدا اجازه دهید توضیح دهم منظورم چیست.

بازخورد چیست؟

اگر به فرهنگ لغات نگاه کنید، تعاریف مختلفی برای «بازخورد» پیدا خواهید کرد که همراه با مثال‌هایی نشان می‌دهند چگونه می‌توان از این واژه استفاده کرد. برخی از این تعاریف مفیدتر از بقیه هستند. فرهنگ لغات آنلاین کمبریج^۱ شامل موارد زیر است:

«جیمی هندریکس^۲ دوست داشت گیتارش را بچرخاند تا صداهای

عجیب و شگفت‌انگیزی از بازخورد به دست آورد.»

«بازخورد از حسگرها تضمین می‌کند که موتور خودرو به نرمی کار

خواهد کرد.»

«آیا بازخوردی از مشتریان درباره‌ی صابون جدید دریافت

کرده‌اید؟»

سپس تعریفی از دیکشنری انگلیسی گوگل^۳ (ارائه‌شده توسط آکسفورد

لانگویجز^۴) داریم:

بازخورد اسم (نظر) اطلاعاتی درباره‌ی واکنش‌ها نسبت به یک

محصول، عملکرد یک فرد در انجام یک وظیفه و ... است که

به‌عنوان مبنایی برای بهبود استفاده می‌شود.

اگر دوست دارید هنگام مطالعه یادداشت بردارید، می‌توانید سه نکته زیر را

1. Cambridge Dictionary

2. Jimi Hendrix

3. Google's English Dictionary

4. Oxford Languages

کنار آخرین تعریف بازخورد یادداشت کنید:

- اطلاعات
- نظر
- واکنش‌ها

تمام این موارد اهمیت زیادی دارند تا هنگام بررسی معنای واقعی واژه «بازخورد» به آن‌ها توجه کنید.

ارائه‌ی بازخورد یک مهارت انسانی پایه است که بر توانایی برقراری ارتباط استوار است. وقتی بازخورد ارائه می‌دهید، در واقع در حال ارتباط دادن اطلاعات، نظر و واکنش خود نسبت به کاری هستید که دیگری انجام داده است. به عنوان مثال، الیوت تلاش می‌کرد دیدگاه خود را منتقل کند که کندی مایک در تهیه مشخصات بازاریابی، تأثیر مستقیم بر فروش داشته است.

ما انسان‌ها موجوداتی اجتماعی هستیم و چه آگاهانه و چه ناآگاهانه همیشه در حال برقراری ارتباط هستیم؛ بنابراین ارائه و دریافت بازخورد کاری است که همیشه انجام می‌دهیم، چه از آن آگاه باشیم و چه نباشیم. پیام کلیدی این کتاب این است:

بازخورد همیشه درباره‌ی ارتباط است. در یک چرخه‌ی ساده ارتباطی، بازخورد همان چیزی است که چرخه را کامل می‌کند تا بدانید پیام شما دریافت و (امیدواریم) درک شده است.

این مهارت از همان ابتدای زندگی شروع می‌شود، زمانی که در تلاش هستید تمام مهارت‌های لازم برای زندگی را بیاموزید.

یادگیری از طریق ارتباطات

برای کسب هر نوع مهارت زندگی، باید توانایی یادگیری داشته باشید. مهارت‌های حرکتی را در نظر بگیرید؛ برای مثال، راه رفتن. شما در کودکی راه رفتن را با آزمون و خطا، زمین خوردن و تلاش مجدد می‌آموزید. اگر خوش شانس باشید،

یادگیری شما با حضور بزرگسالانی مهربان که در حین توسعه‌ی این مهارت پایه، تشویقتان می‌کنند، تقویت می‌شود: «فقط سه قدم دیگه! ادامه بده! آفرین.» همین بزرگسالان در ادامه ممکن است بازخوردهای دقیق‌تری درباره‌ی پیامد رفتارهای ظریف‌تر شما، مانند کج خلقی‌هایی که بعداً نشان می‌دهید، به شما بدهند: «جیغ زدن گوشم را اذیت می‌کند! حرف بزن!» زمانی که یاد می‌گیرید «از کلمات استفاده کنید»، درمی‌یابید که به جای صرفاً اشاره کردن و فریاد کشیدن، درخواست کردن برای آنچه می‌خواهید، کارآمدتر است. بهتر است احساس خود را توضیح دهید تا اینکه پا به زمین بکوبید و جیغ بکشید. شما این «برساخت اجتماعی»^۱ را عمدتاً به دلیل بازخوردهایی که از اطرافیان به شما منتقل شده، آموخته‌اید. این فرایند با بزرگ‌تر شدن شما همچنان ادامه می‌یابد.

یادگیری از طریق بازخورد

نظریات متعددی درباره‌ی چگونگی یادگیری ما وجود دارد. نظریه‌ی یادگیری تجربی دیوید گلب به تبیین پیوند میان بازخورد و یادگیری با جزئیات بیشتر کمک می‌کند. گلب فرایند یک یادگیری مطلوب را در گام‌های زیر توصیف کرده است:

۱. یادگیرنده تجربه‌ی عینی^۲ دارد: (یک تجربه‌ی جدید یا بازتفسیر یک تجربه‌ی موجود).
- در مثال کج خلقی، این مرحله زمانی است که فرد بزرگسال دستش را روی گوش‌هایش می‌گذارد و می‌گوید: «جیغ نزن، حرف بزن.»
- در مثال الیوت و مایک، افت فروش به این معناست که آن‌ها باید مسیر متفاوتی را در پیش بگیرند. الیوت تلاش می‌کند درباره‌ی سهم مایک در به‌وجود آمدن این وضعیت، به او بازخورد بدهد.
۲. یادگیرنده بر تجربه‌ی جدید تأمل و مشاهده می‌کند (هرگونه ناهمخوانی بین

۱. Social Construct: برساخت اجتماعی به مقوله‌ها و مفاهیمی اطلاق می‌شود که نه منشأ طبیعی مستقل، بلکه واقعیت و اعتبار خود را از توافق، قرارداد و تعاملات جمعی در بستر جامعه به دست می‌آورند؛ مانند معنای واژگان، ارزش پول یا مقوله نژاد.

- تجربه و درک، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است).
- شما ممکن است به واکنش فرد بزرگسال نسبت به کج خلقی‌تان فکر کنید و به تفاوت آن با واکنش آن‌ها در زمانی که در سوپرمارکت به آن‌ها لبخند می‌زنید و دست تکان می‌دهید، بیندیشید.
 - مایک درباره‌ی افت فروش و علت لحن خاص الیوت با خود فکر می‌کند.
 - ۳. یادگیرنده در نتیجه، به ایده‌های تازه‌ای می‌رسد (مفهوم‌سازی انتزاعی؛ جایی که تأمل، به شکل‌گیری ایده‌ای جدید یا اصلاح یک مفهوم انتزاعی موجود منجر می‌شود).
 - شما به جای استفاده از رویکرد قبلی خود یعنی فریادزدن، به روش‌های جدیدی برای رسیدن به خواسته‌تان فکر می‌کنید.
 - مایک متوجه می‌شود که الیوت در تلاش است به او بازخورد بدهد. برای نخستین بار، او و الیوت به این نتیجه می‌رسند که برای ادامه کسب و کارشان، باید شیوه‌های متفاوتی برای ارتباط برقرارکردن یاد بگیرند.
 - ۴. یادگیرنده به طور فعال دست به آزمایش می‌زند (این ایده‌ها را در دنیای اطراف خود به کار می‌برد تا نتایج را ببیند).
 - شما سعی می‌کنید حرف بزنید و بگویید: «ممکنه لطفاً اون بیسکویت رو به من بدی؟» می‌بینید که این کار باعث می‌شود مادرشان لبخند بزند و بیسکویت را به شما بدهد. تصمیم می‌گیرید در آینده هم از همین روش استفاده کنید.
 - مایک و الیوت شیوه‌های مختلف ارتباط برقرارکردن را تمرین می‌کنند. وقتی می‌توانند به یکدیگر بازخورد بدهند (بر اساس آموزشی که درباره‌ی «ارائه‌ی بازخورد مؤثر» دیده‌اند)، فروششان شروع به بهبود می‌کند.

به این ترتیب، شما یاد می‌گیرید که استفاده از کلمات و مهارت‌های ارتباطی خود را توسعه دهید، حتی اگر این در ابتدا فقط برای رسیدن به خواسته‌هایتان در زندگی باشد. این فرم اولیه بازخورد، چرخه‌ی یادگیری را برای شما کامل می‌کند، درست

همان گونه که زمین خوردن مسیر راه رفتن را کامل می کند. این یادگیری در سراسر زندگی شما، هم زمان با شکل گیری روابط شخصی و تجاری و کسب مهارت های جدید، ادامه می یابد.

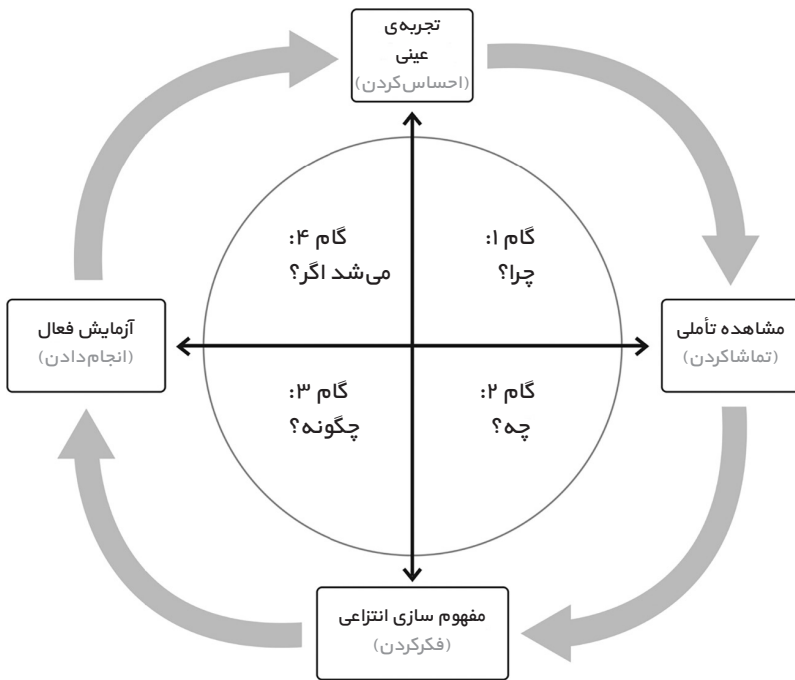
به عنوان مثال، یادگیری مهارت های مورد نیاز برای توسعه و رشد یک کسب و کار را در نظر بگیرید. الیوت و مایک در نقش جدید خود به عنوان صاحبان کسب و کار، با چالشی مواجه اند که سابقه طولانی رفاقتشان هم برای آن ها مانع بوده و هم کمک. آن ها با هم راحت هستند؛ اما به چالش کشیدن یکدیگر یا پرسیدن سؤالات زیاد عادت ندارند. آن ها به عنوان شرکای تجاری باید یاد بگیرند به شیوه متفاوتی با هم ارتباط برقرار کنند. این به معنای دادن بازخورد به یکدیگر درباره ی تأثیر رفتارهایشان بر یکدیگر و بر روند کاری است که برای کسب و کارشان ضروری است. فروش آن ها بهبود نخواهد یافت مگر اینکه یاد بگیرند چگونه بازخوردهای سازنده ای به یکدیگر بدهند.

کُلب ایده های خود را در قالب یک چرخه ی یادگیری تجربی توسعه داد که در شکل ۱ نشان داده شده است. شما در طول زندگی و با یادگیری از تجربه های متنوع، بارها و بارها در این چرخه حرکت می کنید و برای هر موقعیت، استراتژی متفاوتی را می آزمایید.

بازخورد در محیط کار

زمانی که وارد دنیای کار می شوید، پاداش دستاوردهایتان به جای بیسکویت، «حقوق و دستمزد» خواهد بود. اما برای استمرار یادگیری، همچنان نیاز دارید که دیگران تأثیر شما و رفتارتان را بر خودشان و بر کاری که مشترکاً انجام می دهید، به شما بگویند.

اگر خوش شانس باشید، بازخوردی که در محل کار دریافت می کنید مفید و حمایتی خواهد بود و شما را در این چرخه ی یادگیری تجربی پیش خواهد برد. اما اگر بدشانس باشید، حداقل با یکی از همان «چهار سوارِ آخرالزمان» و تمام محدودیت هایشان مواجه خواهید شد.



شکل ۱: چرخه‌ی یادگیری تجربی دیوید کُلب

هرچند مقصر دانستن دیگران بابت بی میلی شان به دریافت بازخورد ممکن است برای من آرامش موقتی ایجاد کند، اما حقیقت این است که این واکنش‌ها (آنچه استعاره‌ی «چهار سوار آخرالزمان» نامیده شده) رفتارهایی رایج و قابل انتظار در روابط انسانی هستند و پدیده‌ای نادر یا استثنایی محسوب نمی شوند. اگر با خودتان کاملاً صادق باشید، آیا ممکن است با خیال راحت حاضر باشید برای یک خرید ناامیدکننده در آمازون فقط دو ستاره ثبت کنید؟ اما وقتی در محل کار از شما خواسته می شود بازخورد بدهید، متوجه می شوید که همان احساسات چهار سوار را دارید؟ یعنی ترجیح می دهید ارائه دادن (و دریافت کردن) بازخورد در

محیط کار را برای همیشه به تعویق بیندازید؟

شما تنها نیستید. بسیاری از افراد اصلاً با ارائه‌ی بازخورد احساس راحتی نمی‌کنند؛ بسیاری از کسانی که در سایر زمینه‌ها کاملاً توانمند هستند، وقتی مجبور می‌شوند در محیط کار و به صورت حضوری بازخورد بدهند، استرس می‌گیرند. بخشی از دلیل این وضعیت آن است که بازخورد اغلب به عنوان یک الزام سازمانی تعریف می‌شود؛ الزامی که معمولاً زیر نظر یک واحد تخصصی مانند منابع انسانی یا مدیریت استعداد قرار دارد و بزرگ نوشته می‌شود: ارائه‌ی بازخورد در محل کار. این واحد تخصصی احتمالاً دوره‌های آموزشی مفیدی برگزار می‌کند و توضیح می‌دهد که ارائه‌ی بازخورد در محل کار بخش مهمی از نقش شماست. در ارائه‌ی بازخورد در محل کار، باید عینی باشید؛ چارچوب‌های شایستگی وجود دارد که باید به آن‌ها رجوع کنید، شرح شغل‌ها و اطلاعات رتبه‌بندی که باید بررسی شوند. ممکن است از شما خواسته شود بازخوردتان را به امتیازدهی‌ها، فرایندهای ۳۶۰ درجه^۱ و نظام‌های ارزیابی عملکرد هم پیوند بزنید.

و حالا، همان‌طور که مایک به اختصار و با اشاره به زندگی سازمانی‌اش پیش از رفتن به اسپانیا گفت، بازخورد دادن در محل کار در عمل یعنی یک شکست تمام‌عیار.

دلیلش این است که فارغ از همه محدودیت‌های این فرایندها، شما ناچار به استفاده از آن‌ها هستید. اعضای تیمتان احتمالاً می‌خواهند درباره‌ی این که چرا به آن‌ها نمره ۳ داده‌اید و نه ۴، بحث کنند، یا خودشان را شایسته عنوان «فراتر از انتظار» بدانند نه «کم‌کار». ممکن است از شما بخواهند درباره‌ی شانس ارتقای شغلی‌شان نظر بدهید یا اصرار کنند که می‌خواهند دقیقاً بدانند در چه جایگاهی قرار دارند.

یک بار یکی از مدیران ارشد به من گفت فقط به این دلیل خودش را برای

۱. ۳۶۰-Degree Feedback Process: بازخورد ۳۶۰ درجه نوعی نظام ارزیابی عملکرد است که در آن، فرد نه تنها از مدیر مستقیم خود، بلکه از همکاران، زیردستان و گاه مشتریان نیز بازخورد دریافت می‌کند. هدف این روش، ارائه تصویری جامع‌تر از رفتارها، مهارت‌ها و عملکرد فرد در محیط کار است.

شرکت در یک کنفرانس دوهفته‌ای در واشنگتن ثبت‌نام کرده بود که عنوان یکی از سخنرانی‌های نیم‌ساعته توجهش را جلب کرده بود: «آخ! درد داشت! عصب‌زیست‌شناسی بازخورد!» آن زمان، سازمان در حال طراحی فرایند بازخورد ۳۶۰ درجه بود و این تجربه برای همه افراد درگیر، تجربه‌ای دردناک به حساب می‌آمد. البته هیچ‌کدام از این‌ها ربطی به بازخورد مفید ندارد. تازه، همه این‌ها در کنار کار روزمره‌تان، بار زیادی هم به شما تحمیل می‌کند.

با حمل کردن بار همه این انتظارات مربوط به ارائه‌ی بازخورد در محل کار، بسیاری از افراد به‌کلی از ارائه‌ی بازخورد طفره می‌روند؛ با این احساس که امن‌ترین کار این است که تا حد ممکن کم بگویند و آنچه را هم می‌گویند، تا حد ممکن خنثی و بی‌خطر باشد. یا مثل چهار سوار آخرالزمان، کل ماجرای ارائه‌ی بازخورد در محل کار را دوباره به واحد منابع انسانی یا مدیریت استعداد واگذار می‌کنند. به هر حال، این ایده از ابتدا از خود آن‌ها بوده است.

اما قرار نیست همیشه اوضاع همین‌طور باشد. بیایید به سؤال اولیه‌مان برگردیم.

بازخورد چیست؟ #۲۲

همه این نظام‌ها، ارزیابی‌ها، چارچوب‌های شایستگی، رتبه‌بندی‌ها و بخش‌نامه‌های صادرشده از سوی واحدهای منابع انسانی، هنگام تلاش برای فهمیدن این‌که بازخورد چیست، در واقع مسیرهای انحرافی هستند.

به یاد داشته باشید: ارائه‌ی بازخورد یک فعالیت طبیعی انسانی است؛ کاری که همه ما به‌عنوان بخشی از ارتباط با یکدیگر انجام می‌دهیم. تا زمانی که وارد دنیای کار و درگیر برچسب‌گذاری‌های سازمانی شوید، انواع گوناگونی از بازخورد را تجربه کرده‌اید.

پیش از شروع خواندن این فصل، هنگام مرور تجربه‌های شخصی خود از بازخورد، چه نکاتی را در نظر گرفتید؟ به احتمال زیاد، بیشتر آن تجربه‌ها هیچ برچسب پررنگی با عنوان «بازخورد» نداشتند. شاید تنها تجربه‌ی شما احساسی

دلگرم‌کننده بوده است؛ زمانی که یکی از والدینتان کاری را که انجام داده بودید دید و از آن قدردانی کرد؛ یا احساس بی‌عدالتی را تجربه کردید وقتی معلمی شما را بابت کاری که انجام نداده بودید سرزنش کرد؛ یا با نتیجه‌ای ناامیدکننده در یک آزمون مواجه شدید که زحمت و تلاش شما را منعکس نمی‌کرد و باعث دلسردی‌تان شد. حالا که بزرگ شده‌اید، یک چرخه ساده ارتباطی با شریک زندگی یا هم‌خانه‌تان می‌تواند شامل بیان احساس شما نسبت به یک رفتار مشخص باشد (برای مثال، درست‌کردن یک غذای خوب، کمک‌کردن یا کمک‌نکردن در جمع‌وجور کردن خانه)، تأثیری که این رفتار بر شما می‌گذارد (مثلاً این که باعث می‌شود احساس قدردانی، توجه یا آزار داشته باشید)، و آنچه ترجیح می‌دهید به جای آن اتفاق بیفتد (برای مثال، تقسیم کارها یا نوبتی انجام دادن آن‌ها).

با شکل‌گیری رابطه، تمرین مهارت‌های ارتباطی و یادگرفتن عبور از موانع، هر یک از شما به تدریج متوجه می‌شوید طرف مقابل چه زمانی پذیراتر است، به چه نوع اظهارنظرهایی بهتر پاسخ می‌دهد، از چه کارهایی لذت می‌برد و در چه زمینه‌هایی به حمایت بیشتری نیاز دارد. بر همین اساس، هر دو شیوه ارتباط خود را تطبیق می‌دهید. در این مرحله، در عمل در حال یادگرفتن ارائه‌ی بازخورد مؤثر هستید.

با این حال، بعید است بنشینید و یک نظام پیچیده طراحی کنید که در آن استانداردهای جاروبرقی کشیدن یا انتخاب وظایف به تفصیل مشخص شده باشد تا بر اساس آن، ارزیابی سالانه‌ای از سهم هر یک از شما در نظافت یا آشپزی خانه انجام شود.

واقعیت این است که هیچ‌کس با تمرکز بر نظام‌ها و فرایندها، مهارت‌های ارائه‌ی بازخورد خود را بهبود نمی‌دهد. در حقیقت، اگر چنین تلاشی بکنید، نتیجه می‌تواند بازخوردی باشد که در بهترین حالت بی‌فایده و در بدترین حالت آسیب‌زننده است. وقتی یک فعالیت طبیعی انسانی به یک نظام رسمی تبدیل می‌شود، ممکن است به شکلی غیرقابل‌باور پیچیده به نظر برسد.

این وضعیت تأسف‌برانگیز است. نیاز شما به بازخورد در محیط کار، به همان

اندازه برای رشد و توسعه تان حیاتی است که نیازتان به بازخورد در خانه. در محل کار نیز، بازخورد ابزاری کلیدی برای کمک به افراد در درک تأثیرشان بر دیگران و حمایت از مسیر توسعه‌ی آنان باقی می‌ماند. بازخورد سازنده و رو به آینده به شما و تیمتان کمک می‌کند یاد بگیرید و در چرخه‌ی یادگیری توصیف شده توسط گُلب از مسیر گام‌های اصلی تجربه، مشاهده، تأمل و تمرین حرکت کنید.

برای مثال، وقتی یک جلسه به‌خوبی پیش می‌رود یا کاملاً از مسیر خارج می‌شود، بازخورد روشی است که از طریق آن با همکاران ارتباط برقرار می‌کنید:

- آنچه مستقیماً دیدید یا شنیدید که فرد انجام می‌داد یا می‌گفت. (برای مثال، زمانی که مشتری می‌خواست نکته‌ای را مطرح کند، حرف او را قطع می‌کرد)
- تأثیری که این رفتارها بر شما گذاشت
- تأثیری که فکر می‌کنید این رفتارها بر دیگران گذاشته است
- و در نهایت، تأثیری که به نظر شما این رفتارها بر نتیجه جلسه داشته‌اند.

در تئوری، این موضوع باید به این معنا باشد که ارائه‌ی بازخورد کار ساده‌ای است. اما در عمل، البته هیچ‌کس آن را آسان نمی‌یابد.

به همین دلیل، بسیاری از شرکت‌ها علاوه بر دوره‌های مرتبط با ارائه‌ی بازخورد، دوره‌های مهارت‌های ارتباطی نیز برگزار می‌کنند. این دوره‌ها می‌توانند بسیار مفید باشند. باین حال، در پیوند دادن ارتباطات با بازخورد در محیط کار، دو الگوی ارتباطی وجود دارد که توجه به آن‌ها مفید است. یکی از این الگوها متعلق به فیلسوف یونان باستان، ارسطو، و دیگری متعلق به نظریه‌پرداز ارتباطات، دیوید برلو^۱ است.

در الگوی ارسطویی، گوینده در مرکز هر ارتباط قرار دارد و مسئول نتیجه و تأثیر پیام بر مخاطب است. بیشتر سازمان‌هایی که می‌کوشند مدیران خود را در بهبود مهارت‌های ارائه‌ی بازخورد حمایت کنند، از همین الگوی ارتباطی ارسطو پیروی می‌کنند.

در نتیجه، تمام تأکید موفقیت پیام بازخورد بر عهده گوینده (ارائه‌دهنده بازخورد) گذاشته می‌شود، نه مخاطب (دریافت‌کننده بازخورد). بر همین اساس، آموزش‌های

سازمانی معمولاً بر ارائه‌ی مجموعه‌ای از نکته‌ها و تکنیک‌های ارائه‌ی بازخورد به فرد تمرکز دارند تا او بتواند پیام خود را متناسب با موقعیت تنظیم کند و بیشترین اثر را بر مخاطب بگذارد. اگر قرار باشد بازخورد دشواری را منتقل کنیم، زمان زیادی را صرف برنامه‌ریزی پیام می‌کنیم، به این امید که فرد مقابل منظور ما را دریافت کند.

البته این موضوع مهم است؛ بازخوردی که ارائه می‌کنیم اثرگذار خواهد بود. اما بازخورد مؤثر فقط به این محدود نمی‌شود که موضوع بازخورد چیست؛ بلکه باید بر چگونگی ارائه‌ی آن نیز تمرکز داشته باشد. یعنی نه فقط بر پیام، بلکه بر شیوه صحبت کردن با فرد مقابل، واکنش‌های ما و نحوه‌ی تطبیق ارتباطمان در جریان گفت‌وگو.

برلو هنگام کامل شدن چرخه ارتباطی، توجه بیشتری به وضعیت دریافت‌کننده پیام دارد. در حوزه بازخورد، ممکن است همه اجزای لازم برای ساختن پیام را در اختیار داشته باشید؛ کاملاً آماده باشید، نمونه‌های دقیقی جمع‌آوری کرده باشید، حرف خود را روشن، محترمانه و کمک‌کننده بیان کرده باشید و دقیقاً از زبان مناسبی استفاده کرده باشید. با این حال، باز هم ممکن است پیام آن‌طور که باید، منتقل نشود. در چنین وضعیتی، لازم است بیشتر به کانال ارتباطی و به خود دریافت‌کننده توجه کنید.

پیام کلیدی این بخش آن است که بازخورد به همان اندازه که به فرد ارائه‌دهنده مربوط است، به فرد دریافت‌کننده نیز مربوط می‌شود. دلایل متعددی می‌تواند وجود داشته باشد که چرا یک فرد قادر نیست بازخورد را به خوبی دریافت کند. توجه به این دلایل، به همان اندازه اهمیت دارد که تقویت مهارت‌ها و تکنیک‌های خودتان. کامل شدن چرخه‌ی ارتباطی معمولاً مستلزم آن است که خودتان را جای طرف مقابل بگذارید. این موضوع در انواع دیگر ارتباطات قابل درک است، اما هنگام ارائه‌ی بازخورد فرد به فرد در محیط کار، اغلب نادیده گرفته می‌شود؛ بنابراین، با رجوع دوباره به تعریف بازخورد، مهم است به یاد داشته باشید که بازخورد همیشه شامل دو نفر خواهد بود.

بازخورد در محیط کار #۲

یکی از دلایلی که این پیام ساده را فراموش می‌کنیم، این است که در محیط کار عوامل خاص دیگری نیز در جریان هستند. برای مثال، ارائه یا پردازش بازخورد به صورت دورکاری می‌تواند این فرایند طبیعی را تا حدی نامأنوس جلوه دهد. با گسترش دورکاری و رایج شدن نقش‌های مدیریتی بین‌المللی در بسیاری از صنایع، به همان نسبت تعداد افرادی افزایش یافته است که دریافت بازخورد از راه دور را دشوار می‌دانند.

یکی از مشتریان استرالیایی من به نام اندی^۱، در حالی با من تماس گرفت که کاملاً شوکه شده بود. او در پایان روز کاری‌اش به یک جلسه‌ی زوم فراخوانده و به اخراج تهدید شده بود. برایان^۲، مدیرش، به او گفته بود اگر فوراً رویه خود را تغییر ندهد، قراردادش «به دلیل ادامه‌دار بودن نگرش ضعیف» خاتمه خواهد یافت.

اندی با تعجب پرسیده بود: «کدام نگرش ضعیف؟»

برایان پاسخ داده بود: «همان نگرشی که در دو سال گذشته بارها بابتش به تو بازخورد داده شده است.»

اندی اصلاً نمی‌فهمید او از چه حرف می‌زند. چند گفت‌وگوی زوم با برایان داشت؛ گفت‌وگوهایی که به نظر خودش خوب و دوستانه بودند و بیشتر به گپ‌وگفت می‌گذشتند. قرار بود از کجا بفهمد که در حال دریافت بازخورد است؟ هیچ برجستگی نداشت.

اندی با ناباوری به حرف‌های برایان گوش می‌داد و در ذهنش می‌گفت: «اصلاً انگار چیزی از کار واقعی من یا کارهای روزمره‌ام نمی‌دانی. فقط به این دلیل مدیر شده‌ای که چاپلوسی مدیرعامل را می‌کنی. من هستم که دفتر استرالیا را سرپا نگه داشته‌ام. می‌دانم چه کاری باید انجام شود، چه چیزی جواب می‌دهد و چه چیزی نه. دقیقاً می‌خواهی درباره‌ی چه چیزی به من بازخورد بدهی؟ فکر می‌کنی کی هستی؟ رئیس من؟»

در همین لحظه، برایان او را غافلگیر کرد و با لحنی سرد گفت: «هیچ‌کدام از ما

1. Andy

2. Brian

دوست نداریم با کسی با اخلاق تو کار کنیم؛ همان اخلاقی که همین حالا با بی‌احترامی صحبت کردند با من نشان دادی.»

اندی خیلی دیر متوجه شد که افکارش را با صدای بلند گفته است. (او به من می‌گوید همیشه هرچه به ذهنش می‌رسد می‌گوید. فکر می‌کرد برایان و بقیه همکارانش این ویژگی را دوست دارند. تقریباً مطمئن است که هیچ‌کدامشان هرگز نگفته‌اند این رفتار را نمی‌پسندند؛ یا اگر هم گفته‌اند، اندی تصور کرده شوخی می‌کنند و حرفشان را جدی نگرفته است.)

حالا اندی می‌خواست بداند چه باید بکند. در این سن و سال، چطور قرار بود اخلاق متفاوتی یاد بگیرد؟ گفتن این که رفتارش بی‌ادبانه بوده برای برایان ساده بود، اما این دقیقاً یعنی چه؟

اما بی‌خبر از اندی، برایان هم همان روز برای کمک با من تماس گرفته بود. او مدیری نسبتاً تازه‌کار بود، با مسئولیت‌های سنگین. همان روزی که با اندی صحبت کرد، مجبور شد از طریق صفحه‌نمایشی که مدام قطع و وصل می‌شد، به یک سرپرست باتجربه تیم در کیپ‌تاون^۱ بگوید به اهدافش نرسیده است؛ به یک مشاور جوان در سیدنی^۲ درباره‌ی مهارت‌های فروشش بازخورد ارائه کند؛ و برای یک دستیار تازه ارتقایافته در دهلی^۳ توضیح دهد مسیر پیشرفت احتمالی او در شرکت چگونه خواهد بود.

او به‌خوبی آگاه بود که هر یک از آن‌ها هنگام درخواست بازخورد، انتظار متفاوتی از او دارند. می‌دانست برخی از اعضای تیمش از او می‌خواهند به آن‌ها کمک کند اعتماد به نفس خود را تقویت کنند یا احساس توانمندی بیشتری به دست آورند. برخی دیگر انتظار داشتند ایده‌هایی دریافت کنند درباره‌ی این که چگونه می‌توانند بر پایه کاری که خودشان فکر می‌کردند به‌خوبی انجام داده‌اند، جلوتر بروند. بعد اندی بود؛ کسی که به نظر می‌رسید بازخورد برایش حکم آب

1. Cape Town

2. Sydney

3. Delhi

روی پر اردک را دارد: بازخورد از او سُر می خورد و می گذشت، بدون اینکه ذره‌ای در غرور عظیمش خللی ایجاد کند.

برایان، کاملاً منطقی، از خود می پرسید در این دنیای جدید و عجیب که همین حالا هم پر از پیچیدگی است، اساساً چگونه باید بازخورد ارائه کند؛ چه برسد به این که بخواهد آن را به بازخوردی مؤثر تبدیل کند.

برایان گفت وگو با اندی درباره‌ی اخلاقش را به تعویق انداخت، چون صحبت کردن با کسی که این قدر مطمئن به نظر می رسید برایش ناراحت کننده بود و انجام این کار از طریق زوم حتی سخت تر هم می شد. الیوت نیز گفت وگوی خود با مایک را به تعویق انداخت، چون نمی خواست دوستش را با این پیشنهاد که فروش ضعیف شرکت به او مربوط است، ناراحت کند.

در فصل های بعدی بیشتر به این موضوع بازمی گردیم. با این حال، هر دو نفر در حق همکاران خود کوتاهی کردند. ارائه‌ی بازخورد می توانست برای همکارانشان مفید باشد؛ اما دقیقاً نمی دانستند از کجا باید شروع کنند. همان طور که پیش تر بررسی کردیم، وقتی یک فعالیت طبیعی انسانی برچسب می خورد و به عنوان یک فرایند سازمانی با آن برخورد می شود، بسیار پیچیده تر به نظر می رسد؛ به ویژه اگر از طریق یک صفحه نمایش رایانه منتقل شود.

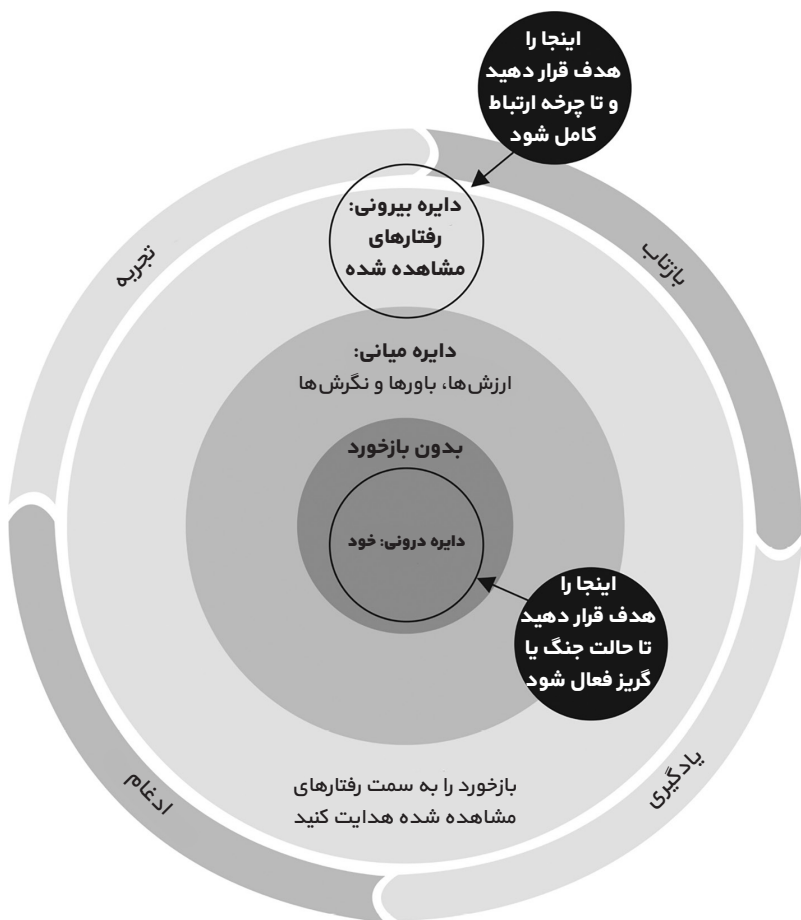
اما خبر خوب برای برایان، الیوت و برای شما این است که می توان فرایند ارائه و دریافت بازخورد در محیط کار را هم ساده و هم مفید نگه داشت. تنها کاری که لازم است انجام دهید این است که در شیوه برنامه ریزی، ارائه و پرسش درباره‌ی بازخورد تجدید نظر کنید. «چارچوب ارائه‌ی بازخورد مؤثر» برای همین منظور طراحی شده است.

چارچوب ارائه‌ی بازخورد مؤثر

شکل ۲ نشان می دهد ارائه‌ی بازخورد مؤثر باید بر چه چیزی متمرکز باشد. تمرکز این چارچوب بر رفتارهای مشاهده پذیر است و هدف آن کمک به افراد برای حرکت در چهار گام چرخه‌ی یادگیری کُلب است.

هر زمان کل این فرایند شما را سردرگم کرد، به یاد داشته باشید که این نظام‌های رتبه‌بندی و ارزیابی اهمیت اصلی را ندارند. آنچه اهمیت دارد، توانایی ارائه و دریافت بازخورد مؤثر است.

به بیان دیگر، لازم است بتوانید آنچه را در رفتار افراد مشاهده می‌کنید و تأثیری را که این رفتار بر شما و بر کاری که باید انجام شود می‌گذارد، به روشنی منتقل کنید.



شکل ۲. چارچوب ارائه‌ی بازخورد مؤثر

برای رشد فردی خودتان نیز باید بتوانید تأثیر شیوه رفتار خود را بر مدیرتان، همکارانتان و بر کاری که با هم تولید می‌کنید، بشنوید و درک کنید. وقتی در محیط کار، بازخورد ارائه یا دریافت می‌کنید، در واقع فقط بر مهارت‌های ارتباطی‌ای بنا می‌کنید که در سایر حوزه‌های زندگی‌تان نیز از آن‌ها استفاده کرده‌اید.

لازم است این کار را به‌گونه‌ای انجام دهید که به افراد کمک کند تا در چرخه‌ی یادگیری حرکت کنند. هنگام دریافت بازخورد، باید بتوانید به‌اندازه‌ی کافی سؤال پرسید تا اطلاعات لازم برای رفتن به گام بعدی را به دست آورید.

بنابراین، چارچوب ارائه‌ی بازخورد مؤثر، بازخورد را بر رفتارهایی متمرکز می‌کند که دیگران می‌توانند ببینند و تغییر دهند (دایره بیرونی)، نه بر به چالش کشیدن ارزش‌ها، باورها و نگرش‌ها (دایره میانی) یا اظهارنظر درباره‌ی شخصیت و عزت نفس افراد (دایره درونی).

در نتیجه، این چارچوب از مشکل کلاسیک بازخورد، یعنی برانگیختن واکنش تدافعی، پرهیز می‌کند. در عوض، به افراد کمک می‌کند از مسیر گام‌های کلیدی تجربه، تأمل، یادگیری و یکپارچه‌سازی، در چرخه‌ی یادگیری حرکت کنند و بدین ترتیب، پیشرفت و یادگیری را پشتیبانی می‌کند.

به‌خاطر بسپارید

بازخورد همیشه درباره‌ی ارتباط است. در یک چرخه‌ی ارتباطی ساده، بازخورد همان چیزی است که این چرخه را می‌بندد تا مطمئن شویم پیام ما دریافت شده و (امیدوارانه) درک شده است. ارتباط مهارتی است که از روزی که به دنیا آمده‌ایم، پیوسته در حال تمرین آن بوده‌ایم.

هرچه درک بهتری از این‌که بازخورد واقعاً چیست داشته باشیم، احساس راحتی بیشتری نسبت به آن پیدا می‌کنیم و توانایی‌مان در ارائه‌ی بازخورد نیز بهتر می‌شود.

برای این‌که بیشتر بفهمید چرا بازخورد واقعاً اهمیت دارد و با روش‌های تازه‌ای

برای ارائه‌ی بازخورد مؤثر در محیط کار آشنا شوید، ادامه‌ی متن را بخوانید. اما به‌خاطر داشته باشید که همیشه بهتر است یک فعالیت ساده، طبیعی و انسانی را همان‌طور که هست نگه داریم: ساده.

در یک جمع‌بندی، بازخورد عبارت است از:

- یک فعالیت طبیعی انسانی
- فعالیتی که همه‌ی ما، همواره، آگاهانه و ناآگاهانه در آن درگیر هستیم
- فعالیتی که باید بیش از آن که فقط بر چیزهایی که اشتباه پیش می‌روند تمرکز کند، بر چیزهایی که خوب پیش می‌روند متمرکز باشد
- فعالیتی که باید از یادگیری حمایت کند
- همواره مبتنی بر ارتباطی شفاف، مفید و محترمانه میان افراد است؛ نه صرفاً بر فرایندها و سیستم‌ها. بازخورد همیشه بر رفتارهای مشاهده‌پذیر متمرکز است؛ رفتارهایی که فرد می‌تواند درباره‌ی آن‌ها کاری انجام دهد.

۲

چرا بازخورد اهمیت دارد؟

«این حقیقتی است که همگان آن را پذیرفته‌اند: فرد نسل هزاره‌ای که شغل دارد، حتماً خواهان بازخورد است.»

مارکوس باکینگهام و اشلی گودال

روزی روزگاری از مشتری‌ای حمایت می‌کردم که فقط چند هفته از شروع شغل جدیدش می‌گذشت. این شغل جدید برای پریا^۱ یک پیشرفت شغلی مهم بود و او را درگیر تصمیم‌گیری‌های روزانه درباره‌ی بهترین شیوه‌ی تأمین نیروی انسانی برای یک فروشگاه بزرگ می‌کرد. این شغل، رؤیایی بود که مدت‌ها انتظارش را می‌کشید. اما فقط بعد از چند هفته، به فکر ترک کار افتاد و حتی از کارفرمای قبلی‌اش خواست که او را برگردانند. چرا؟

پریا روز اول کاری‌اش را این‌طور توصیف کرد: او را بی‌مقدمه به دل ماجرا انداخته بودند و مسئولیت اداره‌ی جلسه‌ی برنامه‌ریزی نیروی انسانی را به او سپرده بودند. در پایان جلسه، احساس می‌کرد عملکرد بدی نداشته است؛ دست‌کم جلسه را بدون آبروریزی پشت سر گذاشته بود و ایده‌هایی هم داشت که دفعه‌ی بعد چه چیزهایی را بهتر انجام دهد.

رئیسش گفت: «بنشین، می‌خواهیم بهت بازخورد بدیم.»

پریا متوجه شد سه مدیر دیگر هم کنار رئیس نشسته‌اند. هر چهار نفر، با جزئیات، نحوه‌ی اداره‌ی جلسه توسط پریا را بررسی کردند. درباره‌ی شیوه‌ی ارائه‌ی او نظر دادند (خیلی آرام)، روش درخواست نیروی انسانی (قاطع نبود)، رفتارش (کمی شل و بی‌حال)، تصمیم‌هایش (احتمانه) و محاسباتش هم به

1. Priya

اندازه‌ی کافی دقیق نبود.

او متوجه نشده بود که تعداد کارکنان بخش ملحفه و پارچه از حد مجاز بیشتر است، بنابراین می‌شد به آن‌ها گفت یکی از کارکنانشان را به بخش لوازم التحریر کریسمس بدهند. حالا هم آنها بدون هیچ دردسری از زیرش دررفته بودند. او واقعاً داشت به چه چیزی فکر می‌کرد؟

پریا نمی‌دانست چه بگوید. راستش اصلاً به چیزی فکر نمی‌کرد. این اولین روز کاری‌اش بود. نمی‌دانست با این هجوم بازخورد درباره‌ی تک‌تک جنبه‌های کاری که کاملاً برایش تازه بود، چه کار کند.

در راه بازگشت به خانه، از خودش پرسید چرا همیشه فکر می‌کرده بازخورد این قدر مهم است. یادش آمد روز قبل، چقدر وقت صرف ارائه‌ی بازخورد به پسر شش ساله‌اش کرده بود؛ وقتی نمی‌خواست اسباب‌بازی تولد جدیدش را با دوستش شریک شود. شاید این رفتار منطقی بود، چون هنوز خودش فرصت بازی با آن را نداشت. این وضعیت، خیلی شبیه این بود که انبوهی بازخورد درباره‌ی بد انجام دادن کاری دریافت کنی که تازه شروعش کرده‌ای. او دیگر دل و دماغ اداره‌ی جلسه‌ی فردا را نداشت؛ بیش از حد از بازخورد می‌ترسید.

بعد از کمی فکر و گفت‌وگو، از کارفرمای قبلی‌اش پرسید آیا حاضرند او را برگردانند. آن‌ها با خوشحالی پذیرفتند. پریا کارمند ارزشمندی بود؛ باانگیزه، با سرعت یادگیری بالا و بسیار پذیرای بازخورد.

آیا بازخورد واقعاً در محیط کار مفید است؟

شاید مثل پریا مشتاق یادگیری باشید، بخواهید تعریف روشنی از بازخورد داشته باشید و بپذیرید که بازخورد برای کودکان خردسال، برای دیگران (و حتی گاهی برای خودتان) مفید است.

باین حال، من با افراد زیادی کار کرده‌ام که تجربه‌ای مشابه پریا از بازخورد داشته‌اند و بعد از دریافت حجم عظیمی از آن، آن هم یک‌جا، فایده‌ی بازخورد در محیط کار را زیر سؤال برده‌اند. بعضی دیگر بازخورد را با فاصله‌ای چندماهه و

خیلی دیرتر از زمان وقوع اتفاق دریافت کرده‌اند که آن هم به همان اندازه بی‌فایده بوده است. حتی افراد بیشتری بازخوردی خیرخواهانه و به‌موقع دریافت کرده‌اند که باز هم آن‌ها را بی‌انگیزه و ناراحت کرده است.

دیدگاه‌ها درباره‌ی میزان مفیدبودن بازخورد در محیط کار همچنان به شدت دوقطبی است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد فقط ۲۶ درصد کارکنان، بازخوردی را که از مدیرانشان دریافت می‌کنند مفید می‌دانند. در یک نظرسنجی که جک زنجر^۱ و جوزف فولکمن^۲ انجام دادند، ۴۴ درصد مدیران گفتند ارائه‌ی بازخورد منفی برایشان استرس‌زایا دشوار است، ۲۱ درصد از ارائه‌ی بازخورد منفی اجتناب می‌کنند و جالب‌ترین که حتی تعداد بیشتری (۳۷ درصد) از ارائه‌ی بازخورد مثبت هم پرهیز می‌کنند.

ظاهراً یک گروه برخلاف این روند حرکت می‌کند: نسل هزاره در محیط کار. گفته می‌شود این گروه مدام خواهان بازخورد است و آن را برای سلامت و رضایت خود به اندازه‌ی گرمایش، آب آشامیدنی سالم و وای‌فای امن ضروری می‌داند؛ هرچند خود وجود این گروه «بازخورد دوست» هم از نظر برخی محل تردید است. پس بازخورد اتلاف وقت است یا درمان همه‌ی دردهای توسعه‌ی فردی؟ آیا مشکل بعضی افراد با بازخورد فقط به‌خاطر شیوه‌ای است که اغلب سازمان‌ها با آن برخورد می‌کنند، یا اساساً ایرادی بنیادی در مفهوم ارائه‌ی بازخورد وجود دارد؟ اصلاً آیا کسی باید بازخورد بدهد؟ آیا این موضوع اهمیت دارد؟

این‌ها سؤال‌های فریبنده‌ای نیستند. همان‌طور که انتظار دارید، چون این کتاب «ارائه‌ی بازخورد مؤثر» نام دارد، من کاملاً طرف‌دار همان نسل هزاره‌ی (به‌اصطلاح) «بازخورد دوست» هستم. بله، قطعاً همه‌ی ما باید بازخورد بدهیم. در واقع، باید عادت کنیم در محیط کار هم ارائه‌ی بازخورد داشته باشیم و هم فعالانه درخواست بازخورد کنیم.

و بله بازخورد اهمیت دارد؛ و بسیار هم اهمیت دارد. چون بازخورد اساساً

1. Jack Zenger
2. Joseph Folkman

درباره‌ی ارتباط و یادگیری است. ما به عنوان انسان‌هایی ناقص، همگی به کمک نیاز داریم برای:

- بازخوردِ رو به آینده
- حمایت از رشد و توسعه
- معنادادن به تجربه‌های جدید
- حرکت در چرخه‌ی یادگیری.

تناقض بازخورد و انسانیت

بسیاری از ارائه‌ها و دوره‌های آموزشی درباره‌ی بازخورد، با یک نظرسنجی سریع شروع می‌شوند؛ از حاضران خواسته می‌شود گزینه‌ای را علامت بزنند که بیشترین شباهت را به واکنش احتمالی‌شان دارد وقتی از آن‌ها پرسیده می‌شود:

«می‌تونم بهت کمی بازخورد بدم؟»

پاسخ‌ها طیفی دارد از «حتماً باید انجام شود؟ مضطربم می‌کند» تا «می‌دانم برابرم مفید است، اما ترجیح می‌دهم انجام نشود» یا حتی «ترجیح می‌دهم بدون بی‌حسی عصب‌کشی دندان انجام بدهم!»

همه‌ی این پاسخ‌ها اذعان روشنی به استرس و اضطرابی است که این سؤال ایجاد می‌کند. همین اضطراب است که پارادوکسی را نشان می‌دهد که ما انسان‌ها هنگام دریافت بازخورد با آن روبه‌رو هستیم. می‌توان گفت این وضعیت، بخشی از محدودیت‌هایی را هم عیان می‌کند که حاصل تکامل زیستی ماست.

انسان‌ها باید در دنیا‌های متفاوتی - چه در خانه و چه در محیط کار - زندگی کنند. مهارت‌ها و واکنش‌هایی که برای بقا (و چه برسد به شکوفایی) در این دنیا‌های مختلف لازم بوده، در مراحل گوناگون تکامل ما متفاوت بوده است.

برخی از واکنش‌های طبیعی که در طول قرن‌ها برای بقای انسان شکل گرفته‌اند هنوز هم مفیدند؛ اما برخی دیگر در موقعیت‌های امروزی به یک نقطه ضعف تبدیل شده‌اند. مثلاً برای انسان‌های غارنشین، واکنش «جنگ یا گریز» ابزاری حیاتی

بود تا خطر را تشخیص دهند و برای فرار از ماموت‌های پشمالو آماده شوند. امروز اما همین واکنش بدوی می‌تواند زندگی روزمره‌ی انسان را تحت‌الشعاع قرار دهد، وقتی تلاش می‌کنیم پاسخ‌های غریزی خود را مهار کنیم. دلیلش این است که وقتی مضطرب می‌شوید، همان واکنش استرسی انسان غارنشین فعال می‌شود. با این تفاوت که پاسخ‌های غارنشینی معمولاً برای محیط کار مدرن مناسب نیستند. فرار از دفتر با فریاد «فرار کنید!» و پرتاب نیزه‌ی چوبی دست‌ساز به سمت رئیس، معمولاً خوشایند تلقی نمی‌شود.

در دنیای مدرن، چند سازوکار دیگر هم به‌عنوان واکنش‌های استرسی در ما شکل گرفته‌اند که اهمیت دارند. این‌ها خویشاوندان «جنگ یا گریز» هستند و «یخ‌زدگی» و «چاپلوسی افراطی» نام دارند. اینها شاید از نظر اجتماعی در محیط کار پذیرفتنی‌تر از جنگ یا گریز باشند، اما همچنان آسیب‌زا هستند.

«یخ‌زدگی» شما را در جایی می‌خکوب می‌کند و توان پردازش هر چیزی را از شما می‌گیرد؛ درحالی‌که «چاپلوسی افراطی» (که به‌عنوان واکنشی استرسی و کمی دیرتر از سه مورد دیگر شناسایی شده) باعث می‌شود با اغراق و از سر ترس، با هر پیشنهادی موافقت کنید.

بنابراین، وقتی در محل کار کسی می‌پرسد «می‌تونم بهت بازخورد بدم؟»، این سؤال تقریباً همان اثری که دیدن سایه‌ای تیره در پیچ یک کوچه یا شنیدن قدم‌هایی آهسته پشت سرتان در تاریکی شب دارد را بر مغز شما می‌گذارد.

مغز شما فوراً وارد وضعیت بدوی «جنگ یا گریز» می‌شود و فریاد می‌زند: «خطر! خطر!» سپس سازوکار «جنگ یا گریز / یخ‌زدگی یا چاپلوسی» فعال می‌شود و بدن را از آدرنالین پر می‌کند. در نتیجه، عملاً دیگر قادر نخواهید بود به آنچه فرد ارائه‌دهنده‌ی بازخورد می‌گوید گوش دهید؛ چون تمام تمرکزتان صرف فرارکردن شده است.

این واکنش استرسی به این دلیل رخ می‌دهد که بازخورد، شما را از تصویر

1. Freezing
2. Fawning

درونی از خودتان بیرون می‌کشد و مجبور می‌کند بپذیرید دیگران شما را به شکل متفاوتی می‌بینند. علوم اعصاب درباره‌ی اثرات این موضوع حرف‌های زیادی برای گفتن دارد. بیرون رانده شدن از دنیای درونی خودتان به تنهایی چالش برانگیز است؛ اما در محیط کار، این چالش اغلب به واسطه‌ی اثر انباشته‌ی سال‌ها ارائه‌ی بازخورد ضعیف، شدیدتر هم می‌شود.

این وضعیت تأسف بار است، چون یادگیری و پرورش مهارت‌های متناسب با دنیایی که در آن زندگی می‌کنید، امری ضروری است. هنگام یادگیری، دیدن خودتان در حال عمل کردن ناممکن است. شما نمی‌دانید دیگران شما را چگونه تجربه می‌کنند و بنابراین درک کاملی از اثر رفتارشان بر آن‌ها ندارید.

البته ممکن است کاملاً واضح بدانید که منظورشان از یک جمله چه بوده، می‌خواستید به چه چیزی برسید یا انتظار داشتید نتیجه‌ی رفتارشان چه باشد. اما صرف نظر از نیت شما، برای فهمیدن این‌که پیامتان چگونه دریافت شده، به بازخورد دیگران وابسته هستید. به بیان دیگر، شما به دیگران نیاز دارید تا نقاط کور شما یا نحوه‌ی دیده شدنشان در چشم بقیه‌ی دنیا را به شما نشان دهند.

برای مثال، اثر دانینگ-کروگر^۱ را در نظر بگیرید. این اثر می‌گوید بیشتر افراد وقتی در کاری مهارت بالایی ندارند، توانایی‌های خود را بیش از حد برآورد می‌کنند و وقتی در کاری ماهر هستند، آن را دست کم می‌گیرند. بازخورد بخش اساسی اصلاح این گرایش است. مثلاً آیا حس خوبی ندارد وقتی کسی به شما می‌گوید توضیح آرام و دلگرم‌کننده‌تان درباره‌ی یک فرایند پزشکی، چقدر به او کمک کرده تا آن را بفهمد و با کمترین اضطراب از آن عبور کند؟ به خصوص اگر اصلاً نمی‌دانستید سبک ارتباطی شما چنین اثری بر دیگران می‌گذارد.

گاهی البته بازخورد می‌تواند دردناک هم باشد؛ مثلاً وقتی کسی به شما می‌گوید شیوه‌ی ارتباطی‌تان متکبرانه و تهاجمی به نظر رسیده، درحالی‌که شما واقعاً تلاش کرده‌اید دقیقاً اثر عکس بگذارید. در چنین موقعیتی، ناچار هستید میان نیاز انسانی‌تان به تأیید شدن و پذیرفته شدن، و نیاز (همان قدر انسانی) خود به یادگیری

و رشد، تعادل برقرار کنید.

به همین دلیل است که بازخورد باید یک گفت‌وگو باشد. گفت‌وگو به بازخورد فضا و زمان می‌دهد و این امکان را فراهم می‌کند که افراد درگیر، ایده‌هایشان را مطرح کنند و آن‌ها را بیازمایند. در این فرایند، شما می‌توانید سؤال بپرسید، بازخورد را بهتر بفهمید، از حس اولیه‌ی رنجش عبور کنید و شاید تصمیم بگیرید آن را بپذیرید و به کار ببندید.

با این حال، در بسیاری از سازمان‌ها، حجم سنگین ثبت داده‌ها در فرایندهای رسمی بازخورد باعث می‌شود این مرحله‌ی حیاتی گفت‌وگو حذف شود. دیگر نه زمانی باقی می‌ماند و نه انرژی‌ای برای آن.

با وجود همه‌ی این پیچیدگی‌ها، حتی اگر بدانیم بازخورد مهم است، آیا واقعاً می‌توان در محیط کار بازخوردی مفید ارائه داد؟ اگر بله چگونه؟ و آیا اگر بی‌خیال شویم و بدون دانستن نظر دیگران، صرفاً سرسری و با حدس و گمان پیش برویم، واقعاً مسئله‌ای پیش می‌آید؟

چه کسانی می‌گویند بازخورد در محیط کار مهم است؟

برای پاسخ به این پرسش که چرا بازخورد در محیط کار اهمیت دارد، بد نیست نگاهی به رویکردهای مختلف نسبت به ارائه‌ی بازخورد و استدلال‌های موافق و مخالف آن‌ها بیندازیم.

یک مکتب فکری وجود دارد که بازخورد مستقیم، فوری و سخت‌گیرانه را برای موفقیت سازمان حیاتی می‌داند. نمونه‌ی بارز این دیدگاه، ری دالیو^۱، مدیرعامل شرکت بریج‌واتر اسوشیتس^۲ است.

در مقابل، دیدگاهی کاملاً متفاوت وجود دارد که توسط مارکوس باکینگهام و اشلی گودال مطرح شده؛ آن‌ها معتقدند این میزان اعتماد به بازخورد، چیزی جز یک توهم نیست.

1. Ray Dalio

2. Bridgewater Associates

در کنار این دو دیدگاه، کیم اسکات^۱ و ایده‌ی «صراحت رادیکال»^۲ قرار دارد. اسکات طرفدار بازخورد مستقیم است، اما بازخوردی که با همدلی و رابطه‌سازی آگاهانه همراه باشد.

ازسوی دیگر، اساتید دانشگاه هاروارد، داگلاس استون^۳ و شیلا هین^۴، از زاویه‌ی دریافت بازخورد بینش‌های مفیدی ارائه می‌دهند. بیایید این دیدگاه‌ها را دقیق‌تر بررسی کنیم.

شفافیت رادیکال^۵

ایده‌ی «شفافیت رادیکال» بیش از همه با نام ری دالیو گره‌خورده و با اشتیاق فراوان توسط بسیاری از کارفرمایان دره سیلیکون، از جمله آمازون و نتفلیکس^۶، پذیرفته شده است.

دالیو تأملات خود درباره‌ی این رویکرد را در کتاب اصول^۷ گردآوری کرده و به جمله‌هایی مشهور مانند «نابرده رنج، گنج میسر نمی‌شود» و این ایده اشاره می‌کند که «عشق سخت‌گیرانه، هم سخت‌ترین و هم مهم‌ترین نوع عشق است».

محور اصلی اندیشه‌ی او، اهمیت حیاتی به کارگیری «حقیقت رادیکال» و «شفافیت رادیکال» برای تشویق گفت‌وگوی باز و صادقانه و فراهم کردن شرایطی است که بهترین تفکر غالب شود. در پیوند با این نگاه، دالیو معتقد است افراد نمی‌توانند خودشان را به روشنی ببینند و لازم است مشکلاتشان به آن‌ها گوشزد شود.

از نظر دالیو، بیشتر افراد در محل کار برای خود، دو نقش قائل هستند: یکی انجام خود کار و دیگری مدیریت تصویری که دیگران از آن‌ها دارند تا حد ممکن

1. Kim Scott
2. Radical Candor
3. Douglas Stone
4. Sheila Heen
5. Radical Transparency
6. Netflix
7. Principles

خوب به نظر برسند. به باور او، این موضوع به شکل‌گیری محیطی پنهان‌کارانه می‌انجامد؛ جایی که افراد اشتباهات خود را پنهان می‌کنند و حتی خطاهای دیگران را هم می‌پوشانند، مبادا اشاره به آن‌ها باعث آشکارشدن اشتباهات خودشان شود. در بریج‌واتر، دالیو این ایده را به طور افراطی اجرا کرد و با افتخار می‌گفت: «ما چیزهایی را که معمولاً مردم پنهان می‌کنند، روی میز می‌گذاریم؛ به ویژه اشتباهات، مشکلات و ضعف‌ها. همه را روی میز می‌گذاریم و با هم بررسی‌شان می‌کنیم. آن‌ها را پنهان نمی‌کنیم.»

در عمل، این یعنی کارکنان به صورت لحظه‌ای، در جلسات شرکت، بر اساس مجموعه‌ای از معیارها و «ویژگی‌های امتیازی»^۱ ارزیابی می‌شدند. کارکنان روی آی‌پدهای خود اپلیکیشنی به نام دات کالکتور^۲ داشتند که فهرستی از همکاران و مجموعه‌ای از شایستگی‌ها برای امتیازدهی به آن‌ها را نشان می‌داد؛ شایستگی‌هایی مانند اصول مدیریت یا ویژگی‌های فکری که هر کدام به بخش‌های جزئی‌تری تقسیم می‌شدند.

این ویژگی‌ها شامل مواردی مثل «تلاش برای هماهنگی»، «جرئت برخورد با نقاط حساس»، «استدلال منطقی» و «دیدن احتمالات متعدد» بود.

در طول جلسه، کارکنان مشغول امتیازدادن به همکاران خود در مقیاس ۱ تا ۱۰ بودند-البته درحالی‌که ظاهراً هم‌زمان به جلسه هم توجه می‌کردند. خود دالیو با افتخار نقل می‌کند که دست‌کم یک بار به طور منفی ارزیابی شده است؛ وقتی یکی از کارکنان جوان به نام جن^۳، به او در شایستگی «هم‌زمان قاطع و جسور بودن و ذهن باز داشتن» نمره ۳ داد. او برای توجیه این نمره گفت: «حرف‌هایی که می‌زنی واقعاً منطقی به نظر نمی‌رسد.»

دالیو این را به عنوان نمونه‌ای از عملکرد واقعی سیستم ارائه‌ی بازخورد مطرح کرد. نظر او این بود که وقتی افراد نظر خود را به عنوان یکی از نظرات متعدد روی

1. Dot Attributes
2. Dot Collector
3. Jen

صفحه می‌بینند (مثلاً وقتی جن او را با امتیاز ۳ ارزیابی می‌کرد، یک کارمند دیگر او را با امتیاز ۹ ارزیابی می‌کرد و او هر دو امتیاز را می‌دید)، گفت وگو از بحث بر سر نظرات به سمت «تعیین معیارهای عینی برای مشخص کردن بهترین نظرات» منتقل می‌شود.

این سیستم با الگوریتم‌هایی تقویت شد که میزان «باورپذیری» هر فرد را بر اساس کارنامه عملکرد، تخصص موضوعی و دقت تصمیم‌های پیشین او می‌سنجید؛ بنابراین در هر موضوع، نظر کسی که سابقه موفق‌تر و استدلال مستندتری داشت، وزن بیشتری در تصمیم نهایی پیدا می‌کرد. باورپذیری بر اساس کسانی تعیین می‌شد که بارها مهارت خود در یک موضوع یا ویژگی مدیریتی خاص را اثبات کرده بودند. (چگونگی سنجش دقیق این موضوع مشخص نیست؛ احتمالاً الگوریتم‌های دیگری برای این کار طراحی شده بود.)

دالیو به وضوح فکر می‌کرد که جن درک قابل‌اعتمادی از مفهوم «هم‌زمان قاطع و جسور بودن و ذهن باز داشتن» دارد و می‌داند در عمل چگونه به نظر می‌رسد، زیرا بازخورد او به‌عنوان نمونه‌ای از عملکرد موفق سیستم ارائه شد. اگرچه مدل پیشنهادی دالیو در دره سیلیکون و حتی فراتر از آن مورد تقلید و اقتباس قرار گرفت، اما طبیعی بود که هم‌زمان با استقبال، با موجی از نقدها و مناقشه‌ها نیز روبه‌رو شود. برای باکینگهام و گودال، این مسئله به کاربردی بودن خود بازخورد شک وارد کرده است.

مغالطه بازخورد

باکینگهام و گودال بازخورد را از زاویه محدودیت‌هایش بررسی می‌کنند و استدلال می‌کنند که برخلاف تصور رایج، بازخورد لزوماً مسیر مؤثری برای بهبود عملکرد نیست و در نتیجه پیشنهاد می‌دهند که شاید بهتر باشد به جای تکیه صرف بر این مفهوم، رویکردهای جایگزین توسعه‌ی فردی را در نظر بگیریم.

آن‌ها سه نکته مهم درباره‌ی باور دالیو مبنی بر اینکه افزایش عملکرد در شرکت‌ها از طریق بازخورد دقیق، مکرر، صادقانه، فراگیر و اغلب انتقادی به دست

می‌آید، مطرح می‌کنند:

۱. این تصور که دیگران می‌توانند در ارزیابی ما بی‌طرف باشند، نادرست است؛ زیرا همه‌ی انسان‌ها گرفتار سوگیری‌های شناختی هستند و بنابراین در قضاوت درباره‌ی دیگران، عینی‌تریابی طرف‌تر از قضاوت درباره‌ی خود نیستند.
۲. منفی‌گرایی مفید نیست. صحبت درباره‌ی کمبودها بیشتر مانع یادگیری می‌شود تا اینکه به آن کمک کند.
۳. هیچ استاندارد جهانی برای برتری وجود ندارد، بنابراین رویکرد ارزیابی بر اساس یک استاندارد و ارائه‌ی بازخورد مطابق آن بسیار کم‌فایده است.

شواهد علمی تأیید می‌کند که به‌عنوان انسان، ما تمایل داریم اطلاعات را به‌صورت مغرضانه ارزیابی کنیم. به‌عنوان مثال، سوگیری تأییدی^۱ تمایل به تمرکز بر شواهدی که باورها و فرضیات ما را تأیید می‌کند، به‌جای جستجوی داده‌هایی که آن‌ها را نقض می‌کند، دارد.

باکینگهام و گودال استدلال می‌کنند که این تعصبات به این معناست که هیچ‌کس حق ندارد درباره‌ی عملکرد دیگران اظهار نظر کند. همچنین نمی‌توان به‌طور قابل‌اعتماد، کیفیت‌ها، ویژگی‌ها یا شایستگی‌های دیگران را ارزیابی کرد. باکینگهام به ماهیت انتزاعی بسیاری از مفاهیمی که از ما انتظار می‌رود در محیط کار درباره‌ی آن‌ها بازخورد دهیم (مثلاً ذکاوت کسب‌وکار یا اصول مدیریتی یا کیفیت‌های فکری دالو) اشاره می‌کند و پیشنهاد می‌دهد که نگه داشتن این مفاهیم در ذهن به‌اندازه‌ی کافی پایدار برای ارزیابی یک نفر و سپس فوراً توجه به هم‌تیمی دیگر غیرممکن است.

در عوض، باکینگهام معتقد است که تنها سه منبع ورودی وجود دارد که برای اعضای تیم مفید هستند.

۱. Confirmation Bias: سوگیری تأییدی تمایل افراد به جستجو یا تفسیر اطلاعات به‌گونه‌ای است که باورها و پیش‌فرض‌های خودشان را تأیید کند.

حقایق

دانستن حقایق مربوط به شغل شما مفید است. همیشه مهم است که به افراد اطلاعات بدهیم.

اگر کسی از حقایق مطلع نیست، گفتن آن مناسب است: توضیح دادن نحوه‌ی انجام کار، ارائه‌ی دانش فنی درباره‌ی عملکرد یک موتور، یا اینکه چه اطلاعاتی باید در یک بیانیه مطبوعاتی گنجانده شود، یا شرح علائم یک بیماری.

مراحل

برای انجام صحیح یا ایمن یک کار، مراحل و وجود دارد که باید دنبال شوند. اگر کسی یکی از مراحل را از دست بدهد، بهتر است به او گفته شود. برای مثال، برای پرستاران، مراحل برای انجام ایمن تزریق وجود دارد. اگر مرحله‌ای جا بیفتد، کاملاً درست است که بگوییم: «دیگر هرگز این مرحله را جا نگذار.»

واکنش‌ها، نه بازخورد

در بسیاری از محیط‌های کاری، داشتن یک استاندارد جهانی برای برتری غیرممکن است. برای مثال، ارائه‌ی یک سخنرانی، نوشتن یک یادداشت یا انجام یک فرایند فروش، هیچ روش واحدی ندارد.

باکینگهام می‌گوید: «شرکت‌ها معمولاً از عدم هماهنگی و نبود کنترل نگران هستند و این نگرانی قابل درک است. اما واقعیت این است که ارزش یک انسان در یکتا بودن و ویژگی‌های منحصر به فرد اوست. این ارزش، ویژگی اوست و چیزی نیست که بخواهیم آن را حل یا اصلاح کنیم.»

بنابراین، دیگران نمی‌توانند ارزش یا کیفیت یک کار را به طور مطلق به شما بگویند، بلکه تنها می‌توانند نظر خود را درباره‌ی تأثیر آن کار بر خودشان بیان کنند؛ بنابراین به جای اینکه بگویند «می‌خواهم به شما بازخورد بدهم» (که ممکن است شما را تحت فشار بگذارد یا انتظار مطلق ایجاد کند)، بهتر است بگویند «این واکنش من است» تا نشان دهند این نظر شخصی آن‌هاست و نه یک حکم قطعی

درباره‌ی شما یا کارتان.

صراحت رادیکال

کیم اسکات با باکینگهام و گودال موافق نیست و مانند دالیو، بازخورد مستقیم و صادقانه را برای توسعه در محیط کار حیاتی می‌داند. او «صراحت رادیکال» را به عنوان رویکرد مدیریتی پیشنهاد می‌کند. اما نکته مهم این است که او بر اهمیت همراه کردن دلسوزی و ایجاد روابط در فرایند ارائه‌ی بازخورد تأکید می‌کند.

اسکات به مفیدبودن شفافیت در مورد نتایج کسب‌وکار اذعان دارد؛ اما همچنین اشاره می‌کند که رویکرد دالیو در ایجاد روابط کاری خوب، امنیت روانی یا فرهنگ شاد و مولد نقشی ندارد. نظر او این است که واژه «رادیکال» باید فلسفه مدیریتی‌ای را نشان دهد که هم جدید و هم کاملاً متفاوت از آنچه قبلاً وجود داشته است، باشد. ایده‌ای که رؤسا باید از قدرت خود برای رفتارهای قلدرانه استفاده کنند، «قدیمی و پیش‌پاافتاده» است نه جدید و رادیکال.

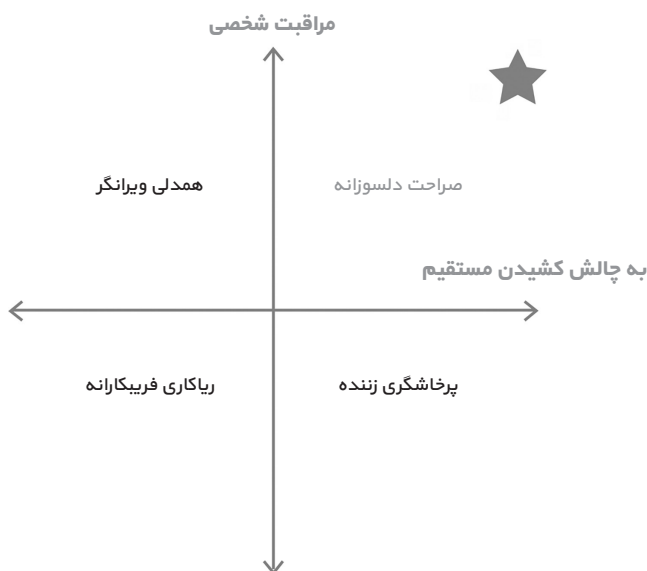
دیدگاه اسکات درباره‌ی بازخورد این است که آن را ارائه می‌دهید؛ چون برای شخص، حیاتی است که بداند؛ نه به دلیل اینکه برای ما ناراحت‌کننده است، زحمت گفتنش را به خود ندهیم؛ چنین کاری بی‌ملاحظه است. او در کتاب خود با عنوان صراحت رادیکال این موضوع را با گفتن به کسی که «اسفناج در دندانت گیر کرده» مقایسه می‌کند — به تعبیر باکینگهام، بازخورد به شکل گام‌ها یا واقعیت‌ها: صرفاً چیزی است که فرد باید بداند.

ماتریسی که او برای خلاصه‌کردن نظریه خود استفاده می‌کند، در شکل ۳ نشان داده شده است. دو محور «چالش مستقیم» و «مراقبت شخصی» نشان می‌دهند که چگونه روش‌های مختلف ارائه‌ی بازخورد غیرمفید یا اجتناب از ارائه‌ی بازخورد می‌تواند خود را به شکل «همدلی ویرانگر»، «رفتار تهاجمی زننده» و «ریاکاری و دست‌کاری» نمایان کند.

نقطه ایده‌آل در ربع بالای سمت راست ماتریس اسکات به «صراحت دلسوزانه» توصیف شده است (برای جلوگیری از هرگونه اشتباه با نظریه شفافیت

رادیكال) که اهمیت بازخورد مستقیم و دلسوزانه را هم برای توسعه‌ی فردی و هم سلامت سازمان برجسته می‌کند.

اسکات در کتاب خود، دو نمونه از بازخورد بسیار مفید را شرح می‌دهد. یکی زمانی بود که رئیسش درباره‌ی عملکرد او در یک ارائه، بازخورد داد و اصرار کرد که او آن را شنیده و عملی کرده باشد. این همان اجرای صداقت دلسوزانه در عمل است. نمونه دیگر درباره‌ی کارمندی به نام باب^۱ است که کار خود را خوب انجام نمی‌داد. همه او را دوست داشتند و نمی‌خواستند با ارائه‌ی بازخورد درباره‌ی عملکردش او را ناراحت کنند. همه به بهانه‌جویی ادامه دادند و کارهایی که انجام نداده بود را پوشش دادند. پس از اخراج باب، شکایت او این بود: «چرا هیچ‌کس چیزی نگفت؟» همدلی ویرانگر کاملاً مشهود بود.



شکل ۳. صراحت مهربانانه‌ی کیم اسکات

1. Bob

اگرچه اسکات توصیه می‌کند بازخورد را بیان کنید و آن را نگه ندارید («همین الان بگو!»)، اما او تفاوت روشنی با رویکرد دالیو در ارائه‌ی بازخورد لحظه‌ای و مداوم قائل می‌شود. اسکات توصیه می‌کند که بازخوردهایتان را اولویت‌بندی کنید و هر روز حداقل سه نکته را عمداً ناگفته بگذارید.

مرسی بابت بازخورد

داگلاس استون و شیلا هین در کتاب خود با عنوان مرسی بابت بازخورد، نگاه رایج به آموزش مردم برای ارائه‌ی بازخورد را کنار می‌گذارند و به جای آن بر اهمیت بهبود مهارت در دریافت بازخورد و یادگیری از آن تأکید می‌کنند. آن‌ها نشان می‌دهند که چقدر مهم است مهارت‌های خود را در دریافت بازخورد و یادگیری از آن بهبود دهید، حتی وقتی (همان‌طور که ذیل عنوان کتاب آمده است) بازخورد «غیرمربوط، ناعادلانه، بد ارائه شده و رک و پوست‌کنده یا در حالتی که شما اصلاً در حس و حال شنیدن آن نیستید» باشد. آن‌ها معتقدند بازخورد برای درک محدودیت‌ها و اثر نقاط کور شما و همچنین نحوه‌ی دید شما به جهان، روابط و ارتباطات، حیاتی است.

برای این‌که بتوانید بازخورد را پذیرفته و از آن بهره ببرید، باید روی درک خودتان تمرکز کنید و مسئولیت واکنش‌های خود را بپذیرید، به جای آن‌که بازخورد را به‌خاطر محدودیت‌های نحوه‌ی ارائه‌ی آن کنار بگذارید. نویسندگان به‌طور مفصل بررسی می‌کنند که چه عواملی می‌توانند مانع دریافت مناسب بازخورد شوند (مانند حقیقت، روابط و محرک‌های هویتی) و سپس روش‌هایی برای عبور از این موانع ارائه می‌دهند تا بتوانید از هر بازخوردی که داده می‌شود، درس بگیرید.

مغالطه بازخورد از زاویه‌ای دیگر - چرا بازخورد واقعاً اهمیت دارد

بنابراین، نظریه‌ها و رویکردهای مختلف و جالبی درباره‌ی ارائه‌ی بازخورد وجود دارد. اما همه این‌ها چه معنایی برای بازخورد دارد و چرا اهمیت دارد؟ یک سرنخ:

بازخورد در محیط کار واقعاً اهمیت دارد.

ایده‌ی مغالطه بازخورد وقتی می‌گوید تنها کاری که می‌توانیم انجام دهیم واکنش نشان دادن به دیگری است و نمی‌توانیم بازخورد ارائه کنیم؛ چون هرگز نمی‌توانیم واقعاً بی‌طرف باشیم، موضوع اصلی را نادیده می‌گیرد. در فصل ۱، نکات کلیدی برای تعریف بازخورد شامل اطلاعات، نظر و واکنش‌ها بودند.

نظر یا واکنش دیگران همان اطلاعات یا نقطه‌ی شروعی است که ما به آن نیاز داریم تا بتوانیم در چرخه‌ی یادگیری موقعیت پیدا کنیم. سپس، به واسطه‌ی بحث درباره‌ی اطلاعات ارائه شده توسط واکنش یا نظر، حرکت خود را در چرخه‌ی یادگیری آغاز می‌کنیم. این بحث فرصت می‌دهد تا شما تأمل کنید، اطلاعات و نظرات بیشتری به اشتراک بگذارید، دیدگاه خود را بیان کنید و درک بهتری از آنچه فرد مقابل متوجه شده، پیدا کنید.

بازخورد همیشه یک نظر است، اطلاعاتی که بازتاب مهمی از تأثیری که رفتار شخص دیگر بر شما داشته، ارائه می‌دهد. دقیقاً همین عدم بی‌طرفی - اینکه بازخورد شما دیدگاه شما نسبت به رفتار اوست - باعث می‌شود بازخورد مفید باشد.

شما درباره‌ی تأثیری که طرف مقابل قصد داشت با رفتارش بر شما بگذارد صحبت نمی‌کنید؛ بلکه درباره‌ی تأثیر واقعی رفتارهایی که مشاهده کرده‌اید روی خودتان یا کاری که انجام می‌دهید صحبت می‌کنید. بازخورد شما همان واکنش شما نسبت به رفتار اوست.

پس واکنش‌های شما در واقع بازخورد هستند و بازخورد هرگز حقیقتی بی‌طرف نیست. این دقیقاً همان چیزی است که آن را مفید می‌کند. یک مثال از تبادل بازخورد را در نظر بگیرید:

رئیس به فرگوس: «این واکنش من به جلسه است. متوجه شدم که شما از بیل

سؤالات زیادی درباره‌ی محصول جدید پرسیدید. این باعث شد فکر کنم شما اطلاعات کافی درباره‌ی محصول و ویژگی‌های آن ندارید تا در جلسه‌ی فروش با مشتری شرکت کنید. نظر شما چیست؟»

فرگوس سپس می‌تواند با پرسیدن سؤالات زیاد، توضیح دهد که قصد داشته چه چیزی به دست آورد.

فرگوس: «من در واقع سعی داشتم از بیل درباره‌ی برنامه‌های راه‌اندازی بخش دوم پروژه سؤال کنم. اما او شروع کرد به صحبت درباره‌ی راه‌اندازی بخش اول، بنابراین سؤالاتم را ادامه دادم، چون فکر کردم شاید چیزی را از قلم انداخته‌ام.»

رئیس به فرگوس: «می‌فهمم. بله، فراموش کرده بودم که بیل به سؤال اول شما جواب نداده بود.»

سپس فرگوس و رئیسش می‌توانند درباره‌ی هدف بیل از پرسیدن سؤالات بیشتر بحث کنند و دیدگاه‌های خود را درباره‌ی چگونگی انتقال این پیام به شکل متفاوت بررسی کنند.

بازخورد مؤثر در محیط کار اهمیت بیشتری دارد

بیاید کمی بیشتر درباره‌ی رویکرد بریج‌واتر به بازخورد فکر کنیم. پیچیدگی‌های سیستم امتیازدهی بریج‌واتر را کنار بگذاریم، دالیو درست می‌گوید که ما نمی‌توانیم خودمان را از بیرون، همان‌طور که دیگران می‌بینند، مشاهده کنیم. اغلب از بنجامین فرانکلین^۱ نقل شده است که دشواری «خودشناسی» را با سختی الماس یا فولاد مقایسه می‌کند.

روان‌شناسی نیز این موضوع را تأیید می‌کند؛ مطالعه‌ای نشان می‌دهد که ۹۵ درصد از ما فکر می‌کنیم خودآگاهی بالایی داریم، اما در واقع تنها حدود ۱۰ تا ۱۵ درصد از ما واقعاً به آن آگاه هستیم. هرچه قدرت بیشتری داشته باشیم و در مسیر شغلی خود بالاتر برویم، ممکن است خودآگاهی‌مان کمتر شود؛ بنابراین دالیو

۱. Benjamin Franklin: بنجامین فرانکلین (۱۷۰۶-۱۷۹۰) از بنیان‌گذاران ایالات متحده آمریکا، سیاست‌مدار، نویسنده و دانشمند بود که بر اهمیت خودشناسی و بهبود فردی تأکید داشت.

دوباره درست می‌گوید که اهمیت دریافت بازخورد از کارکنان جوان‌تر برای خودش چقدر زیاد است، زیرا بازخورد دیگران می‌تواند در به‌دست‌آوردن این بینش کمک کند.

با این حال، رویکرد سخت‌گیرانه‌ای که در شفافیت رادیکال اتخاذ می‌شود، مفهوم بازخورد مستقیم را به سطح دیگری می‌برد و پیام کلیدی چارچوب «ارائه‌ی بازخورد مؤثر» را از دست می‌دهد: بازخورد باید مفید باشد تا دریافت‌کننده بتواند در چرخه‌ی یادگیری حرکت کند.

بر این اساس، اسکات نکات مهمی را در مورد اهمیت روابط خوب (اهمیت دادن به شخص) هنگام بررسی اهمیت بازخورد مطرح می‌کند - دقیقاً به این دلیل که ما بازخورد را استرس‌زا می‌دانیم، چه آن را ارائه دهیم و چه دریافت کنیم.

ما نیاز عمیقی به پذیرفته شدن توسط گروه اجتماعی خود و همچنین نیاز به یادگیری و رشد داریم. بازخورد مؤثر که در قالب یک رابطه‌ی مراقبتی ارائه می‌شود، مکانیسمی برای برآوردن هر دو نیاز است. رویکرد بریج‌واتر تمرکز کافی بر روابط ندارد تا بازخورد، مفید واقع شود.

تمرکز استون و هین بر دریافت بازخورد، به جای ارائه‌ی آن، رویکرد مفید دیگری است، زیرا ما در نظر می‌گیریم که چگونه بازخورد مؤثر به ما در چرخه‌ی یادگیری کمک می‌کند. قدرت تصمیم‌گیری درباره‌ی استفاده از بازخورد همیشه با دریافت‌کننده است. شما می‌توانید تصمیم بگیرید که از آن چیزی بیاموزید یا تشخیص دهید که نادرست و گمراه‌کننده است. به هر صورت، با شرکت در بحث و تلاش برای درک دیدگاه دیگران، بهترین فرصت ممکن را برای یادگیری و رشد خود فراهم کرده‌اید.

وقتی به شرکتی می‌پیوندید، چیزهای زیادی وجود دارد که نمی‌دانید (در واقع هنوز نمی‌توانید بدانید). شما تجربه‌های جدید زیادی خواهید داشت. به بازخورد نیاز دارید تا بفهمید چگونه این تجربه‌های جدید را مدیریت کنید و از آن‌ها بیاموزید. اما لازم نیست تمام این بازخوردها در همان ساعت اول کاری به شما منتقل شود، مانند تجربه‌ی پریا. همچنین نیازی نیست فرهنگی سازمانی داشته

باشید که هر نقصی را در هر دقیقه از روز به شما یادآوری کند، همان طور که در بریج واتر رایج است.

اما وقتی تصمیم می‌گیرید شغلی را بپذیرید، باید بفهمید که این یعنی دستمزد شما برای تعداد مشخصی ساعت در هفته پرداخت می‌شود. همچنین ممکن است به کمک نیاز داشته باشید تا شرح شغل خود را درک کنید، زیرا ممکن است فهرستی از وظایف داشته باشد که در نگاه اول کامل و واضح به نظر نرسد یا مبهم باشد. (برای مثال: «وظایف ممکن است متفاوت باشند. علاوه بر سایر وظایف، دارنده‌ی پست باید در صورت نیاز به دیگران کمک کند.»)

ممکن است پیرسید این الزامات چگونه با داشتن رئیسی که همیشه شما را تشویق به تلاش بیشتر می‌کند، هماهنگ است. چگونه می‌فهمید شرح شغل‌تان به چه معناست؟ در واقع هر روز چه کاری باید انجام دهید؟ چگونه خواهید دانست که آن را خوب انجام داده‌اید؟ چگونه یاد می‌گیرید بهتر انجام دهید؟

بازخورد مؤثر به شما کمک می‌کند رفتار خود را از دید دیگران ببینید. بازخورد مؤثر هم توجه و هم فرصت یادگیری به شما می‌دهد: این یکی از نیازهای بنیادی شما به عنوان یک انسان ناقص را برآورده می‌کند.

برای پریا، بازخوردی که در نهایت او را وادار به بازگشت به کارفرمای قبلی‌اش کرد، در انتهای فهرست طولانی‌ای از کاستی‌ها ارائه شد که باید اصلاح می‌شدند: «راستی، ضمن اینکه ما از قبل فردی به نام پریا در شرکت داریم، بنابراین این نام مناسب نیست. از این به بعد جاسمین^۱ صدايت كنيم، موافقي؟»

کارفرمایان قبلی پریا گفته بودند او نسبت به بازخورد خیلی باز است و به آن گوش می‌دهد. اما وقتی بازخورد درباره‌ی نام او داده شد، دیگر این حد را رد کرده بود؛ چون نام او از بدو تولد انتخاب شده بود و چیزی نیست که بتواند تغییرش دهد. به عبارت دیگر، این بازخورد مستقیم به هویت و شخصیت او نشانه رفته بود، نه به رفتارهایی که قابل اصلاح هستند. این بازخورد، همان قدر احمقانه است که به او بگویند قدش را کوتاه کند.

همه‌ی ما برای یادگیری و رشد به بازخورد نیاز داریم؛ اما بازخورد هیچ وقت حقیقتی بی طرف نیست. با این حال، این به معنای بی اهمیت بودن آن نیست. اگر قرار است یاد بگیرید و رشد کنید، باید بتوانید درباره‌ی بازخوردی که دریافت می کنید گفت و گو و آن را بازبینی کنید؛ نمونه های رفتاری را بررسی کنید؛ بکوشید آن ها را بفهمید و در نظر بگیرید که می خواهید در قبالشان چه کاری انجام دهید. بازخورد مؤثر در محیط کار می تواند به یادگیری ما کمک کند؛ بنابراین اهمیت دارد.

اینکه با آن چه می کنید، کاملاً به خود شما بستگی دارد.

به خاطر بسپارید

- درباره‌ی بازخورد نظریه های متعددی وجود دارد.
- بازخورد می تواند به دلیل محدودیت های انسانی ما استرس زا باشد.
- بازخورد برای رشد و توسعه ی ما ضروری است.
- بازخورد همیشه دیدگاه یا نظر شخصی فردی دیگر است و هرگز بی طرف نیست.
- وقتی بازخورد به صورت گفت و گو ارائه می شود، به یادگیری ما کمک می کند و ما را در چرخه ی یادگیری به حرکت درمی آورد.
- اینکه با بازخورد چه می کنیم، انتخاب هر یک از ماست.

۳

چه چیزی بازخورد را «مؤثر» می‌کند؟

«خطاهای انسان قابل اصلاح هستند. انسان می‌تواند با گفت‌وگو و تجربه، اشتباهات خود را اصلاح کند، نه فقط باتکیه بر تجربه‌ی صرف.»

جان استوارت میل^۱

پس از آنکه گروه، یک طرفه نام پریا را به «جاسمین» تغییر داد، در پایان هفته با نیت خیر(!) باز هم بازخورد بیشتری به او دادند. «ما همه فکر می‌کنیم تو خیلی پرخاشگر هستی جاسمین، و باید پذیرای انتقاد باشی.»

البته او می‌توانست ابتکار عمل را به دست بگیرد، همان‌جا جلوی‌شان را بگیرد و درخواست مثال کند: «چه رفتاری از من دیده‌اید که باعث شده مرا پرخاشگر توصیف کنید؟ می‌توانید چند نمونه‌ی مشخص از رفتارم بگویید؟»

اما در عمل فقط فریاد زد: «امروز دیگر هیچ بازخوردی لازم ندارم، ممنون و اسم من پریاست! درست صدا بزنید و ادامه ندهید!»

این انتخاب کاملاً با خودش بود و باتوجه به شرایط، می‌توان گفت انتخاب درستی هم بود. اگر کیم اسکات جای پریا بود، احتمالاً همان‌جا شروع می‌کرد به توضیح مفهوم «پرخاشگری زننده» و به پریا توصیه می‌کرد نزدیک‌ترین راه خروج را پیدا کند.

با کنارگذاشتن فضای تا حدی سَمی سازمان جدید پریا، ارائه‌ی بازخورد مؤثر نیاز به فکر و دقت دارد. همان‌طور که دیدیم، میل انسانی به رشد و توسعه اغلب با یک میل عمیق انسانی دیگر در تعارض است: اینکه همان‌طور که هستیم پذیرفته و دوست داشته شویم؛ نه فقط در بهترین حالت خودمان، بلکه در روزهای

1. John Stuart Mill

بد، وقتی خسته‌ایم، مریضیم، بی‌خواب مانده‌ایم یا حال و حوصله‌ی زیادی نداریم. بازخوردی در محیط کار که به افراد کمک کند احساس دیده شدن، درک شدن، قدردانی شدن و پذیرش کامل داشته باشند—همان‌طور که هستند—انتظاری بسیار بزرگ است.

بنابراین، هنگام ارائه‌ی بازخورد مؤثر به دیگران، اگر قرار است آن بازخورد واقعاً اثرگذار باشد و نیازهای دریافت‌کننده را برآورده کند، نکات زیادی باید در نظر گرفته شود.

داگلاس استون و شیل‌هین از سه نوع متفاوت بازخورد نام می‌برند که معمولاً در محیط کار می‌دهیم یا انتظار داریم دریافت کنیم:

۱. قدردانی («ممنون» یا «عالی بود!»)

۲. راهنمایی/مربی‌گری («این راه بهتری برای انجامش است»)

۳. ارزیابی («جایگاهت اینجا است»)

مشکل زمانی پیش می‌آید که بازخورد ارائه شده با انتظار دریافت‌کننده هم‌خوانی نداشته باشد. در مثال‌های قبلی، اگر اندی انتظار داشت بابت کارش با دفتر استرالیا تحسین شود و مایک انتظار داشت درباره‌ی عملکرد خوب کسب و کار صحبت کند، شوک اولیه‌ای ایجاد می‌شد؛ چون ناگهان متوجه می‌شدند با نوع کاملاً متفاوتی از گفت‌وگو روبه‌رو هستند. ناتوانی اولیه در پردازش بازخورد، به همان اندازه که به شیوه‌ی ارائه‌ی آن مربوط بود، نتیجه‌ی ناهماهنگی انتظارات هم بود.

در مقابل، پریا هر سه نوع بازخورد را یک جا دریافت کرد، آن هم با چاشنی اضافه‌ای از انتقاد و قضاوت. رئیس جدید او در همان صبح روز اول، بهتر بود زمانی را صرف شناختن پریا و ایجاد رابطه با او کند. در آن صورت می‌توانست بفهمد بهترین راه ارتباط با او چیست و از این شناخت برای ارائه‌ی بازخوردی متناسب و کمک‌کننده استفاده کند.

در این حالت، رئیس پریا یکی از اصول بنیادین ارائه‌ی بازخورد مؤثر را رعایت می‌کرد:

اینکه به یاد داشته باشد بازخورد، پیش از هر چیز، درباره‌ی ارتباط است.

بازخورد مؤثر و ارتباط

بیاپید بادقت بیشتری به این نکته برگردیم. یکی از تمرین‌هایی که معمولاً در دوره‌های مهارت‌های ارتباطی استفاده می‌شود این است که از شرکت‌کنندگان می‌خواهند فهرستی از صفت‌ها تهیه کنند که نشان می‌دهد به‌طورکلی ترجیح می‌دهند دیگران چگونه با آن‌ها ارتباط برقرار کنند. معمولاً واژه‌هایی مثل «محرمانه»، «مؤدبان»، «روشن»، «گرم»، «بازاکت»، «مختصر و صریح» در این فهرست دیده می‌شود. اگر این پرسش از شما مطرح می‌شد، چه چیزهایی در فهرستان می‌آمد؟ حدس می‌زنم بعید باشد صفت‌هایی مثل «پرخاشگرانه»، «بی‌ادبانه»، «سرد» یا «خشن» را در آن بگجانید.

با این حال، عجیب اینجاست که اگر از همین افراد بخواهیم تصور کنند که در محیط کار، بازخورد را با همان صفت‌های خوشایند ارائه دهند، بسیاری از آن‌ها دچار مشکل می‌شوند. وقتی این موضوع را بیشتر واکاوی می‌کنیم، روشن می‌شود که آن‌ها هنگام ارائه‌ی بازخورد در محیط کار احساس می‌کنند باید «صریح» باشند؛ چون فکر می‌کنند تنها راه این است که به دیگران نشان دهند دقیقاً جایگاهشان کجاست. اما درعین حال، نمی‌دانند چگونه می‌توان صریح و درعین حال مؤدب بود و وقتی میان «صراحت» و «ادب» مجبور به انتخاب می‌شوند، در نهایت به لحن تند و آمرانه‌ای شبیه سبک ری دالیو متوسل می‌شوند. به همین دلیل است که در محل کار، بسیاری از افراد با احترام با دیگران به روشی که خودشان دوست دارند با آن‌ها ارتباط برقرار شود، ارتباط برقرار نمی‌کنند. این انتخاب شیوه‌ی ارتباطی، بازخورد را از مسیر یادگیری خارج می‌کند و به چیزی غیرمفید و حتی آسیب‌زا تبدیل می‌کند.

بیاپید شفاف باشیم: در صریح صحبت کردن هیچ اشکالی وجود ندارد. کاملاً ممکن است صریح و درعین حال مؤدب بود. آنچه اهمیت دارد، برداشتی است که شما از واژه‌ی «صریح» دارید.

وقتی از چارچوب «ارائه‌ی بازخورد مؤثر» (شکل ۲) استفاده می‌کنید، می‌توانید به شکلی صریح، روشن و درست ارتباط برقرار کنید، با تمرکز بر:

- واکنش‌های خودتان به رفتارهایی که افراد می‌توانند آن‌ها را تغییر دهند (دایره‌ی بیرونی)،
- به جای هسته‌ی درونی شخصیت و عزت نفس افراد (دایره‌ی درونی) که قابل تغییر نیست،
- تأثیری که این رفتارها بر شما می‌گذارند،
- و تأثیری که بر کاری که در حال انجام آن هستید دارند.
- سپس زمانی را صرف گفت‌وگو درباره‌ی این واکنش‌ها با فرد مقابل می‌کنید. به این ترتیب، چرخه‌ی ارتباطی کامل می‌شود.

بازخورد مؤثر فقط انتقاد نیست

متأسفانه، بازخوردی که اغلب در ذهن ما می‌ماند، همان بازخوردی است که نمی‌دانیم با آن چه کار کنیم؛ بازخوردی که ما را سردرگم می‌کند یا احساس می‌کنیم به ما حمله شده است.

به بیان دیگر، بازخورد بد، مستقیماً به هسته‌ی شخصیت فرد می‌زند؛ با تعمیم دادن درباره‌ی ویژگی‌ها یا حمله به صفاتی ذاتی که فرد عملاً نمی‌تواند کاری درباره‌شان انجام دهد. برای مثال: «گندی / احمقی / تنبلی. به درد نمی‌خوری. ما فکر می‌کنیم پرخاشگری. تو همیشه...»

این نوع جملات معمولاً همان چیزی است که افراد وقتی از «بازخورد صریح» حرف می‌زنند، در ذهن دارند. صریح است، چون یک برجسب یا قضاوت قطعی ارائه می‌دهد. اما برجسب‌زدن و قضاوت‌کردن، افراد را وارد وضعیت «جنگ یا گریز» می‌کند. به جای اینکه برای یادگیری باز بمانند، بسته می‌شوند؛ چون این نوع بازخورد مستقیماً هسته‌ی درونی آن‌ها را هدف می‌گیرد و درباره‌ی چیزی است که تغییردادنش برایشان دشوار است. در واقع، حس هویت آن‌ها را به چالش می‌کشد.

این شیوه قطعاً مؤدبانه نیست و به یادگیری هیچ‌کس کمک نمی‌کند. قضاوت‌ها و برجسب‌ها همیشه مانع هستند، نه کمک‌کننده.

ازسوی دیگر، این نوع بازخوردها معمولاً انتقادی هم هستند. یکی از دلایلی که افراد صفت‌های «صریح» و «مؤدبانه» را متضاد می‌دانند، این است که یاد گرفته‌اند بازخورد صریح را با انتقاد یکی بگیرند.

درگذشته، فریادزدن‌هایی از این جنس — «این هم یکی دیگر از کارهای احمقانه‌ای که تو فقط در نیم ساعت انجام دادی، احمق تمام عیار!» — چندان غیرعادی نبود. دوست دارم فکر کنم امروز آگاه‌تر شده‌ایم و چنین رفتاری را صرفاً زورگویی بدانیم. بااین حال، این سبک ارتباطی هنوز هم به طور کامل از دنیای کار خارج نشده است.

وقتی شروع می‌کنید به کار با چارچوب «ارائه‌ی بازخورد مؤثر»، یادتان باشد که «بازخورد مؤثر» با «انتقاد» یکی نیست.

بازخورد روشن یک چیز است؛ اما اظهارنظر خشن، ایرادگیری، مقصر دانستن، و تمرکز وسواس‌گونه بر همه چیزهایی که اشتباه پیش رفته‌اند، چیزهایی کاملاً متفاوت هستند.

اگر در تلاش برای ارائه‌ی بازخورد صریح و درعین حال مؤدب، با استفاده از این مدل دچار مشکل شدید، یک پرسش کلیدی از خودتان پرسید: «این چطور می‌تواند مفید باشد؟»

بازخورد مؤثر همیشه باید مفید باشد؛ بنابراین، به جای این جمله‌ی آشنا که «اگر حرف خوبی نداری، اصلاً چیزی نگو»، شاید بهتر باشد بگوییم: «اگر حرف مفیدی نداری، اصلاً بازخورد نده.»

مارگارت هفرنان^۱ بر اهمیت «بازخورد مؤثر و یاری‌دهنده» تأکید می‌کند و برای توضیح آن از تمثیلی بسیار گویا بهره می‌گیرد. او داستان آزمایشی را روایت می‌کند (پژوهش «ابرمرغ‌های موی^۲») که در آن، گروهی از مرغ‌ها به دودسته تقسیم شدند: یک گروه «گروه برتر پرورشی» که جداگانه نگه داشته شدند و یک گروه کنترل که

1. Margaret Heffernan

۲. The Muir Superchicken Research: به آزمایشی اشاره دارد که در دهه‌ی ۱۹۳۰ توسط ویلیام مویر، پژوهشگر اصلاح نژاد طیور، انجام شد. این پژوهش اغلب به عنوان استعاره‌ای برای نقد رقابت افراطی، سرزنش و فشار مخرب در محیط‌های کاری و سازمانی به کار می‌رود...

رها شدند تا آزادانه با هم زندگی کنند.

گروه برتر پرورشی در عمل فقط به این دلیل «برتر» بود که بیش از حد رقابتی بودند. آن‌ها در نهایت آن قدر به جان هم افتادند که همدیگر را تا سرحد مرگ، نوک زدند. در مقابل، گروه کنترل عملکرد بسیار بهتری داشت. هفزان از این نتیجه می‌گیرد که بازخورد بیش از حد انتقادی و خشن، در محیط کار معادل همان نوک‌زدن مرگبارِ مرغ‌های رقیب است.

اگر می‌خواهیم از یکدیگر حمایت کنیم تا یاد بگیریم و شکوفا شویم، باید کمی کمتر مثل مرغ‌ها رفتار کنیم و کمی بیشتر به مفیدبودن فکر کنیم.

سرزنش، نقش مهمی در نقدهای غیرمفیدی دارد که در پوشش «بازخورد» ارائه می‌شوند. یکی از دلایلی که «چهار سوار» از گفت‌وگو درباره‌ی بازخورد می‌ترسیدند این بود که عادت داشتند بابت همه چیز سرزنش شوند. یادگرفتن از اشتباهات، مفهومی نبود که آن را بشناسند. اشاره‌کردن به خطاها و نسبت دادن تقصیر، سرگرمی پرشوری برای کل شرکت بود؛ اما ماجرا همان‌جا متوقف می‌شد. ایده‌ی ارائه‌ی بازخورد کمک‌کننده برای همراهی افراد در چرخه‌ی یادگیری و کمک به رشد و توسعه‌ی آن‌ها، برایشان کاملاً بیگانه بود.

همان‌طور که با دنبال‌کردن شریک زندگی‌تان در خانه و ارائه‌ی تفسیرهای خشن و منفی درباره‌ی مهارت‌های جاروبرقی کشیدنش نمی‌توانید رابطه‌تان را بهتر کنید، در محیط کار هم هیچ‌کس با قرارگرفتن در معرض چنین رفتاری، چیزی را بهبود نمی‌بخشد.

پاسخ‌دادن به پرسش «این چه کمکی می‌کند؟» با این جواب که «حالم را بهتر می‌کند؛ چون تقصیر را به گردن دیگری می‌اندازد» شاید کاملاً انسانی باشد؛ اما من اجازه نمی‌دهم چنین بازخوردی را منتقل کنید.

چون هرچند ممکن است برای شما بسیار تسکین‌دهنده باشد، برای طرف مقابل مفید نخواهد بود. سرزنش جایی در بازخورد مؤثر ندارد.

بهتر است کمی کمتر مثل مرغ‌ها رفتار کنیم و دوباره بیندیشیم. از خودتان پرسید: «چه چیزی می‌توانم درباره‌ی اثر رفتار آن فرد بر خودم، کار یا تیم بگویم

که برای او مفید باشد؟ چه چیزی به او کمک می‌کند یاد بگیرد؟»

داستان‌ها و بازخورد

در ابتدای این کتاب اشاره کردم که هرآنچه به بازخورد مربوط می‌شود، با یک «داستان» آغاز می‌شود؛ زیرا هوش انسانی حول داستان‌ها سازمان یافته است. وقتی اظهارنظرهایی می‌کنید که بر بخش میانی چرخه تمرکز دارند—مثل «عایشه^۱ کمی تنبل است» یا «پابلو^۲ خیلی مشتاق نیست، او اهل کار تیمی نیست»—به این دلیل است که رفتاری را مشاهده کرده و از آن برای ساختن داستانی درباره‌ی آن فرد استفاده کرده‌اید. چنین قضاوت‌هایی برای شما، به عنوان یک انسان، طبیعی است؛ اما بازخورد مؤثر محسوب نمی‌شوند. یکی از دلایل شوک‌آور بودن دریافت بازخورد این است که ناگهان متوجه می‌شوید دیگران بر اساس اطلاعاتی درباره‌ی شما، داستانی ساخته‌اند که (به نظر شما) نادرست است.

مثلاً ممکن است وقتی کسی دستورالعمل‌های شما را اجرا نمی‌کند، چنین کاری بکنید: «باز شروع شد؛ بی‌فایده است، هیچ وقت گوش نمی‌دهد.» در این نقطه باید مکث کنید و داستانی را که ساخته‌اید را با گفت‌وگو درباره‌ی آنچه واقعاً مشاهده کرده‌اید، دوباره بررسی کنید. دستورالعمل‌ها برای انجام هر کاری ضروری هستند و معمولاً مقدمه‌ی بازخورد محسوب می‌شوند، زیرا نحوه‌ی اجرای آن‌ها نیازمند توضیح و بحث بیشتر است.

واکنش شما به داده‌هایی که درباره‌ی نحوه‌ی (به ظاهر) رعایت نشدن دستورالعمل‌های روشن‌تان جمع‌آوری کرده‌اید (از نگاه شما)، ممکن است به گفت‌وگویی دیگر منجر شود که در آن مشخص شود دستورالعمل‌ها از نظر طرف مقابل واقعاً روشن نبوده‌اند. اگر به نظر می‌رسد دستورالعمل‌ها بار اول اجرا نشده‌اند، مهم است که درباره‌ی خود دستورالعمل‌ها بازخورد بگیرید—یعنی شفافیت ارتباطتان را بررسی کنید.

1. Aisha

2. Pablo

این کار کمک می‌کند مطمئن شوید حلقه‌ی ارتباطی کامل شده و پیام شما دریافت و فهمیده شده است. مثلاً پریا قبل از آنکه درباره‌ی شیوه‌ی برگزاری اولین جلسه‌اش بازخورد بگیرد، به دستورالعمل‌هایی درباره‌ی نحوه‌ی اداره‌ی جلسه نیاز داشت. پذیرفتن و یادگرفتن از بازخورد دشوار است اگر از ابتدا دستورالعمل روشنی وجود نداشته باشد.

گونه‌ای دیگر از گفت‌وگوی «فرگوس/رئیس»، در مورد دستورالعمل‌ها، می‌تواند به این شکل باشد...

رئیس به فرگوس: «متوجه شدم که از چک‌لیستی که ازت خواستم برای این کار استفاده کنی، استفاده نکردی. به من بگو چه چیز دیگری هست که نیاز داری درباره‌ی چک‌لیست توضیح بدهم.»

فرگوس: «بهت گفته بودم که نمی‌دانم چک‌لیست کجاست. گفתי از مای^۱ پیرسم، پس پرسیدم. او هم گفت که هیچ‌کس در سال‌ها نتوانسته آن چک‌لیست را پیدا کند. نمی‌دانستم از چه کسی دیگر پیرسم.»

رئیس: «می‌فهمم. چه چیزی باعث شد که برنگردی و از من پرسی؟»

فرگوس: «ترسیده بودم ازت پیرسم. فکر کردم وقتی گفתי برو چک‌لیست را پیدا کن، یعنی نمی‌خواهی دیگر سؤالی ازت پیرسم.»

در مقطعی، وقتی فرگوس واقعاً چک‌لیست را برای مراجعه داشته باشد، رئیس می‌تواند به ارائه‌ی واکنش‌های بیشتر نسبت به نحوه‌ی انجام دستورالعمل‌های مختلف او بپردازد.

رئیس به فرگوس: «پیروی از یک چک‌لیست یعنی باید گزینه‌ها را علامت بزنید تا نشان بدهید چه مراحل را طی کرده‌اید. اگر این کار را نکنید، نمی‌توانم بررسی کنم چه کارهایی انجام شده و چه کارهایی هنوز باقی‌مانده.»

در برخی مراحل، این دستورالعمل‌ها به مجموعه‌ای از گفت‌وگوهای بازخورد مؤثر برای مربی‌گری، ارزیابی یا قدردانی تبدیل می‌شوند (به تعبیر استون و هین). به هر حال اگر از مدل بازخورد مؤثر استفاده می‌کنید، همیشه از دیدگاه خود

درباره‌ی رفتارهایی که مشاهده کرده‌اید و تأثیر آن رفتارها بر شما یا بر کاری که شخص انجام می‌دهد، اظهارنظر خواهید کرد. دیدگاه شما ممکن است در مقایسه با یک چک‌لیست یا دستورالعمل‌های انجام کار باشد، اما همچنان برداشت شخصی شما از آنچه فکر می‌کنید دیده‌اید خواهد بود.

این باز هم بازخورد مؤثر است، زیرا به فرد فرصت می‌دهد روی واکنش شما تأمل کند، تصمیم بگیرد با آن اطلاعات چه کاری می‌خواهد انجام دهد و سپس چیزی جدید امتحان کند. یا اگر هنوز واضح نیست یا رفتار شما را اشتباه برداشت کرده‌اند، از شما سؤال پرسد. یا اگر فکر می‌کنند حرف شما بی‌معنی است، از فرد دیگری سؤال کنند. به این شکل، آن‌ها شروع به حرکت در دایره‌ی یادگیری می‌کنند. البته، اگر آن‌ها مثل فرگوس مشکل کلی با مفهوم چک‌لیست داشته باشند، ممکن است لازم باشد در مراحل بعدی گفت‌وگوهای سخت‌تری انجام شود. اما بعداً در کتاب به آن‌ها می‌پردازیم.

روابط در محیط کار

برای ارائه‌ی بازخورد مؤثر در محیط کار، لازم است روابط خوبی بسازید. رابطه‌سازی برای همه‌ی ما آسان نیست. کافی است به آنچه در یک خانواده‌ی معمولی پس از فوت یکی از اعضا رخ می‌دهد فکر کنید؛ جایی که بر سر این که چه کسی چه چیزی را به ارث ببرد، اختلاف و مشاجره شکل می‌گیرد. یا به این که چگونه هنگام برنامه‌ریزی برای مناسبت‌های مهم خانوادگی یا آیین‌ها و جشن‌های مذهبی، ممکن است کاملاً سردرگم شویم. در چنین موقعیت‌هایی، انواع دلخوری‌ها و مسائل سرکوب‌شده‌ی قدیمی سر برمی‌آورند.

اگر برایمان سخت است که به برادر یا خواهرمان درباره‌ی تأثیر رفتاری خودخواهانه—مثلاً این که همیشه از آمدن به خانه برای کریسمس یا شکرگزاری سر باز می‌زنند—یا درباره‌ی شیوه‌ی سهل‌انگاره‌ای که با امور مالی مادر سالمندان برخورد می‌کنند بازخورد بدهیم، چطور می‌توان انتظار داشت بتوانیم به کارمندی بازخورد بدهیم که حتی نتوانسته دستورالعمل‌های ساده را دنبال کند؟

خوشبختانه، روابط ما در محیط کار بر معیارهایی متفاوت از روابط خانوادگی استوار است. ما می‌توانیم «شخصاً اهمیت بدهیم» و رابطه بسازیم، بی‌آنکه درگیر پویش‌های پیچیده و جریان‌های پنهان رقابت‌های قدیمی خواهر و برادری یا مسائل حل‌نشده‌ی والدینی شویم. پیوند مشترک میان روابط کاری و خانوادگی، ارتباط میان ارتباط خوب و بازخورد مؤثر است. مهارت‌های ارتباطی چیزهایی هستند که همه‌ی ما در طول زندگی باید آن‌ها را توسعه دهیم. از آنجاکه بازخورد در محیط کار اهمیت زیادی دارد، تقویت مهارت‌های ارتباطی و به‌کارگیری آن‌ها برای شکل دادن به روابطی که امکان ارائه‌ی بازخورد مؤثر را فراهم می‌کنند، حیاتی است. خوشبختانه با زمان، تمرین و تلاش کافی، همه کاملاً قادرند ارتباط بهتری برقرار کنند.

ارتباط و رفتارهای مشاهده‌شده

در محیط کار، شما کارکنانی را مدیریت می‌کنید که برای نیروی کار خود قراردادی دارند و در ازای آن دستمزد دریافت می‌کنند. شما نیز نیروی کار خود را، بر اساس قراردادی توافق‌شده، در ازای دستمزد ارائه می‌دهید.

این وضعیت به‌وضوح با روابط شما در خانه متفاوت است. در محیط کار، شما فقط این حق را دارید که درباره‌ی رفتارهایی که مشاهده کرده‌اید و احساس می‌کنید بر شما و کاری که به‌صورت تیمی انجام می‌دهید اثر می‌گذارند، بازخورد بدهید. این رفتارها می‌توانند تأثیر مثبت یا منفی بر شما، کار یا تیم داشته باشند. به همین ترتیب، مدیر شما و افرادی که با آن‌ها کار می‌کنید نیز این حق را دارند که در همین حوزه‌ها به شما بازخورد بدهند.

در هر دو حالت، بازخورد باید کاملاً معطوف به رفتارهای مشاهده‌شده باشد—آن‌گونه که در دایره‌ی بیرونی مدل نشان داده شده است—نه قضاوت درباره‌ی ارزش‌ها، باورها و نگرش‌ها؛ نه حمله به «چیستی» فرد (حس هویت او) و نه اظهارنظر درباره‌ی شخصیت او.

تمرکز بر رفتارهای مشاهده‌شده و واکنش شما به آن‌ها، بخشی از بار

احساسی موضوع را کم می‌کند. در نتیجه، از مشکل کلاسیک بازخورد—یعنی برانگیختن واکنش تدافعی فوری—پرهیز می‌شود و نقطه‌ی شروع بهتری برای کمک به حرکت افراد در چرخه‌ی یادگیری فراهم می‌آید.

اکنون با جزئیات بیشتری بررسی می‌کنیم که برایان چگونه بازخورد غیرحضوری را درباره‌ی نگرش اندی و تأثیر رفتار او مدیریت کرد.

او با شروع گفتگو و اشاره به «نگرش» اندی، احتمالاً باعث برانگیخته شدن حساسیت او شد. این کار به طور خطرناکی به مرکز دایره، یعنی هسته‌ی شخصیت و عزت نفس اندی، نزدیک می‌شود. جمله‌ای مثل «تو اخلاقت بده» شبیه همان اظهارنظرهای مبهم و مبتنی بر خودخواهی است که افراد در محیط‌هایی مثل محل کار یا مدرسه به راحتی با آن‌ها برچسب می‌خورند.

رویکرد بهتر این بود که برایان گفتگو را با اشاره به رفتاری آغاز کند که در جلسه‌ی روز قبل از اندی مشاهده کرده بود. سپس می‌توانست توضیح دهد که این رفتار شبیه رفتار او در بسیاری از جلسات دیگر در طول سال‌ها بوده است؛ رفتاری که پیش‌تر نیز تلاش کرده بود با اندی درباره‌اش صحبت کند. به این ترتیب، اندی می‌توانست به این شکل در چرخه‌ی یادگیری پیش برود:

یادگیرنده (اندی) یک تجربه‌ی ملموس دارد (یا تجربه‌ای جدید، یا بازتعبیر یک تجربه‌ی موجود).

- برایان درباره‌ی رفتار اندی چیزی می‌گوید. برای مثال: «در جلسه‌ی دیروز، به من گفتی که هیچ چیزی درباره‌ی کار دفتر استرالیا نمی‌دانم. وقتی این طور با من صحبت می‌کنی، احساس بی‌احترامی می‌کنم.»

یادگیرنده (اندی) درباره‌ی تجربه‌ی جدید تأمل می‌کند و آن را مشاهده می‌کند (ناهمخوانی‌های میان تجربه و درک، در این مرحله اهمیت ویژه‌ای دارند).

- اندی می‌پرسد چرا برایان امروز نسبت به صراحت کلام او احساس متفاوتی دارد؛ چون پیش از این هرگز شکایتی مطرح نکرده بود.

- برایان توضیح می‌دهد که این رفتار مشابه را چندین بار مشاهده کرده و پیش‌تر هم تلاش کرده است آن را با اندی مطرح کند، اما اندی معمولاً با خنده از کنارش می‌گذرد. همین موضوع باعث شده برایان به این نتیجه برسد که اندی یا به او گوش نمی‌دهد، یا بازخورد مؤثر را جدی نمی‌گیرد.

یادگیرنده (اندی) در نتیجه‌ی این فرایند به ایده‌های تازه‌ای می‌رسد (مفهوم‌سازی انتزاعی؛ مرحله‌ای که در آن تأمل، به شکل‌گیری یک ایده‌ی جدید یا اصلاح یک مفهوم انتزاعی قبلی منجر می‌شود).

- اندی از این‌که برایان مدتی است چنین برداشتی از او داشته، غافلگیر و شوکه می‌شود. او درباره‌ی موضوع فکر می‌کند، با همسرش صحبت می‌کند و به این نتیجه می‌رسد که همه شوخ‌طبعی او را خوشایند نمی‌دانند و لازم است پیش از حرف زدن، بیشتر فکر کند.

یادگیرنده (اندی) وارد مرحله‌ی آزمایش فعال می‌شود (به کارگیری این ایده‌ها در دنیای اطراف برای دیدن نتایج).

- اندی از حمایت مربی‌گری استفاده می‌کند. او تمرین می‌کند که چگونه عذرخواهی کند و از برایان می‌خواهد یک فرصت دوباره به او بدهد. توضیح می‌دهد که تا پیش از این متوجه نبوده برایان رفتارش را چگونه تفسیر می‌کند. حالا که این موضوع را درک کرده، تلاش می‌کند شیوه‌ی متفاوتی برای ارتباط با او در پیش بگیرد. همچنین می‌گوید اگر برایان بتواند به طور مشخص بازخورد بدهد که این تغییر رفتار چگونه دیده می‌شود، قدردان خواهد بود؛ چون در این صورت می‌تواند تمرین کند و راه‌های جدیدی برای ارتباط مؤثر یاد بگیرد. برایان هم موافقت می‌کند که یک فرصت نهایی به او بدهد.

تأمل و گفت‌وگو

در استفاده از این الگو، یکی از مراحل مهم این است که عمداً برای فکرکردن و گفت‌وگو زمان بگذاریم. همین کار است که بازخورد دادن از راه دور را سخت‌تر می‌کند. سکوت در هر موقعیتی ناراحت‌کننده است، اما وقتی هر دو نفر پشت صفحه‌ی نمایش نشسته‌اند و بعد از شنیدن بازخورد سعی می‌کنند افکارشان را مرتب کنند، این سکوت آزاردهنده‌تر هم می‌شود. در چنین شرایطی این سؤال پیش می‌آید که: واقعاً چقدر باید صبر کرد؟

وقتی مدیران بین دو گزینه قرار می‌گیرند—یا در سکوت صبر کنند، یا صرفاً پیام خود را بدهند، بگویند «خب، پس خداحافظ» و دکمه‌ی پایان جلسه در زوم را بزنند—بسیاری گزینه‌ی دوم را انتخاب می‌کنند.

اما اختصاص دادن آگاهانه‌ی زمان برای گفت‌وگو و تأمل ضروری است. گاهی لازم است این فضا را به طور کاملاً صریح و عملی ایجاد کنید؛ مثلاً بگویید: «داری فکر می‌کنی یا تصویرت فریز شده؟»

اگر این کار بیش از حد چالش‌برانگیز به نظر می‌رسد، گزینه‌ی بهتر این است که پیشنهاد دهید فرد کمی زمان بگذارد و درباره‌ی بازخوردی که به صورت دورکاری دریافت کرده فکر کند، و بعد یک جلسه‌ی زوم دیگر برای گفت‌وگو درباره‌ی آن تنظیم شود.

برای مثال، وقتی برای اولین بار ارائه‌ی کسی را تماشا می‌کنیم، اغلب ما حتی تصورش را هم نمی‌کنیم که وسط کار فریاد بزنیم: «اسلایدها افتضاحن!»، «خیلی تنده!»، «حالا خیلی گنده!»، «کسل‌کننده است!»

اما دقیقاً چنین چیزی (از طریق فناوری) در چارچوب الگوی «شفافیت رادیکال» دالو و بازخورد آنی اتفاق افتاده است.

این بازخورد مؤثر نیست؛ چون نه به بازخورددهنده و نه به دریافت‌کننده زمانی برای تأمل می‌دهد، نه بازخورد را در قالب رفتار بیان می‌کند و نه فرصتی برای گفت‌وگو درباره‌ی مشاهده یا واکنش ایجاد می‌شود. («یعنی چی تنده؟ دقیقاً باید چی کار کنم؟ فقط آهسته‌تر حرف بزنم؟ چطور؟ من وقتی مضطربم همیشه تند

حرف می‌زنم. یا منظورت اینه که اطلاعات زیادی رو خیلی سریع می‌دم؟ خب الان، وسط ارائه، چطور این رو عوض کنم؟»

وقتی در حال یادگیری و امتحان کردن چیز جدیدی هستیم، تمرکز ما روی فرایند یادگیری است؛ روی مراحلی که باید برای انجام یک کار طی کنیم؛ اول این کار را می‌کنم، بعد آن یکی را.

مغز ما نمی‌تواند هم‌زمان در چند جا باشد؛ بنابراین جابه‌جاشدن از تمرکز بر فرایند یادگیری به این‌که بفهمیم کسی با فریاد «کسل‌کننده است!» دقیقاً چه منظوری دارد، عملاً غیرممکن است. در این نقطه متوقف می‌شویم؛ نه یادگیری رخ می‌دهد و نه حرکتی در چرخه‌ی یادگیری.

تمرکز بر رفتارها یعنی باید آنچه را می‌بینید توضیح دهید و درباره‌ی اثرش صحبت کنید. گفت‌وگو درباره‌ی بازخورد (واکنش شما) نسبت به اثر رفتارهایی که فرد می‌تواند تغییرشان دهد، حلقه‌ی ارتباطی را کامل می‌کند—و گفت‌وگوی لازم را می‌گشاید.

برای مثال، بعد از یک ارائه، بازخوردی مثل «شروعش خیلی تند بود» به‌تنهایی برای کمک به حرکت فرد در چرخه‌ی یادگیری کافی نیست. در عوض، می‌توانید گفت‌وگوی بازخورد را این‌طور شروع کنید: «این واکنش من است: در ابتدای ارائه، خیلی سریع صحبت کردی و ده اسلاید را پشت سرهم رد کردی. این باعث شد دنبال کردن ایده‌ها و جذب آن‌ها برایم سخت شود.»

در این صورت، شنونده می‌تواند این بازخورد را بپذیرد و بعد می‌توانید درباره‌ی این‌که چه چیزی بهتر جواب می‌دهد گفت‌وگو کنید. مثلاً تمرین کند که در ابتدای ارائه—جایی که معمولاً مضطرب است—خیلی آهسته‌تر پیش رود، یا فقط روی چند اسلاید کلیدی تمرکز داشته باشد تا نکات اصلی را نشان داده و تثبیت کند. شاید از همه مهم‌تر این باشد که در یادگیری، مثبت‌نگری نقش کلیدی دارد. بازخورد دادن همیشه به معنی اشاره به خطاها نیست. وقتی درباره‌ی تجربه‌ی خودمان از اثر رفتار یک فرد صحبت می‌کنیم، بازخورد دادن درباره‌ی آنچه خوب پیش رفته، اغلب مفیدتر از تمرکز صرف بر آن چیزی است که اشتباه بوده است.

مثلاً در همان مثال ارائه، می‌توانید به پاسخ‌های بسیار خوب فرد به پرسش‌ها در پایان ارائه اشاره کنید: «متوجه شدم وقتی به سؤال‌ها پاسخ می‌دادی، با سرعتی صحبت می‌کردی که برای من کاملاً قابل دنبال کردن و فهم بود. لبخندزدن و نگاه مستقیم به هر کسی که جوابش را می‌دادی، ارتباط خوبی با مخاطبان ایجاد کرد. این باعث شد شنیدن حرف‌هایت و ارتباط گرفتن با آن‌ها برایم آسان شود.»

بعد می‌توانید از همین مثال مثبت استفاده کنید تا بررسی کنید چگونه می‌شود بخش‌هایی از آنچه خوب جواب داده را به ابتدای ارائه منتقل کرد؛ جایی که فرد معمولاً مضطرب‌تر است.

حالا برگردیم به چارچوب بازخورد مؤثر و مرور کنیم چه عناصری در ارائه‌ی بازخورد مؤثر نقش دارند. همان‌طور که قبلاً هم گفتیم، بازخورد همیشه به ارتباط مربوط است.

۱. در یک چرخه‌ی ساده‌ی ارتباطی، بازخورد همان چیزی است که این چرخه را کامل می‌کند؛ تا مطمئن شوید پیام شما دریافت شده و (ترجیحاً) فهمیده شده است.

۲. هنگام بستن و کامل شدن این چرخه‌ی ارتباطی، شما درباره‌ی اثر رفتار آن فرد بر خودتان صحبت می‌کنید: آنچه دیده‌اید و تأثیری که به نظر شما ممکن است بر نتیجه‌ها گذاشته باشد (مثلاً بر پروژه‌ای که با هم روی آن کار می‌کنید). این نکته بسیار مهم است. شما حقیقتی جهان‌شمول و عینی ارائه نمی‌دهید که الزاماً باید پذیرفته شود. شما همه‌ی ماجرا را در اختیار ندارید؛ بنابراین لازم است بازخوردتان را با همین آگاهی و فروتنی مطرح کنید.

۳. همچنین باید زمان و فضای در نظر بگیرید تا طرف مقابل بتواند درباره‌ی حرف‌های شما فکر کند و پیش از تصمیم‌گیری درباره‌ی نحوه‌ی برخورد با بازخورد، آن را با شما در میان بگذارد. در جریان این گفت‌وگو، روایت او از ماجرا را هم می‌شنوید؛ روایتی که ممکن است نگاه شما را تغییر دهد و بازخوردتان را در چارچوب تازه‌ای قرار دهد.

۴. بازخورد مؤثر یعنی ارتباط منظم و کمک کننده درباره‌ی رفتارهای مشخص؛ نه این که مدام با انتقاد به صورت آدم‌ها سیلی بزنیم. برخی افراد بیشتر از دیگران به بازخورد نیاز دارند، اما بیشترِ ما—مثل پریا—در هر مقطع زمانی فقط تا حد مشخصی می‌توانیم بازخورد را تحمل کنیم.

به‌خاطر بسپارید

- چارچوب ارائه‌ی بازخورد مؤثر، بازخورد را به رفتارهای قابل مشاهده و تأثیر این رفتارها بر شما، کار موردنیاز و تیم معطوف می‌کند.
- بازخوردی که بر رفتارهای قابل مشاهده و پیامدهای آن‌ها متمرکز است، حرکت در چرخه‌ی یادگیری را ممکن می‌سازد.
- بازخورد باید به آنچه خوب پیش می‌رود نیز بپردازد، نه فقط به آنچه غلط است.
- ارتباط شفاف و گفت‌وگوی واقعی برای فرایند یادگیری حیاتی هستند و بنابراین، از عناصر اساسی بازخورد به شمار می‌آیند.

بخش ۲

چه چیزهایی مانع می‌شوند؟

تا اینجا چه اطلاعاتی به دست آورده‌اید؟ آیا بر اساس آن‌ها، چیزی تازه را در محیط کار امتحان کرده‌اید؟ اگر نه چرا؟

بد نیست در این مقطع، یک مرور از یادگیری خودتان انجام دهید و تمرین کنید به خودتان بازخورد مؤثر بدهید؛ اینکه احساس می‌کنید تا چه حد از مطالبی که خوانده‌اید استفاده کرده‌اید.

برای یادآوری، تا اینجای کتاب انتظار می‌رود که:

- تعریف روشنی از مفهوم بازخورد داشته باشید؛
- قدرت و تأثیر بازخورد را درک کرده باشید؛
- بتوانید توضیح دهید چرا بازخورد اهمیت دارد؛
- و ایده‌هایی درباره‌ی چگونگی ارائه‌ی بازخورد مؤثر در ذهنتان شکل گرفته باشد.

اما اگر حس می‌کنید هنوز کلی موضوع حل نشده و بازخورد نگفته در ذهنتان انبار شده، دستپاچه نشوید. منظور بازخوردهایی است که هنوز نتوانسته‌اید به اعضای تیمتان بدهید.

شاید آن قدر از ارائه دادنشان طفره رفته‌اید که کم‌کم رنگ باخته‌اند؛ دیگر دقیقاً یادتان نمی‌آید چه بودند و نمی‌توانید آن‌ها را آن قدر زنده نگه دارید که درباره‌شان گفت‌وگو کنید. باین حال، کمین کرده‌اند، استرس ایجاد می‌کنند و منتظرند در بدترین زمان ممکن بیفتند.

چنین احساسی کاملاً طبیعی است. به همین دلیل، بخش دوم کتاب بر شما تمرکز دارد و بر این که هنگام ارائه یا دریافت بازخورد، چه چیزهایی سد راه می‌شوند. این موضوع مهم است، چون بازخوردی که می‌دهید، به همان اندازه که درباره‌ی مخاطب است، درباره‌ی خود شما هم چیزهایی می‌گوید.

در این بخش، نظریه‌ها و دیدگاه‌های مختلف درباره‌ی موانع ارائه‌ی بازخورد مؤثر در محیط کار مرور می‌شود؛ از جمله نقش تجربه و سبک شخصی، سوگیری‌ها و فرهنگ سازمانی.

یکی از پرسش‌های کلیدی این بخش این است:
«آیا واقعاً دارم بازخورد ارائه می‌دهم؟» یا در اصل دارم می‌گویم:
«چرا مثل من نیستی؟»

سوالاتی برای تأمل شخصی

پیش از آنکه وارد این بخش شوید، به تجربه و سبک شخصی خودتان، سوگیری‌هایتان و فرهنگ سازمانی‌ای که در آن کار می‌کنید فکر کنید. شاید بد نباشد پاسخ پرسش‌های زیر را برای خودتان یادداشت کنید:

- اخیراً در چه موقعیت‌هایی تلاش کردید بازخورد مؤثر بدهید؛ اما احساس کردید ناموفق بوده‌اید؟
- با چه موانعی روبه‌رو شدید؟
- چه عواملی مانع شدند؟

برای آشنایی بیشتر، ادامه‌ی متن را بخوانید.

۴

تجربه و سبک شخصی

«باید بدانی که چه کسی هستی، خودت فکر می‌کنی چه کسی هستی، و همسایه‌هایت تو را چگونه می‌بینند. باید حقیقت را درباره‌ی خودت بگویی. وگرنه زندگی فقط اتلاف وقت است، مگر نه؟»
کوئنتین کریسپ^۱

مسئول ایمنی و بهداشت با حالتی آشفته وارد دفترم می‌شود. حادثه‌ای در محل کار رخ داده؛ حادثه‌ای که پای یک صندلی چرخ‌دار اداری، یک آزمون شخصیت‌شناسی مایرز-بریگز^۲ و دو مدیر آموزش و توسعه را وسط کشیده است. مطمئن نیستم با یک شوخی طرفم یا یک فاجعه‌ی جدی، اما به من اجازه داده نمی‌شود به محل حادثه بروم، مبادا خودم باعث حادثه‌ی دیگری شوم.

ماجرای این قرار است که مدیر ارشد (ایلین^۳) ناگهان روی یک صندلی اداری نشسته که چرخ‌هایش بیش از حد روغن‌کاری شده بوده. آن قدر که صندلی با سرعت در اتاق سر می‌خورد و ایلین به سختی از یک آسیب جدی جان سالم به در می‌برد. نور^۴، مدیر جوان‌تر، گریه می‌کند و خودش را مقصر می‌داند. مسئول ایمنی و بهداشت مطمئن است که این اتفاق باید به عنوان «حادثه‌ی کاری» ثبت شود و با دفتر ثبت حوادث، مضطرب بالای سر ما ایستاده، درحالی‌که من سعی می‌کنم بفهمم دقیقاً چه اتفاقی افتاده است.

ظاهراً ایلین (که نسبتاً تازه به سازمان پیوسته) می‌خواسته به نور بازخوردی

1. Quentin Crisp

۲. Myers-Briggs: آزمون شخصیت‌شناسی مایرز-بریگز، یک ابزار روان‌شناختی برای شناسایی نوع شخصیت افراد بر اساس چهار بعد اصلی رفتار و تفکر است.

3. Elaine

4. Nour

«بسیار مؤثر» درباره‌ی اهمیت توسعه‌ی حرفه‌ای بدهد. نور در برابر دریافت بازخورد (از طرف ایلین) مقاومت نشان می‌دهد، بنابراین ایلین تصمیم گرفته درباره‌ی تیپ‌های شخصیتی مایرز-بریگز با او صحبت کند. او فکر می‌کرد این کار بحث را از حالت شخصی خارج می‌کند و آن را عینی‌تر جلوه می‌دهد.

حادثه زمانی رخ می‌دهد که ایلین گزارش مایرز-بریگز را که قبلاً تکمیل کرده بود، جلوی صورت نور تکان می‌دهد و می‌گوید به نظرش کاملاً واضح است که نور یک آی‌ان‌تی‌پی^۱ است (درون‌گرا، شهودی، منطقی، ادراکی). نور گزارش را با شدتی بیشتر از آنچه قصدش را داشت، کنار می‌زند؛ ایلین ناگهان می‌نشیند و بعد، صندلی‌اش در اتاق به حرکت درمی‌آید.

مشکل نور چیست؟ چرا او نمی‌خواهد بازخورد به ظاهر حساب شده و «بسیار مؤثر» ایلین را بپذیرد؟ چرا این قدر از همکار به ظاهر خوش‌نیتش عصبانی است؟ هر دو مدیر عمیقاً به مفهوم بازخورد باور دارند و زمان زیادی را صرف برگزاری دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای می‌کنند. اما این رابطه‌ی خاص درست کار نمی‌کند. علاوه بر این، نور اشاره می‌کند که ایلین در عمل آن قدرها هم خوش‌نیت یا مفید نیست، دست‌کم از زاویه‌ای که رفتار می‌کند.

او می‌گوید: «(مشکل، تیپ‌های شخصیتی ما نیست. مشکل این است که او همیشه پرخاشگر، رئیس‌مآب و سلطه‌جو است.»

بازخورد، بیش از هر چیز، درباره‌ی خود شماست

ممکن است کاملاً آگاه باشید که دادن بازخورد مؤثر مهم است. شاید با اکره بپذیرید که کامل نیستید و گاهی از دریافت بازخورد هم استقبال کنید. باین حال، باز هم ممکن است هم ارائه‌ی بازخورد و هم دریافت آن برایتان بسیار سخت باشد، بی‌آنکه دقیقاً بدانید چرا و این‌که چرا بعضی افراد، وقتی نوع خاصی از بازخورد را به شما می‌دهند، بیشتر از دیگران شما را عصبانی می‌کنند.

چند نفر از ما بازخوردی مثل «همه‌ی آدم‌های دفتر فکر می‌کنند تو اهل کار

1. INTP: Introverted, iNtuitive, Thinking, Perceiving

تیمی نیستی، جری^۱) را بی‌فایده دانسته‌ایم؟ و چند بار خودمان بازخوردی را با همین لحن داده‌ایم و بعد تعجب کرده‌ایم که چرا طرف مقابل توصیه‌های به‌ظاهر عاقلانه‌ی ما درباره‌ی ضعف‌هایش را جدی نمی‌گیرد؟

دلیلش این است که همان عواملی که بازخورد را تا این حد مهم می‌کنند، همان‌هایی هستند که مانع آن هم می‌شوند. همچنین، هر فرد با بار و تجربه‌های شخصی خودش (یعنی همه‌ی پیش‌فرض‌ها، خاطرات، تجربه‌ها، ارزش‌ها و طرز فکری که دارد) به محل کار می‌آید. وقتی بازخوردی دریافت می‌کنیم که تصویری از ما را نشان می‌دهد که خودمان آن را نمی‌شناسیم یا قبول نداریم، این بار و تجربه‌های شخصی همان چیزی است که باعث می‌شود بازخورد برای ما سخت یا ناراحت‌کننده باشد.

این بار و تجربه‌های شخصی شامل موارد زیر است:

- شخصیت، ترجیحات و ارزش‌های شما
- تأثیر تجربه‌های فردی و پیشینه‌ی فرهنگی‌تان
- داستان‌هایی که برای خودتان تعریف می‌کنید
- سبک ارتباطی‌تان

همه‌ی این‌ها می‌توانند درست در زمانی که انتظارش را ندارید سر برآورند و مانع ارائه یا دریافت بازخورد مؤثر شوند.

البته، شما همیشه تصویری از خودتان را که از طریق بازخورد بازتاب داده می‌شود، نمی‌شناسید. ممکن است این تصویر خود، چیزی نباشد که بخواهید بپذیرید یا در دیدگاهتان جای دهید — حتی اگر همه‌ی اعضای تیم موافق باشند که بازخوردی که دوست ندارید، همان «باور رایج» در دفتر درباره‌ی شما و نحوه‌ی عملکردتان است.

با این حال، شما همیشه آزادی تصمیم بگیرید که خودتان (و برای مثال، عدم توانایی‌تان در همکاری تیمی) را به‌جای دیگری ببینید، جایی که سایر ویژگی‌های

مثبت شما ارزشمند شمرده شوند. ممکن است کمی تلخ به نظر برسد، اما ضررش به خودشان است، نه شما.

ممکن است بار د کامل بازخوردی که (شاید) بد ارائه شده است، چیزی هم از دست داده باشید. حتی بازخورد بد ارائه شده درباره‌ی نحوه‌ی دیده شدن شما می‌تواند مفید باشد. در مثال بالا، هر دو، نور و ایلین، برداشت‌های خودشان را درباره‌ی نحوه‌ی تأثیرگذاری‌شان بر دیگران دارند. ایلین فکر می‌کند بسیار مفید است و نور بی‌احترامی و مقاومت می‌کند. نور فکر می‌کند شهودی و همدل و ایلین خودبترین و متکبر است.

چه کسی درست می‌گوید؟ در واقع، هر دو درست می‌گویند. بازخورد همیشه درباره‌ی دو نفر است. ایلین و نور هر کدام به شیوه‌ی خودشان ماهر هستند و می‌توانند چیزهای زیادی از یکدیگر بیاموزند. به روش‌های متفاوت آن‌ها در آموزش نگاه کنید. ایلین به مدل‌ها علاقه دارد و کتاب‌های زیادی درباره‌ی نظریه‌ی مدیریت می‌خواند. نور رویکردی شهودی دارد که آن را برای مشتریان و نیازهای عملی‌شان مناسب‌تر می‌داند. هر دو می‌توانند از خصوصیات یکدیگر استفاده کنند. اگر بتوانند روش‌هایشان را به طور دقیق بحث و تبادل کنند، برای هر دو مفید خواهد بود.

با این حال، احتمالاً بدون گفت‌وگو درباره‌ی واکنش‌ها یا بازخوردهای متفاوتشان به یکدیگر، به این کشف نخواهند رسید. گاهی بازخوردی که فکر می‌کنید اشتباه است، واقعاً اشتباه است. اما گاهی می‌تواند نقطه کوری در شناخت شما از خودتان را آشکار کند و همین است که شما را ناراحت می‌کند.

پس وقتی بازخوردی دریافت می‌کنید که فکر می‌کنید اشتباه است، تلاش کنید از طریق گفت‌وگو، ارتباط برقرار کرده و بفهمید طرف مقابل از کجا می‌آید. هنوز هم می‌توانید تصمیم بگیرید آن را نادیده بگیرید و ادامه دهید، اما ممکن است از آنچه می‌آموزید شگفت‌زده شوید.

حالا زمانی که خودتان بازخورد کاملاً مؤثر و درست به کسی ارائه می‌کنید و او خوب آن را دریافت نمی‌کند چه؟

شکاف نیت‌ها

چند بار در کافی‌شاپ نشسته‌اید و دو نفر را دیده‌اید که صحبت می‌کنند و سعی کرده‌اید بفهمید چه می‌گویند؟ آیا در حال مشاجره هستند یا گفت‌وگویی محبت‌آمیز دارند؟ چگونه می‌توان فهمید؟ شما با نگاه کردن به چشم‌ها و شکل دهانشان اطلاعات جمع می‌کنید. آیا به هم نگاه می‌کنند؟ اخم می‌کنند یا لبخند می‌زنند؟ در محل کار، همکارانتان همین کار را انجام می‌دهند تا بفهمند حال شما چطور است و واقعاً درباره‌ی یک موضوع چه فکری می‌کنید. ممکن است تلاش کنید به شیوه‌ای حمایتی و مفید رفتار کنید، اما صورت و لحن شما می‌تواند اگر واقعاً ارزش‌ها و احساسات متفاوتی دارید، چیز دیگری را منتقل کند. این نوع عدم تطابق می‌تواند مانع ارائه‌ی بازخورد شود.

فصل دوم تفاوت بین نیت و نحوه‌ی تأثیر رفتار شما بر دیگران را بررسی کرد. بازخورد ابزاری مفید برای رفع این شکاف است.

همین شکاف هنگام ارائه‌ی بازخورد به دیگران نیز وجود دارد. مانند ایلین، افراد معمولاً روی نیت خود تمرکز می‌کنند. ایلین واقعاً فکر می‌کند بازخوردش بسیار مفید است. او احساس می‌کند تجربه‌ای برای ارائه دارد و خیر و صلاح نور را می‌خواهد.

ایلین واقعاً اطلاعات مفید زیادی درباره‌ی مدل‌های آموزشی دارد که می‌تواند برای نور مفید باشد. اما او کاملاً از کشمکش ذهنی خود بی‌خبر است.

در رابطه‌ی او با نور، بسیاری از باورهای ایلین به چالش کشیده می‌شود. برای شروع، او به شدت به اهمیت مدارک حرفه‌ای اعتقاد دارد. از آنجاکه نور مدارک کمتری دارد، ایلین فکر می‌کند نور شایسته‌ی شهرت خویش در تیم مدیریت نیست.

ایلین آن قدر که به نظر می‌رسد اعتماد به نفس ندارد. او تازه وارد سازمان شده و برای افزایش حقوق زیادی مذاکره کرده که کاملاً مطمئن نیست مستحق آن باشد. همچنین کمی احساس تنهایی می‌کند. در واقع، روابط کاری نزدیک نور کمی

او را تهدید می‌کند. وقتی ایلین احساس ناامنی می‌کند، برای بهتر کردن حال خود، به قضاوت کردن دیگران پناه می‌برد. او تصمیم می‌گیرد که نور بیش از حد احساساتی است و در برخورد با افراد به اندازه‌ی کافی حرفه‌ای برخورد نمی‌کند. نور، از نگاه ایلین، خوش‌شانس است که همکار فوق‌العاده متفکری مثل خودش دارد و این موضوع را به او گوشزد می‌کند. با اینکه ایلین ممکن است از تمام قضاوت‌هایی که به دلیل جهان‌بینی خود انجام می‌دهد آگاه نباشد، این قضاوت‌ها را از طریق لحن صدا (که نور به همان شیوه نمی‌شنود) و چهره خود (که نور نمی‌بیند) به نور منتقل می‌کند.

نور می‌تواند قضاوت‌های ایلین را خیلی واضح ببیند و بنابراین استدلال «حسن‌نیت» او را نمی‌پذیرد. او همچنین مشغول مقابله با بار و تجربه‌های شخصی خود است که مربوط به جهان‌بینی خودش می‌شود و سؤالی نمی‌پرسد تا از این وضعیت عبور کند.

معلوم شد که رفتار ایلین نور را به یاد تجربه‌های ابتدایی‌اش هنگام ورود به ایالات متحده به عنوان پناهنده می‌اندازد. مسئولان متکبر انواع فرم‌های رسمی را به او نشان داده و برچسب‌هایی برای وضعیت مهاجرتش به او زده بودند. بخشی از این مسئله و بخشی دیگر به این برمی‌گردد که نور خود را فردی همدل و شهودی می‌داند؛ بنابراین ایده آزمون و برچسب برای شخصیتش را توهین‌آمیز تلقی می‌کند. علاوه بر این، او از شنیدن اصطلاحات مدیریتی زیاد از جانب ایلین خسته شده است. نور فکر می‌کند ایلین این کار را انجام می‌دهد تا دانشمندتر به نظر برسد و نشان دهد که به هاروارد رفته، درحالی‌که خودش با تلاش و کارکردن پاره‌وقت به موقعیت مدیر آموزش رسیده و مدارک لازم را کسب کرده است؛ بنابراین ایلین و بازخوردش را نادیده می‌گیرد و او را پرخاشگر، خودبترتیب و متکبر می‌داند.

در نتیجه، هر دو آن‌ها بیش از حد در «چاه نیت‌ها» فرو رفته‌اند و بازگشت به یک گفت‌وگوی بازخورد مفید دشوار شده است. این یک نکته تأسف برانگیز است - آن‌ها می‌توانستند با گوش دادن به یکدیگر چیزهای زیادی یاد بگیرند.

تجربه‌ی شخصی

مثل نور، شما نیز با خاطرات و تجربه‌هایی سروکار دارید که بر نحوه‌ی دریافت بازخورد از دیگران تأثیر می‌گذارد و ممکن است مانع شما شود.

چه بازخوردهایی تا به حال در ذهنتان مانده‌اند؟ ممکن است معلمی باشد که درباره‌ی مقاله شما در مدرسه نظر داده است، یا همسر یا یکی از بستگان درباره‌ی تأثیر رفتار شما با یک دوست مشترک در یک مهمانی گروهی صحبت کرده باشد. بازخورد مثبت بوده یا منفی؟ درباره‌ی چه چیزی صحبت کرده‌اند؟ چه گفته‌اند؟ چه کرده‌اند؟ چگونه آن را توضیح داده‌اند؟

احتمالاً اگر آن را تجربه‌ای مثبت به یاد می‌آورید، بازخورد روبه جلو و سازنده بوده است. این احتمالاً باعث نشده است که شما وارد حالت دفاعی شوید. می‌توانید از این تجربه برای ارائه‌ی بازخورد به دیگران استفاده کنید. اگر نه ممکن است نیاز به یادگیری مجدد باشد.

مثلاً مدرسه اغلب اولین جایی است که ما با بازخورد رسمی و ارزیابی‌شده روبرو می‌شویم. ایلین به یاد می‌آورد که یک گزارش مدرسه گفته بود او «در درس تنیس هماهنگی کافی ندارد». در زندگی بزرگسالی، این باعث می‌شود که هر وقت بحثی درباره‌ی روزهای تفریح شرکتی با فعالیت‌های ورزشی مطرح شود، عرق سرد بریزد.

یکی از مدیران اجرایی که با او کار می‌کنم، به یاد دارد که گفته بودند: «چارلی^۱ با مهارت‌های سازمانی ضعیف و فقدان نگرش، بعید است به جایی برسد.» او نسبت به هر چیزی که نشان دهد برنامه‌ی کاری یا تقویمش به روز نیست، خیلی حساس شده و به او لقب «تیگر^۲» داده‌اند، چون همیشه روحیه‌ای فوق‌العاده مثبت دارد و هیچ‌وقت رفتار بدبینانه یا منفی از او دیده نمی‌شود.

یکی از مراجعان من در جلسات مربیگری به یاد می‌آورد که با افتخار گزارش

1. Charlie

۲. Tigger: نام یکی از شخصیت‌های کتاب‌های کودکان وینی‌پو است که به خاطر انرژی فراوان، خوش‌بینی و سرزندگی همیشگی‌اش شناخته می‌شود.

مدرسه خود را به والدین نشان داده و نمره الف خود در هنر را برجسته کرده بود. والدین گزارش را گرفته و گفتند: «اما در ریاضی چه نمره‌ای گرفتی؟ و دیگر دروس مفید؟» او هنوز در حال تطبیق با تغییر دردناک مسیر شغلی از حسابداری به طراحی گرافیک است.

تمام تجربه‌های اولیه شما از بازخورد، هرچقدر هم در زمان خود نیت خوبی داشته باشند، بر نحوه‌ی پاسخ شما به بازخوردهای فعلی تأثیر می‌گذارند و بر چیزهایی که هنگام ارائه‌ی بازخورد به دیگران تمرکز می‌کنید اثر دارند. بالاین حال، هیچ‌کس نمی‌خواهد به دلیل یک تجربه‌ی منفی اولیه، در جا بزند. در یک مرحله باید دست از سرزنش والدین بردارید، بزرگ شوید و مسئولیت رفتارها و رشد خود را به عهده بگیرید.

در محیط کار نیز باید همین کار را انجام دهیم. باید (به صورت استعاری) بالغ شویم، سایه‌های تأثیرات گذشته را کنار بگذاریم و مسئولیت رشد خود را بر عهده بگیریم. هرچقدر سرزنش کردن مدیران برای محدودیت‌هایشان یا زیردستان برای کم‌تجربگی‌شان لذت‌بخش باشد، واقعیت این است که هر رابطه‌ای دو نفر درگیر دارد. شخصی که بیشترین تأثیر را می‌توانید بر او بگذارید، خودتان هستید؛ بنابراین ارزش دارد که زمان بگذارید و تجربه‌های خود را بررسی کنید و فکر کنید چگونه می‌توانید اطمینان حاصل کنید که این تجربیات در بدترین لحظه‌ها شما را زمین نمی‌زنند. به عبارت دیگر، چگونه می‌توانید شکاف اجتناب‌ناپذیر را پر کنید.

روابط و ارائه‌ی بازخورد

می‌دانید که روابط برای ارائه‌ی بازخورد مؤثر اهمیت دارند.

اگر دریافت بازخورد برای شما دشوار است، نقطه‌ی شروع مناسب، رابطه (فقدان آن) بین شما و فرد مقابل است. شما با خوشحالی بازخورد افرادی را می‌پذیرید که به آن‌ها احترام می‌گذارید و رابطه‌ی خوبی با آن‌ها دارید. اما با افرادی که فکر می‌کنید شما را نمی‌شناسند، درک نمی‌کنند یا هیچ تصویری از نحوه‌ی انجام کارتان ندارند، این کار چندان آسان نیست. این لزوماً به این دلیل

نیست که بازخورد غیرکاربردی است، بلکه مانند مثال ایلین و نور، رابطه آن قدر با تداعی‌های منفی همراه است که شما نمی‌توانید بازخورد را از آن شخص بشنوید. تمام چرخه‌های ارتباطی مفید نیستند. آسان است که در یک چرخه ارتباطی غیرمفید و تقویت‌کننده گیر بیفتید، جایی که هر نفر در رابطه کاری انجام می‌دهد که پویایی غیرمفید را ادامه می‌دهد.

بهترین راه برای خنثی کردن یک رابطه دشوار، مانند رابطه ایلین و نور، این است که درباره‌ی نقشی که هر کدام از شما ایفا می‌کنید و سهمی که در ایجاد مشکل دارید، فکر کنید.

به مکالمه‌ای فکر کنید که برای شما نتیجه‌بخش نبوده است. مثلاً یک گفت‌وگوی ارائه‌ی بازخورد که در آن نفس شما از شدت بی‌عدالتی بازخورد ارائه شده بند آمده است. به جای اینکه شخص مقابل را به خاطر ناتوانی در ارتباط مقصر بدانید، سعی کنید بفهمید برای شما چه اتفاقی افتاده است. هرگز نمی‌دانید، شاید بازخورد در واقع مفید باشد. تنها چیزی که می‌توانید بر آن کنترل داشته باشید، خود شماست.

پس جلوی خودتان را بگیرید و فوراً بازخورد بسیار ناعادلانه‌ای را که از آن مدیر ناکارآمد دریافت کرده‌اید، رد نکنید. یک دقیقه فکر کنید. چرا این گفت‌وگو برای شما تا این حد دشوار بود؟

دسته‌بندی‌های گفت‌وگو

به عنوان نقطه شروع مفید، استون و هین سه دسته گفت‌وگو را برای بررسی پیشنهاد می‌کنند. سؤال این است: گفت‌وگوی شما از چه نوعی است؟ آیا با یکی از این سه دسته مطابقت دارد؟

۱. چه اتفاقی افتاده است؟

- اختلاف نظر درباره‌ی آنچه اتفاق افتاده یا باید بیفتد، چه کسی چه گفته و چه کاری انجام داده است.

۲. احساسات

- هیجانات و احساسات مانع می‌شوند.

۳. هویت

- بحث درونی درباره‌ی این که آیا این بازخورد نشان می‌دهد شما فردی شایسته یا بی‌کفایت، خوب یا بد هستید.
اگر بتوانید گفت‌وگوی خود را به یکی از این دسته‌ها نسبت دهید، می‌توانید پرسش‌های مرتبطی از خود پرسید و سهم خود را در ایجاد مشکل بررسی کنید.

چه اتفاقی افتاده است؟

دقیقاً می‌دانید فرد مقابل چه چیزی را مشاهده کرده است؟ آنها فکر می‌کنند چه اتفاقی افتاده است؟ با آنها بحث کنید و دیدگاهشان را بفهمید. آیا می‌توانند بازخورد را به توصیف رفتار تبدیل کنند؟

بعد از این که درباره‌ی آنچه واقعاً مشاهده شده به جمع‌بندی رسیدید، می‌توانید درباره‌ی واکنش‌های متفاوت خودتان به آن رفتارها و تأثیری که این رفتارها بر هر کدام از شما گذاشته‌اند گفت‌وگو کنید.

• احساسات

چه احساسی نسبت به این موضوع دارید؟ چه اتفاقی برای احساسات شما می‌افتد؟ آیا احساسات شما معتبر و مناسب هستند؟ آیا واقعاً مربوط به موضوع دیگری است؟ آیا باید آنها را بپذیرید یا انکار کنید؟ در مورد احساسات طرف مقابل چه کار می‌کنید؟

پس از بررسی، هر یک می‌توانید تأثیر رفتار طرف مقابل را از نظر احساسات بر خودتان و او بپذیرید.

• هویت

این بازخورد به کدام حساسیت‌ها یا نگرانی‌های شخصی شما دست زده است؟ آیا تصویری که از خودتان دارید—یا داستانی که درباره‌ی این که «چه جور آدمی هستید» برای خود ساخته‌اید—را به چالش کشیده است؟ وقتی کسی اشاره می‌کند

که شما جزئیات اداری را فراموش کرده‌اید، آیا حس می‌کنید هویت شما به عنوان فردی منظم تهدید شده است؟

پس از بررسی، اگر توانستید توصیف روشنی از رفتار مشاهده شده توسط طرف مقابل و تأثیر آن بر او یا بر کار به دست آورید، می‌توانید تصمیم بگیرید با آن چه کنید. شاید هر دو بتوانید تنها روی موضوعی که بازخورد داده شده (جزئیات اداری) تمرکز کنید و آن را بزرگ‌تر نکنید. این فهرست، البته، تنها نقطه شروع است. این موضوعات پیچیده‌اند و برای شکل‌گیری دیدگاه ما عوامل زیادی دخیل هستند؛ بنابراین وقتی بازخورد دیدگاه ما را تهدید می‌کند، تحلیل آن نیز پیچیده است.

داستان‌هایی که به خودمان می‌گوییم

پژوهشی که در دانشگاه استنفورد^۱ انجام شده، به مفهوم «داستان‌های هویتی» می‌پردازد و مطرح می‌کند که هر فرد معمولاً یکی از دو روایت متفاوت را درباره‌ی هویت خود دارد. این روایت‌ها تأثیر قابل توجهی بر نحوه‌ی مواجهه‌ی افراد با انتقاد، چالش و شکست دارند و در نتیجه، بر شیوه‌ی ارائه و دریافت بازخورد نیز اثر می‌گذارند.

در یکی از این روایت‌های هویتی، فرض بر این است که ویژگی‌های فردی ثابت هستند. در این حالت، شما باور دارید هر بازخوردی که دریافت می‌کنید نشان می‌دهد «واقعاً چه جور آدمی هستید». چون ویژگی‌ها را تغییرناپذیر می‌دانید، احساس می‌کنید موضوع بسیار جدی است و چیزهای زیادی در معرض خطر قرار دارد. در نتیجه، دریافت سازنده‌ی هر نوع بازخوردی دشوار می‌شود.

نور، هویتی از خود ساخته است که بر «خودساخته بودن» تأکید دارد. او معتقد است عمدتاً به دلیل همدلی شهودی و تجربه‌ی کاری‌اش در شغل خود موفق است. با این حال، نسبت به نداشتن مدارک رسمی احساس ناامنی می‌کند؛ بنابراین اگر همکاری به او بازخورد بدهد که «برای حرفه‌ای‌تر به نظر رسیدن باید

بیشتر از مدل‌های کسب و کار استفاده کنی»، این بازخورد تأثیر زیادی بر او خواهد گذاشت.

ممکن است افکارش به این شکل پیش برود: «اگر از این مدل‌ها استفاده نکنم موفق نمی‌شوم. یعنی او دارد می‌گوید من در کارم خوب نیستم؟ من همیشه فکر می‌کردم کارم را خوب انجام می‌دهم. نکند اشتباه می‌کنم؟ آیا باید قبل از این که اخراجم کنند دنبال کار دیگری بگردم؟»

در روایت هویتی دیگر، فرض بر این است که ویژگی‌ها ثابت نیستند و انسان همیشه می‌تواند تغییر کند و رشد یابد. در این نگاه، بازخورد به عنوان اطلاعاتی ارزشمند درباره‌ی وضعیت فعلی فرد و گام‌های بعدی برای بهبود تلقی می‌شود؛ بنابراین بازخورد نه یک حکم ناراحت‌کننده و قطعی، بلکه ورودی مفید است. به همین دلیل، فرد می‌تواند از بازخورد به صورت سازنده استفاده کند؛ چراکه آن را نشانه‌ای از امکان تغییر و بهبود می‌داند. این نوع نگاه همان «ذهنیت رشد»^۱ است.

روشن است که ذهنیت نامناسب می‌تواند مانعی جدی برای ارائه و دریافت بازخورد مؤثر باشد. با این حال، تغییر ذهنیت کار ساده‌ای نیست. کارول دونک^۲، استاد روان‌شناسی دانشگاه استنفورد، به تکنیک‌های مختلفی برای کمک به تغییر واکنش‌های افراد می‌پردازد.

یکی از تکنیک‌هایی که او پیشنهاد می‌کند «برچسب‌گذاری هیجانی»^۳ است؛ یعنی بیان احساسات با کلمات. برای مثال، نور به جای آن که ایلین را با صندلی چرخ‌دار عقب بزند، می‌توانست بگوید: «از این که گزارش را جلوی صورتم تکان می‌دهی، هم تعجب کرده‌ام و هم راستش کمی ترسیده‌ام. می‌شود چند دقیقه وقت داشته باشم قبل از این که درباره‌اش صحبت کنیم؟» پس از آن که آرام‌تر شد، می‌توانست بگوید: «من با برچسب‌زدن راحت نیستم.

۱. Growth Mindset: مفهومی در روان‌شناسی آموزشی که کارول دونک مطرح کرده است و بر این ایده تأکید دارد که توانایی‌ها و مهارت‌ها ثابت نیستند و می‌توان آن‌ها را از طریق یادگیری، تلاش و تجربه توسعه داد.

2. Carol Dweck

3. Affect Labelling

می شود درباره‌ی یک مثال واقعی از کاری که انجام می‌دهم و به نظر تو نیاز به تغییر دارد صحبت کنیم؟ بعد هم می‌توانیم درباره‌ی تأثیر این شیوه‌ی ارائه‌ی بازخورد بر همکاری مان گفت‌وگو کنیم.»

ممکن است فکر کنید در سازمان شما کسی این‌طور حرف نمی‌زند. اما اگر احساس می‌کنید چیزی مانع ارائه یا دریافت بازخورد مؤثر شده است، به نکات زیر فکر کنید:

- جمله‌ای پیدا کنید که به شما زمان بدهد تا درباره‌ی موقعیت فکر کنید؛ مثلاً: «جالب است، ممنون. بگذار کمی فکر کنم و بعد بیشتر درباره‌اش صحبت کنیم.»
- از این زمان استفاده کنید تا مشخص کنید چه پرسشی دارید یا چگونه تردیدها و نگرانی‌هایتان را بیان کنید.
- اگر این کار به‌تنهایی برایتان سخت است، موضوع را با فردی خارج از آن موقعیت در میان بگذارید.
- به یاد داشته باشید که دو چیز می‌توانند هم‌زمان درست باشند (مثلاً ایلین می‌تواند رفتاری آمرانه داشته باشد و درعین حال نکات مفیدی هم مطرح کند). نور می‌تواند نقاطی را که رفتار ایلین برایش تحریک‌کننده است شناسایی کند، آن‌ها را کنار بگذارد و سپس بررسی کند چه چیزهایی می‌تواند از بازخورد بیاموزد.

رویکرد دیگری که دوئک توصیه می‌کند، تمرین «خودتأییدی»^۱ است؛ یعنی به خود یادآوری کنیم که هویت ما فقط به یک جنبه محدود نمی‌شود. نور می‌توانست به خود یادآوری کند که در گروه داوطلبانه‌ی محلی نوجوانان فعالیت می‌کند و در آنجا روابط حمایتی و مؤثری با جوانان آسیب‌دیده ساخته است. پژوهش‌های دوئک نشان می‌دهد این کار باعث می‌شود افراد احساس تهدید کمتری کنند و در نتیجه واکنش «جنگ یا گریز» — که پاسخ رایجی به بازخورد تهدیدکننده است —

مهار شود. در این شرایط، گوش دادن آسان‌تر می‌شود. البته شما مجبور نیستید بازخورد را فوراً بپذیرید؛ می‌توانید تصمیم‌گیری درباره‌ی آن را به زمانی موکول کنید که تصویر کامل‌تری از موضوع دارید. نور می‌توانست هم تجربه‌ی گسترده‌ی خود و ارزشی را که این تجربه می‌تواند برای ایلین داشته باشد به خود یادآوری کند، و هم نسبت به ایده‌های تازه و روش‌های متفاوت انجام کار باز بماند. در این صورت، پیشنهاد ایلین برای بررسی تفاوت‌های شخصیتی با استفاده از آزمون مایرز-بریگز یا توجه به سبک‌های متفاوت ارتباطی، می‌توانست چارچوبی مفید برای رابطه‌ی کاری آن‌ها فراهم کند.

شفافیت، فرهنگ و سبک‌های ارتباطی

یک بار در کارگاهی آموزشی درباره‌ی راه‌های مقابله با زورگویی شرکت کردم. معلم به بچه‌ها می‌گفت اگر در حیاط مدرسه با رفتاری روبه‌رو شدند که دوستش ندارند، با صدای بلند تکرار کنند: «بس کن، من این رو دوست ندارم.» بعداً از دخترم پرسیدم آیا این روش به نظرش مفید بوده یا نه. با قاطعیت گفت: «نه. اصلاً نمی‌فهمم چرا فکر می‌کنن جواب می‌ده. یعنی واقعاً اخیراً حیاط مدرسه رو ندیده‌اند؟»

با گفتن این جمله، او در واقع محدودیت بسیاری از توصیه‌ها و راهکارهای ارتباطی‌ای را آشکار کرد که در کتاب‌هایی مثل همین کتاب مطرح می‌شود. آیا واقعاً کسی این‌طور حرف می‌زند؟ این توصیه‌ها تا چه حد به دنیای واقعی کار منتقل می‌شوند؟ موضوع پیچیده‌تر از این هاست، نه؟ اصلاً خود من اخیراً در محیط کار بوده‌ام؟

بوده‌ام، و همان‌جا از خودم پرسیدم چقدر واقع‌بینانه است که بتوان در محیط کار - آن هم خطاب به یک رئیس - گفت: «بس کن، من این رو دوست ندارم»، چه برسد به این‌که بخوای توضیح بدهی چرا.

آن هم در مورد رئیس‌های معمولی؛ بماند رئیس‌هایی که برایت ایمیل می‌فرستند با عنوانی مثل: «این هم یکی دیگر از آن کارهای احمقانه‌ای که در عرض نیم

ساعت انجام دادی، احمق تمام عیار.»

(واضح است که در مواجهه با چنین مدیرانی، باید آن‌ها را به منابع انسانی گزارش کرد، نه این که وقت را صرف تلاش برای اصلاح رفتارشان کرد. هیچ کس نباید مجبور باشد رفتاری را تحمل کند که برایش آزاردهنده است. درک ما از آثار منفی زورگویی در محیط کار - همانند مدرسه - بسیار پیشرفته‌تر از گذشته شده است.)

همان‌طور که می‌دانیم، بازخورد کاملاً به ارتباط مربوط است. اما نکته‌ی کلیدی این است که ارتباط امری پیچیده است. همیشه نمی‌شود «خیلی ساده بیانش کرد»، آن‌طور که کیم اسکات القا می‌کند. گاهی حتی بیان ابتدایی‌ترین دوست داشتن‌ها و نپسندیدن‌های ما هم دشوار است، آن هم به دلایل مختلف. وقتی به این فکر می‌کنید که چه چیزهایی مانع ارائه‌ی بازخورد می‌شود، در واقع دارید به موانع ارتباط شفاف هم فکر می‌کنید. ارتباط روشن و محترمانه، هم در ارائه‌ی بازخورد مؤثر کمک می‌کند و هم در شنیدن آن. اما هرکسی سبک ارتباطی متفاوتی دارد و این سبک‌ها اثرات متفاوتی بر دیگران می‌گذارند. شیوه‌ای از ارتباط که برای یک نفر «مستقیم و آزاردهنده» است، ممکن است برای دیگری صرفاً «شفاف» باشد. بازخورد دادن به یک زورگوی مدرسه‌ای ممکن است باعث عقب‌نشینی او شود یا برعکس، اوضاع را بدتر کند. در بسیاری از موارد، شیوه‌ی بیان تعیین‌کننده است.

مطالعه‌ی مایکل ایوانوف^۱ درباره‌ی ارتباط رفتاری نشان می‌دهد که افراد اغلب احساسات، نیازها و افکار خود را نه از طریق بیان مستقیم، بلکه از راه پیام‌های غیرمستقیم و اثرات رفتاری منتقل می‌کنند. احتمالاً این موضوع را با مشاهده‌ی رفتار آدم‌ها در محیط کار به خوبی می‌شناسید؛ مثلاً مدیر دفتری که در آشپزخانه می‌ایستد، با صدای بلند غرغر می‌کند و می‌پرسد: «این لیوان کیف مال کیه؟» یا همکاران که مدام برای باز کردن در بلند می‌شود و هر بار با آهی اغراق‌آمیز این کار را انجام می‌دهد.

1. Michael Ivanov

سبک‌های ارتباطی

ایده‌ی سبک‌های ارتباطی بر اساس مطالعه‌ی ایوانوف است و تأکید می‌کند که سبکی که برای ارتباط انتخاب می‌کنید به اندازه‌ی کلماتی که به کار می‌برید اهمیت دارد؛ یعنی شما سبک خود را برمی‌گزینید تا پیامی را که می‌خواهید منتقل کنید، منتقل کنید. این موضوع وقتی اهمیت پیدا می‌کند که بخواهیم بفهمیم چه چیزهایی می‌توانند مانع ارائه یا دریافت بازخورد مؤثر شوند.

اغلب افراد سبکی خاص را انتخاب می‌کنند تا پیام خود را پرزنگ‌تر و احساسات خود را منتقل کنند، به جای آنکه به طور واضح تأثیر رفتار را توضیح دهند. وقتی پیامی سخت شنیده می‌شود، گاهی این واکنش به سبک ارتباطی است نه صرفاً خود پیام.

ایوانوف چهار نوع رفتار ارتباطی را شناسایی کرده است:

۱. تهاجمی/پرخاش‌گرایانه

۲. قاطع

۳. منفعل

۴. منفعل - تهاجمی

به سبک ارتباطی خود فکر کنید؛ آیا ممکن است هنگام ارائه یا دریافت بازخورد مانعی ایجاد کند؟ سبک شما معمولاً کدام یک از این‌هاست؟

تهاجمی/پرخاش‌گرایانه

سبک تهاجمی سبکی است که وقتی می‌خواهید کسی را سر جای خودش بنشانید و بازخوردی بدهید که او را تحقیر کند، انتخاب می‌کنید. این سبک فرض می‌کند که حقوق شما مهم‌تر از حقوق دیگران است. این سبک معمولاً باعث واکنش «جنگ یا گریز» در فرد مقابل می‌شود. در چارچوب ارائه‌ی بازخورد مؤثر، این سبک مستقیماً به هسته‌ی شخصیت فرد می‌رود. نمونه‌ها: جملاتی مثل «کافی نیستی»، «بی‌استفاده‌ای»، «همیشه این کار را می‌کنی»، کنایه، تحقیر، تهدید، سرزنش و تمرکز بر گذشته هنگام ارائه‌ی بازخورد.

منفعل

سبک منفعل معمولاً وقتی انتخاب می‌شود که فرد احساس ناتوانی کند. در این سبک از گفتن مستقیم «نه» اجتناب می‌کنید و گاهی چیزی به یک کارمند می‌گویید و پشت سر او چیز دیگری می‌گویید. نمونه‌ها: «مشکلی نیست که همه‌ی اسلایدهای پاورپوینت را دوباره آماده کنم. فقط می‌خواهم ببینم آیا این واقعاً بهترین نحوه‌ی استفاده از زمانم است؟ اما اگر تو فکر می‌کنی این مهم است، کارهای دیگری که برای هیئت‌مدیره دارم را به تعویق می‌اندازم.» «خب، اشکالی ندارد، فقط این یک نکته‌ی کوچک است و می‌توانم بفهمم چرا اشتباه شده است. منظورم این است که می‌دانم درک ایده‌ی پشت این چک‌لیست کمی سخت است.»

سپس به جلسه‌ی ارتقای رتبه می‌روید تا درباره‌ی بی‌فایده‌بودن او، ناتوانی در انجام کاری ساده مثل پیروی از چک‌لیست یا اشتباهات املایی که همیشه باید اصلاح کنید، حرف می‌زنید.

«کناره‌گیری خاموش» نوعی رفتار منفعلانه است که فرد با آن نشان می‌دهد برای انجام کارش بیش از حد تحت فشار است، به جای آنکه درباره‌ی حمایت‌هایی که در محل کار نیاز دارد، گفت‌وگو کند. این سبک در چارچوب بازخورد مؤثر نیست، زیرا پیام آن برای دیگران روشن و واضح منتقل نمی‌شود.

منفعل - تهاجمی

سبک منفعل - تهاجمی ترکیبی از دو سبک قبلی در بدترین شکل است. نمونه‌ها: همکارانی که هنگام جواب‌دادن به زنگ در با آه کشیدن واکنش نشان می‌دهند، به جای اینکه پیشنهاد دهند منشی استخدام شود یا کارها را نوبتی انجام دهند؛ یا مدیری که به کسی که کاری را انجام نداده بازخورد مستقیم نمی‌دهد، اما می‌گوید: «اشکالی ندارد، من هر دوی این کارها را انجام می‌دهم. می‌بینم که برای پیشرفت در این محیط پرچالش تلاش می‌کنی.»

قاطع

سبکی که در ارائه‌ی بازخورد مؤثر (و به‌طور کلی در ارتباط واضح) مؤثرترین است، سبک قاطع است. در این سبک شما به اندازه‌ی کافی مطمئن هستید که نیازهای خود را بدون دست‌کاری یا زورگویی منتقل کنید. این سبک اهداف را بدون آسیب‌رساندن به دیگران دنبال می‌کند و حقوق شما را هم‌زمان با احترام به حقوق دیگران حفظ می‌کند. نمونه‌ها: «بس کن، من این کار را دوست ندارم.» این جمله نمونه خوبی است، البته تا زمانی که توضیح واضحی از کاری که فرد باید متوقف کند و تأثیر منفی آن بر شما، ارائه شود، و سپس اجازه‌ی گفت‌وگو درباره‌ی دیدگاه فرد مقابل داده شود، مؤثر است.

در چارچوب بازخورد، سبک قاطع یعنی شما مستقیماً تأثیر رفتار مشاهده شده را بیان می‌کنید. این سبک به شما اجازه می‌دهد قدم بعدی را بردارید: درباره‌ی دیدگاه فرد مقابل بحث و راه‌های پیشرفت را بررسی کنید.

استفاده از سبک‌های ارتباطی در محیط کار

ممکن است شما بیش از حد به یک سبک ارتباطی خاص وابسته باشید. یا شاید مجموعه‌ای از سبک‌های مختلف ارتباطی داشته باشید؛ اما هنگام استرس، به سبک موردعلاقه‌ی خود رجوع کنید. اگر سبک ارتباطی شخصی شما مستقیم نباشد - مثلاً اگر در خانواده‌تان به دوزدن مسائل عادت دارید - اولین دفعاتی که بازخورد مستقیم دریافت می‌کنید می‌تواند شوک‌آور باشد.

اگر به دریافت بازخورد روشن، مؤدبانه و مستقیم بدون هیچ نشانه‌ای از خشونت یا پرخاشگری عادت ندارید، یادگیری این مهارت می‌تواند دشوار باشد. اما این یک مهارت است که می‌توان آن را آموخت و نه یک ویژگی ذاتی. با دریافت بازخورد مناسب از دیگران، می‌توانید سبک ارتباطی خود را برای موقعیت‌های مختلف تطبیق دهید.

نوا، یک کارآموز تازه فارغ‌التحصیل است. به او گفته شده که پس از دریافت

بازخورد مبنی بر اینکه کارکنان او را پرخاشگر می‌دانند، باید مهارت‌های ارتباطی خود را بهبود ببخشد. مشخص می‌شود که او تازه وارد شغل شده و در ایجاد برنامه کاری و تصمیم‌گیری درباره‌ی جابه‌جایی کارکنان برای پوشش دادن تمام زمان‌های استراحت دچار مشکل است.

او کمی از همه‌ی زنان باتجربه‌ای که قرار است مدیریتشان کند، می‌ترسد. همه‌ی آن‌ها بسیار باتجربه و ثابت‌قدم به نظر می‌رسند و زمان‌های مشخصی برای استراحت قهوه دارند. نوآ تصمیم می‌گیرد که باید فقط به آن‌ها نشان دهد رئیس کیست؛ بنابراین در جلسه‌ی صبحگاهی دقیقاً همین کار را انجام می‌دهد. «تو، تو و تو»، با عصبانیت به چند دستیار فروش دستور می‌دهد: «باید طبق برنامه‌ی من به نوبت به زمان استراحت سوم بروید.» سپس از جلسه خارج می‌شود.

جیل^۱، یکی از دستیاران فروش، به دنبال او می‌رود. او می‌گوید: «می‌توانم با شما صحبت کنم، نوآ؟ می‌خواهم بدانید که البته اگر شما بخواهید، همه‌ی ما زمان استراحتمان را تغییر می‌دهیم. شما رئیس هستید، اما راستش، از نحوه‌ی گفتن شما واقعاً خوشم نیامد.»

نوآ (با احساس تهدید شدید و بدون اینکه بداند چگونه باید اقتدار خود را اعمال کند) می‌پرسد: «چرا؟ چه اشکالی داشت؟»

جیل در دفتر می‌نشیند و بازخوردی که به نوآ ارائه داده را با او مرور می‌کند. بازخورد جیل پرخاشگرانه یا بدخواهانه نیست. او از انجام کاری که نوآ خواسته امتناع نمی‌کند. او فقط دیدگاه خود را به‌وضوح درباره‌ی این که این نحوه‌ی ارتباط چگونه احساس او را تحت تأثیر قرار داده، بیان می‌کند.

این یک یادگیری ارزشمند برای نوآ است. او قبلاً متوجه نشده بود که وقتی تحت استرس است و نمی‌داند چگونه یک مشکل را حل کند، به نظر پرخاشگر می‌آید. اکنون می‌تواند انتخاب کند که دفعه‌ی بعد روش‌های دیگری برای ارتباط و حل مسئله به کار گیرد.

او تصمیم می‌گیرد که دفعه‌ی بعد که درباره‌ی زمان‌های استراحت کارکنان مشکل داشت، بیشتر از تجربه‌ی زنان استفاده کند، از آنها بپرسد که چگونه برنامه‌ی کاری را انجام می‌دهند و آیا می‌توانند بین خودشان در مورد تغییراتی به توافق برسند.

این همان کاری است که او انجام می‌دهد. نتیجه همان است، اما زنان احساس کنترل بیشتری دارند و نوآ احساس استرس کمتری می‌کند. هر دوی این موارد دفعه‌ی بعد که به آن‌ها نیاز دارد تا برای سازمان تلاش کنند، به نفع او عمل می‌کنند.

شفافیت و پیش‌زمینه‌ی فرهنگی

بسته به فرهنگی که در آن زندگی و کار می‌کنید، روش‌های پذیرفته‌شده‌ی مختلفی برای ارتباط برقرارکردن وجود دارد. من یک بار به مشتری‌ای مشاوره می‌دادم که به طور منظم بازخوردی ارائه می‌کرد که به «بازخورد در گردان رولف» معروف بود. رولف به یک سازمان جدید پیوسته بود. او فکر می‌کرد سبک ارتباطی‌اش بسیار مستقیم و روشن است و به ارائه‌ی بازخورد شفاف اعتقاد داشت تا تیمش دقیقاً بداند در چه وضعیتی قرار دارد. او همچنین چیزی داشت که آن را «سیاست صعود یا خروج» می‌نامید. او فکر می‌کرد عادلانه است که به اعضای تیمی که عملکرد مطلوبی ندارند (به تعبیر خودش در مسیر صعود نیستند) گفته شود که مسیر حرفه‌ای‌شان در اینجا به پایان رسیده و سپس انتظار داشت آن‌ها سازمان را ترک کنند.

او با اطمینان بعد از یک گفتگو به همکاران جدیدش گفت: «من به آن‌ها در خروجی را نشان دادم. آن‌ها رفتند. کار تمام شد.»

با این حال، همان کارمند روز بعد با خوشحالی برگشت سر کار. رولف نمی‌دانست چگونه با او مواجه شود یا چه بگوید. درحالی‌که فکر می‌کرد، همان پیام را به چند کارمند دیگر هم داد. آن‌ها هم روز بعد برگشتند سر کار. این اتفاق

چندین بار تکرار شد.

سرانجام رولف برای کمک درخواست کرد: «نمی‌فهمم چه اتفاقی می‌افتد.» مشخص شد که در شرکت قبلی رولف، سیاست «صعود یا خروج» امری عادی بود. همه همیشه آماده بودند برای بازخوردی مانند «اینجا شریک نخواهی شد» که بلافاصله به دنبالش جمله‌ی «بیایید ببینیم آیا می‌توانیم شما را به پروژه یا مسئولیت دیگری منتقل کنیم» می‌آمد. آن‌ها این رویه را می‌فهمیدند و می‌پذیرفتند. نسل جوان و باهوش شرکت جدید رولف تجربه‌ای از چنین فرهنگی نداشتند. آن‌ها برای دریافت بازخورد به منظور یادگیری ارزش قائل بودند. اعضای تیم می‌دانستند که با رولف صحبت کرده‌اند و پیام کلی را گرفته بودند که او انتظار دارد برای پیشرفت کمی سخت‌تر تلاش کنند. آنها کاملاً مطمئن نبودند که پیشرفت واقعاً همان چیزی است که می‌خواهند، بنابراین زیاد در مورد آن فکر نکرده بودند. با مواجهه با این عدم درک، رولف وقت زیادی را صرف کرده بود. او باید یاد می‌گرفت بازخوردی شفاف و به موقع بدهد که به تیمش کمک کند تا بفهمند از نظر او در همان کاری که باید انجام دهند، چه وضعیتی دارند. تصمیم برای ترک یا ماندن و بهبود دادن حالا به خودشان مربوط بود.

مهم است که زمان بگذارید و بفهمید هر فردی که با او کار می‌کنید چگونه ارتباط برقرار می‌کند و همچنین سبک ارتباطی ترجیحی یا معمول خودتان را بشناسید. سبکی که استفاده می‌کنید، شما را نمی‌سازد؛ این یک ویژگی ذاتی شخصیتی نیست. می‌توانید یاد بگیرید در موقعیت‌های مختلف از سبک‌های مختلف ارتباطی استفاده کنید - یا اگر مثل نوا، بازخوردی دریافت کردید که سبک خاص شما به شکلی که می‌خواهید دریافت نمی‌شود.

البته، ممکن است یک کارمند مثل جیل نداشته باشید که داوطلبانه بازخورد حمایتی و مفید به شما بدهد. برای آنکه بیشتر با خودتان و نحوه‌ی درک رفتار شما آشنا شوید، باید به یاد داشته باشید که ابتدا درخواست بازخورد کنید. خوشبختانه، اکنون درباره‌ی نحوه‌ی انجام این کار خیلی بیشتر می‌دانید و خوشبختانه، یادگیری بیشتری هم در راه است.

به‌خاطر بسپارید

- هر کسی در محیط کار، بار و تجربه‌های شخصی خودش را همراه دارد.
- این بار و تجربه‌های شخصی می‌تواند زمانی که انتظارش را ندارید باعث اشتباه یا مشکل شود.
- بازخورد می‌تواند مفید باشد، حتی اگر دریافت آن سخت باشد.
- بار و تجربه‌های شخصی خودتان را بررسی کنید تا مانع یادگیری از بازخورد نشود.
- داستان‌هایی که برای خودتان تعریف می‌کنید، روی راحتی شما در یادگیری از بازخورد تأثیر می‌گذارد.
- شما همچنین تحت تأثیر سبک‌های ارتباطی ترجیحی خود، تجربیات کاری فرهنگی و تجربه‌های اولیه‌ی بازخورد قرار خواهید گرفت.

۵

سوگیری

«ما به زیرکی زیاد، ایده‌های جدید، ابزارهای غیرضروری یا فعالیت هیجانی بیش از حد نیاز نداریم - تنها چیزی که لازم است، کمتر غیرمنطقی بودن است.»
— رولف دوبلی^۱

روزی روزگاری یک مدیر منابع انسانی جوان و مشتاق به نام کلینتون^۲ تصمیم گرفت یک سیستم ارزیابی جدید طراحی کند. این سیستم مبتنی بر شایستگی بود و از یک مقیاس پنج‌گانه، به همراه توضیحاتی درباره‌ی سطح عملکرد موردانتظار در هر رتبه داشت. ایده این بود که مدیران بتوانند مطابق با این مقیاس، بازخورد دقیق و ظریف ارائه دهند. کلینتون ساعت‌ها وقت گذاشت تا سطوح مختلف و واژگان شایستگی‌ها را با تیم‌ها توافق کند و از کارش راضی بود. سیستم نسبتاً پیشرفته‌ای بود، همان‌طور که خودش می‌گفت (که اغلب همین‌طور بود). تنها مشکل این بود که به نظر سیستم کار نمی‌کرد. تقریباً همه‌ی افراد در شرکت همیشه رتبه ۳ می‌گرفتند. هر بار.

بعد از یک جلسه‌ی رتبه‌بندی ناامیدکننده، جایی که به دلیل شباهت امتیازها هیچ تصمیمی درباره‌ی ارتقاها گرفته نمی‌شد (و کلینتون هم خیلی ناراحت و سردرگم بود)، مدیرعامل تصمیم گرفت سیستم باید تغییر کند. او گفت: «ما باید این گرایش به رتبه میانه را بشکنیم. کارمندان را مجبور کنیم تصمیم بگیرند و بازخورد صادقانه‌ای ارائه دهند.»

کلینتون با جدیت، سیستم جدیدی با مقیاس متفاوت طراحی کرد؛ این بار از

1. Rolf Dobelli

2. Clinton

۱ تا ۴، همراه با شایستگی‌ها و توضیحات دقیق هر سطح. کلینتون ساعت‌ها وقت گذاشت تا واژگان این شایستگی‌ها را با تیم‌های نسبتاً کسل‌شده در سراسر سازمان هماهنگ کند.

زمان رتبه‌بندی، مدیرعامل بررسی کرد ببینید تغییری ایجاد شده است یا نه. واقعاً تغییری رخ داده بود. در سراسر سازمان، رتبه‌بندی‌ها تغییر کرده بود؛ دیگر رتبه‌ی ۳ وجود نداشت. این کار نتیجه داد؟ یا شاید هم نه؟

خیر، نتیجه نداد. اکنون همه کارمندان به صورت ۲.۳ رتبه‌بندی شده بودند. هنوز همه متوسط بودند. یک بخش پر از افراد متوسط؟ مسلماً «متوسط» یک مفهوم ریاضی است، نه چیزی واقعی که به افراد واقعی مربوط باشد. یک مشاور که برای حفظ آرامش کلینتون به سازمان اضافه شده بود، به مدیرعامل و کلینتون توضیح داد که این نمونه‌ای از سوگیری رتبه‌بندی است که به آن «سوگیری میانه» یا سوگیری مرکزی گفته می‌شود. همان سوگیری که کل سیستم جدید کلینتون قرار بود آن را از بین ببرد.

سوگیری‌ها: چیستند و چگونه عمل می‌کنند؟

بیایید کمی دقیق‌تر درباره‌ی سوگیری و نحوه‌ی کار آن فکر کنیم.

هر انسان در طول یک روز مجبور است میلیون‌ها تصمیم بگیرد: چه ساعتی بیدار شوم؟ چگونه به محل کار بروم؟ برای صبحانه چه بخورم؟ آیا شغل جدیدی پیدا کنم؟ خانه‌ام را عوض کنم؟ در لاته‌ام شیر پرچرب بزنم، کم‌چرب یا شیربادام؟ با ادامه‌ی روز کاری، باید تصمیم بگیرید چه نظری درباره‌ی یک سیستم جدید فناوری اطلاعات بدهید، آیا یک منشی جدید استخدام کنید یا لونا^۱ را از بخش حسابداری به بخش دیگری بفرستید و چه بازخوردی به جک^۲ بدهید که هنوز سه مورد کاری را که هفته‌ی قبل به او سپرده بودید، انجام نداده است. دنیا پیچیده است، بنابراین مغز برای کمک به شما به دنبال الگوها و ارتباط‌ها

1. Luna

2. Jack

می‌گردد و اطلاعات غیرضروری را فیلتر می‌کند. ناچار است چنین کند؛ وگرنه شما زیر حجم اطلاعات از پا درمی‌آیید. وقتی تحت فشار و استرس زیاد هستید، مغز حتی بیشتر از این میان‌بُر می‌زند. دلیلش این است که افراد در حالت استرس از بخش‌های متفاوتی از مغزشان استفاده می‌کنند نسبت به زمانی که آرام و متمرکز هستند. وقتی استرس دارید، درست فکر نمی‌کنید.

قواعد سرانگشتی، حدس‌های آگاهانه و تکیه بر عقل سلیم، همگی نمونه‌هایی از این میان‌بُرهای ذهنی هستند. سوگیری ضمنی یا ناآگاهانه زمانی شکل می‌گیرد که یکی از این میان‌بُرهای شناختی را به اشتباه مبنا قرار می‌دهید و ناخودآگاه به کلیشه‌ها تکیه می‌کنید تا در دنیایی بسیار پیچیده راهنمای شما باشند. در شرایط استرس بالا، احتمال این که به این سوگیری‌ها تکیه کنید بسیار بیشتر است تا این که همه‌ی اطلاعات مرتبط و پیرامونی را به دقت بررسی کنید.

سوگیری ناآگاهانه

درحالی که کلینتون در تلاش بود یک نظام امتیازدهی ایده‌آل و عاری از سوگیری طراحی کند، یکی از مدیران به نام چارلی درگیر ارائه‌ی بازخورد به مدیران زیرمجموعه‌ی خود بود. او از کل طرح امتیازدهی سردرگم شده بود، اما خیلی هم نگرانش نمی‌کرد. مثل بیشتر افراد سازمان، برای احتیاط همیشه امتیازها را در حد وسط رتبه‌بندی می‌کرد.

در مجموع، از نظر او دو مدیرش، سارا^۱ و آلن^۲، بد نبودند؛ فقط هر دو در تعامل با ارباب رجوع مشکل داشتند. سارا که معمولاً فردی پزرنرزی و جسور بود، هنگام مواجهه با ارباب رجوع انگار خجالتی و بسیار کم حرف می‌شد. چارلی در فرم بازخورد او نوشت: «به نظر می‌رسد هنگام تعامل با ارباب رجوع در خود فرومی‌رود، شخصیتش بروز نمی‌کند و باید اعتماد به نفس بیشتری داشته باشد. ارتقای شغلی در حال حاضر امکان‌پذیر نیست.»

1. Sarah

2. Alan

آلن هم به نتایج موردانتظار نرسیده بود. او هم مثل سارا رابطه‌ی چندان خوبی با ارباب رجوع برقرار نمی‌کرد. با این حال، چارلی امید زیادی به آلن داشت. او آلن را شخصاً انتخاب کرده بود، چون هر دو در یک مدرسه درس خوانده بودند و رویکرد مشابهی به کار داشتند. چارلی مطمئن بود آلن مهارت‌ها و ظرفیت لازم را دارد و احتمالاً فقط به کمی تمرین بیشتر نیاز دارد. اما سارا ماه گذشته، بعد از بازگشت از مرخصی زایمان، از طرف واحدی دیگر به چارلی تحمیل شده بود. به همین دلیل، چارلی در فرم بازخورد آلن نوشت: «آلن با قرارگرفتن در معرض موقعیت‌های بیشتر، شایستگی‌های مسلم خود در ارائه‌ی خدمات به ارباب رجوع را توسعه خواهد داد. برای تشویق این روند، ارتقا توصیه می‌شود.»

چارلی برای بررسی این اظهارنظرها به واحد منابع انسانی احضار شد. در کنار تلاش‌های سازمان برای شکستن «سوگیری تمایل به حد وسط»، مدیرعامل هم می‌خواست افراد تشویق شوند درباره‌ی امتیازدهی‌هایی که با آن‌ها موافق نیستند گفت‌وگو کنند. سارا از بازخورد خود ناراضی بود و کلینتون، به عنوان مدیر منابع انسانی، موضوع را پیگیری می‌کرد.

چارلی از این که از او خواسته شده از بازخوردهایش دفاع کند، شوکه شد. او اصلاً فکر نمی‌کرد به خاطر زن بودن سارا با او سخت‌گیرانه‌تر برخورد کرده باشد؛ از نظر چارلی، سارا صرفاً توانمندی کمتری داشت. البته قبول داشت که امتیاز سارا و آلن یکسان بود، اما به نظر او این ذات سیستم امتیازدهی بود. درعین حال واقعاً احساس می‌کرد آلن ظرفیت بالاتری دارد—هرچند دقیقاً نمی‌دانست چرا؛ فقط چنین حسی داشت.

بینگو! اینجا دست کم چهار سوگیری به طور هم‌زمان دیده می‌شد. البته کلینتون هرگز نگفت «بینگو!»؛ او آن قدر از اظهارنظرهای تکراری مشاوران و درخواست‌های غیرمنطقی مدیرعامل خسته شده بود که حال شوخی نداشت؛ اما توجه چارلی را

به این چهار سوگیری جلب کرد: سوگیری ارزیابِ فردمحور^۱، سوگیری انتسابی^۲، سوگیری وابستگی^۳، و سوگیری تأییدی. کلینتون همچنین توصیه کرد چارلی در یک دوره‌ی آموزشی سوگیری ناآگاهانه شرکت کند. چارلی با شنیدن این که ممکن است به هر شکلی دچار سوگیری یا پیش‌داوری باشد، به شدت متزلزل شد و گیج و مبہوت راهی دوره‌ی آموزشی‌اش شد.

آیا خودتان را تا حدی شبیه چارلی می‌بینید؟ فکر می‌کنید تا چه اندازه از سوگیری‌های خود آگاه هستید؟ آیا این سوگیری‌ها بر شیوه‌ای که به تیمتان بازخورد می‌دهید اثر می‌گذارند؟

پیش از آن که خیلی روی این پرسش‌ها فکر کنید، باید هشدار بدهم که این یک سؤال فریبنده است. پاسخ شما هرچه باشد، احتمالاً نادرست است؛ چون بسیاری از سوگیری‌ها ناآگاهانه‌اند؛ بنابراین، درست مثل چارلی، اساساً از وجودشان خبر ندارید.

مطالعات نشان می‌دهد دوره‌های آموزش سوگیری ناآگاهانه، به‌تنهایی راه‌حل نیستند. آگاهی از سوگیری ناآگاهانه ممکن است باعث شود افراد اظهارنظرهایی را که می‌دانند نشانه‌ی سوگیری است سرکوب کنند. اما بدون حمایت بیشتر—و بدون بازخورد دقیق درباره‌ی رفتارشان و نحوه‌ای که سوگیری در رفتار آن‌ها بروز می‌کند—خود سوگیری و رفتارهای ناشی از آن همچنان باقی می‌ماند. حتی ممکن است واکنشی معکوس شکل بگیرد و رفتارها از قبل هم بدتر شوند.

همان‌طور که چارلی در پایان دوره‌اش با بینش قابل‌توجهی گفت: «این ماجرا شبیه بازی موش و چکش^۴ است؛ یک سوگیری را می‌شناسم و سعی می‌کنم مهارش

۱. Idiosyncratic Rater Bias: سوگیری ارزیابِ فردمحور زمانی رخ می‌دهد که مدیران در مهارت‌هایی که خودشان در آن‌ها تسلط ندارند، به دیگران امتیاز بالاتر می‌دهند. برعکس، برای مهارت‌هایی که خودشان در آن‌ها عالی هستند، به دیگران امتیاز پایین‌تری می‌دهند.

۲. Attribution Bias: سوگیری انتسابی به تمایل افراد برای تبیین رفتار خود یا دیگران با استفاده از میانبرهای ذهنی اشاره دارد که می‌تواند منجر به قضاوت‌های نادرست شود.

۳. Affinity Bias: سوگیری وابستگی نوعی سوگیری شناختی است که در آن افراد نسبت به کسانی که شباهت‌هایی با خود دارند، برخورد ترجیحی نشان می‌دهند.

4. Whac-A-Mole Game

کنم، اما بلافاصله یکی دیگر سر برمی‌آورد و جایش را می‌گیرد.»
ارائه‌ی بازخورد مؤثر مستلزم خودشناسی است؛ اینکه بتوانید راه‌هایی برای خنثی‌کردن این سوگیری‌ها پیدا کنید. در این صورت، احتمال کمتری دارد در دام سوگیری بیفتید یا هنگام ارائه‌ی بازخوردی آینده‌نگر و توسعه‌محور، توسط یک سوگیری عمیق و پنهان غافلگیر شوید.

نقطه‌ی شروع این است که کمی دقیق‌تر بررسی کنید در ذهن خودتان چه می‌گذرد. در قدم اول، کاملاً منطقی است از خود پرسید اگر نمی‌توانید سوگیری‌هایتان را ببینید، اساساً قرار است چگونه آن‌ها را شناسایی کنید؟

آگاه‌سازی سوگیری ناآگاهانه

ممکن است فکر کنید اگر به چیزی بادقت نگاه کنید، همه‌ی آنچه لازم است ببینید، مشاهده خواهید کرد. با این حال، گاهی اوقات حتی وقتی مستقیم به چیزی نگاه می‌کنید، متوجه آن نخواهید شد. برای مثال، شعبده‌بازی با بهره‌گیری از سوگیری‌ها یا نقاط کور ذهنی جمعی و عدم آگاهی ما از محدودیت‌های ذهن، عمل می‌کند.

اما شعبده‌بازها آنچه می‌توانید ببینید را تغییر نمی‌دهند؛ آن‌ها صرفاً باورهای نادرست شما درباره‌ی آنچه فکر می‌کنید می‌بینید، دست‌کاری می‌کنند. این به این دلیل نیست که شما در جای اشتباه نگاه می‌کنید؛ ذهن شما صرفاً منحرف شده است.

این گرایش پیامدهای عملی مهمی در زندگی روزمره دارد. برای مثال، رانندگی هنگام صحبت با تلفن همراه خطرناک است. حتی اگر به خودروهای جلوی خود نگاه کنید، مکالمه‌ی تلفنی توجه شما را منحرف می‌کند. همین حواس‌پرتی ذهنی یا منحرف‌شدن، مانع از آن می‌شود که خودرو در حال نزدیک‌شدن را ببینید، حتی اگر مستقیم به آن نگاه کنید.

همین گرایش هنگام تلاش برای ارائه‌ی بازخورد مؤثر و اجتناب از سوگیری در محیط کار نیز رخ می‌دهد. عوامل متنوعی ذهن شما را تحت‌تأثیر قرار داده‌اند و به

همین دلیل ادراک شما شکل گرفته است. بازخوردی که ارائه می‌دهید همیشه این تأثیرات را بازتاب می‌دهد. گاهی این به معنای آن است که بازخورد شما منحرف است. در این مواقع، بازخورد بیشتر بازتاب‌دهنده‌ی تأثیرات و سوگیری‌های شماست تا رفتار فردی که به او بازخورد می‌دهید. این وضعیت شبیه خودرویی است که کاملاً خارج از آگاهی شما، مستقیم به سمتان می‌آید. بهترین نتیجه‌ای که می‌توانید امیدوار باشید، برخورد با واحد منابع انسانی است، مثل چارلی، و ترجیحاً قبل از آن که کسی بابت تبعیض شکایت کند. منشأ این تأثیرات کجاست؟

تأثیرات اجتماعی و فرهنگی

تأثیرات رسانه‌ها، فرهنگ و تربیت شما در شکل‌گیری ارتباطات ضمنی با اعضای گروه‌های اجتماعی نقش دارند و سوگیری‌های خاصی را در ذهن شما نهادینه می‌کنند.

برای مثال، شیوه‌ای که تلویزیون افراد را نشان می‌دهد، می‌تواند باعث شود مردم گروه‌های فرهنگی خاصی را با مجرمین مرتبط بدانند یا فکر کنند برخی حرفه‌ها صرفاً متعلق به مردان یا زنان است. نگرش والدین، خواهر و برادرها، محیط مدرسه و فرهنگی که کودکان در آن رشد می‌کنند نیز می‌تواند موجب شکل‌گیری پیش‌داوری ضمنی شود. هر کسی که دوره‌ای را در زمین بازی گذرانده باشد، می‌داند کودکان نه تنها تفاوت‌ها و شباهت‌ها را می‌بینند، بلکه متوجه می‌شوند به کودکانی که با گروه اکثریت تفاوت‌هایی دارند، سخت‌تر می‌گذرد. این می‌تواند تفکر «آنچه شبیه من است خوب است و آنچه متفاوت است بد» را نهادینه کند.

سوگیری‌هایی که در نتیجه‌ی این شرایط شکل می‌گیرند، می‌توانند منبع بی‌عدالتی و عدم شمول در محیط کار باشند. این سوگیری‌ها همچنین بر موضوعاتی که درباره‌ی آن‌ها ارائه‌ی بازخورد می‌کنید، شیوه‌ی ارائه‌ی بازخورد و حتی انتخاب افرادی که به آن‌ها بازخورد می‌دهید، تأثیر می‌گذارند. چارلی، در مثال قبلی، هرگز خود را فردی با سوگیری ضدزنانه نمی‌دانست. او ایده‌ی این که آلن را صرفاً به این دلیل انتخاب کرده که در همان مدرسه درس خوانده، رد می‌کرد و

مطمئن بود آلن فروشنده‌ی بهتری از سارا است. با این حال، او هنوز قادر به ارائه‌ی بازخورد بدون سوگیری نبود.

پس یک پرسش کلیدی هنگام آماده‌شدن برای ارائه‌ی بازخورد، به منظور آگاه‌سازی هرگونه سوگیری، این است: «آیا واقعاً بازخورد ارائه می‌کنم یا در واقع دارم می‌گویم: «چرا نمی‌توانی بیشتر شبیه من باشی؟»»
بیایید برخی سوگیری‌های مختلف را بررسی کنیم.

سوگیری‌های مخرب بازخورد

وقتی شروع به بررسی سوگیری‌های مختلف می‌کنید، ممکن است دشوار باشد که بدانید کجا باید تمرکز کنید یا حتی کی باید متوقف شوید، به‌ویژه زمانی که در حال ازتقای توانمندی‌های خود هستید. در ادامه، چهار سوگیری کلیدی آمده است که می‌توانید هنگام ارائه‌ی بازخورد مراقب آن‌ها باشید.

سوگیری تأییدی

این سوگیری به این صورت عمل می‌کند: شما تصمیمی می‌گیرید یا نظری شکل می‌دهید، مثل چارلی که دو عضو تیمش را مقایسه می‌کند: «آلن پسر خوبی است، با او هم مدرسه بودم؛ این سارا را کلینتون به من تحمیل کرده، هیچ‌کس دیگر او را نمی‌خواست.»

سپس به دنبال اطلاعاتی می‌گردید که نظر شما را تأیید کند و آن‌ها را ارزشمند می‌دانید. می‌توان سوگیری تأییدی را به «گلچین کردن» یا «پندار آرزومندانه»^۱ تشبیه کرد. این یعنی مانند چارلی، شما در نهایت اطلاعات را به‌گونه‌ای تفسیر می‌کنید یا نادیده می‌گیرید که با فکر اولیه‌تان مغایرت دارد.

چارلی نسبت به آلن سوگیری دارد. او انتظار دارد آلن در کارش خوب باشد، چون فکر می‌کند آلن شبیه اوست. هر جا نگاه می‌کند، شواهد تأییدکننده فراوان

۱. Wishful Thinking: پندار آرزومندانه به شکل‌گیری باورها و تصمیم‌گیری بر پایه‌ی آنچه خوشایند به نظر می‌رسد، اما بدون اتکا به شواهد و واقعیت‌ها اشاره دارد.

می بیند، درحالی که شواهد مخالف دیده نمی شوند یا به سرعت به عنوان استثنا یا مورد خاص رد می شوند. برای مثال، کاملاً مشخص است که آلن در ارتباط با ارباب رجوع عملکرد خوبی ندارد. با این حال چارلی هنوز بر این نظر است که با تجربه بیشتر، آلن به طور معجزه آسا بهتر خواهد شد. او نسبت به شواهد مخالف کور شده است.

اثر هاله و شاخ^۱

این سوگیری بر پایه ی سوگیری تأییدی ساخته شده است. زمانی رخ می دهد که یک ویژگی مثبت قابل توجه باعث شود همه ی ابعاد فرد را مثبت ببینیم و به او «هاله» بدهیم. اما ممکن است درباره ی فرد چیز زیادی ندانیم و اثر هاله باعث شود جنبه های دیگر نادیده گرفته شوند.

این اثر را می توان در تصمیم گیری درباره ی پاداش دادن به عملکرد افراد نیز دید. بر اساس نظر هربرت سایمون^۲، برنده جایزه نوبل، دانشمند اجتماعی و یکی از پایه گذاران هوش مصنوعی، وقتی کسی جایزه ای برنده و مشهور می شود، احتمال دیده شدن نامش در کمیته ی اعطای جوایز بسیار بالا می رود. همین اتفاق در سازمان ها نیز رخ می دهد؛ وقتی ارتقاها بر اساس تصمیم مدیران ارشد صورت می گیرد که تنها اطلاعات سطحی از کار یک عضو تیم دارند.

بازخورد چارلی درباره ی عملکرد آلن ناقص است و بر اساس سوگیری تأییدی او نسبت به آلن شکل گرفته است. آلن اما خوش شانس بود که در ابتدای سال یک فروش انجام داد. این اتفاق بیشتر به دلیل کارهای پشت صحنه ی سارا با ارباب رجوع بود که چارلی نادیده گرفت. این که آلن پس از آن هیچ فروشی نداشته است، اهمیت ندارد؛ مدیر ارشد در جلسه ی ارتقا، فروش اولیه را به یاد می آورد، چون آلن هر بار که در کافی شاپ با او روبه رو می شود، یادآوری می کند؛ بنابراین

۱. The Halo and Horns Effect: اثر هاله/شاخ نوعی سوگیری شناختی است که در آن یک ویژگی مثبت یا منفی، بر ارزیابی کلی فرد یا سازمان تأثیر نامتناسب می گذارد.

2. Herbert Simon

مدیر ارشد با خوشحالی توصیه‌ی چارلی برای ارتقای آلن را امضا می‌کند. اثر شاخ به همان شکل عمل می‌کند، اما برعکس: تمرکز بر یک ویژگی منفی خاص (سارا هنگام ارتباط با ارباب رجوع کم حرف است) باعث می‌شود فرصت‌ها یا پاداش‌های دیگر به او ارائه نشود.

سوگیری انتسابی

در روان‌شناسی اجتماعی، انتساب، فرایند نتیجه‌گیری درباره‌ی علل رویدادها یا رفتارهاست. در زندگی واقعی، همه‌ی ما روزانه چنین انتساب‌هایی انجام می‌دهیم، معمولاً بدون اینکه از فرایندها و سوگیری‌های پنهانی که ما را به این نتیجه‌گیری‌ها می‌رسانند، آگاه باشیم.

وقتی به رفتار دیگران نگاه می‌کنیم، تمایل داریم علل را به عوامل درونی مانند ویژگی‌های شخصیتی نسبت دهیم و عوامل بیرونی را نادیده گرفته یا کم‌اهمیت بدانیم. روان‌شناسان این گرایش را خطای بنیادی انتساب می‌نامند. حتی اگر عوامل موقعیتی به وضوح وجود داشته باشند، ما به طور خودکار علت را به ویژگی‌های شخصی نسبت می‌دهیم.

برای مثال، اگر کسی در یک جلسه دیر کند، شما از آن نتیجه‌ای کاملاً غیرمرتبط می‌گیرید: «باتو دوبار پشت سرهم دیر آمده، پس او تنبل است.» در طول یک روز معمولی، احتمالاً بارها چنین انتساب‌هایی درباره‌ی اطرافیان خود انجام می‌دهید.

یک لحظه به تأثیر خطاهای انتساب خودی بر نحوه‌ی نگاهتان به دیگران فکر کنید: باتو همیشه دیر می‌آید، پس تنبل است؛ کارلوتا^۱ به کار متعهد نیست، چون به کارش پایبند نیست؛ آلن عموماً عالی است، فروشنده‌ی خوبی است، چون هنگام ملاقات در کافی‌شاپ درباره‌ی فروش‌هایش صحبت می‌کند.

آیا این نسبت دادن‌ها منطقی هستند؟ آیا با باتو درباره‌ی دلیل دیرکردش امروز

1. Batu
2. Carlotta

صحبت کرده‌اید؟ چرا فکر می‌کنید کارلوتا متعهد نیست؟ منظور از «پایبند نبودن به کار» چیست؟ چه چیزی را از او دیده‌اید یا ندیده‌اید؟ آیا متوجه شده‌اید که آلن بیشتر صبح خود را در کافی شاپ می‌گذراند و هر بار همان فروش را برایتان تعریف می‌کند؟

هنگام بررسی گرایش‌های خودتان در این زمینه، خوب است بدانید که وقتی به توضیح رفتار خود می‌پردازیم، افراد معمولاً گرایشی معکوس دارند. وقتی اتفاق منفی برای ما رخ می‌دهد، تمایل داریم آن را به نیروهای بیرونی نسبت دهیم تا ویژگی‌های شخصی خود. روان‌شناسی این گرایش را سوگیری بازیگر - ناظر^۱ یا نظریه سوگیری منفعت طلبانه^۲ می‌نامد.

برای مثال، اگر شما هم در همان جلسه مانند باتو دیر کنید، مطمئناً این به این دلیل نیست که تنبل هستید. شما می‌دانید که به کارتان متعهد هستید. با این حال، مسئولیت‌های خانوادگی زیادی دارید: تلاش می‌کنید فرزندان‌تان به موقع به مدرسه بروند و قبل از ترک خانه منتظر رسیدن پرستار مادر سالخورده‌تان باشید. اگر فرزندان دیر بیدار شوند یا پرستار نامنظم باشد، شما هیچ تقصیری ندارید.

این نظریه اهمیت بحث درباره‌ی بازخورد (بر اساس رفتار مشاهده‌شده) با فرد مربوطه را نشان می‌دهد. در غیر این صورت، ممکن است در ذهن شما مواردی مانند تولد فرزند جدید باتو یا افزایش دوبرابری مدیریت شعب توسط کارلوتا و دشواری‌های او در استخدام نیرو، نادیده گرفته شود. هنگام ارائه‌ی بازخورد مؤثر، همیشه نظر طرف مقابل را جویا شوید.

داده‌ها و سوگیری ارزیابی فردمحور

بخشی از دلیل اینکه سوگیری می‌تواند مانع ارائه‌ی بازخورد مؤثر شود، درک نادرست از داده‌ها و نحوه‌ی عملکرد آن‌ها است. اگر تصمیم می‌گیرید (بازخورد

۱. Actor-Observer Bias: سوگیری ناظر انحراف سیستماتیک در مشاهده و ثبت داده‌هاست که به دلیل تفاوت در ناظران ممکن است با واقعیت مطابقت نداشته باشد.

۲. Self-serving Bias: سوگیری منفعت طلبانه تمایل افراد به نسبت دادن موفقیت‌های خود به ویژگی‌ها و تلاش‌های شخصی و نسبت دادن شکست‌ها به عوامل بیرونی یا شرایط است.

ارائه می‌دهید) با استفاده از داده‌هایی که از ذهن خود استخراج کرده‌اید، این تصمیم یا بازخورد ناقص خواهد بود. به عبارت دیگر، وقتی سعی می‌کنید این کار را انجام دهید، با چیزی مواجه می‌شوید که هر تحلیلگر داده‌ی حرفه‌ای آن را «کمبود داده» می‌نامد.

چارلی بر چه اساسی درباره‌ی امتیازدهی به کارکنانش در سیستم جدید تصمیم می‌گرفت؟ شما از چه داده‌هایی برای قضاوت درباره‌ی توانایی سوئلا^۱ در «ادغام و ارزیابی موقعیت‌ها»، توانایی رالف^۲ در «تلاش برای هماهنگی» یا حتی «تفکر مفهومی»^۳ کریستوف^۴ استفاده می‌کنید؟

این‌ها نمونه‌هایی از توصیف‌هایی هستند که ری دالیو برای ارائه‌ی بازخورد لحظه‌ای به عنوان بخشی از رویکرد شفافیت رادیکال خود استفاده می‌کرد. دیدگاه او این بود که ارائه‌ی هم‌زمان داده‌های رتبه‌بندی توسط افراد زیاد، داده‌های رتبه‌بندی (و بنابراین بازخورد حاصل) را بهتر می‌کند.

دیدگاه مخالف این است که سوگیری‌های درونی ما وقتی تعداد زیادی رتبه‌بندی کنار هم قرار می‌گیرد، تشدید می‌شوند؛ شبیه رودخانه‌ای که از جویبارهای متعدد تغذیه شده و به سمت سرایشی می‌رود. بسیاری از نظرات ناقص فردی که تحت تأثیر سوگیری ناآگاهانه هستند، صرفاً به مجموعه‌ای از نظرات ناقص تبدیل می‌شوند که با هم یک رودخانه‌ی عظیم از نظرات ناقص را شکل می‌دهند و به آبشاری از بازخورد ناکارآمد منجر می‌شوند.

این وضعیت را می‌توان در هر مسابقه‌ای دید؛ از المپیک تا جایزه‌ی بزرگ‌ترین سبزیجات در یک نمایشگاه محلی. احتمالاً فکر می‌کنید که تشخیص بزرگ‌ترین کدو ساده است؛ چند متغیر می‌تواند وجود داشته باشد؟ احتمالاً نسبت به طیف وسیعی از نکاتی که باید هنگام ارزیابی «تیزهوشی کسب‌وکار» یا «تفکر مفهومی» در ذهن نگه داشت، تعداد کمی به نظر می‌رسد. اما حتی در این موارد، هیئت

1. Suella

2. Rolf

3. Conceptual Thinking

4. Christophe

داوران نمایشگاه‌های محلی می‌تواند بر پایه داده‌های ناقص، برای توافق مشکل داشته باشند، به شدت بحث کنند و در نهایت تصمیمی غیرقابل فهم بگیرند. چرا داده‌ها ناقص هستند؟ تعاریف دقیقی برای «کدوی بزرگ» وجود دارد. تصمیم ناقص است؛ زیرا با مقدار زیادی از سوگیری‌ها، پیش‌داوری‌ها و احساسات مختلف داوران آمیخته شده است. این سوگیری‌ها هم درباره‌ی سبزی‌ها و هم درباره‌ی پرورش‌دهندگان مختلف آن‌هاست، به همراه تجربیات شخصی، زمینه‌های فرهنگی و ترجیحات داوران. هنگامی که این‌ها جمع شوند، تصمیمی ظاهراً غیرمنطقی ایجاد می‌کند و هیچ‌کس از نتیجه راضی نیست که ممکن است به دلخوری‌های عمیق و پایدار منجر شود.

به همان شکل، امتیازدهی در محیط کار بر اساس مدل شایستگی، بیش از آنکه به مدل شایستگی مربوط باشد، تحت تأثیر شخصیت و تجربه‌ی هر ارزیاب است؛ بنابراین جمع‌آوری این امتیازها نیز همان اثر را دارد.

توصیه‌هایی برای غلبه بر سوگیری

ممکن است از خود پرسید که با تمام این مسائل چه باید کرد. ممکن است انواع سوگیری‌ها را بشناسید، اما همچنان درگیر این باشید که چگونه باید داده یا اطلاعاتی درباره‌ی سوگیری‌های خود به دست آورید، درحالی‌که طبق تعریف، سوگیری‌های ناآگاهانه، ناآگاهانه هستند؟ چگونه می‌توان از چیزی که در عمق ذهن شما پنهان است، آگاه شد؟

البته آموزش و دوره‌های آموزشی می‌توانند در شناسایی این سوگیری‌ها مفید باشند. دوره‌های آموزش سوگیری ناآگاهانه، دوره‌های آگاهی فرهنگی و آزمون‌های آنلاین (مانند آزمون‌های نگرش ضمنی) از روش‌های متداول در این زمینه هستند. بسیاری از سازمان‌ها نیز دوره‌های آموزش آگاهی فرهنگی برگزار می‌کنند تا برای مثال، با فرهنگ‌ها یا گروه‌های بیرونی آشنا شوند و بدانند چه زبان یا رفتارهایی ممکن است برای آن‌ها توهین‌آمیز باشد.

با این حال، هنوز نمی‌توان به قطعیت گفت این روش‌ها چقدر مؤثرند. همان‌طور

که می‌دانیم، صرف آگاه کردن افراد نسبت به سوگیری کافی نیست. پس چگونه می‌توان رفتار خود در محیط کار را تغییر داد تا از سوگیری آزاد شود؟ چگونه می‌توان داده‌های مفیدی درباره‌ی تأثیر آن همه عوامل ناآگاهانه بر رفتار خود به دست آورد؟ چگونه می‌توان تفاوت میان نیت خود (تأثیری که قصد دارید داشته باشید) و آنچه دیگران مشاهده می‌کنند (تأثیر واقعی رفتار شما بر دیگران) را درک کرد؟ درست است! بازخورد بگیرید.

بازخورد، داده‌های ارزشمندی در مورد نحوه‌ی برخورد ما با دیگران به ما می‌دهد. این کار به ما کمک می‌کند شکاف میان نیت‌هایمان و نتایج واقعی تعامل با دیگران را شناسایی کنیم. وقتی این اطلاعات را در اختیار دارید، می‌توانید درباره‌ی اقداماتی که می‌خواهید انجام دهید، بحث و تصمیم‌گیری کنید.

می‌توانید خطاهای بازخورد خود را با تهیه‌ی چک‌لیستی از مواردی که باید برای اجتناب از سوگیری مراقب آن‌ها باشید مرور کنید. سپس می‌توانید شروع به اصلاح رفتارهایی کنید که پیش‌تر باعث می‌شد بازخوردی سوگیری شده ارائه دهید. احتمالاً خواهید دید که می‌توانید پنج مورد را به راحتی اصلاح کنید.

- با برگزاری منظم جلسات بازخورد، از «اثر تازگی»^۱ که منجر به سوگیری هاله و شاخ می‌شود، اجتناب کنید.
- این جلسات و هرگونه اطلاعات یا داده‌ای که برای قضاوت استفاده می‌کنید و ممکن است در آینده نیز مورد استفاده قرار گیرد، پیگیری کنید. به جای تمرکز بر یک رفتار خاص که دوست دارید یا ندارید، به الگوها و روندها توجه کنید. این کار به شما کمک می‌کند داده‌هایی به دست آورید که از سوگیری ارزیابِ فردمحور آزاد باشد.
- داده‌های جمع‌آوری شده را مورد بررسی دقیق قرار دهید. با ذهن ناخودآگاه خود صحبت کنید یا افکار ناخودآگاهتان را بازبینی کنید و آن‌ها را با

۱. Recency Effect: اثر تازگی نوعی سوگیری شناختی است که در آن اطلاعات یا استدلال‌هایی که اخیراً ارائه شده‌اند، بهتر و واضح‌تر در ذهن باقی می‌مانند.

صدای بلند با یک همکار، ترجیحاً با زمینه‌ی کاری متفاوت از خود، بیان کنید. این کار به شناسایی گرایش‌های سوگیری وابستگی و آشکارکردن سوگیری تأییدی کمک می‌کند.

- یک همکار دیگر (باز هم ترجیحاً با زمینه‌ی کاری متفاوت) را در تصمیم‌گیری‌ها یا فعالیت‌هایی که ممکن است سوگیری نشان دهند، مانند تصمیمات ارتقا و استخدام، ناظر خود قرار دهید. ممکن است فکر کنید سوگیری ندارید، اما آن‌ها ممکن است چیز دیگری ببینند.
- به یاد داشته باشید که فرهنگ‌های جهان دلایل خوبی دارند که درس‌ها و ارزش‌های مهم زندگی را از طریق قصه‌ها، افسانه‌ها و اسطوره‌ها آموزش می‌دهند. مردم داستان‌ها را بهتر به خاطر می‌سپارند تا حقایق پراکنده. روایت‌هایی را که درباره‌ی دیگران می‌سازید بررسی کنید. روایت‌هایی را که درباره‌ی خودتان می‌سازید مرور کنید و هر دو را با هم مقایسه کنید. این کار به شما کمک می‌کند از برخی از بدترین خطاهای انتسابی اجتناب کنید.

با انجام همه‌ی این اقدامات، قادر خواهید بود در چرخه‌ی یادگیری پیش بروید و تغییرات لازم را در عمل پیاده کنید.

استرس، ادراک و سوگیری

نکته‌ی دیگری که باید در نظر گرفت، تأثیر استرس بر رفتار شماست. وقتی تحت فشار هستید، احتمال ظهور سوگیری‌های شما بیشتر می‌شود، زیرا مغز شما به مسیرهای کوتاه و ساده متوسل می‌شود. هرچه بتوانید از این موضوع آگاه‌تر باشید و استرس خود را کاهش دهید، احتمال ارائه‌ی بازخورد تحت تأثیر سوگیری کمتر خواهد شد.

برخی سازمان‌ها کم‌کم به این موضوع پی برده‌اند و تأثیر استرس بر کارکنان را بررسی کرده و برنامه‌های رفاه و حمایت از آن‌ها را راه‌اندازی می‌کنند. شما ممکن است بتوانید از این فرصت‌ها استفاده کنید یا در صورتی که در دسترس نباشد، آنها

را به کارفرمای خود پیشنهاد بدهید.

در این میان، چند دقیقه وقت بگذارید و رفتارهای استرس‌زای خود را بررسی کنید. از افرادی که به آن‌ها اعتماد دارید بخواهید بازخورد بدهند که رفتار شما در شرایط استرس چه تغییری می‌کند. بررسی کنید چه کارهایی می‌توانید انجام دهید تا این رفتارها مانع شما نشوند. سپس، وقتی می‌دانید باید بازخورد بدهید، برای خود فضایی ذهنی ایجاد کنید. تمرین‌هایی مانند مراقبه یا مدیتیشن، استفاده از اپلیکیشن‌هایی مثل گلم^۱، حتی اختصاص دادن بازه‌ای مشخص در برنامه‌ی روزانه، می‌تواند به شما کمک کند سطح استرس را کاهش دهید و بار شناختی وارد بر مغز را سبک‌تر کنید.

اگر در میانه‌ی یک موقعیت استرس‌زا قرار دارید، احتمالاً زمان مناسبی برای ارائه‌ی بازخورد نیست. می‌توانید مشاهدات خود را یادداشت کنید یا به طور موقت در ذهن نگه دارید، اما بهتر است کمی صبر کنید تا فرصت بررسی و سنجش دقیق داده‌ها را پیش از ارائه‌ی بازخورد داشته باشید. این کار شما را برای ارائه‌ی بازخوردی که با سوگیری همراه نباشد، آماده‌تر می‌کند. (در بخش سوم چند برگه تمرین برای کمک به این فرایند ارائه شده است.)

سوگیری لولاپالوza^۲ و برجسب‌زنی

آخرین مورد از پنج سوگیری بازخورد آسیب‌زننده، سوگیری‌ای است که چارلی مانگر^۳ آن را با بیانی استعاری «لولاپالوza» توصیف کرده است.

این سوگیری زمانی آشکار می‌شود که ترکیبی از انتظارات فرهنگی درباره‌ی رفتار و الزامات سازمانی در ارزیابی‌ها با هم جمع شوند و طوفانی کامل و بی‌معنا ایجاد کنند.

«چهار سوار» نمونه‌ای از این وضعیت بودند. تنها بازخوردی که با اشتیاق

1. CALM
2. Lollapalooza Bias
3. Charlie Munger

پذیرفته می‌شد، بازخورد درباره‌ی قوانین پوشش، به‌ویژه اهمیت کفش‌های مشکی به جای قهوه‌ای بود. کارکنان مشتاق و کنجکاو که فهرستی از سؤالات روز اول خود تهیه کرده بودند، با این پاسخ روبرو شدند: «خوش آمدید. فقط فردا یک جفت کفش مشکی بخرید، باشه؟ قوانین پوشش. صبح می‌بینمتان.»

کارمندانی که اهمیت این بازخورد را درک نکردند یا فوراً به آن عمل نکردند (شاید توان خرید کفش جدید را نداشتند)، به رفتار «ناسازگار» نسبت داده شدند، با وجود اینکه از نظر مهارت‌ها و دانش، مفید بودند.

سازمان‌هایی که به‌جای برجسب‌زدن، افراد را با توانمندی‌های نامتوازن می‌پذیرند و برای بهره‌گیری حداکثری از نقاط قوت آن‌ها تلاش می‌کنند، بسیار کمیاب و ارزشمند هستند. در مثال پیشین، شغلی که پریا به آن بازگشت، حقوق کمتر و مسیر شغلی محدودتری نسبت به شغل جدیدش داشت. اما مدیر آنجا می‌دانست چگونه از کارکنان مراقبت کرده و آن‌ها را ارزشمند بداند.

او این کار را با تمرکز بر نقاط قوتشان و سازماندهی تیم، حول آن‌ها انجام داد. کسانی که تمرکز بر ارباب‌رجوع داشتند، برای به اشتراک گذاشتن دانش خود جلو آمدند؛ کسانی که خلاقیت داشتند، مسئول چیدمان ویتترین شدند؛ کسانی که تمایل اداری داشتند، در امور دفتر مشارکت کردند. به‌تدریج افراد تخصص‌های خاص خود را بر عهده گرفتند. همه باید به‌عنوان تیم همکاری می‌کردند و گاهی کارهایی را انجام می‌دادند که در آن‌ها مهارت کمتری داشتند. اما همه می‌خواستند مدیر را راضی کنند و عملکرد خوبی داشته باشند، بنابراین تلاش زیادی کردند. شهرت فروشگاه تحت مدیریت او گسترده شد؛ مردم سفرهای ویژه‌ای می‌کردند تا با کارکنان متخصص و خوش اخلاق ملاقات کنند. به‌مرور، رقابت برای کار در آنجا بسیار افزایش یافت.

با این حال، برجسب‌هایی که چهار سوارکار اعمال کردند به سایر امور نیز نفوذ کرد و ناگهان فردی که برجسب «ناسازگار» خورده بود، به‌طورکلی بی‌فایده دیده شد. غالباً این امر باعث اتلاف مهارت‌ها شد: توانمندی‌ها به کار گرفته و توسعه نیافت، بازخوردی که به یادگیری کمک کند ارائه نشد و افرادی که همه مهارت‌های

لازم را داشتند احساس ارزشمند بودن نکردند و به جای دیگری منتقل شدند. این نوع برچسب‌زنی نوع خاص خود از سوگیری را ایجاد می‌کند.

برچسب‌ها و سوگیری

حتی اگر در یک سازمان بزرگ با انتظارات مشخص درباره‌ی پوشش یا رفتار خاص کار نکنید، بسیاری از افراد به برچسب‌زدن علاقه دارند. از آنجاکه ما معمولاً مانند مصرف‌کننده فکر می‌کنیم، بد نیست برای درک بهتر برچسب‌ها و تأثیر آن‌ها بر بازخورد، نگاهی کوتاه به پژوهش‌های حوزه‌ی رفتار مصرف‌کننده بیندازیم.

بر اساس تحقیقات، حدود یک‌سوم تصمیم‌گیری‌های مربوط به انتخاب محصول صرفاً بر پایه‌ی بسته‌بندی انجام می‌شود. در ذهن مصرف‌کننده، میان بسته‌بندی محصول و کیفیت آن رابطه‌ی مستقیمی وجود دارد. محصولی که برزندینگ و بسته‌بندی قوی‌تری دارد، نه تنها بیشتر توجه‌ها را جلب می‌کند، بلکه اغلب با کیفیت بالاتر مواد یا محتوا نیز تداعی می‌شود.

در ادبیات مصرف‌کننده، مفهوم «برچسب» معمولاً به سه نوع تقسیم می‌شود:

۱. برچسب برزند: ارائه‌ی اطلاعات درباره‌ی برزند

۲. برچسب توصیفی: توضیح کاربرد محصول

۳. برچسب درجه‌بندی: توصیف جنبه‌ها و ویژگی‌های محصول.

تبلیغ‌کنندگان به خوبی از اهمیت برچسب‌ها آگاه هستند و به همین دلیل سرمایه‌گذاری زیادی روی آگاهی از برزند انجام می‌شود. تقریباً همین سازوکار در محیط کار هم وجود دارد.

برچسب‌زنی در سازمان‌ها بسیار رایج است و این موضوع می‌تواند به راحتی وارد نوع بازخوردی شود که شما ارائه می‌دهید. معمولاً افرادی هستند که شما برایشان یک «برزند» ذهنی ساخته‌اید (ناتاشا^۱ - فوق‌ستاره؛ دن^۲ - فردی مغرور و نالایق). سپس بر اساس آن، برچسب‌های توصیفی به آن‌ها می‌دهید (این

1. Natacha

2. Den

ناتاشاست، ستاره است، هر کاری را می‌شود به او سپرد؛ دین بی‌فایده است، از او دوری کن، مگر برای پروژه‌های کم‌اهمیت). اگر تحت فشار قرار بگیرید، یک برجسب درجه‌بندی هم اضافه می‌کنید (ناتاشا در سازمان دهی عالی است؛ دین همه چیز را به هم می‌ریزد).

البته این روند خیلی قبل‌تر از ورود ما به محیط کار آغاز می‌شود. مدرسه‌ها و خانواده‌ها هم مستعد برجسب‌زدن هستند. در طول زندگی، دیگران برجسب‌هایی به شما می‌زنند؛ برجسب‌هایی که هم بر نگاه دیگران به هویت شما اثر می‌گذارند و هم بر برداشت خودتان از خودتان. لحظه‌ای مکث کنید و برجسب‌هایی را که می‌دانید به شما نسبت داده شده‌اند، یادداشت کنید.

برجسب‌ها همیشه منفی نیستند؛ گاهی ویژگی‌های مثبت را بازتاب می‌دهند و حتی می‌توانند انتظارات مفیدی ایجاد کنند. در برخی موارد، ممکن است به شکل‌گیری اهداف معنا دار در زندگی هم کمک کنند. باین حال، برجسب‌زنی با مفاهیمی مانند «پیشگویی خودبرآورنده»^۱ و «کلیشه‌سازی»^۲ گره خورده است و همین ما را دوباره به بحث سوگیری بازمی‌گرداند.

برجسب‌ها بر رفتار ناتاشا و دین اثر می‌گذارند. در واقع، برجسب‌هایی که در محیط کار به آن‌ها زده می‌شود، بر نحوه‌ی یادگیری‌شان و نوع کارهایی که در آن مشارکت دارند نیز تأثیر دارد. به مرور، این برجسب تقریباً به همه‌ی کارهایی که انجام می‌دهند تعمیم داده می‌شود. ناتاشا فرصت‌های بسیار بیشتری دریافت می‌کند. دین، مانند دیگرانی که شاید با برجسب‌هایی مثل «بی‌فایده»، «کُند» یا «نیروی قابل‌اتکا اما کم‌اثر» شناخته شده‌اند، به سختی ادامه می‌دهد.

البته ممکن است ناتاشا، دین و بسیاری از افراد سازمان شما واقعاً گاهی - یا حتی اغلب - مطابق همان برجسب‌ها رفتار کنند. حتی ممکن است کل سازمان درباره‌ی درستی این برجسب‌ها با شما هم‌نظر باشد.

۱. Self-Fulfilling Prophecy: پیشگویی خودبرآورنده به وضعیتی گفته می‌شود که یک پیش‌بینی یا انتظار، صرفاً به دلیل باور یا رفتار فرد نسبت به تحقق آن، تا حدی به حقیقت می‌پیوندد.

اما این برچسب‌ها کمکی به تغییر رفتار آن‌ها نمی‌کند. دلیلش این است که برچسب‌ها توضیح نمی‌دهند این رفتار چه اثری بر شما، تیم یا خروجی کار دارد. این موضوع هم درباره‌ی افراد بسیار خوب صادق است و هم درباره‌ی افراد ضعیف‌تر. ناتاشا دقیقاً نمی‌داند کدام بخش از رفتارش این قدر ارزشمند است؛ بنابراین نمی‌فهمد سازمان و شما تا چه اندازه برای آن ارزش قائل هستید یا انتظار دارید از آن رفتار بیشتر ببینید.

تنها چیزی که او می‌بیند این است که نسبت به دین، حجم کار بسیار بیشتری به او سپرده می‌شود و این ناعادلانه به نظر می‌رسد. در واقع، بعید نیست به زودی ادعا کند که شما سخت‌ترین کارها را به زنان تیم می‌دهید، استعفا بدهد و به جایی برود که احساس قدردانی بیشتری داشته باشد؛ آن هم پس از اینکه شما را با ادعای تبعیض تهدید کرده است.

بنابراین، در پایان این فصل، دو کار مشخص پیش روی شماست. اول اینکه قبل از ارائه‌ی بازخورد، سوگیری خود را در نظر بگیرید و برای رفع آن اقدام کنید.

دوم اینکه خودتان نیز به دنبال دریافت بازخورد درباره‌ی تأثیر سوگیری‌های ناآگاهانه‌تان بر رفتار خود باشید.

وقتی برای این دو موضوع چارچوبی مشخص داشته باشید، یک گام دیگر به ارائه‌ی بازخورد مؤثر نزدیک‌تر شده‌اید.

به‌خاطر بسپارید

- همه‌ی ما در معرض سوگیری هستیم.
- نخستین گام برای غلبه بر سوگیری‌ها، افزایش آگاهی نسبت به آن‌هاست.
- گام بعدی، تلاش برای کاهش اثر سوگیری‌های رایج است.
- یکی از راه‌های انجام این کار، دریافت بازخورد است.
- پس از دریافت بازخورد، می‌توانیم چرخه‌ی یادگیری را کامل کنیم.

۶

فرهنگ سازمانی

«هیچ حسی به اندازه‌ی ترس، قدرت عمل و استدلال ذهن را از بین نمی‌برد.»

—ادموند برک^۱

یکی از شرکای مدیریتی در سازمان «چهار سوار» فردی باهوش و خوش نیت بود. او خوب می‌دانست که برای باقی ماندن در رقابت و جذب باهوش‌ترین و بهترین نیروها، سازمان باید رویکرد خود را تغییر دهد. او برنامه‌ای برای تغییر فرهنگ سازمانی به راه انداخت و بر اهمیت رهبری مبتنی بر ارزش‌ها تأکید داشت و جلسات امتیازدهی و ارتقا را با یک سیستم ارزیابی عملکرد جدید جایگزین کرد. تأکید بر ارائه‌ی بازخورد روشن، مفید و توسعه‌ای از طریق گفت‌وگوهای منظم حضوری و رودرو بود. این تغییر، نسلی از کارکنان تازه‌وارد را جذب کرد که بیش از تلاش برای صعود با شگردهای رقابتی، به ارزش‌های شفاف، یادگیری، توسعه و تعادل کار و زندگی اهمیت می‌دادند. برای بسیاری از این کارکنان، ایده‌ی نظام ارزیابی، هم جذاب و هم توسعه‌ای بود.

اما مدیران عادت داشتند که ایده بازخورد را با سرزنش و اشاره به اشتباهات یکی بدانند. ارائه‌ی بازخورد توسعه‌ای و حضوری و تشویق افراد به یادگیری برایشان به شدت دلهره‌آور بود؛ بنابراین، همه جلسات آموزشی درباره‌ی سیستم ارزیابی جدید و روش ارائه‌ی بازخورد مؤثر را نادیده گرفتند. آن‌ها برگزاری هرگونه گفت‌وگوی بازخورد یا ارائه‌ی بازخورد مکتوب را به تعویق انداختند. در نتیجه، هنگام جلسات ارتقا، هیچ امتیازدهی برای بررسی وجود نداشت و مدیران ارشد نمی‌دانستند چه کنند.

1. Edmund Burke

آن‌ها یک شرکت مشاوره منابع انسانی استخدام کردند تا روشی طراحی کند که بازخورد بتواند از طریق یک سیستم مدیریت عملکرد مبتنی بر فناوری، ارسال و جمع‌آوری شود، تا مشکل داده‌ها دیگر رخ ندهد. با آسودگی خاطر، همه مدیران از بخش حضوری صرف‌نظر کرده و فقط بازخوردها را از طریق سیستم ارسال کردند. این کار مفهوم تلاش برای بهبود کیفیت گفت‌وگوهای بازخورد را بی‌اثر کرد. کارمندانی که تصور می‌کردند گفت‌وگوهای صادقانه و توسعه‌ای داشته‌اند، در زمان ارتقا امتیاز پایین گرفتند. کارکنان کلیدی احساس کردند درباره‌ی ارزش‌های سازمان فریب خورده‌اند. نسل جدید کارکنان سازمان را ترک کرد و به دنبال کار در جای دیگر رفت و هرگز بازنگشت. سود سازمان کاهش یافت و شریک مدیریتی جای خود را به فرد دیگری داد.

یادگیری و ترس

به خاطر داشته باشید: هدف اصلی بازخورد مؤثر، یادگیری است. با این حال، فراهم کردن امکان یادگیری برای دیگران یا خودمان همیشه آسان نیست. این امر به این دلیل است که بزرگ‌ترین مانع یادگیری، ترس است. همه ما در تعامل با دیگران سعی می‌کنیم برداشت آن‌ها از خودمان را هم به صورت آگاهانه و هم ناخودآگاه کنترل کنیم؛ بنابراین، افراد خیلی زود یاد می‌گیرند که از ریسک ظاهرشدن به عنوان ناآگاه، ناتوان یا مختل‌کننده اجتناب کنند. جامعه‌شناس اروینگ گافمن^۱ به این نکته اشاره می‌کند که اگرچه انسان‌ها می‌خواهند یاد بگیرند، اما ذاتاً هنگام تلاش برای پیوستن به یک گروه می‌ترسند. این مسئله از مدرسه آغاز می‌شود. من همیشه کودکی بودم که با ژاکتی خیلی بزرگ، با سوراخ‌هایی در آن که از چند خواهر به ارث رسیده بود، به مدرسه می‌رفتم. خوشایند نبود. شما چطور؟ آیا شما کودکی بودید که در روزی اشتباه لباس مجلسی پوشیده بود، یا تکلیف مدرسه‌اش آماده نبود، یا کودکی که همه به او خیره می‌شدند؛ چون جواب سؤال‌ها را نمی‌دانست؟ آیا معلمان در چنین موقعیت‌هایی به شما

1. Erving Goffman

کمک می‌کردند؟

فرهنگ مدرسه و معلمان، بر احساس امنیت کودکان و سرعت یادگیری آن‌ها اثر می‌گذارد.

یادگیری حتی به عنوان بزرگسال در محیط کار دشوارتر می‌شود، جایی که بیشتر افراد احساس می‌کنند برای دانستن آنچه باید انجام دهند، حقوق می‌گیرند و بنابراین بیشتر از اینکه احمق به نظر برسند، می‌ترسند. آیا تا به حال صبح از خواب بیدار شده و فکر کرده‌اید: «امروز می‌خواهم چه کسی باشم؟ می‌دانم، همان فردی که در جلسه، اهداف مورد بحث را به یاد نمی‌آورد، دستور جلسه‌ی مناسب را همراه ندارد و لباس مناسبی نپوشیده است.»

بعید است.

بیشتر مردم فقط می‌خواهند پیشرفت کنند و بهترین عملکرد خود را داشته باشند. اگر چیزهایی وجود دارد که برای انجام بهتر کارتان باید یاد بگیرید، احتمالاً واقعاً خواهان یادگیری آن هستید. اما میزان کمک یا مانع بودن محیط کار در فرایند یادگیری شما و میزان باز بودن شما نسبت به بازخورد، به عوامل زیادی بستگی دارد. محیطی که در آن هستید، رفتارهای مختلف را تحت تأثیر قرار داده و می‌تواند آن‌ها را تقویت یا تضعیف کند.

امنیت روانی

شواهد روبه‌رشدی وجود دارد که نشان می‌دهد افراد تنها زمانی می‌توانند به خوبی یاد بگیرند و از بازخورد مؤثر بهره‌مند شوند که در محیط کار از نظر روانی احساس امنیت کنند. اما این در اصطلاحات سازمانی چه معنایی دارد؟

برای مثال، اگر روی یک سکوی نفتی کار می‌کنید، ممکن است در شرایط فیزیکی خطرناکی باشید و مرتباً به مأموریت‌های غواصی خطرناک بروید. با این حال، اگر اطمینان داشته باشید که تمام رویه‌های ایمنی رعایت می‌شوند، تیم شما به طور منظم مسائل و مشکلات را بررسی می‌کند، شما با هم کار می‌کنید تا خطر را به حداقل برسانید و احساس کنید که رهبر تیم از شما حمایت می‌کند،

آنگاه احتمالاً احساس امنیت روانی خواهید کرد.

یا ممکن است در یک دفتر گرم و راحت کار کنید که هیچ خطر فیزیکی قابل مشاهده‌ای در آن نیست. شرایط کاری شما از نظر فیزیکی کاملاً ایمن است؛ اما اگر جلسات تیمی شامل پیدا کردن گناهکار و تحقیر کردن آنها باشد و همه پشت میزهایشان بلرزند و منتظر فریاد شنیدن بابت کاری که نکرده‌اند باشند، هیچ‌گاه احساس امنیت نخواهید کرد.

شما همچنین هیچ‌گاه جرئت غواصی با این تیم را نخواهید داشت، چون همه اشتباهات را پنهان کرده‌اند و این از نظر فیزیکی بسیار خطرناک است. این وضعیت تقریباً به همان اندازه بد است که در یک اردوی شرکتی از شما بخواهند با چشم‌های بسته به عقب بیفتید و به کولین^۱ از بخش حسابداری اعتماد کنید که شما را از پشت بگیرد.

این به این دلیل است که انواع مختلفی از امنیت وجود دارد؛ امنیتی که در مثال دوم وجود ندارد، امنیت روانی است. این همان نوع امنیتی است که امی ادموندسون^۲ در کتاب خود با عنوان سازمان بی‌باک^۳ بررسی می‌کند.

امروزه سازمان‌ها از کار تیمی مؤثر بسیار بهره‌مند می‌شوند، به طوری که کارکنان ۵۰ درصد بیشتر از بیست سال پیش زمان خود را صرف همکاری می‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها تیم‌های چندرشته‌ای در سراسر جهان دارند. برای اینکه به عنوان یک تیم مؤثر کار کنیم، همگی باید بتوانیم بازخورد مؤثر ارائه بدهیم و دریافت کنیم؛ بنابراین، تحقیقات در زمینه امنیت روانی نکات مهمی را برای در نظر گرفتن هنگام تفکر درباره‌ی فرهنگ سازمانی، بازخورد مؤثر و همکاری با همکاران مطرح می‌کنند. مهم‌ترین نکته این است که ایجاد امنیت روانی در سازمان به معنای فراهم کردن شرایط مناسب برای بازخورد و حمایت از افراد برای ورود به ذهنیت یادگیری است. ادموندسون اشاره می‌کند که این مفهوم جدیدی نیست. برای مثال، در دهه‌ی

1. Colin

2. Amy Edmondson

3. The Fearless Organisation

۱۹۶۰، ادگار شاین^۱ و وارن بینیس^۲ به تأثیر تغییرات سازمانی بر توانایی کارکنان در شنیدن بازخورد و یادگیری توجه کردند. شاین اشاره کرد که امنیت روانی برای غلبه بر اضطراب یادگیری و رفتار دفاعی که افراد به ویژه هنگام بروز اشتباه نشان می دهند، اهمیت دارد. او گفت این امنیت به افراد اجازه می دهد به جای محافظت از خود، روی اهداف مشترک تمرکز کنند.

بنابراین، در محیط کاری با امنیت روانی، افراد بیشتر احتمال دارد با مفهومی مانند صداقت همدلانه و خطرات بین فردی مرتبط با آن احساس راحتی کنند. آنها چندان نگران به اشتراک گذاشتن ایده های خود یا حدس زدن نظر افراد ارشد نیستند. آنها بیش از حد مشغول مشارکت مشتاقانه هستند. این امر به شکل گیری محیطی منجر می شود که در آن بازخورد مؤثر به درستی به اشتراک گذاشته می شود، به اشتباهات به سرعت رسیدگی می شود و تیم ها برای ایجاد نظام ها و فرایندهای کارآمد میان بخش ها با یکدیگر هماهنگ می شوند. افراد درباره ی ارائه ی تمام توان خود در محل کار صحبت می کنند و بازخورد می خواهند تا بتوانند بهترین عملکرد شخصی خود را داشته باشند.

البته، ایجاد این آرمان شهر آسان نیست. اگر در سازمانی کار می کنید که سیستم های ارزیابی بر اساس نمره دهی استوار است نه گفت وگویی به موقع درباره ی توسعه، احتمالاً بیشتر وقت خود را صرف فکرکردن درباره ی این خواهید کرد که چه کارهایی باید انجام دهید تا بهترین نمره و در نتیجه ارتقای بالاتر از کویین^۳ در دفتر پاریس را به دست آورید، تا اینکه روی نحوه ی ارائه ی بهترین و کامل ترین خود در محل کار تمرکز کنید.

سبک های ارتباطی و تفاوت های فرهنگی

شیوه ای که در سازمانتان ارتباط برقرار می کنید، چگونه است؟ برای اینکه بازخورد

1. Edgar Schein
2. Warren Bennis
3. Kevin

را به گونه‌ای منتقل کنید که همه اعضای تیم به اندازه‌ی کافی احساس امنیت روانی داشته باشند و بتوانند از آن یاد بگیرند، ممکن است لازم باشد رفتار خود را تطبیق دهید؛ اما چگونه؟

این موضوع همیشه اهمیت دارد، اما زمانی که به صورت بین‌المللی کار می‌کنید اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. فرهنگ‌های مختلف از نظر میزان صراحت در ارتباط و شیوه انتقال بازخورد با یکدیگر تفاوت دارند. در نتیجه، افرادی که در یک تیم مشترک کار می‌کنند؛ اما در نقاط مختلف جهان قرار دارند، ممکن است تجربه‌های کاملاً متفاوتی از میزان امنیت روانی خود هنگام دریافت بازخورد داشته باشند.

ساده است که این پویایی را به کلیشه‌های فرهنگی تقلیل دهیم، اما این کتاب درباره‌ی آگاهی فرهنگی نیست. باین حال، احساسی که اعضای تیم شما نسبت به بازخوردی که در محیط کار دریافت می‌کنند دارند، تا حدی به سبک ارتباطی‌ای بستگی دارد که از نظر فرهنگی به آن عادت کرده‌اند.

برای مثال، ممکن است فردی در هلند مستقر باشد، بازخورد را از مدیریت در فرانسه دریافت کند و خودش به فردی در ژاپن بازخورد بدهد. هر یک از این کشورها می‌توانند فرهنگ متفاوت و هنجارهای ارتباطی متفاوتی داشته باشند. در هلند، هنجار غالب می‌تواند ارائه‌ی بازخورد بسیار مستقیم باشد. در فرانسه، بحث یا مناظره جدی درباره‌ی یک مفهوم فکری با مدیر، کاملاً پذیرفتنی تلقی می‌شود، اما در ژاپن چنین رویکردی به هیچ وجه هنجار شناخته شده‌ای نیست.

سازگار شدن با این تفاوت‌ها به تمرین و زمان نیاز دارد. برای نمونه، برایان - همان مثال قبلی - هنگام صحبت با مهندسان ژاپنی، ناچار بود به پرسیدن سؤال‌های غیرمستقیم درباره‌ی صحت داده‌ها عادت کند. او هرگز نمی‌توانست به طور مستقیم بگوید که داده‌ها نادرست هستند. او می‌دانست زمانی که سؤال می‌پرسد و مهندسان پاسخ می‌دهند «هیچ مشکلی نیست، هیچ مشکلی نیست، رئیس»، بلافاصله پس از پایان گفت‌وگو می‌روند و هر مسئله‌ای را که در پرسش‌های او مطرح شده بود، اصلاح می‌کنند. او با دقت به رفتار آن‌ها توجه کرد و از این طریق بازخورد لازم را برای تطبیق دادن سبک ارتباطی خودش - به صورت غیرمستقیم - دریافت کرد. در

نتیجه، کاری که مهندسان باید انجام می‌دادند به درستی انجام شد.

سلسله مراتب و سبک‌های رهبری

وقتی صحبت از انتقال پیام درست درباره‌ی اهمیت فرهنگ بازخورد مثبت و مبتنی بر امنیت روانی می‌شود، برای رهبران بسیار حیاتی است که فقط حرف نزنند، بلکه همان‌گونه رفتار کنند و نشان دهند که خودشان هم پذیرای بازخورد هستند. رهبرانی که به طور مداوم به دنبال بازخورد هستند، بقیه را به ارائه‌ی آن دعوت می‌کنند و - مهم‌تر از همه - بر اساس آن عمل می‌کنند، می‌توانند فرهنگ باز و سالمی را در سازمان تقویت کنند. اگر همه دائماً بپرسند «نظر تو چیست؟ چه چیزی را می‌توانم تغییر دهم؟ چطور می‌توانم بهتر عمل کنم؟»، بازخورد می‌تواند به بخشی از گفت‌وگوی روزمره سازمانی تبدیل شود.

با این حال، افراد برای چنین کاری باید به اندازه کافی احساس امنیت روانی داشته باشند. فرهنگ دره سیلیکون که خاستگاه «صراحتِ رادیکال» به شمار می‌آید، فرهنگی بود که در آن رهبران ارشد از این که دیگران با بازخورد مستقیم نظرشان را به چالش بکشند، لذت می‌بردند. اما همان‌طور که پیش‌تر بحث شد، دادزدن یا ارائه‌ی بازخورد مستقیم بدون احترام و ادب، با ارائه‌ی بازخورد مؤثر یکسان نیست.

چگونه می‌توان این تعادل را برقرار کرد تا شیوه‌ی ارائه‌ی بازخورد به فردی در ژاپن تهدیدآمیز نباشد و درعین حال آن‌قدر مستقیم باشد که فردی در ایالات متحده بتواند آن را بپذیرد؟

سبک‌های رهبری مفید

نقطه شروع مناسب، بررسی سبک‌های رهبری و تأثیری است که این سبک‌ها می‌توانند بر امنیت روانی در سازمان‌ها داشته باشند.

«چهار سوار»، سازمان خود را با فرهنگی مبتنی بر ترس اداره می‌کردند. زمانی که شرایط برای آن‌ها بسیار بحرانی شد و درست پیش از فروپاشی شرکت، تلاش

کردند این وضعیت را به نتیجه‌ی رفتار چند فرد محدود نسبت دهند که بلد نبودند چگونه رفتار کنند. با این حال، تلاش‌های شتاب‌زده بلیندا (و بسیاری دیگر) برای نابود کردن اسناد دردسرساز، احتمالاً خلاف این را نشان می‌داد.

اما اگر ریشه مسائل دنبال می‌شد، معلوم بود که علت اصلی مشکلات در سبک رهبری حاکم بر سراسر سازمان قرار داشت. تنها یک الگوی قابل قبول برای رفتار وجود داشت و هر رفتاری خارج از آن نادرست تلقی می‌شد. اگر کسی راه غلط را انتخاب می‌کرد، دوام زیادی نمی‌آورد. اگر اشتباهی کشف می‌شد، به جای یافتن راه حل، قربانی پیدا می‌شد. بازخوردهای انتقادی به طور مداوم برای «قالب‌سازی سازمانی» به افراد وارد می‌شد تا یاد بگیرند چگونه خود را با شکل مطلوب سازمان تطبیق دهند. هیچ‌کس این سبک رهبری را به چالش نمی‌کشید، زیرا همه بیش از حد می‌ترسیدند. بهترین راه برای در امان ماندن از بازخورد آسیب‌زننده، این بود که پیش از آن، آن را به سمت فرد دیگری پرتاب کنید.

امی ادموندسن استدلال می‌کند که اگرچه همه افراد در ایجاد یک فرهنگ مبتنی بر امنیت روانی و محیط کاری حامی یادگیری نقش ایفا می‌کنند، اما رهبران، سهمی ویژه و تعیین‌کننده بر عهده دارند؛ بنابراین، توجه به ویژگی‌هایی که می‌توانند بیشترین فایده را داشته باشند ارزشمند است.

تحقیقات در مورد سبک‌های مختلف رهبری و تأثیری که می‌توانند بر یک تیم داشته باشند، نشان می‌دهد که هیچ سبک بدی (مانند پرخاشگری زننده) وجود ندارد که باید به هر قیمتی از آن اجتناب شود. با این حال، این‌ها سبک هستند، نه ویژگی‌های ثابت و رهبران بسته به مرحله‌ی رشد سازمان ناچار هستند از ترکیبی از آن‌ها استفاده کنند.

- رهبران اجبارگر، اطاعت فوری را مطالبه می‌کنند.
- رهبران اقتدارگر، افراد را حول یک چشم‌انداز بسیج می‌کنند.
- رهبران همدل، پیوندهای عاطفی و هماهنگی ایجاد می‌کنند.
- رهبران دموکراتیک، از طریق مشارکت اجماع می‌سازند.
- رهبران پیش‌تاز، بر تعالی و خودرهبری تأکید دارند.

• رهبران مربی، افراد را برای آینده پرورش می‌دهند.

اگر قرار است تیم‌ها احساس امنیت روانی داشته باشند، انعطاف‌پذیری و بهره‌مندی از هوش هیجانی برای جابه‌جایی میان سبک‌های مختلف رهبری اهمیت حیاتی دارد. هوش هیجانی یک رهبر، فرهنگ یا فضای کاری خاصی را شکل می‌دهد و برای امنیت روانی نقشی کلیدی ایفا می‌کند.

سطوح بالای هوش هیجانی به ایجاد فرهنگی کمک می‌کند که در آن به اشتراک‌گذاری اطلاعات، اعتماد، ریسک‌پذیری سالم و یادگیری شکوفا می‌شود. در مقابل، سطوح پایین هوش هیجانی معمولاً به شکل‌گیری فضاهایی آکنده از ترس و اضطراب منجر می‌شود.

تواضع

اهمیت تواضع در رهبران و توانایی پرسیدن سؤال‌ها، منجر به یک گرایش نسبتاً تازه شده است - گرایش «ندانستن» که رهبران را تشویق می‌کند بازخورد درباره‌ی رهبری خود را با تواضع و رویکردی ملایم‌تر از سبک دره سیلیکون دریافت کنند.

من بسیاری از مدیرعاملان مشتاق و دوست‌داشتنی کسب‌وکارهای کوچک را که این رویکرد را با جان‌ودل پذیرفته‌اند و کاملاً متعهد به یادگیری جدیدترین تکنیک‌های رهبری هستند، آموزش می‌دهم. یکی از این مدیران می‌خواست مهارت‌های ارائه‌ی بازخورد در تیم خود را بهبود دهد و همه را تشویق کند تا تمام توان و ویژگی‌های خود را به محل کار بیاورند. او کتاب صراحت رادیکال کیم اسکات را خوانده بود و می‌خواست آن را به طور کامل اجرا کند.

او تازه از دوران سوگواری بابت بی‌توجهی تیمش به «بی‌هگ^۱» (اهداف بزرگ و جسورانه^۲) بیرون آمده بود. تیم کاملاً از اهداف فعلی که اوایل همان ماه تعیین شده بود، راضی بود. در واقع، آن‌ها عبارت جدیدی برای مدیرعامل خود ابداع

1. BHAG

2. Big Hairy Audacious Goal

کرده بودند: اهداف «اس اس اچ» (اهداف معقول، مناسب و رضایت‌بخش)^۱. تلاش او برای معرفی صراحت رادیکال با همان نوع مقاومت مواجه شد. بازخورد تیمش، پس از مشاهده یک ویدئوی آموزشی، نشان می‌داد که آن‌ها کاملاً همراه نیستند. در این ویدئو، کیم اسکات همیشه پرانرژی و همکارانش به نوبت پیام کلیدی رویکرد صراحت رادیکال را فریاد می‌زدند: «آنچه فکر می‌کنید بگویید. آنچه فکر می‌کنید بگویید. فقط آنچه فکر می‌کنید بگویید! بگویید!» یکی از اعضای تیم پرسید: «اما دقیقاً قرار است چه چیزی بگوییم؟ من واقعاً این رویکرد را دوست ندارم. این من را می‌ترساند.»

کمک به افراد برای احساس امنیت در یادگیری

ارائه‌ی بازخورد مؤثر با ایجاد فرهنگی آغاز می‌شود که در آن افراد به اندازه‌ی کافی احساس امنیت روانی داشته باشند تا بتوانند یاد بگیرند. ایجاد روابط خوب بین اعضای تیم برای این امر کلیدی است. نحوه‌ی انجام این کار تا حدی به اندازه‌ی سازمان بستگی دارد. اگر با یک دوست مدرسه‌ای یک شرکت کوچک اینترنتی راه‌اندازی کنید، شاید مراقبت و روابط شما با یکدیگر بدیهی باشد.

با این حال، وقتی یک استارت‌آپ شروع به رشد می‌کند و تعداد کارکنان زیاد می‌شود، نمی‌توان تمام روز را صرف صحبت مستقیم با افرادی کرد که به سختی می‌شناسیم. برخی سازمان‌ها برای حل این مشکل، سیاست ایمیل باز^۲ را اجرا می‌کنند، به طوری که هر ایمیلی که ارسال می‌شود، به طور خودکار به صندوق ورودی همه کارکنان می‌رسد تا شفافیت برقرار شده و شایعات یا سیاست‌های پشت پرده در محیط کار کاهش یابد.

اما ایجاد یک محیط کاری با امنیت روانی، جایی که افراد بتوانند به یکدیگر بازخورد مؤثر بدهند، لزوماً نیازمند چنین سیستم‌هایی نیست. نکته کلیدی این است

1. SSH
2. Sensible, Suitable, Happy goals
3. Open Email Policy

که راهی برای ایجاد فرهنگی صادقانه و باز، محیطی با اعتماد که افراد بتوانند یاد بگیرند، پیدا کنید. همان طور که قبلاً بحث شد، یکی از مؤثرترین روش ها برای این کار این است که رهبران خود به دنبال بازخورد مؤثر باشند و بر اساس آن عمل کنند. مدیرعاملی که در بالا به او اشاره شد، نیت های خوبی داشت. او می خواست تیمش بتواند بازخورد مؤثر بدهد. به طور تدریجی، فهمید که ارائه ی ابتکارات جدید هر ماه به تیم باعث نمی شود افراد احساس امنیت روانی کنند. او روش «نمی دانم» را امتحان کرد و از افراد خواست تا به او درباره ی روشش بازخورد مؤثر بدهند.

او به بازخورد مؤثر افراد گوش داد و نگرانی های آن ها درباره ی ایده هایش برای اجرای تکنیک های صراحت رادیکال را به طور دقیق ثبت کرد. مشکل این نبود که آن ها علاقه ای به ارائه ی بازخورد مؤثر نداشتند؛ آن ها کاملاً مایل به بررسی و امتحان رویکردهای مختلف بودند. اما نمی خواستند به سرعت وارد کاری شوند که از نظر فرهنگی، در آن زمان برای همه مناسب به نظر نمی رسید. مدیرعامل باید آرام تر شروع می کرد.

او با معرفی چند تکنیک مشخص مرتبط با بازخورد مؤثر در جلسات تیمی مصالحه کرد (برای مثال، نگه داشتن فهرست «آفرین!» به علاوه فهرست کارهای انجام شده و به اشتراک گذاشتن بهترین «آفرین!» هفته). از این طریق، توانایی سازمان در ارائه و دریافت بازخورد مؤثر شکل گرفت.

در این مسیر، او یک نکته مهم دیگر را برای رهبرانی که قصد دارند فرهنگ امنیت روانی و بازخورد مؤثر ایجاد کنند، به نمایش گذاشت: آن ها باید آماده دریافت بازخورد مؤثر باشند و واقعاً به آن گوش دهند. مهم تر از همه، باید دیده شود که آن ها آماده بحث و اقدام بر اساس بازخورد مؤثر هستند. اگر این کار را نکنند، چرا دیگران زحمت بکشند؟

چندین مداخله و فرایند وجود دارد که می تواند تمایل شما به یادگیری به عنوان یک سازمان را نشان دهد.

۱. Don't Knowing: رویکردی رهبری است که در آن رهبر با فروتنی سؤال می پرسد و از دیگران بازخورد می گیرد تا یادگیری و بهبود رخ دهد.

در محیط کاری مدرن و با امنیت روانی، کار تیمی و همکاری اهمیت بیشتری نسبت به رهبری دستوری و فرماندهی از بالا به پایین دارد. به جای بازخورد محرمانه به مدیران یا سیستم‌های ۳۶۰ درجه که بازخورد مؤثر را ناشناس می‌کند، به اشتراک گذاشتن و یادگیری جمعی از بازخورد مؤثر مفیدتر است.

کیم اسکات فرایندی به نام «اوه، ببخشید!»^۱ پیشنهاد می‌دهد. این شامل این است که افراد - از جمله مدیران و رهبران - در جلسه‌ای بایستند و داستانی درباره‌ی اشتباهی که در هفته مرتکب شده‌اند، به اشتراک بگذارند. همه افراد باید بدانند برای اشتباهی که به اشتراک می‌گذارند، بخشش فوری و خودکار دریافت می‌کنند. او اشاره می‌کند که این کار باعث می‌شود افراد با به اشتراک گذاشتن اشتباهات خود راحت شوند و برای ایجاد فرهنگ بازخورد مؤثر و یادگیری بسیار ارزشمند است. فردی که بهترین داستان را دارد، برنده عروسک اردک دیزی^۲ می‌شود.

هر روشی که انتخاب کنید، این مدل‌ها به همکاران جوان‌تر کمک می‌کند تا راحت‌تر درباره‌ی یادگیری، از طریق موفقیت‌ها و اشتباهات، صحبت کنند. در نتیجه، آن‌ها افراد ارشد را نیز به عنوان انسان‌هایی که در حال یادگیری و رشد هستند، می‌بینند.

داستان‌های سازمانی

در شرکت چهار سوار، این یک نشان افتخار بود که افراد از بازخورد شما هراس داشته باشند. یک مدیر با خوشحالی بازگو می‌کرد: «همه از کار کردن با من متنفرند. من همیشه غلط‌های املایی آن‌ها را می‌گیرم.» در سازمان دیگری، لذت فراوان در این بود که به کارکنان تازه وارد داستان فراموش کردن ثبت دونده‌ها توسط اشلی^۳ برای ماراتن لندن را تعریف کنند. مدیر دفتر با شادی می‌گفت: «ما صدها پوند ضرر

1. Whoops a Daisy
2. Daisy Duck toy
3. Ashley

کردیم.»

در مقابل، مدیرعامل که قبلاً به او اشاره شده، شخصاً کارکنان تازه وارد را به تیم معرفی می‌کرد، نقش‌ها و مسئولیت‌های هر فرد را توضیح می‌داد و آن‌ها را با صفاتی مانند «درخشان» یا «شگفت‌انگیز» توصیف می‌کرد. سپس با ارائه‌ی یک مثال نشان می‌داد که چگونه حمایت فوق‌العاده‌ای می‌توان از آن فرد دریافت کرد. به داستان‌هایی که در سازمان خود به اشتراک می‌گذارید فکر کنید. آیا آن‌ها درباره‌ی زمان‌هایی است که کسی کاری را فراموش کرده است؟ بحران‌های وحشتناک که شامل سرزنش‌های زیادی می‌شود؟ یا درباره‌ی موفقیت‌هاست؟ آیا از شناخت استعدادها لذت می‌برید؟ آیا بازخورد مؤثر می‌دهید؛ چون به عملکرد خوب افراد نگاه می‌کنید و از برجسته‌کردن آن لذت می‌برید؟ یا از نکته‌سنجی و یافتن ایراد لذت می‌برید؟ مثل مرغ‌ها که به آن‌ها نوک می‌زنید، همان‌طور که مارگارت هفرنان می‌گوید.

بازخورد مؤثر همیشه روبه‌جلو خواهد بود و بر آنچه افراد می‌توانند یاد بگیرند تمرکز دارد. تعیین مقصر هرگز یک فرهنگ سازمانی مفید نیست. در سازمان چهار سوار، همه بیش از حد وقت خود را صرف این می‌کردند که مقصر را پیدا کنند و تقصیر را گردن چه کسی بیندازند تا توجه از خودشان منحرف شود. باگذشت زمان، همه آن‌قدر مشغول حفظ شغل خود بودند که نه فرصت ارائه‌ی بازخورد مؤثر داشتند و نه فرصت یادگیری از آن‌ها را.

شفافیت

گاهی مدیران در ارائه‌ی بازخورد درباره‌ی عملکرد دچار مشکل می‌شوند، زیرا خودشان به روشنی نمی‌دانند از کارمند چه انتظاری دارند. در فرهنگ‌های مبتنی بر ترس، افراد اغلب فقط به این دلیل مضطرب هستند که دقیق نمی‌دانند چه کاری باید انجام دهند، و همیشه آن‌قدر از پرسیدن هراس داشته‌اند که سؤال نکرده‌اند. ممکن است شرح وظایف‌های طولانی داشته باشند که شامل مهارت‌هایی باشد که هرگز امکان توسعه‌شان را ندارند و اساساً هم معنادار نیست. اما چون فرهنگ

سازمان از یادگیری حمایت نمی‌کند، نمی‌خواهند این موضوع را بپذیرند. حتی ممکن است هر کس سؤال بپرسد، مورد تمسخر قرار گیرد.

در چنین فضایی، مدیران هنگام به چالش کشیده شدن، احتمال بیشتری دارد که پرخاشگر شوند یا برای پوشاندن ضعف خود، به انبوهی از اصطلاحات تخصصی پناه ببرند. ارائه‌ی بازخورد غیرمفید و آسیب‌زننده - که افراد را از درخواست توضیح بیشتر می‌ترساند - بسیار آسان‌تر و برای رئیس کم‌ریسک‌تر است. در نتیجه افراد بی‌صدا پشت میزهایشان می‌نشینند و هر بار که رئیس نزدیک می‌شود، خود را جمع می‌کنند.

امنیت روانی و توانایی شنیدن بازخورد، باید از شفافیت در مورد انتظارات آغاز شود.

برای آن که فرهنگ سازمانی شما از یادگیری و ارائه‌ی بازخورد مؤثر حمایت کند، لازم است:

- مشخص کنید از هر نقش دقیقاً چه انتظاری می‌رود (آن را به کنش‌ها و رفتارهای مشخص کوچک‌تر تقسیم کنید).
- سپس به مدیران امکان بدهید تا بتوانند نشان دهند:
- چه زمانی آن رفتار یا اقدام انجام شده است، و چه زمانی انجام نشده است.

و بعد بر اهمیت توضیح‌دادن تأکید کنید که:

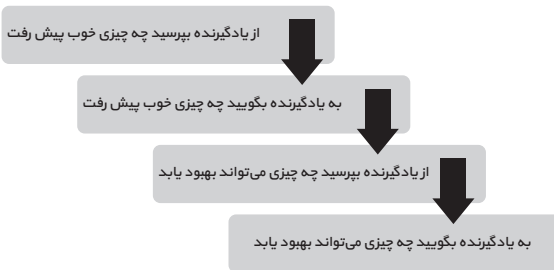
- آن کار چگونه انجام شده است، یا چگونه انجام نشده است.
- در این چارچوب، این انتظار صریح را بگنجانید که باید زمانی نیز صرف شود برای اشاره به مواردی که افراد کاری را خوب انجام داده‌اند. این کار به اندازه‌ی اشاره به خطاها برای یادگیری ارزشمند است. حتی می‌توان گفت تمرکز بر نقاط قوت یعنی سریع‌تر به پاداش می‌رسید و انرژی خود را جایی متمرکز می‌کنید که بیشترین بازدهی را دارد. در واقع، مسیری که باید طی شود کوتاه‌تر می‌شود.
- کلید کار، گفت‌وگویی است که هنگام ارائه‌ی بازخورد شکل می‌گیرد. افراد تقریباً با هر نوع بازخوردی می‌توانند احساس امنیت کنند، به شرط آن که تمرکز آن بر

چیزی باشد که در حیطه اختیارشان است (رفتار) و در فضایی همراه با توضیح دقیق و فرصت بیان دیدگاه خودشان مطرح شود.

متأسفانه، انتظارات سازمانی درباره‌ی ارزیابی‌ها و رتبه‌بندی‌ها باعث می‌شود افراد ارائه‌ی بازخورد را با فرایندهای رسمی و دوره‌ای - که سالی یک یا دو بار برگزار می‌شود - یکسان بدانند. حتی وقتی سازمان‌ها متوجه می‌شوند که «بازخورد» به‌عنوان یک فرایند رسمی و بزرگ محدودیت‌هایی دارد، اگر مدل‌های رایج بازخورد درست، فهم و اجرا نشوند، ممکن است اوضاع را مبهم‌تر کنند. در این حالت، نه روشن می‌شود بازخورد با چه هدفی ارائه شده است و نه مشخص می‌شود دقیقاً از فرد مقابل چه تغییر یا اقدامی انتظار می‌رود.

برای مثال، «قواعد پندلتون» یکی از روش‌های شناخته شده برای ارائه‌ی بازخورد است که باهدف درگیرکردن طرف مقابل در گفت‌وگو طراحی شده است. ایده اصلی این است که ابتدا به آنچه خوب پیش رفته پرداخته شود و سپس به آنچه می‌تواند بهتر انجام شود. شکل ۴ مراحل یک گفت‌وگوی بازخورد بر اساس قواعد پندلتون را نشان می‌دهد.

بااین حال، در بسیاری از محیط‌های کاری، تفسیر نادرست این الگو باعث شده رویکردی شکل بگیرد که در آن هر بازخورد منفی همیشه میان دو بازخورد مثبت قرار داده می‌شود. این روش را معمولاً «ساندویچ آشغال» می‌نامند.



شکل ۴. قوانین بازخورد پندلتون

یکی از مراجعانم به من گفت که نسخه کوتاه‌تری از این رویکرد را کن بلانچارد ارائه کرده است؛ همان کسی که جمله مشهور «بازخورد صبحانه قهرمانان است» از او نقل می‌شود. در مدل بلانچارد پیشنهاد نمی‌شد که پس از بیان نکته منفی، دوباره با یک نکته مثبت گفت‌وگو بسته شود. به این ترتیب، ساختار «نان-انتقاد-نان» کامل نمی‌شد و بازخورد عملاً به شکل «ساندویچ آشغال نیمه‌باز» درمی‌آمد؛ یعنی انتقاد گفته می‌شد، اما بدون آن لایه پایانی بازخورد مثبت که قرار بود آن را بپوشاند. مغز انسان می‌تواند؛ مانند چسب ولکرو^۱ عمل کند؛ افراد به این عادت می‌کنند که امر مثبت با امر منفی همراه باشد و از پیش خود را آماده می‌کنند، درحالی‌که مغزشان فریاد می‌زند: «خطر! خطر!» در این حالت، فرد در وضعیت «جنگ یا گریز» گیر می‌افتد و دیگر نمی‌تواند در چرخه‌ی یادگیری حرکت کند. به کارگیری این رویکرد «ساندویچی» ناخواسته به مدیران امکان می‌دهد بازخورد نامؤثر بدهند و بدون درگیر شدن در یک گفت‌وگوی جدی و یادگیرانه، از مسئولیت آن عبور کنند. مدیران نگران را تصور کنید که با درخواست ارزیابی عملکرد روبه‌رو شده است: «به من گفته شده باید نکته‌ای پیدا کنم که این فرد لازم است بهتر انجام دهد. بگذار ببینم چه کار اشتباهی کرده است... آه، همان ارائه‌ی ضعیف شش ماه پیش؛ همان را مطرح می‌کنم.»

در نتیجه، این ساندویچ رنگ‌وبوی قضاوت‌گرانه پیدا می‌کند. دریافت‌کنندگان بازخورد می‌دانند که قرار است انتقادی در راه باشد و منتظر همان بخش می‌مانند. شروع گفت‌وگو با پرسش از فرد درباره‌ی ارزیابی از عملکرد خودش نیز اغلب پاسخی منفی به دنبال دارد، چیزی در این مایه‌ها که: «نمی‌دانم، اما مطمئنم شما قرار است بگویید.»

اگر افراد به طور منظم بازخورد مؤثر و مستقل دریافت کنند، بدون اینکه چیزی به آن الصاق شده باشد، به آن عادت می‌کنند و با آن احساس راحتی خواهند کرد. اما اگر بازخورد در قالب یک «ساندویچ» سالانه و قضاوت‌گرانه ارائه شود، افراد

۱. Velero: نام تجاری نوعی نوار چسب پارچه‌ای قلاب‌وحلقه‌ای است که به دلیل خاصیت چسبندگی سریع و محکم، در اینجا به صورت استعاری برای توصیف ذهنی به کار رفته که به سرعت به امور منفی «می‌چسبد».

همیشه منتظر می‌مانند تا مدیر به همان بخشی برسد که واقعاً می‌خواهد درباره‌اش صحبت کند؛ یعنی همان جایی که به زعم او خطایی رخ داده است. در نتیجه، بخش‌های مثبتِ دو سوی ساندویچ نادیده گرفته می‌شود، چون اهمیت واقعی ندارد و فقط برای چارچوب‌بندی جلسه آمده است.

تنوع عصبی

تنوع عصبی و نحوه‌ی برخورد ما با آن در محیط کار، بر احساس امنیت روانی افراد و توانایی آن‌ها در پردازش بازخورد مؤثر تأثیر می‌گذارد.

هر فرد در نحوه‌ی دریافت بازخورد متفاوت است و آن را به شیوه‌ای خاص پردازش می‌کند. پیشینه‌ها و تجربیات متفاوت، همان‌طور که در فصل‌های قبل بحث شد، بر این موضوع اثرگذار است. علاوه بر داستان‌های هویتی ما، رابطه‌ی ما با فرد ارائه‌دهنده‌ی بازخورد و توانایی ما در «اشتباه‌گیری» بازخورد (یافتن ایراد در آن) نیز اثر دارد.

با این حال، آگاه بودن از این که مغز خود شما به شیوه‌ای خاص کار می‌کند نیز مفید است. اگر با فردی دیگر دشواری در برقراری ارتباط و ارائه‌ی بازخورد دارید، این می‌تواند به دلیل متفاوت کار کردن مغز او نسبت به شما باشد. بنابراین، توجه به تنوع عصبی می‌تواند کمک‌کننده باشد.

اگر فردی با تنوع عصبی را مدیریت می‌کنید

هنگام ارائه یا دریافت بازخورد، شرایط خاصی باید در نظر گرفته شود. اینجا، جای بحث جزئیات شرایط مختلف عصبی نیست. با این حال، اتخاذ فرضیات (مثلاً «باتو تنبل است») چون به نظر نمی‌رسد مدت طولانی روی صندلی، پشت میز بنشیند و روی کارش تمرکز کند (هرگز مفید نیست. شما هیچ ایده‌ای ندارید که چرا باتو نمی‌تواند مدت طولانی بنشیند و همچنین نمی‌توانید فرض کنید که او تمرکز ندارد. او ممکن است برای فکر کردن نیاز به حرکت داشته باشد، زیرا کمردرد،

واریس یا اختلال کم‌توجهی - بیش‌فعالی^۱ داشته باشد.

اگر نشستن طولانی مدت تأثیری بر کار او نداشته باشد، واقعاً اهمیتی ندارد. تلاش کنید تأثیر فرهنگ سازمانی خود را درک کنید تا بدانید چه زمانی این فرهنگ شما را به سمت هنجارهای سازمانی سوق می‌دهد که ممکن است بر نحوه‌ی احساس شما نسبت به رفتارهای خارج از هنجار اثر بگذارد.

اگر باتو ویژگی عصبی خاصی دارد که باید در نظر گرفته شود (برای مثال، مغز با اختلال کم‌توجهی - بیش‌فعالی)، درباره‌ی این که این موضوع برای او چه معنایی دارد، اطلاعات بیشتری کسب کنید. بررسی کنید او چه کارهایی را خوب انجام می‌دهد و چگونه می‌توان از این توانمندی‌ها بهره برد. آیا مهارت‌های خاصی دارد که می‌تواند برای سازمان مفید باشد؟

اگر وظایفی وجود دارد که برای او دشوارتر است، آن‌ها را شناسایی و راهکارهای کمکی بررسی کنید. اگر تمرکز مشکل ساز است، تکنیک‌های مختلف مدیریت آن را بررسی کنید.

بحث درباره‌ی این موضوع با دیگر اعضای تیم، با اجازه او، می‌تواند مفید باشد. ممکن است با تیم منابع انسانی خود صحبت کرده و درباره‌ی برنامه‌های اقدام سلامت روان پرس‌وجو کنید؛ برنامه‌هایی که کارکنان را تشویق می‌کنند مسائل و شرایط بهداشت روانی خود را به اشتراک بگذارند و ایده‌هایی درباره‌ی نحوه‌ی مدیریت این مسائل ارائه دهند. هدف این است که افراد در محیط کار سالم بمانند. این کار ارائه‌ی بازخورد را آسان‌تر می‌کند، زیرا می‌توانید درباره‌ی آنچه برای شرایط عصبی خاص مفید است، به عنوان بخشی از بازخورد صحبت کنید. برای مثال: «می‌دانم در برنامه اقدام سلامت خود گفته‌اید که می‌خواهید اگر بینیم کارهایتان به موقع انجام نمی‌شوند، به شما اطلاع دهم. حالا همین کار را انجام می‌دهم. چطور می‌توانم کمکتان کنم؟»

برخی ویژگی‌های عصبی خاص باعث می‌شوند پردازش بازخورد برای بعضی افراد دشوار باشد. برخی ممکن است به بازخورد بیش از حد حساس باشند و آن

را پایان جهان تلقی کنند.

هیچ‌کس حق ندارد از افراد بخواهد به شیوه‌ای خاص به بازخورد پاسخ دهند. با این حال، در محیط کار، شما حق دارید درباره‌ی تأثیر رفتار آن‌ها و اثر آن بر خودتان، تیم و/یا کار مشترک اظهار نظر کنید.

نکته کلیدی، یادگیری مهارت‌های درست است تا بتوانید این بحث‌ها را به گونه‌ای انجام دهید که همه اعضای تیم احساس امنیت روانی کنند. در نتیجه، آن‌ها راحت‌تر از بازخورد در محیط کار می‌آموزند.

به‌خاطر بسپارید

- فرهنگ یک سازمان تأثیر قابل توجهی بر میزان مفید بودن بازخورد دارد.
- سازمان‌های با امنیت روانی، افراد را قادر می‌سازند تا بازخورد موثری ارائه و دریافت کنند.
- سازمان‌هایی که در آن‌ها افراد دچار ترس هستند و مسئولیت خطاها را به گردن دیگران می‌اندازند، مانع یادگیری می‌شوند.
- رهبری نقش مهمی در ایجاد فرهنگی دارد که یادگیری را ممکن می‌سازد.
- رهبران باید رفتارهای خود را با جستجو و عمل به بازخورد الگو قرار دهند.
- اگر قرار است بازخورد مفید باشد، شفافیت در مورد انتظارات بسیار مهم است.
- توجه به نحوه‌ی برخورد سازمان با شرایط تنوع عصبی و تأثیر آن بر یادگیری اهمیت دارد.

بخش ۳

چگونه بازخورد مؤثر ارائه بدهیم

تا اینجا حجم زیادی از اطلاعات را بررسی و ایده‌های تازه‌ای را جذب کرده‌اید. مگر این‌که مستقیماً به این بخش از کتاب آمده باشید؛ در این صورت، خوش آمدید.)

در میان این مطالب، باید درباره‌ی موارد زیر تأمل کرده باشید:

- ارائه‌ی بازخورد مؤثر چه معنایی دارد
- چه عواملی به شما کمک می‌کنند آن را به خوبی انجام دهید
- چه موانعی ممکن است شخصاً پیش روی شما قرار داشته باشند
- چه عواملی در سازمان شما می‌توانند تسهیل‌کننده یا بازدارنده باشند

لحظه‌ای مکث کنید و نکته‌های کلیدی‌ای را که تاکنون آموخته‌اید یادداشت کنید. اکنون چگونه می‌توانید این آموخته‌ها را عملی کرده و آن‌ها را در محیط کار خود استفاده کنید؟

ممکن است احساس کنید کاملاً آماده‌اید تا با اتکا به این یادگیری‌ها، ارائه‌ی بازخورد مؤثر را آغاز کنید. یا شاید هنوز در حال اندیشیدن باشید که از کجا باید شروع کنید.

گام مهم بعدی این است که مشخص کنید اکنون چه اقدامی باید انجام دهید تا آموخته‌های خود را در عمل بیازمایید و در چرخه‌ی یادگیری حرکت کنید.

بخش ۳ در این مرحله به شما کمک می‌کند و مدل‌ها و فهرست‌های راهنمای عملی را برای استفاده در محیط کار بررسی می‌کند. این بخش نسبت به دو بخش قبلی حال و هوای تمرین محور بیشتری دارد و به گونه‌ای طراحی شده است که هنگام برنامه‌ریزی گفت‌وگوهای بازخورد به آن مراجعه کنید.

زمینه‌های کلیدی برای اجرای آموخته‌ها عبارت‌اند از:

۱. آماده‌سازی: شفاف بودن

۲. پیش‌بینی: مفید بودن

۳. اجرا: انسانی بودن

در پایان هر یک از سه فصل بعدی، یک فهرست راهنما خواهید یافت تا بتوانید

چالش‌های هر یک از این سه مرحله را بررسی کنید. می‌توانید از این فهرست‌ها برای تحلیل نمونه‌های شخصی خود و همچنین مثال‌های ارائه‌شده استفاده کنید. در پایان کتاب، فهرست راهنمای «آیا همه چیز را در نظر گرفته‌اید؟» برای ارائه‌ی بازخورد مؤثر آمده است. این فهرست به شما یادآوری می‌کند هنگام بررسی هر گفت‌وگوی بازخورد به کدام فصل مراجعه کنید. ممکن است بخواهید یک نسخه از آن تهیه کرده و برای مراجعه‌ی آسان، آن را روی میز یا کنار رایانه‌ی خود قرار دهید.

نکته‌ی پایانی: اگر هنوز درباره‌ی میزان آسیب‌زایی بازخورد ضعیف و اهمیت اجرای درست آن در محیط کار تردید دارید، عبارت «بازخورد بد» را در گوگل جست‌وجو کنید. یکی از رشته‌گفتارهای سرگرم‌کننده در توییتر از افراد خواسته بود خود را با بدترین بازخوردی که تاکنون دریافت کرده‌اند معرفی کنند؛ بنابراین، در این مرحله که قرار است مهارت‌های جدید خود را به اجرا بگذارید، این ایده‌ها در قالب یک «شعر اقتباسی» گردآوری شده‌اند. امید است این متن هنگام برنامه‌ریزی گفت‌وگوهای بازخورد، تمرکز ذهن شما را تقویت کند.

قصیده‌ای برای بازخورد بد

یک شعر اقتباسی

سلام

اسم من شریل^۱ است

به نظرم نمی‌رسم بتوانم

با حجم کاری طاقت‌فرسا کنار بیایم

همچنین خیلی جاه‌طلب هستم

و کمی زیاد شبیه

کسی دیگر به نظر می‌رسم

من کریگ^۱ هستم
 باید بیشتر حرف بزنم
 وقتی چیزی اشتباه است
 اما همچنین باید دست از پرادعا بودن
 و ترساندن بردارم

سلام، من امی^۲ هستم
 من بی تجربه هستم
 و لحن تند و ذاتی ولزی دارم
 باید دست‌هایم را بیشتر روی هم نگه دارم
 اگر می‌خواهم جدی گرفته شوم

من آلین هستم
 باید نوشتن مطالب آموزشی را متوقف کنم
 چون روی فروش بسته‌های آموزشی
 در استرالیا تأثیر می‌گذارد
 و با این طرز فکر هرگز ارتقا نمی‌گیرم

سلام، من جرمی^۳ هستم
 می‌توانم بیشتر تلاش کنم
 برای ادغام در ساختار اجتماعی محل کار
 اما من به طرز شگفت‌آوری توانمندم
 برای یک متخصص توسعه‌ی مشارکتی

1. Craig
2. Amy
3. Jeremy

در واقع، نه، صبر کنید، من دیو' هستم
من یک سرباز ذخیره معمولی نیروی دریایی هستم
فقط به اندازه‌ای که فکر می‌کنم
نابغه نیستم

من کوین هستم
من کم‌کاری می‌کنم
باید آرام شوم
به دفترم برگردم
و در مورد این بازخورد فکر کنم
و اینکه چقدر واقعاً
مفید نیست

ادامه مطلب را بخوانید تا مطمئن شوید بازخوردی که ارائه می‌دهید هرگز در
یکی از رشته‌های تویتر مانند این ظاهر نمی‌شود.

۷

آماده‌سازی: شفاف‌بودن

شاید متوجه یک مضمون تکرارشونده در این کتاب شده باشید: تنها بازخورد مؤثر، بازخورد روشن و شفاف است. حتی منتقدانی که کاملاً موافق استفاده از واژه «بازخورد» نیستند، توصیه می‌کنند جلسات یک‌به‌یک منظم با اعضای تیم داشته باشید تا بتوانید واکنش‌های روشن و به‌موقع خود را نسبت به رفتارشان ارائه دهید. هنگام مطالعه‌ی این فصل، چهار گام کلیدی پیدا خواهید کرد تا مطمئن شوید شروعی قوی در ارائه‌ی بازخورد روشن و به‌موقع دارید. این گام‌ها به یک فهرست بررسی تبدیل می‌شوند و یک فهرست کامل در پایان فصل ارائه خواهد شد.

این چهار گام عبارتند از:

۱. گردآوری داده‌های خود

۲. بررسی داده‌های خود

۳. نوشتن آن

۴. برنامه‌ریزی فرایند و پیگیری

وقتی کتاب را زمین می‌گذارید و به دفتر خود بازمی‌گردید (جلوی صفحه‌نمایش کامپیوتر می‌نشینید)، «شفاف‌بودن» به چه معناست؟ واقعاً چه می‌گویید؟

در شتاب زندگی سازمانی اینکه به بیانیات مبهم و گیج‌کننده پناه ببریم خیلی آسان است. بیاناتی که به جای اینکه فرد را در چرخه‌ی یادگیری حمایت کنند، او را سردرگم رها می‌کنند. حتی باتجربه‌ترین و ماهرترین ارائه‌دهندگان بازخورد گاهی مرتکب این اشتباه می‌شوند.

در تلاش برای شفاف‌بودن، بسیاری از افراد تعلل می‌کنند و خود را در پیچیدگی‌های زیادی گرفتار می‌کنند تا بازخورد بالقوه اما داده نشده به تدریج کم‌اثر و کمتر مفید شود. چگونه می‌توان شروع کرد؟ اولین گام برای شفاف‌بودن، گردآوری

داده‌های بازخورد است.

گام ۱: گردآوری داده‌ها

بیاپید با یادآوری سریع واژه «بازخورد مؤثر» شروع کنیم و ببینیم این واژه برای نحوه‌ی گردآوری داده‌های بازخورد چه معنایی دارد.

در مرحله‌ی آمادگی، چارچوب ارائه‌ی بازخورد مؤثر اهمیت دارد، زیرا در این فصل بررسی می‌کنیم چگونه می‌توانید:

- نظرات یا واکنش خود را نسبت به یک رفتار مشخص که مشاهده کرده‌اید ارائه دهید
- تأثیر این رفتار بر خودتان، تیم و/یا کاری که می‌خواهید انجام دهید توصیف کنید
- از نظر دادن درباره‌ی شخصیت، ارزش‌ها، باورها یا نگرش‌ها خودداری کنید

همان‌طور که چارچوب ارائه‌ی بازخورد مؤثر (شکل ۲ در فصل ۱) را به خودتان یادآوری می‌کنید، احتمالاً مثال‌های آشکار زیادی از رفتارها پیدا می‌کنید که می‌خواهید درباره‌ی آن‌ها نظر دهید. با این حال، برای تبدیل این‌ها به داده‌های بازخورد مفید، باید مطمئن شوید رفتار مشاهده‌شده و تأثیر آن را به‌گونه‌ای بیان می‌کنید که هم روشن و هم مفید باشد. بیاپید چند روش برای کمک به این کار بررسی کنیم.

داده‌های بازخورد خود را از طریق «پیسیز»^۱ بررسی کنید

بازخورد همیشه وقتی بر اساس موارد مشخص باشد بهتر است. این کار ارائه‌ی بازخورد شفاف را بسیار آسان‌تر می‌کند. گام اول، گردآوری مثال‌های مشخص از رفتار مشاهده‌شده است.

۱. PACES: (Perception, Activity, Consequences, Explain and Explore, Share for success) پیسیز یک مخفف مدیریتی برای ارائه بازخورد است که هر حرف آن نشان‌دهنده یک مرحله یا ویژگی خاص است..

سپس یک قدم عقب بایستید و مثال‌های خود را مرور کنید. چگونه می‌توانید آن‌ها را به نکات یادگیری شفاف و مفید تقسیم کنید؟

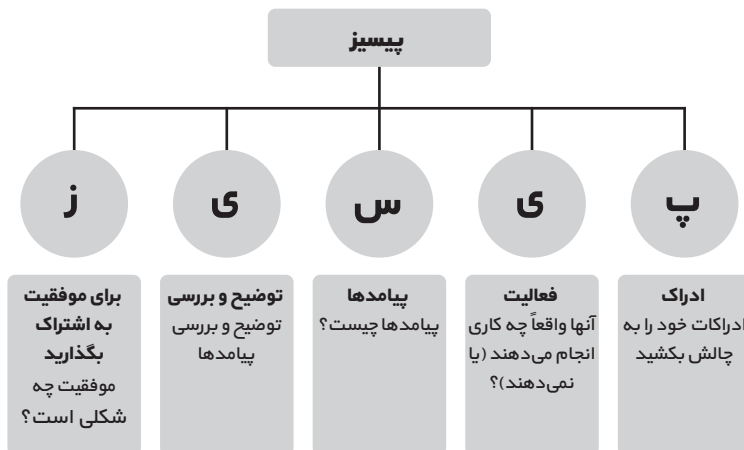
پاسخ این است که بازخورد خود را از طریق پیسیز بررسی کنید.

پیسیز شما را از طریق یک فرایند فکری هدایت می‌کند؛ جایی که ابتدا برداشت‌های خود از آنچه مشاهده کرده‌اید به چالش می‌کشید، سپس با جزئیات بررسی می‌کنید فرد واقعاً چه کاری انجام می‌دهد یا نمی‌دهد و پیامدهای رفتار او بر شما، کار یا همکاران را در نظر می‌گیرید. سپس در موقعیت بهتری قرار می‌گیرید تا بازخورد خود را توضیح دهید و آن را با فرد بررسی کنید. در کنار هم می‌توانید ایده‌ها را به اشتراک بگذارید و بررسی کنید چه چیزی در رفتار یا اقدامات آن فرد باعث موفقیت او می‌شود یا نیاز به تغییر دارد.

این کار به شما کمک می‌کند چارچوب بازخورد مؤثر را دنبال کنید، زیرا شما را مجبور می‌کند روی رفتار مشاهده‌شده و تأثیر آن تمرکز کنید، نه شخصیت فرد یا نگرش نامطلوب او یا تضاد ظاهری با ارزش‌ها یا باورهای شما.

البته، مدل‌ها و چارچوب‌ها در کتاب بسیار ساده به نظر می‌رسند. چالش‌ها زمانی بروز می‌کنند که بخواهید آن‌ها را روی فرد پیچیده واقعی در محیط کار خود اعمال کنید.

برای بررسی بازخورد خود از طریق پیسیز، به فردی فکر کنید که با او کار می‌کنید. چه داده‌های بازخوردی برای او دارید که شکستن آن‌ها به نکات شفاف و مفید برای شما دشوار است؟ به یاد داشته باشید، همیشه ارائه‌ی بازخورد شفاف وقتی بسیار مشخص هستید، آسان‌تر است.



شکل ۵. پیسیز: ادراک، فعالیت، پیامدها، توضیح و بررسی، به اشتراک گذاری برای موفقیت

سپس با در نظر گرفتن فرد نمونه و رفتار مشاهده شده‌ی او، این برگه سؤال را تکمیل کنید.

برگه سؤال ۱. روش پیسیز
پ برای ادراک: با به چالش کشیدن ادراک خود شروع کنید. فکر می‌کنید چه چیزی را از رفتار فرد مشاهده کرده‌اید؟ فکر می‌کنید او چه کاری را قرار بوده انجام دهد؟
ی برای فعالیت: چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟ آنها واقعاً چه کاری انجام می‌دهند؟
س برای پیامدها: پیامدهای این رفتار چه هستند؟ چه چیزهایی درست پیش می‌رود و چه چیزهایی اشتباه است؟
ی برای توضیح (و بررسی): تأثیر این رفتار بر شما، کار یا همکارانتان را توصیف کنید. از واژه‌هایی استفاده کنید که نشان دهد بازخورد را شخصاً ارائه می‌کنید («دیدم»، «متوجه شدم»، «تأثیری که بر من داشت این بود») و از واژه‌هایی مانند «کسی گفته»، «دیدگاه عمومی این است»، «اکثر مردم فکر می‌کنند» استفاده نکنید.
ز برای موفقیت (و به اشتراک گذاری): موفقیت برای شما و فرد مقابل یا برای کار چگونه به نظر می‌رسد؟ چه چیزی باید تغییر کند تا به آن برسید؟
پس دوباره چه کاری از آنها خواستید انجام دهند؟ روی آن تمرکز کنید تا بتوانید شفاف باشید.

برای درک بهتر این سؤالات، احتمالاً لازم است داده‌های خود را بیشتر بررسی کنید. این به معنای حرکت به گام ۲ در چک‌لیست است. من از یک مثال استفاده خواهم کرد تا در روند انجام آن به شما کمک کنم.

گام ۲. داده‌های خود را بررسی کنید

شاید روزی را در محل کار گذرانده باشید که هیچ‌چیز درست پیش نرفته است و دستیار شما (فرض کنیم نام او آنتوان^۱ است) هیچ‌کدام از کارهایی را که از او خواسته‌اید انجام نداده است. می‌دانید که باید به او بازخورد بدهید. اما احساس می‌کنید هر روز همین‌گونه است — فهرستی طولانی از کارهایی که درست پیش نمی‌روند وجود دارد و او هم عادت آزاردهنده‌ای دارد که وقتی به اشتباه‌هایش اشاره می‌کنید، شما را نادیده می‌گیرد. شما مشغول هستید و حتی داشتن یک گفت‌وگوی عادی با او خسته‌کننده است.

همان‌طور که مرتب به همکارانتان می‌گویید (و همه با شما موافق هستند)، مشکلی در نگرش او وجود دارد. او واقعاً آزاردهنده است. اما نمی‌توانید به او بازخورد بدهید که «تو خیلی آزاردهنده هستی». می‌دانید که این کار به او کمک نخواهد کرد تا در چرخه‌ی یادگیری حرکت کند. هرچه تلاش می‌کنید، بیان شفاف مسئله بیش از حد دشوار به نظر می‌رسد؛ بنابراین عمداً هر نوع گفت‌وگویی را با او به تعویق می‌اندازید. زمان می‌گذرد. آنتوان همچنان آزاردهنده باقی می‌ماند، کارهای پایه را انجام نمی‌دهد، اما مدام از شما می‌پرسد شاخص‌های کلیدی عملکردش^۲ چه هستند و درباره‌ی آنها بازخورد می‌خواهد. تا زمانی که فردی مانند من وارد ماجرا می‌شود، شما (و همکارانتان) عملاً از شدت ناامیدی در آستانه فروپاشی کلامی قرار گرفته‌اید.

«کمکم کنید!» خواهید گفت؛ همان حرفی که طی سال‌ها در گفت‌وگوهای

1. Antoine

۲. KPI: Key Performance Indicator: به معنای «شاخص کلیدی عملکرد» است؛ شاخص‌های قابل اندازه‌گیری که میزان تحقق اهداف فرد یا واحد را نشان می‌دهند.

متعدد با مدیران مختلف درباره‌ی کارمندانی شبیه آنتوان بارها شنیده‌ام. «او واقعاً، واقعاً آزاردهنده است. همه ما همین فکر را می‌کنیم. همه ما را دیوانه کرده است. منابع انسانی می‌گوید تا زمانی که مدیریت عملکرد او را شروع نکرده‌ام، نمی‌توانم او را کنار بگذارم. به من گفته‌اند باید با این موضوع برخورد کنم. نمی‌دانم از کجا شروع کنم. قرار است چه بگویم؟»

چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟

در چنین موقعیتی رویکرد شما چیست؟ نخستین گام این است که با جمع‌آوری داده‌ها، روایت خود را شفاف کنید.

آنتوان تازه وارد محیط کار شده است و از پیامدهای رفتارش بر اطرافیان آگاهی ندارد. اگر نمی‌خواهید در برابر ناآگاهی او از شدت ناامیدی درمانده شوید، باید این پیامدها را به صورت شفاف برایش تبیین کنید.

با این حال، اکنون در گام ۲ چک‌لیست قرار دارید. شفاف کردن روایت از همان ابتدا به این معنا است که باید از پیش، زمان بگذارید و خود را وادار کنید داده‌های بازخورد خود را بررسی کنید — یعنی همان رفتاری را که مشاهده کرده‌اید و قرار است درباره‌ی آن بازخورد بدهید.

خب دقیقاً می‌خواهید چه بگویید؟

می‌خواهم بگویم آنتوان (نام یکی از اعضای تیم خود را جای‌گذاری کنید) خیلی آزاردهنده است (هر صفتی که می‌خواهید جای‌گذاری کنید).

و حالا همان‌جا متوقف شوید. اینجا چه اتفاقی در حال رخ دادن است؟

شروع کردن با چنین بازخوردی یعنی وارد مسیری انحرافی شده‌اید: مسیری مبتنی بر برچسب زنی تنبلی و سوگیری، همان‌طور که در فصل ۵ دیدیم. شما و همکارانتان به آنتوان برچسب «آزاردهنده» زده‌اید. وقتی این برچسب در ذهن شما وجود دارد، بررسی دقیق داده‌های بازخورد بسیار دشوار می‌شود. بیایید دوباره تلاش کنیم.

سوگیری خود را بررسی کنید

اگر قرار است بازخورد مؤثر و شفاف ارائه بدهید، باید از برجسب‌زنی و سوگیری فاصله بگیرید. شما بر اساس پیشینه و تجربه‌های خود، نگاه خاصی دارید و همین نگاه بر نحوه‌ی تفسیر رفتارها اثر می‌گذارد.

به یاد داشته باشید بازخورد همیشه درباره‌ی هر دوی شما است. بازخورد اغلب بیش از آنکه درباره‌ی فرد مقابل باشد، درباره‌ی شما سخن می‌گوید؛ بنابراین ابتدا خودتان را مورد پرسش قرار دهید.

چند سؤال از خود بپرسید که با «چه» آغاز می‌شوند

برای مثال، به جای اینکه بپرسید «چرا آنتوان این قدر آزاردهنده است؟» بپرسید «آنتوان چه کاری انجام می‌دهد که چنین شهرتی پیدا کرده است؟»

می‌توانید با طرح چندین سؤال از این دست، به تدریج آنچه در حال رخ دادن است را باز کنید و بفهمید.

- دقیقاً کدام جنبه از نگرش او شما را آزار می‌دهد؟
- او چه کاری انجام می‌دهد (یا انجام نمی‌دهد) که باعث می‌شود چنین برجسبی به او بزنید؟
- شما چه سهمی در این پویایی دارید؟
- آیا او واقعاً آن قدر آزاردهنده است؟ آیا واقعاً به او بازخورد می‌دهید، یا از او می‌پرسید چرا بیشتر شبیه شما نیست؟

طبیعی است که دلایل مختلفی وجود داشته باشد که رفتار آنتوان شما را ناراحت کند. فقط خودتان می‌توانید این دلایل را شناسایی کنید. اگر می‌خواهید بازخورد شما شفاف و کمک‌کننده باشد، باید زمان و فضای کافی به این مرحله اختصاص دهید. به یاد داشته باشید نقش شما هنگام ارائه‌ی بازخورد این است که به آنتوان کمک کنید در چرخه‌ی یادگیری حرکت کند. برای انجام این کار، باید بر رفتارهای مشخصی تمرکز کنید که بر شما و بر کاری که شما و تیم تولید می‌کنید تأثیر می‌گذارد.

یک فیلمنامه بنویسید

برای اینکه بر «چگونگی» تمرکز کنید، نه بر «چرایی»، تصور کنید آنتوان (یا فرد نمونه خودتان) را دنبال می‌کنید، رفتاری را که می‌خواهید درباره‌ی آن بازخورد بدهید فیلم برداری می‌کنید و برای آن فیلمنامه می‌نویسید.

هدف شما ثبت صحنه‌هایی است که رفتار مشاهده‌شده را در ارتباط با کار آنتوان نشان می‌دهد.

برای مثال، فیلمنامه می‌تواند چنین باشد:

شما: آنتوان، این گزارش‌های مدیریتی است. لطفاً شش نسخه از آن تهیه کنید. آنتوان (درحالی‌که گزارش‌ها را از شما می‌گیرد): ممکن است زمانی را مشخص کنید تا شاخص‌های کلیدی عملکردم را با هم مرور کنیم؟ شما (درحالی‌که برمی‌گردید): جلسه‌ی هیئت مدیره ساعت ۳ بعدازظهر است. لطفاً بروید و نسخه‌ها را تهیه کنید.

آنتوان: وقت را با منشی شما هماهنگ کنم؟ یا برای تعیین وقت از برنامه کالندلی^۱ استفاده می‌کنید؟

شما (درحالی‌که در دفتر را می‌بندید): این نسخه‌ها را حداکثر تا ساعت ۲ بعدازظهر لازم دارم.

سکوت. آنتوان حدود ده دقیقه با ناراحتی بیرون دفتر شما پرسه می‌زند. پس از نوشتن فیلمنامه، دوباره به آن بازگردید و با پاسخ دادن به پرسش‌های برگه سؤال ۲ آن را دقیق‌تر و جزئی‌تر کنید.

۱. Calendly: ابزار آنلاین زمان بندی جلسه است که امکان رزرو زمان‌های خالی در تقویم را فراهم می‌کند.

برگه سؤال ۲. داده‌های خود را بررسی کنید: فیلمنامه
فرد دقیقاً چه کاری انجام می‌دهد یا انجام نمی‌دهد؟
شما چه چیزی را می‌بینید که او انجام می‌دهد یا انجام نمی‌دهد؟
در نتیجه، چه اتفاق قابل مشاهده‌ای رخ می‌دهد؟
چه چیزهایی درست پیش می‌رود و چه چیزهایی اشتباه است؟
تأثیر این رفتار بر شما و بر کار را توصیف کنید.
از واژه‌هایی استفاده کنید که نشان دهد مالک بازخورد هستیید («دیدم»، «متوجه شدم»، «تأثیری که بر من داشت این بود»).

اکنون با استفاده از این پرسش‌ها، بازخورد خود را از صافی پیسیز عبور دهید. دقیقاً می‌خواهید چه بگویید؟ مکث کنید و فکر کنید.

ادراک: با به چالش کشیدن ادراک خود شروع کنید. فکر می‌کنید آنتوان چه کاری را انجام داده است؟ فکر می‌کنید قرار بوده چه کاری انجام دهد؟ آنتوان کارآموز جدیدی است که تعداد نامشخصی وظیفه به او محول شده است. وظایفی که به او محول شده و مربوط به شماست، برای پشتیبانی از شما در انجام وظایف مدیریتی است. ادراک شما این است که او این کار را انجام نمی‌دهد و به هیچ شکل از شما حمایت نمی‌کند.

فعالیت: قرار بوده چه کاری انجام دهد؟ در عمل چه کاری انجام می‌دهد؟ شما می‌خواهید صرفاً دستورهای شما را اجرا کند. امروز صبح از او خواستید شش نسخه از گزارش‌های مدیریتی تهیه کند. او به جای انجام این کار، درخواست جلسه‌ای برای بررسی شاخص‌های کلیدی عملکردش مطرح کرد. شما بابت جلسه‌ی هیئت‌مدیره تحت فشار هستید و کارهای خودتان را نیز باید انجام دهید؛ زمانی برای پاسخ‌دادن به پرسش‌های متعدد درباره‌ی دستورهای ساده ندارید. حتی ممکن است ترجیح دهید نسخه‌ها را خودتان تهیه کنید. پیامدها: پیامدهای این رفتار چیست؟ چه چیزهایی درست پیش می‌رود و چه چیزهایی اشتباه است؟

نسخه‌ها هنوز تهیه نشده است. او کاری را که از او خواسته‌اید انجام نمی‌دهد، بنابراین شما تحت فشار قرار می‌گیرید و احساس می‌کنید باید وظایف او را به کارهای خود اضافه کنید. همچنین ناخواسته وارد گفت‌وگویی (درباره‌ی شاخص‌های کلیدی عملکردش) می‌شوید که تمایلی به انجام آن ندارید.

توضیح: پیامدها و تأثیر این رفتار را با جزئیات توضیح دهید. او پرسش مطرح می‌کند و به سراغ انجام کاری که به او محول کرده‌اید نمی‌رود. اکنون نیز به جای اجرای دستور، بیرون دفتر شما معطل ایستاده است. این وضعیت باعث می‌شود احساس فشار و تنش کنید و احتمال اینکه در آینده از او کاری بخواهید، بسیار کاهش یابد.

موفقیت: موفقیت برای آنتوان، برای هر دوی شما و برای کار چگونه به نظر می‌رسد؟ برای رسیدن به آن چه باید تغییر کند؟

شما می‌خواهید او دستورها را اجرا کند و کار محول شده را بدون حاشیه انجام دهد. تنها انتظار این است که کار را شروع کند و به پایان برساند. اکنون دوباره به پاسخ‌های خود نگاه کنید. آیا شفاف هستید؟

مهم است به یاد داشته باشید که هنگام ارائه‌ی بازخورد، حقیقتی عینی و جهان‌شمول در اختیار آنتوان نمی‌گذارید. ممکن است بسیاری در شرکت او را آزاردهنده بدانند. اما آنچه اکنون آماده می‌کنید، داده‌های بازخورد است؛ یعنی تأثیر رفتارهای مشخصی که در «فیلم» خود ثبت کرده‌اید، نمونه‌های عینی آن روز خاص و تأثیر آنها بر شما و بر کاری که قرار است با هم انجام دهید. این بازخورد برای کمک به یادگیری آنتوان ارائه می‌شود.

پس آیا این بازخورد برای شما منصفانه به نظر می‌رسد؟ آیا واقعاً آن را از صافی پیسیز عبور داده‌اید؟ مطمئن هستید؟ آیا لازم است علاوه بر توضیح دادن، کمی بیشتر بررسی بکنید؟ و به جای صرفاً بیان دیدگاه خود درباره‌ی موفقیت، آن را با او به اشتراک بگذارید؟ دوباره چه کاری از او خواسته بودید انجام دهد؟ و بعد چه اتفاقی افتاد؟ تمرکز باید بر همین نقطه باشد.

اکنون روشی در اختیار دارید که به کمک آن می‌توانید داده‌های بازخورد خود

را جمع‌آوری و بررسی کنید.

اما در گام آمادگی و شفاف‌کردن روایت خود، اگر می‌خواهید بازخورد شفاف شما تا حد امکان کمک‌کننده باشد، چند نکته دیگر نیز باید در نظر گرفته شود. نوشتن بازخورد به شما کمک می‌کند ذهن خود را منظم کنید و موضوع را از منظری وسیع‌تر ببینید.

پس از انجام این مرحله، اکنون به گام ۳ چک‌لیست حرکت می‌کنیم.

گام ۳. آن را یادداشت کنید

مراقب سوگیری تازگی باشید

در این مرحله با یکی دیگر از اشتباهات رایج هنگام ارائه‌ی بازخورد مواجه می‌شویم: گرفتار شدن در اثر تازگی؛ به عبارت دیگر، مواقعی بازخوردهای کلی و شتاب‌زده‌ای ارائه می‌کنید که کاملاً بر اساس یک رویداد هفته گذشته شکل گرفته است. گاهی اوقات با اضافه‌کردن بدتر شدن اوضاع، این بازخوردها را طوری ارائه می‌کنید که گویی این رفتار فرد «همیشه» رخ می‌دهد؛ مثلاً ادعا می‌کنید او «همیشه» وظیفه‌ی اول را انجام می‌دهد یا «هرگز» آن وظیفه را انجام نمی‌دهد. چنین بازخوردهایی هرگز کمک‌کننده نیستند.

این اشتباه معمولاً زمانی رخ می‌دهد که از افراد خواسته می‌شود بازخورد کتبی ارائه کنند، مثلاً به عنوان بخشی از یک فرایند رسمی مانند ارزیابی یا رتبه‌بندی عملکرد. در این حالت، داده‌های بازخوردی که به دقت جمع‌آوری و بررسی شده‌اند، ناگهان دچار انحراف می‌شوند و تمام بهترین توصیه‌ها و یادگیری‌های شما نادیده گرفته می‌شود.

علت این امر ممکن است این باشد که بسیاری از افراد این فرایندها را دشوار و وقت‌گیر می‌دانند، بنابراین اجازه می‌دهند فشار فرایند رسمی تمام توصیه‌های قبلی را خنثی کند، آماده‌سازی را به آخرین لحظه موکول می‌کنند و سپس سعی می‌کنند چیزی بسازند که با سیستم موجود هماهنگ باشد.

از گرفتار شدن در این وضعیت اجتناب کنید. پیشاپیش آماده باشید و

بازخوردهای شفاف و به‌خوبی بررسی شده خود را یادداشت کنید تا هر زمان کسی درخواست ارزیابی یا رتبه‌بندی کرد، بتوانید آن‌ها را ارائه دهید. برای این کار، بازخورد خود را هم‌زمان با وقوع آن یادداشت کنید.

به دنبال روندها و الگوها باشید

روندها و الگوها (آنهایی که اگر برای تحلیلشان وقت نگذارید، به برجسب‌های غیر کمک‌کننده منجر می‌شوند) زمانی که یک بانک داده از بازخوردها در اختیار داشته باشید و بتوانید مثال‌های دیگری از تکرار این رفتارها ارائه دهید، راحت‌تر و شفاف‌تر قابل توضیح هستند. این روش، یادگیری را برای افراد آسان‌تر می‌کند و به آن‌ها کمک می‌کند در چرخه‌ی یادگیری پیشرفت کنند.

پس دوباره به آنتوان برگردیم: فقط در دفتر را جلوی او نبندید یا نگویید «تو همیشه به جای انجام کار درباره‌ی شاخص‌های کلیدی عملکرد سؤال می‌پرسی. برو کنار!»

در عوض، بازخورد شفاف ارائه دهید، مثلاً: «در ماه گذشته متوجه یک الگو شده‌ام: هر روز از تو خواستم آن وظیفه را انجام دهی، اما انجام نشده است. بااین حال، هنوز درباره‌ی شاخص‌های کلیدی عملکرد خود سؤال کرده‌ای و من توضیح داده‌ام که شاخص‌های کلیدی عملکرد تو در واقع تکمیل همان وظیفه است. تأثیر این رفتار این است...»

نگه‌داشتن یک سوابق کتبی از بازخوردهای منظم باعث می‌شود همیشه روایت خود را شفاف داشته باشید. همچنین کمک می‌کند ناسازگاری‌ها در داده‌های خود را ببینید و الگوهای رفتاری در محیط کار را راحت‌تر شناسایی و بحث کنید. برای انجام این کار، لازم است عادت‌های خوبی ایجاد کنید. اکنون به گام ۴ چک‌لیست حرکت می‌کنیم.

گام ۴. فرایند خود را برنامه‌ریزی کرده و پیگیری کنید

اکنون که تمام بازخورد خود را جمع‌آوری کرده و روایت بازخورد خود را شفاف

کرده‌اید، با این داده‌ها چه خواهید کرد؟ چه فرایندی را برقرار می‌کنید تا اطمینان حاصل شود که بازخورد برای فرد مفید باقی می‌ماند و او را در چرخه‌ی یادگیری حمایت می‌کند؟

از خودتان این پرسش‌ها را بپرسید:

- چه سوابقی از بازخورد را موظف هستید نگه دارید؟
- چه پیگیری‌هایی باید انجام دهید؟ چگونه پیشرفت، توسعه و نمونه‌های بیشتری از رفتار شناسایی شده و تأثیر آن را بررسی خواهید کرد؟
- آیا این با هیچ فرایند سازمانی مرتبط است؟
- فرایندهای سازمانی چه تأثیری بر بازخورد دارند؟ آیا کمک می‌کنند یا مانع می‌شوند؟
- برای بهره‌برداری از نقاط قوت آنها و کاهش اثرات منفی، چه اقداماتی لازم است؟

برای نشان دادن قدرت نوشتن بازخورد و ایجاد فرایند پیگیری، به مثال دیگری می‌پردازیم:

شما با متئو کار می‌کنید که از بسیاری جهات بسیار توانمند است. نقش او یافتن فرصت‌های همکاری و پشتیبانی برای سازمان است. او با این طرز فکر که می‌تواند به همه دستور دهد و به شما بگوید چه کار کنید، شما را بسیار آشفته کرده است. شما نمی‌خواهید بیش از حد منفی باشید (می‌دانید او تلاش می‌کند)، اما نگران واکنش او به هر بازخوردی هستید. او کمی شما را می‌ترساند؛ بی‌رحمانه بگوییم، قضاوت‌گر و فرمانده به نظر می‌رسد و می‌دانید نباید او را با چنین برچسب‌هایی نام‌گذاری کنید، بنابراین ارائه‌ی بازخورد را به تعویق انداخته‌اید. همچنین می‌دانید که مهم است او فشار خود بر دیگران و نیاز به بهبود رابطه با تیم را درک کند. یافتن اینکه چه بازخوردی باید یادداشت کنید، برایتان بسیار دشوار است.

بازخورد کتبی

سازمان شما از شما می‌خواهد هر چند ماه یک بار بازخورد کتبی ارائه دهید. چهاردهمین درخواست پیگیری از واحد منابع انسانی رسیده و دیگر نمی‌توانید آن را نادیده بگیرید. ساعت‌ها بر روی نظرات خود کار می‌کنید و از بازخورد کتبی که تهیه کرده‌اید، راضی هستید.

متن‌نگرشی بلندپروازانه نسبت به سازمان دارد. او ایده‌های زیادی دارد، به‌ویژه درباره‌ی دستاوردها و نتایجی که می‌توانیم به آن‌ها برسیم. این شامل انگیزه برای بهبود مستمر برای همه ما است. این رویکرد سرشار از بلندپروازی است و متنو در کاری که انجام می‌دهد، توانمند است.

بالبین حال، او اغلب منفی است و فشار زیادی بر خود و تیم وارد می‌کند تا فراتر از توان واقعی عمل کنند. این شامل انتظارات بالا برای مواردی است که گاهی واقعاً ممکن نیست. این ماجرا فشار بیشتر ایجاد کرده و اضطراب به وجود می‌آورد. اگر او کارهای محول شده را صرفاً همان‌طور که خواسته شده انجام دهد، فشار او و تیم کاهش می‌یابد. این کار به او کمک می‌کند مثبت‌تر باشد، بر نقاط قوت خود تمرکز کند و از انجام کار لذت بیشتری ببرد. همچنین تکرار چندباره درخواست یکسان اطلاعات از اعضای تیم می‌تواند آزاردهنده باشد.

شفاف باشید: قصد دارید چه چیزی بگویید؟ بیایید دوباره آن را یادداشت کنیم و از صافی پیسبز عبور دهیم.

ادراک

«ادراک شما از متنو چیست؟ او دقیقاً قرار است چه کاری انجام دهد؟» آیا در مورد دامنه یک کار یا پروژه‌ی خاص که در مورد آن بازخورد می‌دهید، ابهامی وجود دارد، در مورد نقش کلی او ابهامی وجود دارد، یا در مورد هر دو ابهامی وجود دارد؟ آیا می‌توانید از بازخوردهای فوق به این موضوع پی ببرید؟ اگر روشن نباشد که فرد قرار است چه کاری انجام دهد، ارائه‌ی بازخورد شفاف دشوار است.

بازخورد کتبی این فرصت را به شما می‌دهد که یک گام به عقب بردارید و داده‌ها را از دیدگاهی جامع‌تر بررسی کنید. شاید قبل از ارائه‌ی بازخورد، لازم باشد مطمئن شوید که مسئولیت‌های او به طور شفاف مشخص کرده‌اید. برای مثال: «نقش مشخص متو در سازمان این است که تعداد مشخصی فرصت همکاری پیدا کند و برای آن‌ها پشتیبانی ارائه دهد (به شکل ...)».

فعالیت

او قرار است چه کاری انجام دهد؟

برای مثال: «فرصت‌ها را بررسی و تأیید کند، آن‌ها را آماده و اطمینان حاصل کند که با انجام اقدامات مشخص، به طور روان اجرا شوند.»
او در واقع چه کاری انجام می‌دهد؟

برای مثال: «ما بودجه‌ای برای سه رویداد داشتیم، اما متو ۳۰ فرصت محلی پیدا کرد، با برگزارکنندگان نحوه‌ی مشارکت ما را هماهنگ کرد و سپس از اعضای مختلف تیم خواست در این رویدادها شرکت کرده و پشتیبانی ارائه دهند. او خیلی سازمان‌یافته و پرنرژی عمل کرده است. با این حال، ما فقط برای سه رویداد بودجه داشتیم، نه ۳۰ تا. متو تلاش کرد اعضای تیم را در رویدادهای جدیدی که به طور یک‌جانبه تصمیم گرفته بود مهم هستند، دخیل کند، اما این رویدادها در بودجه پیش‌بینی نشده بودند.»

پیامدها

چه چیزهایی درست پیش می‌رود و چه چیزهایی اشتباه است؟ تأثیر کاری که او انجام می‌دهد یا نمی‌دهد را توضیح دهید.

برای مثال: «سه رویداد برگزار شد که هدف خود را محقق کردند. ۲۷ رویداد دیگر که متو می‌خواست اعضای تیم در آن‌ها شرکت کنند، اولویت ما نبودند و در بودجه پیش‌بینی نشده بودند. متو دستورالعمل‌ها را مدنظر قرار نداد و همچنان اعضای تیم را تحت فشار گذاشت تا در رویدادهایی شرکت کنند که خارج از برنامه

زمانی‌شان بود. این موضوع باعث فشار و استرس بر تیم شد. متئو پس از این درخواست‌ها، خود شخصاً در رویدادها شرکت کرد و به طور علنی از اعضای تیم به دلیل عدم مشارکت انتقاد کرد؛ برای مثال دیروز گفت که کارکنان متعهد به سازمان نیستند؛ چون در رویداد شرکت نکرده‌اند. او نمی‌تواند باور کند که اعضا تا این حد بی‌توجه هستند. این موضوع باعث شد اعضای تیم احساس کنند تحت آزار و بی‌توجهی قرار گرفته‌اند.»

جست‌وجو برای موفقیت

می‌توانید از این بازخورد به عنوان فرصتی برای شروع دوباره استفاده کنید. با کنارگذاشتن ابهام نقش او، به نظر می‌رسد متئو از تأثیر رفتار خود آگاه نیست؛ بنابراین ارائه‌ی بازخورد کوتاه کتبی، همراه با گفت‌وگوهای اکتشافی درباره‌ی تأثیر رفتار او، به او کمک می‌کند تا بازخورد ارائه‌شده را بازنگری و روی آن تأمل کند. این کار همچنین امکان اشتراک‌گذاری ایده‌های شما برای موفقیت، بحث درباره‌ی الگوهای رفتاری و پیگیری در صورتی‌که رویکرد او در برنامه‌ریزی رویداد پس از مدتی اصلاح نشود، را فراهم می‌کند.

برنامه‌ریزی فرایند و پیگیری

با یادداشت این جزئیات، بازخورد شفاف‌تر به نظر می‌رسد. برای فرایند پیگیری خود چه اقداماتی لازم است؟

برگزاری ملاقات‌های منظم با متئو در این مورد مفید بود و در آینده نیز کمک خواهد کرد. با داشتن این ملاقات‌ها، می‌توانید بازخورد منظم درباره‌ی تأثیر رویکرد او ارائه دهید و در مسیر اصلاح یا هدایت او قدم بردارید. این کار بازخورد شما را مؤثرتر کرده و او را در چرخه‌ی یادگیری حمایت می‌کند.

از آنجاکه این پیگیری پیش از این برقرار نشده بود، او بازخورد را مدتی پس از رویداد دریافت می‌کند و در نتیجه بازخورد ارائه‌شده به شکل یک ساندویچ انتقادی نامناسب بوده که اثر مثبت و منفی آن با هم ترکیب شده است.

شفاف بودن: نکات پایانی

تمرین، مهارت می‌آورد. هنگامی که وارد مرحله‌ی آماده‌سازی بازخورد می‌شوید، می‌توانید با کار کردن روی چک‌لیست ۱ مطمئن شوید که هیچ نکته‌ای را از دست نمی‌دهید و بازخورد شما کاملاً شفاف خواهد بود.

آنتوان (هر فرد نمونه‌ای که انتخاب کرده‌اید) ممکن است هنوز آزاردهنده باشد؛ متئو ممکن است هنوز کمی شما را بترساند. اما اکنون یک راهکار عملی در اختیار دارید: یک ساختار که می‌توانید با آن داده‌های خود را بررسی و رفتارها را به مثال‌های مفید، شفاف و سازنده تبدیل کنید. در نتیجه، بیشتر می‌فهمید که چه اتفاقی برای هر دوی شما می‌افتد و هر دو بهترین فرصت را برای یادگیری و رشد خواهید داشت.

چک‌لیست ۱. آماده‌سازی: شفاف بودن

گام ۱. جمع‌آوری داده‌ها: منظورم چیست؟

از چارچوب ارائه‌ی بازخورد مؤثر استفاده کنید

چگونه می‌توانم این موضوع را با توجه به رفتار فرد توصیف کنم؟

چه مثال‌هایی از این رفتار مشاهده کرده‌ام؟

بازخورد خود را از طریق پیسیز بررسی کنید:

- پ برای بررسی ادراک‌ها: چه چیزی در حال وقوع است؟ چه چیزی باید اتفاق بیفتد؟

- ی برای فعالیت: آن‌ها در واقع چه کاری انجام می‌دهند؟

- س برای پیامدها: چه اتفاقی به دنبال آن رخ می‌دهد؟ چه چیزهایی درست و چه چیزهایی اشتباه است؟

- ی برای توضیح و بررسی: تأثیر آن بر شما، تیم یا کار چیست؟

- ز برای موفقیت و اشتراک‌گذاری: موفقیت برای هر دوی شما و کار چگونه است؟ چه چیزی باید تغییر کند تا موفقیت حاصل شود؟

گام ۲. داده‌های خود را بررسی کنید

- تصور کنید که این فرد را دنبال می‌کنید و از او فیلم می‌گیرید. هنگام تماشای فیلم چه چیزی را متوجه می‌شوید؟ چه چیزی را به صورت فیلم‌نامه یادداشت می‌کنید؟
- او در واقع چه کاری انجام می‌دهد؟ چه کاری انجام نمی‌دهد؟
- چه چیزی از کاری که انجام می‌دهد یا نمی‌دهد، قابل مشاهده است؟
- چه چیزهایی درست پیش می‌رود و چه چیزهایی اشتباه است؟
- تأثیر رفتار او بر شما، تیم یا کار را توضیح دهید
- این تأثیر را با کلماتی بیان کنید که بازتاب شما باشد («من دیدم»، «متوجه شدم»، «تأثیر آن بر من این بود»)

بررسی سوگیری

- فیلم‌نامه خود را مرور کنید. در نظر بگیرید که شما چه نقشی در این پویایی دارید
- چه چیزی شما را آزار می‌دهد؟
 - چه کاری انجام می‌دهد که باعث می‌شود به او برچسب بزنید؟
 - شما چه نقشی در این پویایی دارید؟
 - آیا واقعاً بازخورد می‌دهید یا فقط می‌پرسید چرا او مثل شما رفتار نمی‌کند؟

گام ۳. بازخورد خود را یادداشت کنید

- بازخورد خود را بنویسید
- داده‌های بازخورد خود را از دیدگاه گسترده‌تر (الگوها و روندها) مرور کنید
- این کار را به طور منظم انجام دهید تا از سوگیری ناشی از تازگی رویدادها جلوگیری شود

گام ۴. برنامه‌ریزی فرایند و پیگیری

- داده‌های خود را مدیریت کنید تا به فرد کمک کند در چرخه‌ی یادگیری حرکت کند
- آن‌ها را کجا و چگونه نگه خواهید داشت؟ چگونه پیگیری می‌کنید؟
 - یک فرایند پیگیری منظم برقرار کنید

۸

پیش‌بینی: مفید بودن

اکنون که داده‌های بازخورد خود را بادقت بررسی کرده، بیان شفاف آن را تمرین کرده و روایتتان را منسجم ساخته‌اید، از نظر «چه چیزی» بازخورد—یعنی محتوای آن—کارتان تمام است. می‌توانید با اطمینان کامل نسبت به آنچه قرار است بگویید، برای ارائه‌ی بازخورد شفاف خود اقدام کنید.

یا واقعاً آماده‌اید؟

آیا چیزی دیگر وجود دارد که باید در نظر بگیرید تا مطمئن شوید این بازخورد واقعاً مفید است؟

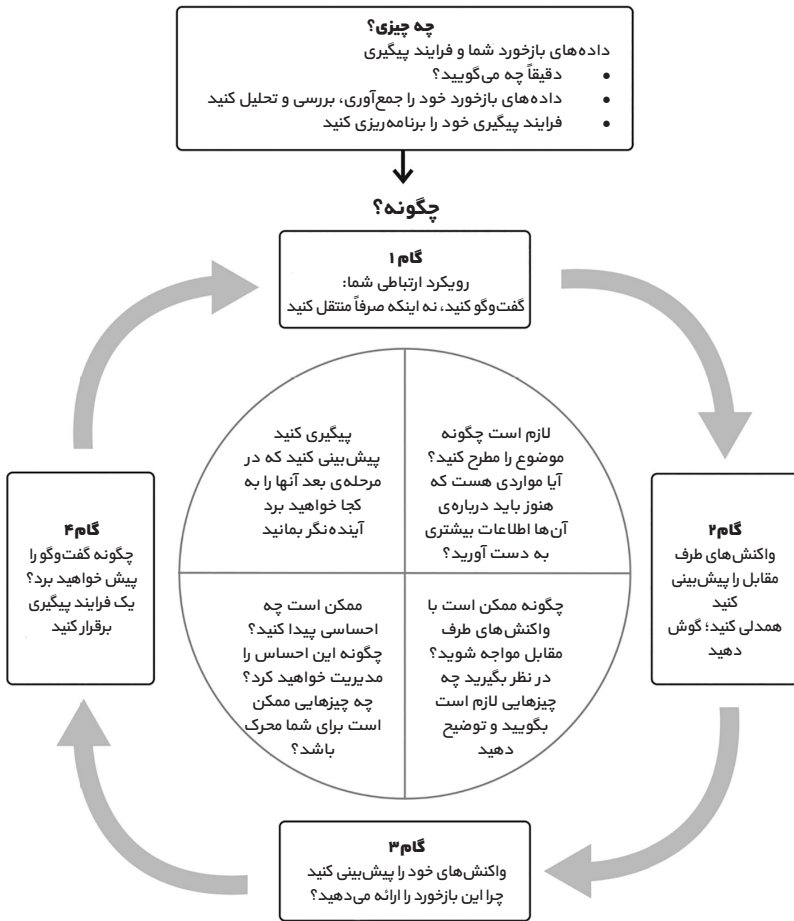
درباره‌ی گفت‌وگویی که باید داشته باشید چه فکر کرده‌اید؟ آیا به آن توجه کرده‌اید؟

پیش‌بینی هر گفت‌وگوی بازخوردی مهم است. مرتب‌کردن داستان، نقطه شروع خوبی است، اما تنها آغاز کار است. بازخورد هرگز چیزی نیست که فقط آن را تحویل دهید و فرار کنید. پایه‌های واقعی یادگیری در گفت‌وگوی بازخورد شکل می‌گیرد.

گفت‌وگو همان جایی است که می‌توانید بیشترین حمایت را برای حرکت افراد در چرخه‌ی یادگیری ارائه دهید. اما همین‌جا نقطه‌ای است که اگر غافلگیر شوید، ممکن است تمام داده‌های بازخوردی که بادقت آماده کرده‌اید، عملاً بی‌اثر شود. گفت‌وگوهای بازخورد مفید باید در فضای پیشرو و سازنده باقی بمانند. این کار می‌تواند دشوار باشد اگر با لایه جدیدی از پویایی گفت‌وگو غافلگیر شوید.

بنابراین، قبل از ارائه‌ی بازخورد، زمانی را صرف بررسی نحوه‌ی برخورد با گفت‌وگوهای بازخورد کنید و برای هر چیزی که ممکن است پیش آید آماده باشید. با انجام این کار، به نکات بعدی تعریف بازخورد می‌پردازید، یعنی اینکه چگونه می‌توانید:

- بازخورد خود را از طریق گفت‌وگوی مفید بررسی کنید، و بنابراین
 - حرکت در چرخه‌ی یادگیری را پیش ببرید.
- هنگامی که این فصل را پیش می‌برید، چهار گام کلیدی را بررسی خواهید کرد تا مطمئن شوید که گفت‌وگوهای بازخورد مفید را با موفقیت آغاز کرده‌اید. این مراحل در قالب یک چک‌لیست در طول فصل ساخته می‌شوند و در پایان فصل، چک‌لیست کامل را خواهید دید.
- چهار گامی که باید در نظر گرفته شوند عبارت‌اند از:
۱. چگونه داده‌ها را منتقل خواهید کرد - رویکرد ارتباطی شما
 ۲. واکنش احتمالی فرد مقابل
 ۳. تأثیر احتمالی این موضوع بر شما
 ۴. چگونه گفت‌وگو را پیش خواهید برد
- به عبارت دیگر، در این مرحله از تفکر درباره‌ی محتوای بازخورد، به سمت تمرکز بر چگونگی انتقال آن حرکت می‌کنید. شکل ۶ نشان می‌دهد چگونه این روش می‌تواند کار کند.
- همانند قبل، ایده‌ها و مدل‌ها روی کاغذ ساده به نظر می‌رسند. اما چگونه می‌توانید آن‌ها را در مقابل افراد واقعی به کار ببرید؟ بیایید به چند گام عملی نگاه کنیم تا بتوانید این چهار مرحله را طی کرده و به پرسش‌های بالا پاسخ دهید.



شکل ۶. حرکت از «چه چیزی» به «چگونه»: برنامه‌ریزی یک گفت‌وگوی بازخورد مفید

گام ۱. رویکرد ارتباطی شما

چگونه باید به این گفتگو نزدیک شوید؟ چگونه می‌خواهید داده‌هایی را که با دقت جمع‌آوری کرده‌اید، منتقل کنید؟ آیا هنوز چیزهایی هست که باید در مورد آن‌ها اطلاعات بیشتری کسب کنید؟

حرکت از حالت انتقال به حالت گفت‌وگو

برای پاسخ به این پرسش‌ها، باید به خوبی آماده باشید تا از حالت انتقال به حالت گفت‌وگو تغییر رویکرد بدهید.

حالت انتقال وضعیتی قابل فهم است که ممکن است هنگام ارائه‌ی بازخورد پیش بیاید. این یک اثر جانبی متأسفانه رایج در بسیاری از فرایندهای ارزیابی یا امتیازدهی است. اگر وقت زیادی صرف تحقیق دقیق و بررسی داده‌های بازخورد خود کرده‌اید، طبیعی است که بخواهید طرف مقابل به حرف‌های شما گوش دهد و آن‌ها را بفهمد.

با این حال، هدف از این گفتگو این نیست که دیگران را با مهارت‌های جمع‌آوری داده‌های خود تحت تأثیر قرار دهید یا آن‌ها را وادار کنید تا بابت وقتی که برای بازخورد گذاشته‌اید قدردانی کنند. شما صرفاً نظر یا واکنش خود را درباره‌ی یک رفتار یا اقدام مشخص و تأثیر آن بر خودتان یا کار مشترک ارائه می‌کنید. این کار را با هدف کمک کردن و یادگیری طرف مقابل انجام می‌دهید. مهم است که آن قدر از خود راضی نباشید که فراموش کنید به واکنش‌های آن‌ها پاسخ دهید و تنها به ارائه‌ی بازخوردتان بسنده کنید.

بهبود شیوه: کاوش کنید و توضیح دهید

برای کمک به این تغییر رویکرد، باید همواره روش ارائه‌ی بازخورد خود را از طریق چارچوب پیسیز بهبود دهید؛ بنابراین، وقتی شروع به بحث در مورد بازخورد خود می‌کنید، باید به همان اندازه که برای توضیح دادن وقت می‌گذارید، برای کاوش آن با فرد نیز وقت بگذارید.

مثال‌های خود را مرور کنید تا پیش‌بینی کنید که فرد ممکن است در مورد بازخورد شما چه بگوید و چگونه می‌توانید این گفتگو را به شکل مفیدی مدیریت کنید. این کار همچنین به شما کمک می‌کند تا از پیش ذهنیت خود را از حالت انتقال به حالت گفت‌وگو تغییر دهید. در نتیجه، بازخورد شما (و ذهنیتی که با آن وارد گفتگو می‌شوید) آینده‌نگر و سازنده‌تر خواهد بود.

وقتی در مورد رفتارهای مشاهده شده خود قصد بحث دارید، به این پرسش‌های کاوشگرانه فکر کنید:

- نظر آن‌ها درباره‌ی این موضوع چیست؟
- آنها چه کار متفاوتی می‌توانند انجام دهند؟
- گزینه‌های مختلف چیست؟
- موفقیت چه شکلی می‌تواند داشته باشد؟
- این تفاوت چه تأثیری خواهد داشت؟

به محض اینکه وارد گفتگو می‌شوید و می‌پرسید: «نظر شما درباره‌ی این چیست؟»، وارد قلمروی ناشناخته شده‌اید. اگر قرار است وارد گفتگو شوید، ارزش دارد که سناریوهای مختلفی که ممکن است با آن‌ها روبه‌رو شوید را در ذهن خود تمرین کنید.

آیا هنوز چیزهایی هست که باید درباره‌ی آن‌ها اطلاعات بیشتری کسب کنید؟

بیایید این ایده را با آنتوان - از مثال قبلی - بررسی کنیم. او صبح تمام مدت جلوی دفتر شما سرگردان بوده و درباره‌ی شاخص‌های کلیدی عملکردش سؤال می‌کرده، به جای اینکه کاری را که از او خواسته‌اید انجام دهد. شما یک سابقه از تمام دفعاتی که او این رفتار آزاردهنده را نشان داده، در اختیار دارید و حالا که دوباره همین کار را انجام داده است، تصمیم می‌گیرید با او درباره‌ی این موضوع گفتگو کنید. از او می‌خواهید وارد شود و بنشیند.

شما بازخورد زیر را به آنتوان ارائه می‌دهید (که بادقت فکر شده و تمرین شده است):

«من در طول ماه گذشته الگویی را مشاهده کرده‌ام: هر روز که از شما خواسته‌ام کاری را انجام دهید (مثلاً امروز کپی گرفتن از اسناد) شما این کار را انجام نده‌اید. در عوض، درباره‌ی شاخص‌های کلیدی عملکردتان سؤال کرده‌اید و خواستار برگزاری جلسه برای بحث درباره‌ی آن‌ها شده‌اید. شاخص‌های شما در واقع همان

انجام وظایف پایه‌ای است که من مشخص کرده‌ام (مثلاً گرفتن کپی‌های مورد نیاز). وقتی آن‌ها را انجام نمی‌دهید، مشکلاتی ایجاد می‌شود. اگر اسناد کپی نشوند یا تنها در آخرین لحظه قبل از جلسه‌ام به من داده شوند، فرصت بررسی آن‌ها را ندارم. تأثیر این موضوع این است که نگران هستم که ممکن است بودجه کامل سال آینده را دریافت نکنیم، زیرا نسخه‌های صحیح (و در نتیجه داده‌های صحیح) برای بحث با هیئت مدیره در اختیار ندارم.»

سپس مطمئن می‌شوید که تنها در حالت انتقال اطلاعات نیستید و نظر او را می‌پرسید:

«نظر شما درباره‌ی این موضوع چیست؟ چه کاری می‌توانید متفاوت انجام دهید؟»

به نظر شما واکنش آنتوان احتمالاً چه خواهد بود؟

- او ممکن است بگوید: «اوه، خیلی متأسفم. من یک کتاب مدیریتی خوانده‌ام که گفته بود صحبت کردن از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد راه خوبی برای ارتباط با مدیر است. از حالا به بعد دقیقاً همان کاری را انجام می‌دهم که شما می‌خواهید.»
- او ممکن است گریه کند و بگوید: «خیلی نگرانم، این اولین شغل من است و کسی واقعاً به من نگفته چه کار کنم. یعنی اخراج کرده‌اید؟»
- او ممکن است حالت تدافعی یا عصبانیت بگیرد و بگوید: «منظورتان چیست؟ شما ماه‌هاست که مرا نادیده گرفته‌اید. فکر می‌کنم از من متنفر هستید. من به منابع انسانی مراجعه می‌کنم.»

شما باید به طور مناسب به هر واکنشی که او نشان می‌دهد پاسخ دهید. البته شما نمی‌دانید که واکنش او دقیقاً چه خواهد بود. در واقع، شما آنتوان را خیلی خوب نمی‌شناسید، پس هر چیزی ممکن است اتفاق بیفتد. ممکن است مثل یک ماهی قرمز غافلگیر شده بایستید و درحالی‌که به او دستمال تعارف می‌کنید، فکر کنید بعد چه باید بگویید.

چگونه می‌توانید ناشناخته‌ها را پیش‌بینی کنید تا بیشترین کمک را داشته

باشید؟ برای شروع، باید به آنتوان و وضعیت او علاقه‌مند باشید. چرا فکر می‌کنید او همچنان درباره‌ی شاخص‌های کلیدی عملکردش سؤال می‌کند؟ حالا وقت آن است که به گام ۲ از چک‌لیست ما برویم - یعنی بررسی واکنش‌های طرف مقابل.

گام ۲. واکنش‌های طرف مقابل

چگونه می‌توانید با واکنش‌های طرف مقابل برخورد کنید؟ به چیزهایی فکر کنید که ممکن است نیاز باشد برای آن‌ها آماده باشید تا بگویید یا توضیحشان دهید. همان‌طور که بازخورد خود را از طریق چارچوب پیسیز ادامه می‌دهید، به یاد داشته باشید که موفقیت همچنین به معنای به اشتراک گذاشتن است.

دیدگاه آن‌ها چیست؟

اغلب آن‌قدر مشغول خشم، ناراحتی یا آزردن شدن از رفتار دیگران، یا نگران و شرمند یک ضرب‌الاجل یا اتفاقی هستیم که بازخورد خود را تنها بر اساس احساسات و دیدگاه خود ارائه می‌دهیم.

شما نمی‌توانید گفتگوی خود را پیش‌بینی کنید مگر اینکه احساسات و دیدگاه فردی را که به او بازخورد می‌دهید، در نظر گرفته باشید. اگر نمی‌دانید فرد چگونه ممکن است واکنش نشان دهد، احتمالاً به اندازه‌ی کافی به او توجه نکرده‌اید.

کاملاً ممکن است فردی که با او صحبت می‌کنید، دیدگاهی کاملاً متفاوت نسبت به موقعیتی که شما درباره‌ی آن بازخورد می‌دهید داشته باشد. او هنوز بازخورد را دریافت نکرده است، بنابراین واکنش شما به ارائه‌اش را نمی‌داند و یا شرمندگی شما از عدم آگاهی او نسبت به مشتری در آن جلسه را درک نمی‌کند.

به عنوان بخشی از آماده‌شدن برای یک گفتگوی مفید، باید همدلی خود را تقویت کنید. می‌توانید این کار را با یک بررسی همدلانه به روش زیر انجام دهید: به رفتار بسیار مشخصی که مشاهده کرده‌اید بازگردید و این پرسش‌ها را بررسی کنید:

- چه نوع رابطه‌ای با این فرد دارید؟
 - خودتان هنگام رفتارهای مشاهده شده چه کاری انجام دادید و چه گفتید؟
 - آن‌ها چه کاری انجام دادند و چه گفتند؟
 - متوجه چه چیزی درباره‌ی افکار و احساسات خودتان شدید؟
 - ممکن است آن‌ها چه افکاری داشته و چه احساسی داشته باشند؟
 - فکر می‌کنید بازخورد شما چگونه در ذهن آن‌ها اثر خواهد گذاشت؟
- این تمرین را با شخص مثال‌زده‌ی فصل قبل انجام دهید. ممکن است متوجه شوید که پاسخ دادن به این پرسش‌ها دیدگاه شما را درباره‌ی بازخورد و رابطه‌تان با او تغییر می‌دهد.

آیا واقعاً گوش می‌دهید؟

برای ارائه‌ی بازخورد مؤثر، مهم است که رابطه خود را با افرادی که به آن‌ها بازخورد می‌دهید، همچنان تقویت کنید.

در هر رابطه‌ای، ارتباط مؤثر ضروری است. آیا با فرد مقابل در یک مسیر هستید؟ از کجا می‌دانید؟

بهترین روش برای ارتباط مؤثر (و در نتیجه بهترین راه برای پیش‌بینی گفت‌وگوی بازخورد موفق) گوش دادن واقعی است.

گوش دادن با شنیدن متفاوت است.

شنیدن آسان، تصادفی و غیرارادی است. افراد می‌توانند بدون فکرکردن این کار را انجام دهند، درست مانند رانندگی بدون فکرکردن. برای مثال، ممکن است مسیر خانه را روی حالت اتوپایلوت بروید و هیچ خاطره‌ای از عبور از نقاط شاخص نداشته باشید. حتی اگر بخواهید، نمی‌توانید از شنیدن مکالمات اتفاقی افراد میز کناری در رستوران یا پشت سر خود در حمل‌ونقل عمومی جلوگیری کنید. اما معمولاً یادداشت بر نمی‌دارید یا سر بر نمی‌گردانید تا نگاه کنید.

گوش دادن متمرکز، داوطلبانه و هدفمند است. وقتی گوش می‌دهید، از تمام حواس خود استفاده می‌کنید، به کلمات، زبان بدن، حرکات و حالات فرد توجه می‌کنید.

آنچه می‌گوید را به خاطر می‌سپارید، سؤال می‌کنید، نکات اصلی را بازتاب می‌دهید و توافق می‌کنید که در پایان گفتگو چه چیزی باید اتفاق بیفتد.

تمرکز خود را حفظ کنید

بازخورد می‌تواند پیچیده باشد. گفتگو ممکن است با یک موضوع آغاز شده و ناگهان به موضوع دیگری کشیده شود. وقتی این اتفاق می‌افتد، همان‌طور که اغلب رخ می‌دهد، ممکن است به مسیر غیرمفیدی بروید که نتیجه آن بحث درباره‌ی چیزی باشد که یکی از شما مهم می‌داند؛ ولی دیگری آن را بی‌ربط تلقی می‌کند. برای مثال، شما می‌خواهید با فونگ^۱ درباره‌ی روش غیرشفاف او در تهیه حساب‌های مدیریتی صحبت کنید که باعث شده شما و تیم، اطلاعات مالی موردنیاز را نداشته باشید. فونگ می‌خواهد درباره‌ی سخت‌کوشی خود و اینکه دریافت اطلاعات برای حساب‌ها چقدر غیرممکن است صحبت کند. او از هفته‌ها کار شبانه می‌گوید، گریه می‌کند، گفتگو پیچیده می‌شود و ارتباط واضح از بین می‌رود.

اغلب ممکن است در طول گفتگو مسائل جدیدی مطرح شود که نیاز به رسیدگی دارند. با این حال، اگر فعالانه گوش دهید، مسائل جدید را یادداشت و تأیید می‌کنید. برای حفظ مسیر گفتگو، باید روشن کنید که ابتدا با یک موضوع برخورد می‌کنید و سپس به موضوع بعدی می‌پردازید.

گوش دادن یک فرایند فعال و درگیرانه است. وقتی گوش می‌دهید، هیچ‌چیز را پیش‌فرض نمی‌گیرید. به آنچه گفته می‌شود گوش می‌دهید و سؤال می‌کنید تا کاملاً متوجه شوید.

آخرین باری که این‌گونه با یکی از اعضای تیم ارتباط برقرار کردید کی بوده است؟ کی آن‌قدر در گفت‌وگوی درونی خود غرق شده‌اید که به حرف‌های طرف مقابل گوش نداده‌اید؟ دفعه بعد که کمی حواس‌پرت شدید، این را بررسی کنید: آیا می‌توانید آنچه را که او گفت بازگو کنید؟ آیا متوجه منظور او شده‌اید؟ مطمئن هستید؟

با کوشش در گوش دادن، می‌توانید مفید باشید؛ از مراحل نشان داده شده در شکل ۷ برای آماده‌سازی گفتگو و شناسایی مسیرهای موفقیت استفاده کنید:

۱. چارچوب‌بندی گفتگو

«می‌خواهم درباره‌ی ... صحبت کنم؛ می‌خواهم بدانید ...»

۲. تأیید صحبت‌های طرف مقابل

«فکر کنم شنیدم که گفتید ...»

۳. اطمینان از درک درست

«درست شنیدم؟ این خلاصه کامل و درست مسائل مطرح شده‌ی شماست؟»

۴. اطمینان از اینکه طرف مقابل بازخورد شما را دریافت کرده است

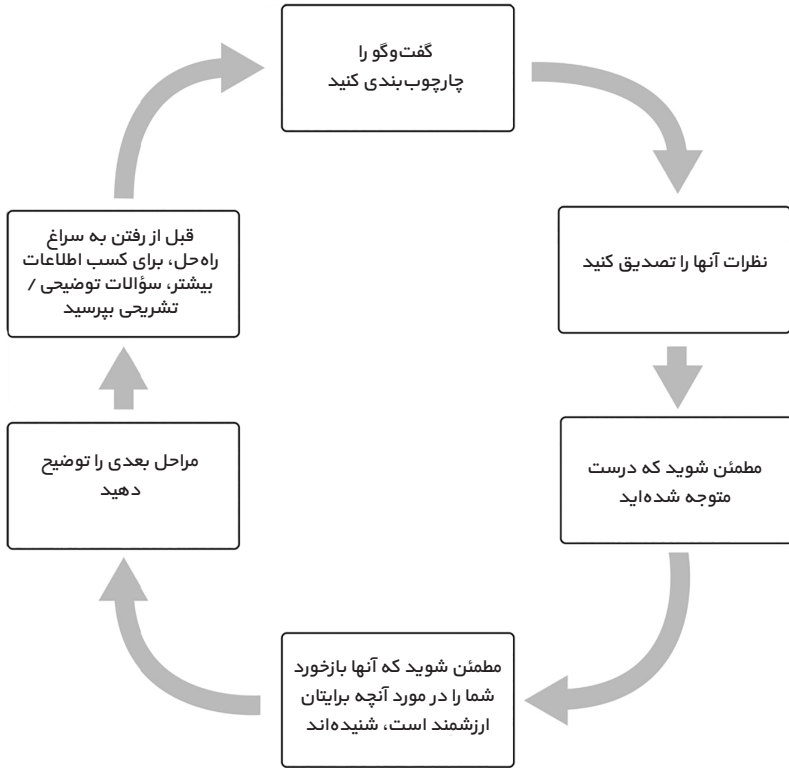
«اول از همه، بگذارید بگویم که من کار شما (جزئیات کار) را ارزشمند می‌دانم و فکر می‌کنم همیشه برای سازمان مفید خواهد بود.»

۵. توضیح مراحل بعدی

«می‌خواهم وقت بگذاریم و هر دو موضوع را با جزئیات بررسی کنیم قبل از آنکه به راه‌حل‌ها برسیم. بیایید با ... شروع کنیم.»

۶. پرسیدن سؤال‌های باز برای کسب اطلاعات بیشتر، قبل از رسیدن به راه‌حل

«می‌توانید درباره‌ی این موضوع بیشتر توضیح دهید؟ چگونه می‌توانیم کمک کنیم؟ بهترین گزینه برای شما چیست؟»



شکل ۷- گوش دادن فعال

با داشتن اطلاعات بیشتر، می‌توانید بهتر به راه حل‌ها برسید. به شخصی که در فصل ۷ شناسایی کرده‌اید فکر کنید. چقدر خوب به حرف‌های او گوش می‌دهید؟ می‌توانید تصور کنید که مراحل بالا را با او انجام دهید؟ ممکن است چه بگویید؟ چگونه واکنش نشان دهد؟

گوش دادن: یک مثال

بیایید برای تمرین این رویکرد، مثالی بزنیم.

شما درباره‌ی جلسه‌ای که با مشتری داشتید، با ایونا، یکی از اعضای ارزشمند تیم، صحبت می‌کنید. در جلسه، ایونا حواشش پرت شده و چند فرصت برای پیگیری فروش‌های جدید با مشتری از دست رفته است. این رفتار معمول او نیست؛ معمولاً بسیار دقیق و فعال است. البته شما به موقع وارد شدید که باعث شد فرصت‌ها از دست نرود؛ اما نگران هستید که این اتفاق در جلسات بعدی که حضور ندارید، تکرار شود. شما بازخوردی درباره‌ی رفتار مشاهده شده به او ارائه می‌دهید و نظرش را می‌پرسید.

ایونا نفس عمیقی می‌کشد و سپس وارد یک تک‌گویی طولانی درباره‌ی احساس استرس می‌شود. شما می‌شنوید که او چیزی درباره‌ی رفتن می‌گوید و معتقد است این بهترین تصمیم برای سازمان است.

قلب‌تان سنگین می‌شود. این سومین بار است که برای این نقش باید نیرو استخدام کنید. چه حیف، او کارمند خوبی است. اما واقعاً از اینکه می‌خواهد برود متعجب نیستید؛ هیچ‌کس مدت زیادی در این نقش نمی‌ماند. مدتی است که انتظار این موضوع را داشته‌اید. می‌گویید: «باشه، ایونا، نگران نباش. بابت از دست‌دادنت ناراحت می‌شوم؛ متوجه هستم.»

اینجا توقف کنید. شما در حال حاضر گوش نمی‌دهید.

البته شما از دست‌دادن او را تأسف آور می‌دانید؛ او یک دارایی بزرگ برای سازمان است. اما آیا واقعاً او را درک کرده‌اید؟ شما هیچ سؤالی نپرسیده‌اید. او گفته که استرس دارد. آیا گوش داده‌اید؟ چه می‌دانید؟ چه اتفاقی برای او می‌افتد؟ چه چیزی اکنون باعث استرس او شده است؟ چه تفاوتی نسبت به همین زمان در سال گذشته وجود دارد، زمانی که همه چیز خوب بود؟ چگونه می‌توانید کمک کنید؟ شما مکالمه را شنیده‌اید، اما واقعاً گوش نداده‌اید. بیش از حد در گفت‌وگوی درونی خود غرق شده‌اید (این نقش سخت است، هیچ‌کس طولانی نمی‌ماند، دوباره برگشتیم سر مسیر اول، جذب نیرو!).

اینجا دو مسئله جداگانه وجود دارد. واضح است که شما هر اقدامی که لازم

است برای ادامه کارکرد سازمان انجام خواهید داد. این وظیفه‌ی شما به عنوان مدیر است.

اما مراقبت از یک عضو ارزشمند تیم نیز وظیفه‌ی شماست. شما بازخورد ارائه کرده‌اید و او در مقابل استعفا داده است. احتمالاً این نتیجه مورد نظر شما نبوده است. آیا هنگام ارائه‌ی بازخورد توانستید از دیدگاه خود فاصله بگیرید؟ یا آن قدر روی ازدست رفتن احتمالی فروش تمرکز کرده‌اید که فراموش کرده‌اید این رفتار کاملاً یک اتفاق استثنایی بوده است؟

اول، باید بدانید چه اتفاقی برای او می‌افتد. باید به ایوان نشان دهید که به او اهمیت می‌دهید. او فکر می‌کند شما او را نقد می‌کنید و می‌گویید کافی نیست. استعفا راه حل اوست.

شما باید اطلاعات بیشتری کسب کنید. سپس می‌توانید درباره‌ی راه حل‌های احتمالی، هم برای او و هم برای سازمان، بحث کنید. وقتی کمی فکر می‌کنید، می‌دانید که ماندن او در نقش خود برای سازمان بهتر است. برای کسب اطلاعات بیشتر، باید به شکل متفاوتی گوش دهید.

۱. چارچوب بندی گفتگو

«می‌خواهم درباره‌ی تصمیم شما برای استعفا صحبت کنم. می‌خواهم بدانید که کار شما معمولاً عالی است. برای مثال ...»

اولین وظیفه‌ی شما این است که ایوان متوجه شود از کجا شروع می‌کنید. شما می‌دانید او معمولاً تعریف و تمجید را نادیده می‌گیرد و اگر مجبور شود به آن گوش دهد کمی استرس دارد؛ بنابراین به او بگویید که کارش به طور کلی خوب است و چرا این طور است.

۲. تأیید صحبت‌های او

«فکر می‌کنم شنیدم که دو نکته گفتید ...»

به نظر می‌رسد او در پاسخ به بازخورد شما دو نکته را مطرح می‌کند که در جلسه، حالت معمول خود را نداشته است:
۱. او استرس دارد.

۲. او فکر می‌کند برای سازمان بهتر است که برود.

گفتن این موارد ممکن است راه غیرمستقیم او برای درخواست کمک و حمایت باشد. وظیفه‌ی شما این است که با پرسیدن سؤال، رابطه را تقویت کنید و به او کمک کنید روش ارتباط مستقیم‌تر را یاد بگیرد.

۳. اطمینان از درک درست

«آیا درست شنیدم؟ می‌خواهم مطمئن شوم که دقیقاً همان چیزی که گفته‌اید را فهمیده‌ام و چیزی از دست نداده‌ام.»

۴. اطمینان از دریافت بازخورد شما

«اول از همه، بگذارید بگویم که من کار و تعهد شما را ارزشمند می‌دانم (جزئیات و مثال‌های مشخص از کارهای ارزشمند او را ذکر کنید) و فکر می‌کنم همیشه برای سازمان مفید خواهد بود. واقعاً نمی‌خواهم شما را از دست بدهم.»

۵. توضیح مراحل بعدی

«می‌خواهم وقت بگذاریم و هر دو نکته را با جزئیات بررسی کنیم قبل از اینکه به راه‌حل‌ها برسیم. بیایید با ... شروع کنیم.»

۶. پرسیدن سؤال‌های باز برای کسب اطلاعات بیشتر قبل از رسیدن به راه‌حل

«می‌توانید درباره‌ی این موضوع بیشتر توضیح دهید؟ چگونه می‌توانیم کمک کنیم؟ بهترین گزینه برای شما چیست؟»

پس از کسب اطلاعات بیشتر، در موقعیت بهتری برای توافق بر سر راه‌حل‌ها قرار خواهید داشت.

وقتی مطمئن شدید که به درستی گوش داده و دیدگاه طرف مقابل را درک کرده‌اید، می‌توانید به گام ۳ چک‌لیست، یعنی بررسی واکنش‌های احتمالی خود در گفت‌وگوی بازخورد، بروید.

گام ۳. واکنش‌های شما

چه احساسی در مورد مکالمه دارید؟ چگونه مسائل احتمالی را که ممکن است پیش بیایند مدیریت خواهید کرد؟ به مواردی فکر کنید که ممکن است برای شما

حساسیت ایجاد کنند.

درحالی‌که تأثیر یک رفتار بر خودتان را توضیح می‌دهید، باید سهم خودتان در ایجاد آن وضعیت و پویایی حاصل را نیز در نظر بگیرید. اغلب واکنش شما به رفتاری که مشاهده کرده‌اید می‌تواند مانع مفیدبودن بازخورد شود و ممکن است در حالت انتقالی گیر کنید.

چرا بازخورد ارائه می‌دهید؟

برای جلوگیری از این موضوع، از خود بپرسید چرا هم اکنون این گفتگو و این بازخورد خاص را ارائه می‌دهید. پاسخ به این سؤال برای پیش‌بینی نقش شما در پویایی گفتگو و واکنش‌های احتمالی‌تان مهم است.

دلایل زیادی می‌تواند وجود داشته باشد که چرا می‌خواهید در محل کار بازخورد بدهید:

- ممکن است از رفتار نادرست کسی عصبانی باشید، یا وقتی یک همکار تازه‌کار در جلسه، شما را ناامید کرده است، احساس شرم کنید.
 - ممکن است بخواهید کسی را که برای تیم شما اهمیت زیادی دارد تحسین کنید.
 - ممکن است زمان ارزیابی باشد و منابع انسانی از شما خواسته باشد بازخورد تیم خود را جمع‌آوری کنید، و متوجه شوید نکاتی هستند که باید قبلاً مطرح می‌کردید.
 - ممکن است قربانی «واگذاری مسئولیت بازخورد به دیگران» شوید که در برخی شرکت‌ها رایج است؛ برای مثال، رئیس شما می‌گوید: «کریم' را درست کن، او خیلی مشکل‌ساز است» یا «تاتيانا' همیشه غایب، تنبل و کُند است. نمی‌توانیم افرادی مثل او را تحمل کنیم. پیگیری‌اش کن.»
- لحظه‌ای توقف کنید و دلایل خود را بررسی کنید. تحت فشار احساسات،

1. Kareem

2. Tatyana

همکاران یا فرایندهای سازمانی، بسیار آسان است که به عادت‌های بد روی بیاورید. در نتیجه ممکن است به گفتگوهای غیرمفید وارد شوید و بازخورد کلی، غیرمفید و شاید مبتنی بر شخصیت بدهید که هیچ کمکی به فرد در چرخه یادگیری نمی‌کند.

بیایید به فصل ۱ بازگردیم و یادآوری کنیم که بازخورد درباره‌ی چیست: بازخورد همیشه درباره‌ی ارتباط مؤثر است. در یک حلقه ارتباط ساده، نشان می‌دهد که شما شنیده و درک شده‌اید.

همچنین می‌دانیم که بازخورد درباره‌ی یادگیری است، بنابراین شما می‌خواهید بازخوردی که ارائه می‌دهید مفید باشد و افراد در چرخه‌ی یادگیری را حمایت کند. مهم است که «بازگو کنید»، اما این به معنای عجله‌کردن برای ارائه‌ی بازخورد بدون آمادگی مناسب و پیش‌بینی دقیق نیست. همه بازخوردها به یک اندازه مفید نیستند. بازخورد شما باید مؤثر باشد.

ابتدا چند سؤال کلیدی وجود دارد که باید از خود بپرسید؛ این سؤالات در برگه سؤال ۳ فهرست شده‌اند.

برگه سؤال ۳. چرا بازخورد ارائه می‌دهم؟
چه چیزی باعث شد اکنون تصمیم بگیرید این بازخورد را ارائه دهید؟ رفتار، رویداد، اقدام، احساس یا فرایند سازمانی محرک را با جزئیات مشخص کنید
به دنبال چه نتیجه‌ای هستید؟ برای مثال: رسیدن به درک مشترک درباره‌ی نحوه‌ی رفتار در یک موقعیت مشخص؛ تغییر رفتار در جلسه‌ی بعدی؛ تدوین برنامه پروژه برای سازمان‌یافته‌تر شدن کارها در آینده
این بازخورد از چه نوعی است؟ برای مثال: قدردانی از عملکرد خوب؛ پیگیری دستورالعمل‌هایی که به‌اندازه‌ی کافی رعایت نشده‌اند؛ راهنمایی برای توسعه‌ی مهارت‌های آینده؛ ارزیابی در چارچوب یک فرایند سازمانی

تمرکز بر نتیجه، راه مهمی برای بررسی انگیزه و وضعیت هیجانی خودتان است. (برای شفافیت: تمایل به انتقال تقصیر به دیگران برای اینکه حال بهتری پیدا کنید، نتیجه قابل قبول نیست و نشان‌دهنده‌ی وضعیت هیجانی سازنده هم

نیست.) در این مرحله باید نگاه شما معطوف به آینده و مفید بودن باشد. برای این کار لازم است بخشی از هیجانات خود را نسبت به موقعیت تعدیل کنید.

اگر فرد دیگری از شما خواسته است به یکی از اعضای تیم بازخورد بدهید، می‌توانید محترمانه این مسئولیت را به او بازگردانید. می‌توانید پیشنهاد کنید او با استفاده از چک‌لیست‌های ارائه شده، بازخورد را مطرح کند.

همچنین می‌توانید از تکنیکی مانند «لنز سیستم»^۱ داگلاس استون و شیلا هین استفاده کنید تا موقعیت را از زاویه‌ای بی‌طرفانه‌تر بررسی کنید. این روش به شما کمک می‌کند چند گام از اقدام فوری فاصله بگیرید.

یک گام عقب‌تر: بازخورد تا چه حد بازتاب تفاوت در ترجیحات، فرض‌ها، سبک‌ها یا قواعد نانوشته میان ماست؟

دو گام عقب‌تر: آیا نقش‌های ما باعث می‌شود احتمال برخورد میان ما بیشتر یا کمتر شود؟

سه گام عقب‌تر: چه افراد یا عوامل دیگری بر رفتار و انتخاب‌های ما اثر می‌گذارند؟ آیا ساختارها، فرایندها یا چیدمان‌های فیزیکی نیز در شکل‌گیری مسئله نقش دارند؟

بازگشت به خودم: من چه کاری انجام می‌دهم یا انجام نمی‌دهم که در پویایی میان ما نقش دارد؟

این مدل را درباره‌ی فردی که انتخاب کرده‌اید به کار ببرید. آیا به شما نشان می‌دهد چه سهمی در این وضعیت دارید؟

در مورد آنتوان، می‌توانید با استفاده از این مدل، احساس آزرده‌گی خود (برچسب هیجانی شما به رفتار او) را کنار بگذارید و بررسی کنید چه نقشی در این وضعیت داشته‌اید.

یک گام عقب‌تر: آنتوان درباره‌ی شاخص‌های عملکرد خود سؤال می‌کند، چون فرض می‌کند برنامه‌ای وجود دارد که او از آن بی‌اطلاع است. او تازه وارد

۱. System Lens: رویکردی سیستمی برای تحلیل موقعیت که به جای تقلیل مسئله به رفتار فرد، آن را در چارچوب نقش‌ها، ساختارها و قواعد نانوشته سازمان بررسی می‌کند.

دنیای کار شده و هنوز بسیاری از قواعد نانوشته سازمان را درک نکرده است. دو گام عقب‌تر: نقش‌های شما (آنتوان به عنوان کارآموز سیار و شما به عنوان مدیر چند کارآموز) زمینه تعارض را ایجاد می‌کند. او انتظار حمایت و یادگیری گسترده دارد؛ شما انتظار دارید حداقل زمان را صرف کنید، زیرا هفته بعد کارآموز دیگری خواهد آمد.

سه گام عقب‌تر: او به محیط رقابتی عادت دارد و فکر می‌کند باید با نمره و عدد خود را اثبات کند. از طریق آزمون وارد برنامه جذب فارغ‌التحصیلان شده و منتظر است برای کارهای هفتگی خود نمره از ده دریافت کند. سازمان چنین فرایند یا ساختاری ندارد و شما نیز قصد ارائه‌ی چنین ارزیابی‌ای را ندارید. بازگشت به شما: شما علاقه‌ای به شناخت آنتوان نشان نداده‌اید. اگر وقت بگذارید و از او بپرسید چرا مرتب درباره‌ی شاخص‌های عملکردش سؤال می‌کند، ممکن است به بخشی از اطلاعات بالا برسید و بتوانید به او کمک کنید.

این بازخورد از چه نوعی است؟

هنگام برنامه‌ریزی برای گفت‌وگوی بازخورد، راه دیگر برای فاصله‌گرفتن از موقعیت این است که مشخص کنید چه برجستگی بر این بازخورد می‌گذارید. قصد دارید چه نوع بازخوردی ارائه دهید؟

قدردانی

این نوع بازخورد نشان می‌دهد تا چه اندازه از کاری که فرد انجام داده قدردانی می‌کنید. هدف این نیست که فقط یک «آفرین» کلی و بی‌اثر بگویید، بلکه باید مطمئن شوید فرد واقعاً پیام شما را دریافت کرده است. برای این کار، لازم است رفتار یا اقدام فرد و تأثیر آن بر خودتان را بادقت توضیح دهید. همان اندازه که در بازخورد اصلاحی جزئیات ارائه می‌دهید، در قدردانی نیز باید دقیق باشید.

این نوع بازخورد می‌تواند به خوبی به یک گفت‌وگوی توسعه‌ای منتهی شود؛ جایی که از فرد دعوت می‌کنید فکر کند این اطلاعات برای آینده حرفه‌ای او چه معنایی دارد و چگونه می‌تواند مهارت‌های خود را با همکاران به اشتراک بگذارد.

ارزیابی

در چارچوب فرایندهای سازمانی، ممکن است ارزیابی عملکرد سالانه یا شش ماهه انجام دهید. در این حالت، شما با جمع‌بندی بازخوردهای سال، به فرد کمک می‌کنید الگوها را ببیند، برنامه‌ریزی کند، درباره‌ی آینده بیانده‌اشد، وظایفش را مورد توجه قرار دهد و موفقیت‌ها و ناکامی‌هایش را مرور کند.

نکته مهم این است که ارزیابی عملکرد نباید نخستین باری باشد که فرد بازخورد می‌شنود. همچنین نباید فرصتی برای انتقال بازخوردهای تجمیعی و دست دوم باشد؛ مانند اینکه بگویید: «از دیگران پرسیده‌ام و همه فکر می‌کنیم سالی خیلی پرخاشگر است.»

چنین رویکردی به یادگیری یا توسعه‌ی سالی کمک نمی‌کند. این نوع بازخورد به اندازه‌ی کافی مشخص نیست و فرصتی برای پرسش درباره‌ی مثال‌ها یا موقعیت‌های مشاهده‌شده فراهم نمی‌کند. در نتیجه، گفت‌وگویی درباره‌ی تغییر رفتار شکل نمی‌گیرد و سال بعد نیز رفتاری متفاوت دیده نخواهد شد.

مراحل و دستورالعمل‌ها

میان این دو نوع بازخورد، نوعی بازخورد قرار دارد که احتمالاً بیشتر با آن مواجه می‌شوید؛ مشابه «مراحل و دستورالعمل‌های» باکینگهام و گودال: این کار را این‌گونه انجام بده؛ نه آن‌طور، این‌طور؛ این کار را تکرار نکن؛ اینجا روش کار همین است.

این بازخورد معمولاً پس از مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها ارائه می‌شود که نیاز به تقویت یا توضیح دوباره دارند. هر بار ممکن است کوچک به نظر برسد، اما در

طول زمان به یک الگو تبدیل می‌شود؛ بنابراین باید روشن، مشخص و نزدیک به زمان وقوع رفتار ارائه شود.

گفت‌وگوهای منظم با اعضای تیم، با استفاده از داده‌های بازخورد، فرصت مناسبی برای این نوع بازخورد فراهم می‌کند. ارائه‌ی مستمر بازخورد نیز از انباشته شدن مسائل و تبدیل آن‌ها به موضوعی بزرگ و دشوار جلوگیری می‌کند.

هنگام پیش‌بینی گفت‌وگوی بازخورد، در نظر بگیرید فرد مقابل چه نوع بازخوردی را انتظار دارد. آیا احتمال سوء برداشت وجود دارد؟ آیا بررسی کرده‌اید بازخورد شما به چه شکل‌های مختلفی ممکن است تفسیر شود؟

برای مثال، ممکن است فردی بگوید: «می‌خواهم بازخورد بگیرم، فقط می‌خواهم بدانم جایگاهم کجاست.»

منظور او از جایگاه، در واقع دیده شدن است. او می‌پرسد: «آیا تلاش‌های روزانه مرا می‌بینید؟ آیا فکر می‌کنید تأثیرگذار هستم؟ آیا متوجه حضور من هستید؟ نمی‌دانم چه اثری دارم.»

اما شما ممکن است این جمله را به عنوان درخواست ارزیابی عملکرد تلقی کنید و وارد یک ارزیابی کلی شوید. در این صورت، فرد احساس می‌کند مورد قدردانی قرار نگرفته است.

بنابراین، مهم است برنامه‌ریزی کنید چگونه در هر نوع بازخورد، اندکی قدردانی نیز بگنجانید.

ممکن است انگیزه اصلی افراد از کار کردن پرداخت هزینه‌ها باشد، اما بیشتر افراد می‌خواهند کار خوبی انجام دهند، بنابراین احتمالاً احساس می‌کنند که تلاش بیشتری نسبت به آنچه کاملاً ضروری است، صرف آن می‌کنند. بازخورد شما می‌تواند به آن‌ها کمک کند این تلاش‌ها در مسیر درست هدایت شود.

برگه‌های سؤال ۴، ۵ و ۶ می‌توانند به شما در برنامه‌ریزی انواع مختلف این گفت‌وگوها کمک کنند.

برگه سؤال ۴. قدرتدانی
چه کاری را به خوبی انجام داده‌اند؟ (مثلاً نتایج به دست آمده، نحوه‌ی برخورد با کار و روابطی که با افراد درگیر ساخته‌اند)
انجام این کار توسط آن‌ها به جای فرد دیگری چه تفاوتی ایجاد کرد؟
چه ویژگی منحصربه‌فردی به کارشان می‌آورد؟ سپس می‌توانید این موضوع را به یک گفت‌وگوی توسعه‌ای (راهنمایی برای رشد مهارت‌ها) تبدیل کنید: • نظر آن‌ها درباره‌ی این مسائل چیست؟ • چگونه نقش فعلی و مسیر حرفه‌ای بلندمدت خود را می‌بینند؟ • چگونه می‌توانند روی ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود کار کنند؟ • چگونه می‌توانند مهارت خود را با همکاران به اشتراک بگذارند؟

برگه سؤال ۵. ارزیابی
• از منظر این سازمان یا پروژه‌ی خاص، عملکرد فرد را ارزیابی کنید. • چه عواملی به عملکرد فرد کمک یا مانع آن شده است؟ • چگونه می‌توانند اکنون و در آینده مؤثرتر عمل کنند؟ • چه حمایت عملی، یادگیری یا آموزش/توسعه‌ای نیاز دارند؟ • چه مواردی را می‌توانند در آینده توسعه دهند؟ • به نظر شما در آینده از انجام چه کارهایی باید خودداری کنند؟ • برنامه‌های آن‌ها برای مسیر شغلی و توسعه چیست؟ • چگونه می‌توانید با این برنامه‌ها به آن‌ها کمک و حمایت کنید؟

برگه سؤال ۶. مراحل و دستورالعمل‌ها
بازخورد خود درباره‌ی رفتارهای مشاهده‌شده را دوباره از طریق پیسیز بررسی کنید. • چه چیزهایی درست پیش می‌رود و چه چیزهایی اشتباه است؟ • کدام جنبه‌های ارتباط یا دستورالعمل‌های شما نیاز به بازنگری دارد؟ • هنگام ارائه‌ی دستورالعمل در آینده از انجام چه کارهایی باید اجتناب کنید؟ • آیا «فیلم» رفتارهای مشاهده‌شده خود را به روز نگه داشته‌اید؟ چه جلسات منظمی می‌توانید برای بحث در مورد این موارد ترتیب دهید؟ چه الگوهایی در حال شکل‌گیری هستند؟ چگونه می‌توانید این مسائل را با فرد مطرح کنید تا مفید واقع شود؟ چه افکاری ممکن است درباره‌ی این موارد داشته باشند؟

چگونه همه این موارد را پیش خواهید برد؟

پس از دنبال کردن گام‌های ۱ تا ۳ در چک‌لیست، یک گام نهایی باقی می‌ماند. هدف این گام اطمینان از توجه به روند کار شما و انجام اقداماتی برای پیگیری بازخورد ارائه شده است.

اکنون به گام ۴ - چگونه همه این موارد را پیش ببریم می‌رسیم.

گام ۴. پیش‌بردن گفت‌وگو

برای پیش‌بردن گفت‌وگو، لازم است تمرکز خود را بر آینده حفظ کنید. معمولاً زمان می‌برد تا افراد بازخورد را دریافت کرده و در چرخه‌ی یادگیری حرکت کنند. گفت‌وگو به‌تنهایی کافی نیست، بنابراین مهم است که فرایند پیگیری مناسبی مطابق آنچه در فصل ۷ توضیح داده شد، داشته باشید. این فرایند می‌تواند به شکل گفت‌وگوی برنامه‌ریزی شده بعدی، ایجاد مکانیسمی برای برگزاری منظم گفتگوها یا حتی ثبت مکتوب باشد.

این روند را از قبل برنامه‌ریزی کنید و مطمئن شوید بازخورد و یادگیری از دست نرود.

در اینجا مثالی برای نشان دادن چگونگی کنار هم قراردادن همه این موارد آورده شده است.

اریکا^۱ یک عضو فوق‌العاده تیم است. به‌طور کلی عالی و حتی یک ستاره است، همه با این موضوع موافق هستند. می‌دانید که باید به او بگویید و مطمئن شوید قدردانی او حس شود، اما هنوز این کار را نکرده‌اید. می‌دانید که صرف گفتن «آفرین» به‌طور مرتب کافی نیست، اما هنوز نگفته‌اید چه چیز دیگری می‌توانید اضافه کنید.

در یک جلسه با مشتری، همه چیز به‌خوبی پیش می‌رود. فکر می‌کنید آیا می‌توانید درباره‌ی این موفقیت چیزی بگویید؟ اما نمی‌خواهید او را دست بیندازید

1. Erika

یا ساده لوح جلوه دهید. گفتن جمله‌ای مانند «اریکا، روابط خیلی خوبی با مشتری ساختی» ممکن است عجیب به نظر برسد، چون برقراری ارتباط با مشتری بخش مهمی از کار اوست؛ بنابراین چیزی نمی‌گویید و لحظه از دست می‌رود. اریکا به کار عالی خود ادامه می‌دهد، شما راضی هستید و فرض می‌کنید او هم همین‌طور است. به هر حال، او در کار خود خوب است و ممکن است فکر کنید نیازی نیست زیاد نگران باشید.

سپس پروژه‌ی جدیدی آغاز می‌شود. فکر می‌کنید این پروژه فرصت خوبی برای استفاده از مهارت‌های اریکا است. پروژه نیازمند فردی بسیار منظم است تا تیم را روی مسیر نگه دارد و این کار هرگز آسان نیست. اریکا مطمئناً بهترین گزینه است. جلسه‌ای با او می‌گذارید و فرصت را غنیمت می‌شمایید تا بگویید: «متوجه شدم چگونه با آن مشتری به خوبی برخورد کردی. این پروژه‌ی جدید فوق‌العاده‌ای است که مهارت‌های تو را می‌طلبد.»

از خودتان راضی هستید که توانستید پروژه‌ی قبلی را به یاد بیاورید، مهارت‌های او را ببینید و با پروژه‌ی جدید به او پاداش دهید. فکر می‌کنید تمام گزینه‌های بازخورد را علامت زده‌اید.

اما اریکا کمی ناراحت به نظر می‌رسد و می‌گوید: «تو تا حالا هیچ وقت درباره‌ی مهارت‌های سازمان‌دهی عالی من چیزی نگفته‌ای. در واقع هیچ بازخوردی به من نداده‌ای. فقط الان با من صحبت می‌کنی؛ چون این پروژه اقتضاح است و هیچ مردی نمی‌خواهد آن را انجام دهد، فکر کردی یک زن انجام می‌دهد، نه؟»

چه اتفاقی افتاده است؟

اریکا می‌خواهد دیده شده و مورد قدردانی قرار گیرد. او همچنین به دنبال توسعه‌ی حرفه‌ای خود است و فکر می‌کند شایسته‌ی پروژه‌ی جذاب بعدی است. او تلاش شما برای ارائه‌ی بازخورد قدردانی را به عنوان پوششی برای تحمیل کار روی خود تفسیر کرده است.

مهم است با او گفت‌وگوهای پیگیری داشته باشید و به طور منظم و مشخص

نشان دهید کدام رفتارها و اقدامات او ارزشمند و اثرگذار است. برای این منظور، نمونه‌های رفتار مثبت را از پیش یادداشت کنید و برگزاری این گفت‌وگوها را در یک چارچوب منظم قرار دهید تا قدردانی و یادگیری به صورت مستمر ادامه پیدا کند.

چه کاری را به خوبی انجام داده‌اند؟

این موارد شامل نتایج به دست آمده، شیوه برخورد او با کار و روابطی است که با افراد مرتبط برقرار کرده است. دقیقاً چه رفتارهایی از او مشاهده کرده‌اید که باعث شده خدمات مشتری او تا این اندازه برجسته باشد؟

می‌توانید چیزی شبیه به این بگویید: «تو کارهای فوق‌العاده‌ای برای مشتری انجام داده‌ای. متوجه شدم دیروز چگونه با دقت اطلاعات را به گونه‌ای ارائه کردی که مشتری راحت آن را دریافت و درک کند. این مهارت فوق‌العاده‌ای است و کمتر در افراد تیم پیدا می‌شود. من از آن لذت بردم.»

چه مزیتی در این بود که او این کار را انجام داد، نه فردی دیگر؟

شاید متوجه شده باشید که او همیشه وقتی مشتریان را می‌بیند، احوال آنها را جویا می‌شود و جزئیاتی را که در مورد خانواده‌هایشان به او گفته‌اند، به خاطر می‌آورد.

می‌توانید چیزی شبیه به این بگویید: «متوجه شدم وقتی برای مدیر شرکت اسپرایتزر^۱ برنامه جشن سازمانی پیشنهاد دادی، آن را همسو با علایق خانواده‌اش و ارزش‌های شخصی او تنظیم کردی؛ از جمله ارائه‌ی بلیت وی‌آی‌پی کنسرت اولی مارس^۲ برای او و دختر نوجوانش، همراه با فرصت جمع‌آوری کمک برای خیریه مورد علاقه‌شان. این کار واقعاً هوشمندانه بود.»

چه ویژگی منحصر به فردی به کار خود می‌آورند؟

چه کاری انجام می‌دهد که خاص اوست و شما واقعاً آن را ارزشمند می‌دانید؟

1. Spritzer
2. Olly Murs

شاید اریکا به اهمیت رفتار فراگیر توجه ویژه دارد، در عین صمیمیت قاطع است و دیگران به او احترام می‌گذارند بدون اینکه از او سوءاستفاده کنند. می‌توانید بگویید: «می‌خواستم بگویم حق داشتی که به من تذکر دادی چرا به اندازه‌ی کافی بازخورد نمی‌دهم و چرا باید مراقب باشم پروژه‌هایی با بار اداری سنگین فقط به زنان واگذار نشود. در آینده به این موضوع توجه خواهم کرد و دوست دارم همچنان مشاهدات را با من در میان بگذاری. من شجاعتت در بیان باورهایت و پرهیز نکردن از ارائه‌ی بازخوردهای دشوار را تحسین می‌کنم.»

چگونه می‌توانند ویژگی منحصربه‌فرد خود را توسعه دهند؟

در یکی از جلسات پیگیری منظم، می‌توانید بر پایه بازخورد قدردانی، او را به فکر کردن درباره‌ی آینده حرفه‌ای خود ترغیب کنید و گفت‌وگویی توسعه‌ای را آغاز کنید.

برای مثال: «همان‌طور که گفتیم، توانایی تو در درک نیازهای مشتریان مهارت بسیار ارزشمندی است. چه ایده‌ای داری درباره‌ی اینکه چگونه می‌خواهی این تجربه را بیشتر توسعه دهی؟»

چگونه می‌توانند مهارت خود را با همکاران به اشتراک بگذارند؟

می‌توانید او را تشویق کنید به شکلی مثبت به انتقال مهارت‌هایش فکر کند. برای مثال: «اریکا، شیوه‌ای که ما را به تمرکز بر رفتار فراگیر تشویق می‌کند بسیار ارزشمند است. چگونه می‌توانی این رویکرد را توسعه دهی تا تیم همچنان از ایده‌های تو بهره ببرد؟»

بازتاب دهید: نظر او درباره‌ی این موضوع چیست؟ نقش فعلی و مسیر حرفه‌ای بلندمدت خود را چگونه می‌بیند؟

در مورد فردی مانند اریکا که قدردان او هستید و می‌خواهید تشویقش کنید، مهم است این نوع گفت‌وگوهای بازتابی و توسعه‌ای را ادامه دهید. برای مثال: «اریکا، متوجه شدم چگونه با مشتریان روابط قوی ایجاد می‌کنی.

این هفته درباره‌ی چهار نمونه عالی صحبت کردیم. چه ایده‌ای داری که چگونه می‌توانی این توانمندی را، مثلاً در پروژه‌های جدید، گسترش دهی؟
یا: «سال آینده دوست داری چه مهارت‌هایی را توسعه دهی؟ چه پروژه‌هایی می‌تواند به این هدف کمک کند؟»

این رویکرد، سهم اریکا را به رسمیت می‌شناسد و از این احساس جلوگیری می‌کند که تنها پاداش کار خوب، واگذاری کار بیشتر است. همچنین به شما کمک می‌کند دیدگاه او درباره‌ی رشد حرفه‌ای‌اش را بشناسید و هر دو احساس پیشرفت مستمر داشته باشید. این کار گفت‌وگوی بازخورد را معطوف به آینده نگه می‌دارد. این رویکرد فقط برای افراد با عملکرد ضعیف نیست؛ برای کسانی که عملکرد خوبی دارند نیز به همان اندازه ضروری است.

اکنون زمان قابل توجهی صرف کرده‌اید تا گفت‌وگوی بازخورد خود را پیش‌بینی و آماده کنید که تا حد امکان مفید باشد. چک‌لیست ۲ به شما کمک می‌کند پیش از آغاز گفتگو، مطمئن شوید هیچ گامی را از قلم نینداخته‌اید.

چک‌لیست ۲. پیش‌بینی: مفیدبودن

گام ۱. رویکرد ارتباطی شما
حرکت از انتقال به گفت‌وگو

با بررسی پیسز ذهنیت مناسبی ایجاد کنید. این سؤالات را در نظر بگیرید:

بررسی و توضیح‌دادن

- نظر آن‌ها درباره‌ی این موضوع چیست؟
- چه کار متفاوتی می‌توانند انجام دهند؟
- گزینه‌های مختلف کدام‌اند؟

اشتراک‌گذاری به‌منظور موفقیت

- آن‌ها چگونه می‌توانند رفتارها یا اقدامات خود را تطبیق، پرورش یا توسعه دهند؟
- این چه تفاوتی ایجاد می‌کند؟
- موفقیت برای هر دوی شما چگونه به نظر می‌رسد؟
- آیا هنوز مواردی وجود دارد که باید کشف کنید؟

گام ۲. واکنش‌های طرف مقابل دیدگاه آن‌ها چیست؟ بررسی همدلی • در طول رفتارهایی که قبلاً «ثبت» کرده‌اید، خودتان چه کارهایی انجام دادید و چه گفتید؟ • آن‌ها چه کردند و چه گفتند؟ • متوجه چه چیزی درباره‌ی افکار و احساسات خود شده‌اید؟ • آن‌ها ممکن است چه افکار و احساساتی داشته باشند؟ • این چگونه می‌تواند بر آنچه مشاهده کردید تأثیر بگذارد؟ آیا گوش می‌دهید؟ • چارچوب‌بندی گفت‌وگو • تأیید و بازتاب دیدگاه آن‌ها • بررسی اینکه برداشت شما درست بوده است • مطمئن شوید بازخورد شما درباره‌ی ارزش‌هایتان، تأثیر رفتار آن‌ها بر شما و کاری که با هم انجام می‌دهید شنیده شده است • توضیح مراحل بعدی • پرسیدن سؤالات باز برای کشف بیشتر قبل از رفتن به راه‌حل تمرکز خود را حفظ کنید تمرین گوش‌دادن فعال
گام ۳. واکنش‌های خودتان چرا بازخورد می‌دهید؟ چه چیزی ممکن است حساسیت شما را برانگیزد؟ چه چیزی تصمیم شما برای ارائه‌ی بازخورد در این زمان را تحریک کرده است؟ انتظار چه نتیجه‌ای را دارید؟ جزئیات رفتار، حادثه، اقدام و احساس پشت این تصمیم برای ارائه‌ی بازخورد در این زمان با پرسش از خود دوباره بررسی کنید: آیا واقعاً بازخورد می‌دهید یا در حال پرسیدن «چرا شبیه من نیستی؟» هستید؟ چه پویایی‌هایی را ایجاد می‌کنید؟ چند گام به عقب بردارید: از «لنز سیستم» استفاده کنید نوع بازخورد چیست؟ قدردانی، مراحل و دستورالعمل، ارزیابی
گام ۴. پیش بردن گفت‌وگو تمرکز بر آینده حفظ شود فرایند پیگیری برقرار شود حمایت در چارچوب چرخه‌ی یادگیری

اجرا: انسانی بودن

حسن^۱ از یکی از اعضای تیم به اسم نادیا^۲، به ستوه آمده است. به حدی که تصمیم گرفته اقدام شدیدی انجام دهد و از منابع انسانی بپرسد چگونه می‌تواند قرارداد نادیا را به دلیل عملکرد ضعیف او فسخ کند. آن‌ها پاسخ سردی می‌دهند و می‌گویند که قبل این اقدام، او ابتدا باید نادیا را «مدیریت عملکرد»^۳ کند. آن‌ها اشاره می‌کنند که هیچ مدرک مکتوبی از عملکرد ضعیف نادیا وجود ندارد. در واقع، به نظر می‌رسد هیچ بازخوردی درباره‌ی او ثبت نشده است.

رئیس او، گاوین^۴، هم بی‌تفاوت است. حسن در طول سال در جلسات مدیریتی خود درباره‌ی محدودیت‌های نادیا صحبت کرده است. چطور ممکن است هیچ چیزی مکتوب نشده باشد؟

حسن با ناراحتی سعی می‌کند توضیح دهد که این به این دلیل است که نادیا تمام گفتگوهای بازخورد را منحرف می‌کند و آن‌ها به جایی نمی‌رسند. گاوین، تازه از یک دوره «صراحت رادیکال»^۴ برگشته، بدون کمک می‌گوید: «خب، همین حالا شروع کن. فقط بگو.»

پس حسن دوباره تلاش می‌کند. او یک جلسه‌ی خصوصی با نادیا ترتیب می‌دهد. تصمیم می‌گیرد بر ضعف‌های نوشتاری نادیا تمرکز داشته و از او بخواهد گزارشی را بازنویسی کند. او بادقت مدلی را که در دوره بازخورد یاد

1. Hassan

2. Nadia

۳. Performance Manage: اقدام مدیریتی برای ارزیابی و اصلاح عملکرد کارکنان قبل از هر اقدام جدی مانند خاتمه قرارداد

4. Gavin

گرفته است مرور می‌کند. حسن می‌داند که باید بر جزئیات تمرکز کند. با این حال، هنوز در بیان دقیق آنچه در گزارش اشتباه است، مشکل دارد؛ گزارش کاملاً برخلاف آن چیزی است که او می‌خواسته. با این حال، آن را مرور کرده و بخش‌هایی را علامت‌گذاری کرده که می‌توان آن‌ها را به شکل متفاوت نوشت.

بازخوردی که او ارائه می‌دهد، از نوع «مراحل و دستورالعمل» است که پیش‌تر ذکر شد: «این‌گونه انجام بده. اول این کار را انجام بده، بعد آن کار را انجام بده.» این بازخورد برنامه‌ریزی شده و دقیق‌تر از جلسات معمول اوست. او احساس می‌کند شاید به نتیجه‌ای رسیده است و به خود افتخار می‌کند.

سپس، وسط جلسه، نادیا تلفن خود را بیرون می‌آورد. نادیا می‌گوید: «فکر می‌کنم ضبط این جلسه برای ما مفید باشد، حسن، تا بتوانم بعداً به آن رجوع کنم و به یاد بیاورم چه کاری باید انجام دهم. راستش را بخواهیم، دستورالعمل‌های تو معمولاً خیلی واضح نیستند. این اولین باری است که وقت گذاشتی و نشان دادی چه کاری باید انجام دهم.»

حسن متعجب می‌شود. او به نادیا می‌گوید که ضبط تمام جلسات برای او ناراحت‌کننده است و از این که نادیا فکر می‌کند این کار ضروری است، آزرده شده است. او تعجب می‌کند که نادیا چه قصدی دارد؛ آیا می‌خواهد او را تحت پیگرد قانونی قرار دهد؟ او از نادیا می‌خواهد تلفن خود را کنار بگذارد تا بتوانند جلسه را بدون آن ادامه دهند.

نادیا وحشت‌زده است که ممکن است حسن فکر کند او قصد دارد جلسه را به دلیل دیگری جز یادگیری خودش ضبط کند، چیزی که او بسیار جدی می‌گیرد. او شروع به گریه می‌کند و به سمت سرویس بهداشتی می‌دود. بسیاری از افراد سازمان برای آرام کردن او به سمتش می‌شتابند. حسن احساس می‌کند یک هیولا است و خود را مقصر می‌داند که نسبت به نادیا مهربان‌تر نبوده است.

گاوبین به عنوان مدیر ارشد احضار می‌شود تا از تیم خود حمایت کند. او هم نمی‌داند چه باید بکند. با اکراه، با منابع انسانی تماس می‌گیرد.

بعدش چه باید کرد؟

در این سناریو مسائل زیادی در جریان است. تنها بخشی از مشکلات ناشی از خود بازخورد است.

این وضعیت اغلب در محیط کار رخ می‌دهد. بازخورد، همان‌طور که پیش‌تر بحث کردیم، می‌تواند واکنش‌های احساسی زیادی ایجاد کند و هم برای فردی که بازخورد می‌دهد و هم برای فردی که بازخورد دریافت می‌کند، چالش برانگیز باشد. ابتدا، ممکن است حساسیت‌های مختلفی درباره‌ی رابطه‌ی افراد با کارشان را برانگیزد.

سپس می‌تواند از کار فراتر رفته و وارد داستان‌های هویتی گسترده‌تر شود. نادیا حساسیت‌های زیادی درباره‌ی مسیر شغلی خود تا به امروز و نقش فعلی‌اش دارد. او با محدودیت‌های مختلفی دست و پنجه نرم کرده و مجبور بوده خلاقیت به خرج دهد تا به جایگاهی که دارد برسد. او به دستاوردهای خود افتخار می‌کند. حسن با شیوه نامنظم مدیریت جلساتش و با اشاره به اینکه استفاده از روش مطمئن و امتحان شده‌اش برای ضبط گفتگوهای آموزشی اشتباه است، بنیان‌های روش برنامه‌ریزی شده نادیا را به لرزه درمی‌آورد.

آیا گفت‌وگوهای بازخورد شما دشوار است؟

آیا برخی از گفت‌وگوهای بازخورد شما به اندازه‌ی گفت‌وگوی حسن و نادیا دشوار به نظر می‌رسد؟ پیچیدگی‌های دقیق ممکن است متفاوت باشد. اما هرچقدر هم که تجربه داشته باشید، همیشه حداقل یک گفت‌وگو وجود خواهد داشت که از آن می‌ترسید. آن را به ذهن بیاورید و کمی بعد می‌بینیم چگونه می‌توان با آن برخورد کرد.

با دنبال کردن این فصل، پنج گام کلیدی خواهید یافت که تضمین می‌کند گفت‌وگوهای دشوار خود را با موفقیت آغاز کنید. ما این‌ها را به مرور وارد یک چک‌لیست خواهیم کرد و در پایان فصل می‌توانید چک‌لیست کامل را ببینید. پنج گام به این شرح است:

۱. از خودتان شروع کنید.
۲. باورها، فرضیات و سوگیری‌های خود را به چالش بکشید.
۳. از ذهن خود بیایید.
۴. احساسات طرف مقابل را درک کنید.
۵. تنوع عصبی را در نظر بگیرید.

چه چیزی یک گفت‌وگو را دشوار می‌کند؟

شما با دقت آماده شده‌اید، داده‌های بازخورد خود را به طور کامل بررسی کرده‌اید، با صداقت سوگیری‌ها و محدودیت‌های خود را در نظر گرفته‌اید و ساعت‌ها صرف پیش‌بینی هر سناریوی ممکن برای گفت‌وگوی بازخورد کرده‌اید.

با این حال، گفت‌وگو همچنان غیرممکن به نظر می‌رسد. فردی که به او بازخورد می‌دهید، همیشه (احساس می‌کنید) گفت‌وگو را منحرف می‌کند، گوش نمی‌دهد، نمی‌خواهد یاد بگیرد، یا شاید قادر به یادگیری نیست. ممکن است؛ مانند حسن باشید و امیدوار باشید که منابع انسانی به شما اجازه دهد از او بخواهید سازمان را ترک کند یا به جای دیگری منتقل شود. حداقل، ترجیح می‌دهید دیگر هرگز مجبور نباشید با این فرد صحبت کنید.

در این مرحله، ممکن است بخواهید کل مفهوم ارائه‌ی بازخورد را کنار بگذارید و چیزی شبیه به این فکر کنید: «هیچ‌یک از مدل‌های این کتاب برای من کار نمی‌کند، زیرا هیچ‌کس در جهان تابه‌حال مجبور نبوده با فردی به این پیچیدگی و دشواری مانند... (نادیا، حسن، متئو، آنتوان؛ شما نمونه‌های خود را خواهید داشت) برخورد کند. حتی تلاش برای ارائه‌ی بازخورد به او بی‌فایده است. گفت‌وگو با او همیشه بیش از حد دشوار خواهد بود.»

همان‌طور که پیش‌تر بحث کردیم، بازخورد افراد را در آن موقعیت پرتنش قرار می‌دهد که انسان‌ها در آن زندگی می‌کنند (یعنی آن‌ها واقعاً می‌خواهند یاد بگیرند و رشد کنند، اما هم‌زمان تمایل دارند همان‌گونه که هستند پذیرفته، دوست داشته و مورد قدردانی قرار بگیرند). در نتیجه، هنگام بحث در مورد بازخورد، همیشه

عنصری از چالش حضور خواهد داشت. با این حال، همه گفت‌وگوهای بازخورد به یک اندازه دشوار نیستند؛ به عنوان مثال، ساختن بر اساس عملکرد عالی یک فرد احتمالاً گفت‌وگویی بسیار ساده‌تر از رسیدگی به مشکلات بهداشت شخصی او خواهد بود؛ بنابراین، زمانی که گفت‌وگویی دشوار به نظر می‌رسد، مهم است که بررسی کنید چه اتفاقی در جریان است. بیایید کمی بیشتر درباره‌ی اینکه چگونه «گفت‌وگوهای دشوار» خود را تعریف می‌کنید، فکر کنیم.

بدیهی است که هر محیط کاری لایه‌ای منحصربه‌فرد از مسائل برای بررسی دارد و پویایی‌های سازمانی می‌تواند دشوار باشد. مؤسسه مدیریت خبره بریتانیا^۱ به چند نکته کلیدی اشاره می‌کند:

یک گفت‌وگوی دشوار گفت‌وگویی است که موضوع اصلی آن بالقوه بحث‌برانگیز و/یا حساس است و ممکن است احساسات قوی و پیچیده‌ای برانگیزد که پیش‌بینی یا کنترل آن‌ها دشوار باشد.

این پویایی‌ها را می‌توان در گفت‌وگوهای بازخوردی مانند مثال حسن و نادیا مشاهده کرد، جایی که آگاه هستید مسائل مختلفی در جریان است؛ اما دقیقاً مطمئن نیستید آن‌ها چیستند یا چگونه باید با آن‌ها برخورد کنید.

این به دلیل حجم احساسات گیج‌کننده و متضادی است که درست زیر سطح هر گفت‌وگوی دشوار بازخورد پنهان است - احساسات شما و همچنین احساسات فردی که با او صحبت می‌کنید.

این احساسات آنجا منتظر می‌مانند تا با بازخوردی که قصد ارائه‌ی آن را دارید، از عمق آگاهی شما بیرون کشیده شوند. سپس تمام تلاش خود را می‌کنند تا شما را پایین بکشند، به طوری که مسیرتان گم شود و گفت‌وگو غیرممکن به نظر برسد.

چرا باید ادامه دهید، وقتی کار سخت به نظر می‌رسد؟

تا این مرحله از کتاب، می‌دانید که ارائه‌ی بازخورد مناسب چقدر برای حمایت از

یادگیری و رشد اهمیت دارد. ارائه‌ی بازخورد همیشه آسان نیست، اما هیچ‌یک از مسائل زیربنایی با نادیده‌گرفتنشان آسان‌تر نمی‌شوند. هرچه سخت‌تر به نظر برسد، احتمالاً اهمیت آن بیشتر است.

ممکن است مفید باشد بدانید که شما تنها نیستید. همه‌جا نادیاها، متوها و آنتوان‌ها (و مثال‌های مشخص خودتان) وجود دارند. انسان‌ها پیچیده‌اند و روابط انسانی هیچ‌گاه کاملاً ساده نیستند.

نکته کلیدی در رابطه با بازخورد، اهمیت درک بیشتر تأثیر موضوعات حساس یا بحث‌برانگیز و احساسات قوی و پیچیده است، هم برای شما و هم برای شخصی که به او بازخورد می‌دهید. درک بهتر به شما امکان می‌دهد گفت‌وگوهایی را مدیریت کنید که ممکن است توسط طرف مقابل مختل شوند.

چگونه با آن مواجه شوید؟

وقتی از گفت‌وگوی بازخورد هراس دارید، مراحلی که باید طی کنید تفاوتی با زمانی که بازخورد معمولاً چالش‌برانگیز است ندارد. اما باید عمیق‌تر جست‌وجو کنید و تمام کارهای مهمی را که در طول این کتاب گفته‌ایم، حتی بیشتر، انجام دهید. می‌دانید که ارائه‌ی بازخورد مؤثر همیشه به معنی شفاف، آماده، مفید و انسانی بودن است.

وقتی به گفت‌وگوی بازخورد دشوار نزدیک می‌شوید، باید:

- حتی شفاف‌تر و بهتر آماده باشید
- حتی مفیدتر باشید
- حتی انسانی‌تر باشید.

خوشبختانه، انسانی‌تر بودن مزایایی دارد. می‌توانید آن را به نفع خود به کار بگیرید، به جای اینکه باعث زمین خوردنتان شود.

زمان آن است که کمی بیشتر درباره‌ی معنای عملی این موضوع فکر کنید و به اولین گام در چک‌لیست ما وارد شوید.

گام ۱. از خودتان شروع کنید

هدف اصلی شما هنگام ارائه‌ی بازخورد این است که مفید باشید و از چارچوب «ارائه‌ی بازخورد مؤثر» استفاده کنید.

اما زمانی که خودتان در حال دست و پنجه نرم کردن با احساساتتان نسبت به گفت‌وگو هستید، مفید بودن دشوار است. در نتیجه، همیشه نمی‌توانید گفت‌وگوهای بازخورد خود را از همان ابتدا درست پیش ببرید. همیشه پیچیدگی‌ها و مشکلاتی وجود خواهد داشت، مواقعی که آرزو می‌کنید بتوانید به عقب برگردید و دوباره آن گفت‌وگو را داشته باشید.

این کاملاً قابل قبول است. شما انسان هستید؛ بنابراین نمی‌توانید کامل باشید و همیشه در حال یادگیری هستید.

خوشبختانه، راه حل گفت‌وگوهای دشوار بازخورد در همین انسانی بودن نهفته است.

شما بازخورد می‌دهید تا به شخص دیگری کمک کنید که در چرخه‌ی یادگیری حرکت کند. با این حال، بازخورد درباره‌ی یادگیری است، هم برای شخصی که به او بازخورد می‌دهید و هم برای خودتان. هنگام ارائه‌ی بازخورد به شخص دیگری، هر بار چیزی جدید درباره‌ی خودتان کشف خواهید کرد. ممکن است نتوانید دقیقاً همان گفت‌وگو را دوباره داشته باشید، اما می‌توانید آن را مرور کنید، از آن بیاموزید و دفعه بعد بهتر انجام دهید. می‌توانید انسانی بودنتان را به نفع خود به کار بگیرید. بیایید ببینیم چگونه می‌توانید خود را برای جلسات بازخورد دشوار آماده کنید. نقطه شروع این است که بیشتر درباره‌ی خودتان بیاموزید و از این آگاهی برای برنامه‌ریزی گفت‌وگو استفاده کنید. موارد زیر را در نظر داشته باشید:

- شخصی که می‌توانید بیشترین تأثیر را بر او بگذارید، خودتان هستید.
- احساسات و واکنش‌هایی که می‌توانید بهتر پیش‌بینی و کنترل کنید، مربوط به خودتان است.
- بنابراین، منطقی است که مراحل آماده‌سازی و پیش‌بینی خود را با خودتان آغاز کنید.

از خودتان پرسید تا قبل از شروع گفت‌وگو، هر آنچه ممکن است در شما در جریان باشد، آشکار شود:

- نسبت به آغاز این گفت‌وگو چه احساسی دارید؟
 - نسبت به موضوع/رفتاری که مورد بحث است چه احساسی دارید؟
 - نسبت به شخصی که با او صحبت می‌کنید چه احساسی دارید؟
- صادق باشید. هنگام بررسی هر سؤال، مجموعه‌ای از احساسات در شما برانگیخته خواهد شد. این احساسات توسط همه چیزهایی که در روانتان پنهان است و زیر سطح گفت‌وگوهای بازخوردتان جریان دارد، فعال می‌شوند. مرور این سؤالات باید به شما یادآوری کند که به گام ۲ در چک‌لیست بروید که مربوط به چالش کشیدن باورها، فرضیات و سوگیری‌های مختلف است.

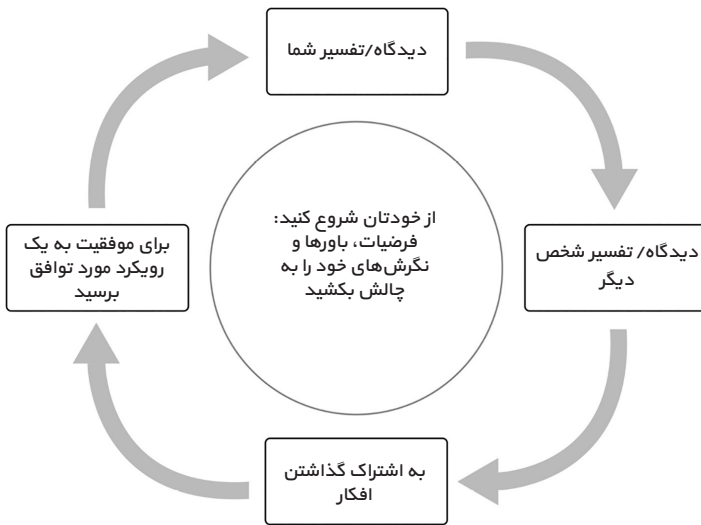
گام ۲. باورها، فرضیات و سوگیری‌های خود را به چالش بکشید

اگر گفت‌وگوی بازخورد شما قرار است مفید باشد، باید ابتدا دیدگاه خود را درباره‌ی رفتار مشاهده‌شده بررسی کنید و سپس دیدگاه شخص مقابل را درک کنید، به‌طوری که در نهایت بتوانید به یک رویکرد مشترک و توافق‌شده برای رسیدن به موفقیت برسید. کنترل بیشتر احساساتتان به شما کمک می‌کند این فرایند را مدیریت کنید.

شکل ۸ نحوه‌ی عملکرد گفت‌وگو را نشان می‌دهد. با این حال، وقتی شرایط دشوار به نظر می‌رسد، باید در به چالش کشیدن باورها، فرضیات و سوگیری‌های خود دقیق‌تر از معمول عمل کنید. ممکن است گفت‌وگو دشوار به نظر برسد؛ زیرا با یکی از سوگیری‌ها یا فرضیات شما برخورد دارد و روی آن گیر می‌کند. اگر این اتفاق بیفتد، گفت‌وگو در چرخه‌ی یادگیری حرکت نخواهد کرد و برای شخصی که بازخورد ارائه می‌دهید، مفید نخواهد بود.

شفاف بودن درباره‌ی سوگیری‌ها و محدودیت‌های خود هرگز آسان نیست. در فصل‌های ۶ و ۷، به برخی تکنیک‌ها پرداختیم که به شما کمک می‌کنند جنبه‌های مختلفی را که ممکن است بر دیدگاه شما نسبت به موقعیت تأثیر بگذارد، بررسی

کنید و دیدگاه‌های متفاوتی از آن به دست آورید. همچنین در فصل‌های ۴ و ۵ تأثیر سوگیری‌ها و پیش‌زمینه را به تفصیل بررسی کردیم. در اینجا دوباره بر خود شما تمرکز داریم و بر این که چگونه می‌توانید خودتان را بهتر «مشاهده کنید». به عبارت دیگر، شما قرار است از ذهن خود بیرون بیایید. همان‌طور که اکنون به خوبی می‌دانید، بهترین راه برای این کار گرفتن بازخورد برای خودتان است؛ بنابراین می‌توانید به گام ۳ چک لیست ما بروید.



شکل ۸. گفت‌وگوهای مفید

گام ۳. از ذهن خود بیرون بیایید

وقتی یک گفت‌وگو به دلیل تعصب، باور یا پیش‌فرض خاص خودتان گیر می‌کند، آن‌قدر روی انتقال دیدگاه خود تمرکز می‌کنید که نمی‌توانید وارد حالت گفت‌وگو شوید. در این صورت، در همان حالت «انتقال» که در فصل ۷ بررسی کردیم، گرفتار خواهید شد. در نتیجه وقتی شما روی برداشت و تفسیر خود از رفتار فرد مقابل تمرکز می‌کنید و نمی‌توانید دیدگاه او را هم در نظر بگیرید؛ بنابراین، گفت‌وگو

مفید نخواهد بود و در واقع احتمالاً کاملاً دشوار پیش خواهد رفت. برای قرارگرفتن در فضای ذهنی مناسب برای یک گفت‌وگوی مفید، از دیگران حمایت بخواهید و از احساسات خود نسبت به گفت‌وگو کمی فاصله بگیرید. برای فاصله‌گرفتن از ذهن خود، درباره‌ی موضوع با کسی که کمی از موقعیت دور است (مثلاً یک مربی) صحبت کنید یا خودتان بلند با خودتان حرف بزنید. این شبیه درخواست از کسی است که فیلمی را که در فصل ۷ تصور کردیم، تماشا کند. با این تفاوت که این بار بیشتر به صحنه‌هایی توجه دارید که شما و واکنش‌هایتان به رفتارها را نشان می‌دهند، نه صرفاً رفتار شخصی که بازخورد به او ارائه می‌کنید. سپس می‌توانید از مربی خود یا آینه بخواهید تا با استفاده از پرسش‌های جدول ۷، آماده‌سازی شما را بررسی کنند.

برگه سؤال ۷. از ذهن خود بیرون بیابید
بازخوردی را که می‌خواهید در مورد آن صحبت کنید، به طور کامل شرح دهید. طوری آن را شرح دهید که انگار آنها فردی هستند که به او بازخورد می‌دهید.
می‌توانید به صورت منسجم توضیح دهید: - چرا لازم است این گفت‌وگو را داشته باشید - دیدگاه خود از موقعیت / تفسیرتان از رفتار - بازخورد شما چیست - از این گفت‌وگو چه چیزی را انتظار دارید - چه باورها، فرضیات یا سوگیری‌های خود را شناسایی کرده‌اید - این‌ها چگونه ممکن است شما را به اشتباه بیندازند؟
چقدر این موضوع برای طرف مقابل منطقی به نظر می‌رسد؟ - شخص مقابل می‌تواند چه بینشی درباره‌ی باورها، فرضیات و سوگیری‌های شما ارائه بدهد؟ - آنها چه چیزی را متوجه شده‌اند؟ - آنها فکر می‌کنند چه چیزی ممکن است شما را به مشکل بیندازد؟ - آنها فکر می‌کنند کدام بخش از دشواری‌های احساس شده مربوط به شماست؟ - کدام بخش از آن به نظر او شما در ایجاد وضعیت سهم داشته‌اید؟
آیا می‌توانند به شما کمک کنند بازخورد خود را به دقت بررسی کنید؟ - آیا می‌توانید بازخورد را از دیدگاه خودتان بیان کنید؟ - یا در حال انتقال بازخوردی از سوی شخص دیگری هستید که خودتان آن را به طور کامل بررسی نکرده‌اید؟ - آیا این یک مورد خاص است؟ یا چند نمونه از آن رفتار دارید که می‌خواهید درباره‌شان صحبت کنید (نه فقط مربوط به هفته گذشته)؟ - رفتار را چگونه توصیف می‌کنید؟ آیا توصیف شما روشن و دقیق است؟
چه موارد دیگری می‌توانید با آن‌ها بررسی کنید؟ - آیا مسائل مرتبط با تفاوت‌های عصبی وجود دارد؟ - آیا لازم است کمک دیگری (مثلاً واحد منابع انسانی) وارد شود؟ - آیا لازم است تکنیک‌های متفاوتی برای مدیریت شخص استفاده کنید تا بازخورد شما شنیده شود و او بتواند در چرخه‌ی یادگیری پیش برود؟ - آیا باید درباره‌ی زبان و عباراتی که به کار می‌برید فکر کنید؟ برای مثال، یکی از سردبیران گفت: «همه‌اش جزو وولز است و خبری از استیک نیست» (درحالی‌که به گیاه‌خواری نگاه می‌کرد که از این تعبیر سر در نمی‌آورد).^۱

این فرایند به شما کمک می‌کند پیام موردنظر برای ارائه‌ی بازخورد را به دقت بررسی

۱. این یک اصطلاح انگلیسی است و یعنی چیزی ظاهر پرهیجان دارد، اما محتوای واقعی ندارد. اشاره به گیاه‌خوار برای نشان دادن این است که چنین استعاره‌ای ممکن است برای مخاطب نامفهوم یا بی‌ربط باشد.

کرده و گفت‌وگو را طوری برنامه‌ریزی کنید که درگیر باورها، فرضیات و سوگیری‌های شما نشود. این باید باعث شود گفت‌وگو مفید و روبه‌جلو باقی بماند. سپس بهتر می‌توانید در چرخه‌ی یادگیری حرکت کنید، از دیدگاه خود به دیدگاه شخص مقابل بروید و راه‌حلی مشترک پیدا کنید.

حال که احساساتتان آشکار شده، چه احساسی دارید؟ آیا هنوز می‌توانند شما را به مشکل بیندازند؟ طرف مقابل چه وضعیتی دارد؟ دیدگاه او چیست؟ هنگام ارائه‌ی بازخورد، همچنین مهم است بدانید که انسان‌ها معمولاً تغییر را آسان نمی‌دانند؛ بنابراین، اگر شخص مقابل قرار است بازخورد شما را بپذیرد، از آن پیام‌وزد و رفتار یا اقدامات خود را تغییر دهد، این روند زمان‌بر خواهد بود و احساسات زیادی را برخواهد انگیخت.

این می‌تواند منجر به گفت‌وگوهای دشوار شود. باوجود بازخورد دقیق و آمادگی شما که بر خود و محدودیت‌هایتان متمرکز شده است، هنوز ممکن است احساسات، شما را منحرف کند. این بار، احساسات طرف مقابل است که ممکن است چنین اثری داشته باشد.

گام ۴. درک احساسات طرف مقابل

در چارچوب آمادگی برای گفت‌وگوهای دشوار، مهم است به یاد داشته باشید که باید به افراد زمان و فضا بدهید تا بازخورد و احساسات همراه آن را پردازش کنند. مدل‌های گوناگونی وجود دارد که به شما کمک می‌کند احساسات درگیر را در نظر بگیرید و درک کنید. بسیاری از این مدل‌ها بر اساس منحنی سوگ کوبلر-راس^۱ بنا شده‌اند؛ مدلی که پنج مرحله‌ی رایج سوگ را توصیف می‌کند. این چارچوب را می‌توان یک گام فراتر برد و برای بررسی احساساتی که در فرایند تغییر تجربه می‌شوند نیز به کار گرفت.

دلیلش این است که هنگام تجربه‌ی تغییر (انجام کاری جدید)، ناگزیر باید از آنچه پیش از این بوده دل بکنید؛ بنابراین، در سطحی از تجربه، نوعی فقدان را

احساس می‌کنید؛ حتی اگر مرحله‌ی بعدی کاملاً مثبت باشد. برای مثال، اگر میلیونر شوید و به خانه رؤیایی خود نقل مکان کنید، باز هم باید از دوستان محله قبلی خداحافظی کنید و به روال تازه‌ای عادت کنید. روشن است که اگر تغییر ماهیتی منفی داشته باشد، احساس فقدان و هیجان‌های همراه آن شدیدتر خواهد بود.

مدل سارا^۱

به همین ترتیب، اگر بازخوردی دریافت کنید که انتظارش را نداشته‌اید یا با برداشت شما از عملکردتان در تعارض است، پیش از آنکه بتوانید متفاوت بیندیشید، به زمانی نیاز دارید تا از نگاه قبلی خود فاصله بگیرید.

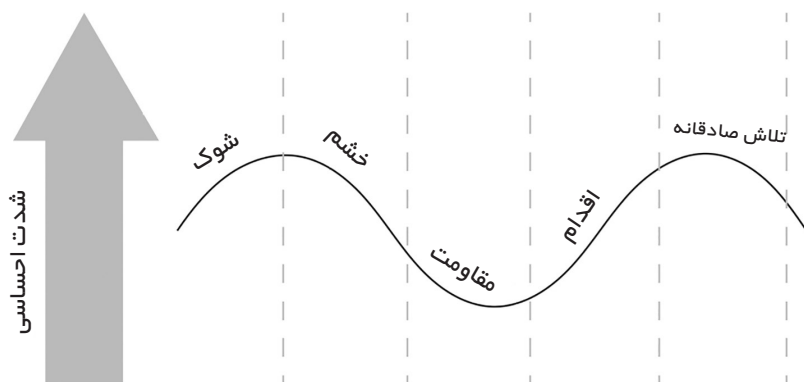
مدل سارا اقتباسی از مدل کوبلر-راس است که به طور مشخص برای کمک به درک واکنش‌های احتمالی دریافت‌کننده بازخورد و نوع حمایتی که در هر مرحله لازم است طراحی شده است (به شکل ۹ نگاه کنید).

این مدل بر این ایده استوار است که افراد ممکن است لازم باشد پنج مرحله را طی کنند تا بتوانند بازخورد را بپذیرند، از آن بیاموزند و به شکلی سازنده به کار بگیرند. س برای شوک^۲: افراد به زمان نیاز دارند تا آنچه گفته‌اید را در خلوت جذب و پردازش کنند. ممکن است مناسب باشد یک گفت‌وگوی اولیه داشته باشید و سپس جلسه‌ی دیگری را برای روزی دیگر پیشنهاد دهید.

الف برای خشم^۳: ممکن است در ابتدا به نظر برسد بازخورد را پذیرفته‌اند، اما بعد خشمگین شوند و بخواهند بحث یا مخالفت کنند. این بخشی از فرایند است.

ر برای مقاومت^۴: ممکن است حالت دفاعی بگیرند، بازخورد را رد کنند یا بگویند تقصیر آنها نیست. افراد می‌توانند در این مرحله به شدت گیر کنند. مهم است واقعیت‌ها و اطلاعات را ارائه کنید و تأکید کنید که هدف شما همکاری برای یافتن راهی رو به جلوست.

1. SARAH: Shock, Anger, Resistance, Action, Honest effort
2. Shock
3. Anger
4. Resistance



شکل ۹. مدل سارا

الف برای اقدام^۱: در این مرحله، اقدام می‌تواند آغاز شود و افراد می‌توانند برنامه‌ریزی کنند و راهبرد بسازند. ممکن است در این بخش رفت و برگشت‌هایی لازم باشد. ه برای تلاش صادقانه^۲: تغییر زمان می‌برد. هیچ چیز یک شبه رخ نمی‌دهد و حتی اگر بازخورد پذیرفته شود، عادت‌های قدیمی به سادگی از بین نمی‌روند. تلاش صادقانه را تقویت کنید و به افراد زمان بدهید. بسیاری از سازمان‌ها دقیقاً در همین نقطه دچار ضعف می‌شوند.

شتاب‌زده عبور دادن افراد از این مراحل جایی است که گفت‌وگوهای بازخورد احتمالاً از مسیر خارج می‌شوند یا متوقف می‌مانند. سعی کنید این مدل را با همان فرد نمونه‌ای که در دو فصل گذشته در نظر داشتید مرور کنید. یک گفت‌وگوی بازخورد با او را به یاد بیاورید که احساس کردید خوب پیش نرفت. می‌توانید مشخص کنید در کدام مرحله از این مدل متوقف شده است؟

می‌توانیم سناریوی حسن/نادیا را به عنوان مثال در نظر بگیریم و آن را بر اساس مدل سارا بررسی کنیم.

1. Action
2. Honest effort

شوگ

افراد به زمان نیاز دارند تا آنچه گفته‌اید را در خلوت جذب و پردازش کنند. ممکن است بخواهید یک گفت‌وگوی اولیه داشته باشید و سپس جلسه‌ای دیگر را برای روزی دیگر پیشنهاد دهید.

نادیا وقتی حسن شروع به ارائه‌ی بازخورد می‌کند، غافلگیر می‌شود. به نظر می‌رسد او ناگهان نکات زیادی را درباره‌ی عملکرد نادیا مطرح می‌کند — از نگاه نادیا، بی‌مقدمه و بی‌سابقه. او پیش‌تر تلاش کرده بود با حسن درباره‌ی نحوه‌ی مشخصی از دریافت اطلاعات صحبت کند، اما حسن گوش نداده بود. حالا حسن با صدای بلندتری صحبت می‌کند و نادیا به‌سختی می‌تواند به او گوش دهد. به نظرش می‌رسد شاید ضبط جلسه کمک کند. اما حسن نسبت به این موضوع هم با فریاد واکنش نشان می‌دهد. نادیا باورش نمی‌شود چه می‌شوند.

حسن وقتی تحت فشار است، معمولاً صدایش را بالا می‌برد و حالت تهاجمی پیدا می‌کند. وقتی نادیا ناگهان تلفنش را بیرون می‌آورد و پیشنهاد ضبط جلسه را می‌دهد، حسن وحشت‌زده می‌شود. مطمئن است که نادیا می‌خواهد برای نوعی شکایت رسمی علیه او مدرک جمع کند. شاید منابع انسانی به آن گوش دهد. شاید نادیا آن را در اینترنت منتشر کند. هر احتمالی ممکن است!

در این نقطه، حسن می‌تواند جلسه را متوقف کند: «نادیا، می‌بینم که اطلاعات تازه زیادی مطرح کرده‌ام و تو هم نکاتی گفته‌ای که باید درباره‌شان فکر کنم. موافقی فعلاً متوقف شویم تا هر دو فرصت پردازش داشته باشیم؟ می‌توانیم فردا دوباره صحبت کنیم.»

خشم

ممکن است افراد در ابتدا به نظر برسد بازخورد را پذیرفته‌اند، اما بعد خشمگین شوند و بخواهند بحث کنند. این بخشی از فرایند است.

نادیا از اینکه حسن تلویحاً نیت او را در ضبط جلسه سوءتعبیر کرده، به شدت آزرده می‌شود. در ابتدا عذرخواهی می‌کند و احساس بدی دارد. اما سپس فکر

می‌کند این حسن است که غیرمنطقی رفتار می‌کند. شروع به بحث می‌کند، حسن هم با فریاد پاسخ می‌دهد، و نادیا گریان به دستشویی می‌رود. بسیاری از افراد سازمان برای دلجویی از او می‌روند. در همین حال، حسن گیج و آشفته است. او (به گمان خودش) آماده بود مفید و حمایتگر باشد، اما نادیا از همان ابتدا همه چیز را خراب کرده است — مثل همیشه. حالا چه باید بکند؟ اجازه‌دادن به افراد برای بیان نکاتشان و پاسخ‌دادن با آرامش اهمیت دارد. وقتی افراد خشمگین هستند، مکث کوتاه می‌تواند به آن‌ها کمک کند خود را جمع‌وجور کنند.

«واقعاً می‌خواهم نکات را بشنوم و درباره‌شان گفت‌وگو کنیم. اما می‌بینم که الان عصبانی و ناراحتی. موافقی کمی مکث کنیم؟» بازگشت به مدل گوش‌دادن که در فصل قبل مطرح شد، در اینجا مفید است: «نادیا، می‌بینم که این موضوع برایت مهم است. اجازه بده مطمئن شوم درست متوجه شده‌ام. فکر می‌کنم گفתי که... آیا درست فهمیدم؟ این خلاصه درستی از مسائلی است که مطرح کردی؟»

مقاومت

افراد ممکن است حالت دفاعی بگیرند، بازخورد را رد کنند یا آن را تقصیر خود بدانند. در این مرحله امکان دارد کاملاً متوقف شوند. مهم است که واقعیت‌ها و اطلاعات روشن ارائه کنید و دوباره تأکید کنید که هدف شما همکاری برای یافتن راهی رو به جلوست.

نادیا تصمیم می‌گیرد که این هم نمونه‌ای دیگر از رفتارهای غیرسازنده و بی‌ثبات حسن است؛ همان رفتاری که مدت‌هاست می‌خواهد درباره‌اش به او بازخورد بدهد، اما او هرگز گوش نمی‌دهد. حالا احساس می‌کند تمام حرف‌هایی که درباره‌ی حسن گفته، تأیید شده است. آن روز به خانه می‌رود.

حسن میان سرزنش خود و این باور که رفتار نادیا دقیقاً اثبات درخواست قبلی‌اش از منابع انسانی برای پایان‌دادن به قرارداد اوست، مردد مانده است.

گوین، به عنوان مدیر ارشد، برای حمایت از تیمش فراخوانده می شود، اما او هم نمی داند چه باید بکند. سرانجام با اکراه با منابع انسانی تماس می گیرد. پس از آنکه وقفه ای ایجاد کردید تا افراد آرام شوند، می توانید بازگردید و نکات آن ها را بررسی کنید. اگر داده ها و شواهد خود را دقیق بررسی کرده باشید، اکنون می توانید از آن ها برای سازنده نگه داشتن گفت وگو استفاده کنید.

«مایلم پیش از رفتن به سراغ راه حل ها، هر دو موضوع را با جزئیات بررسی کنیم. از اینجا شروع کنیم... بیایید درباره ی این گزارش مشخص صحبت کنیم. آنچه من مشاهده کرده ام این است که...»

در مسیر یافتن راه حل مشترک، ممکن است لازم باشد از حمایت دیگران بهره بگیرید یا بخش های دیگری مانند منابع انسانی را درگیر کنید.

اقدام

در این مرحله، «اقدام» آغاز می شود؛ افراد می توانند برنامه ریزی کنند و راهبرد بسازند. ممکن است رفت و برگشت هایی لازم باشد.

منابع انسانی گفت وگوهای طولانی با حسن و نادیا (و البته با گوین که داستانش جداست) برگزار می کند. پیشنهاد می شود برخی مسائل مرتبط با تفاوت های عصبی بررسی شود و حمایت های بیشتری ترتیب دهند. همچنین جلسه ای تسهیل شده میان حسن و نادیا برگزار می شود و برای هر دو ارزیابی شغلی ترتیب داده می شود تا بتوانند درباره ی موضوعات مرتبط با تفاوت های عصبی که با آن روبه رو هستند گفت وگو کنند. نادیا کم کم احساس می کند صدایش شنیده می شود.

با تردید می پذیرد که شاید حسن در یکی دو مورد حق داشته باشد. او می گوید: «شاید نباید فقط بحث کنم و همه چیز را دوباره به روی حسن بیاورم.»

حسن نیز درمی یابد در ایجاد وضعیت سهم داشته و حالا که برخی مسائلش به رسمیت شناخته شده، کمتر احساس انزوا می کند. نفس راحتی می کشد. او با ایده ضبط جلسات موافقت می کند و می گوید: «شاید بد نباشد من هم بعضی از روش های نادیا برای یادآوری کارها را امتحان کنم.»

ضبط گفت وگوها او را وادار می‌کند آماده‌تر وارد جلسه شود؛ این برایش مفید است و به کاهش بار هیجانی کمک می‌کند. چون مرجعی برای رجوع وجود دارد، دیگر درباره‌ی اینکه چه گفته شده اختلافی پیش نمی‌آید.

همچنین این ضبط‌ها تصویری عینی از گفت‌وگو ارائه می‌دهد که به راحتی نمی‌توان آن را انکار یا تحریف کرد؛ مکالمه را همان‌گونه که رخ داده و بافاصله از هیجان لحظه نشان می‌دهد. در نتیجه، هر دو نفر آسان‌تر می‌توانند تشخیص دهند کدام بخش از شیوه برخوردشان سازنده بوده و کدام بخش نیاز به اصلاح دارد.

در این مرحله، به فرد کمک می‌کنید اختلاف میان برداشت شما و برداشت او کمتر شود تا بتوانید بر مسیر آینده به توافق برسید و پیش بروید. رجوع دوباره به داده‌های روشن، افزودن نکات مفیدی که فرد مطرح کرده و سپس حرکت به سمت اقدام‌های جایگزین، تمرکز را بر آینده نگه می‌دارد.

«نادیا، گزارش را به طور مفصل بررسی کردیم و درباره‌ی نحوه‌ی تطبیق آن با این قالب در آینده صحبت شد. گفتی درباره‌ی اینکه دقیقاً چه کاری باید انجام دهی نگرانی‌هایی داری. بیشتر توضیح می‌دهی؟ چگونه می‌توانم کمک کنم؟»

تلاش صادقانه

تغییر زمان بر است. هیچ چیز یک شبه رخ نمی‌دهد و حتی اگر بازخورد پذیرفته شود، ترک عادت‌های قدیمی آسان نیست. تلاش صادقانه را تقویت کنید و به افراد زمان بدهید. بسیاری از سازمان‌ها دقیقاً در همین مرحله دچار لغزش می‌شوند. مدتی طول می‌کشد. جلسات بیشتری برگزار می‌شود که منابع انسانی نیز در آن‌ها حضور دارد. حسن و نادیا هر دو به حمایت فردی نیاز دارند و نخستین بار که نادیا می‌کوشد بازخورد را اجرا کند، شکست می‌خورد. اما ادامه می‌دهند و در نهایت به نتیجه می‌رسند — هرچند نه بی نقص. آن‌ها همان آدم‌های قبلی‌اند؛ فقط در حال یادگیری رفتارهای تازه در محیط کار هستند.

ایجاد سازوکار پیگیری اهمیت دارد: نشست‌های منظم جبرانی، هدفی مشخص

برای بازیابی و یک بازه زمانی روشن. این کار به قدردانی از تلاش‌ها کمک می‌کند و پیشرفت را در مسیر نگه می‌دارد.

«پس توافق کردیم... یک ماه دیگر دوباره ملاقات کنیم تا ببینیم وضعیت در مورد روندها چگونه پیش می‌رود.»
آیا می‌شد این روند آسان‌تر باشد؟

این جلسه نباید این قدر سخت می‌بود. اکنون می‌توانیم به گام پایانی فهرست خود بازگردیم و بررسی کنیم چه چیزهایی می‌توانست آن را آسان‌تر کند.

گام ۵. در نظر گرفتن تنوع عصبی

یکی از درس‌های مدل سارا این است که وقتی اوضاع دشوار به نظر می‌رسد، ارزش دارد با آن‌ها مثل دشمن فرضی برخورد کنید: «دوستان را نزدیک نگه دار، اما دشمنان را نزدیک‌تر.»

وقتی گفت‌وگوها دشوار می‌شوند، به زمان و توجه بیشتری نیاز دارند، نه کمتر. هرچه این جلسات به تعویق بیفتند یا نادیده گرفته شوند، گرفتاری‌شان بیشتر می‌شود.

بازخورد همیشه درباره‌ی دو نفر است. بازخورد معمولاً به همان اندازه (و اغلب بیشتر) درباره‌ی ارائه‌دهنده بازخورد می‌گوید تا دریافت‌کننده آن. همان‌طور که در فصل ۸ گفتیم، بازخورد همیشه همان‌طور که انتظار دارید دریافت نمی‌شود. با این حال، مفید است که تفاوت‌های عصبی و نحوه‌ی تأثیر شرایط تنوع عصبی بر یادگیری و دریافت بازخورد افراد را در نظر بگیرید.

درخواست ناگهانی نادیا برای ضبط جلسه، برای حسن شوک‌آور بود. با این حال، برای نادیا این یک روش منطقی و مناسب بود که خودش برای مدیریت مشکلاتش در حفظ و پردازش اطلاعات ابداع کرده بود. جلسات منظم با استفاده از مثال‌های مشخص و دقیقاً بررسی‌شده رفتار با مدل پیسیز باعث می‌شد حسن از این درخواست شگفت‌زده نشود.

این جلسات هنوز دشوار بودند، اما به حسن کمک می‌کرد زودتر با مشکلات

نادیا آشنا شود. در این مرحله، او می‌توانست درباره‌ی راهکارهایی گفتگو کند که به نادیا در حفظ و پردازش اطلاعات کمک کند. او همچنین می‌توانست برای مسائل مربوط به تنوع عصبی نادیا حمایت دریافت کند و روش‌های دیگری را برای کمک به او در دریافت بازخورد مدنظر قرار دهد. این کار به نادیا کمک می‌کرد تا به‌مرور زمان بازخورد را بهتر دریافت کرده و احساس حمایت بیشتری داشته باشد. وقتی حسن برای این جلسات آماده می‌شد، می‌توانست به مسائل شخصی خود نیز توجه کند و درک عمیق‌تری از آن‌ها پیدا کند. این ممکن بود به او کمک کند تا هنگام مواجهه با رفتار چالش‌برانگیز نادیا واکنش افراطی نشان ندهد.

به‌عنوان مثال، اگر متوجه می‌شد که نادیا برخی از کارهایی را که از او خواسته بود انجام نداده است، می‌توانست با استفاده از مدل پیسیز این موضوع را بررسی کند:

- من شما را مسئول مرحله‌ی سوم پروژه‌ای که روی آن کار می‌کنیم قرار دادم.
- مهلت آن سه هفته پیش بود. متوجه شدم که هنوز تکمیل نشده است.
- این برای من مشکل ایجاد می‌کند، زیرا باید پروژه را طبق برنامه پیش ببریم.

• نظر شما چیست؟

• چطور می‌توانم کمک کنم؟

دو سؤال آخر آن‌ها را به فضایی سازنده‌تر می‌برد و امکان حرکت روبه‌جلو را فراهم می‌کرد. سپس می‌توانستند یک برنامه عملی مشترک را توافق کنند.

گاوین، به‌عنوان بخشی از پیگیری‌های منظم، می‌توانست روش نسبتاً سرسری حسن در مدیریت کار را شناسایی کند. او می‌توانست جلسات منظم با حسن درباره‌ی مدیریت نادیا و حمایت‌هایی که انجام می‌دهد داشته باشد. گاوین سپس ممکن بود گرایش حسن به حواس‌پرتی و عدم تمرکز روی یک کار در هر زمان را متوجه شود.

اگر او می‌پرسید «چطور می‌توانم کمک کنم؟»، می‌توانستند برخی تکنیک‌ها را بررسی کنند تا به حسن در سازمان‌دهی کارها کمک کنند یا حتی حمایت خارجی برای مدیریت موقعیت دشوار به دست آورد.

اگر شما تنوع عصبی دارید

اگر تنوع عصبی دارید، مفید است که کنترل و مدیریت بازخورد دریافتی را از پیش به دست بگیرید. اکثر افراد می‌خواهند کار درست را انجام دهند و بیشتر سازمان‌ها سیاست‌هایی برای پشتیبانی از هرگونه تطبیق لازم برای رفع نیازهای متفاوت دارند. زمان بگذارید و به مدیر یا همکارانتان بگویید که چه وضعیتی دارید و چه کمکی برایتان مفید است. باور کنید، آن‌ها احتمالاً نسبت به رفتار شما احساس ناامنی و نگرانی دارند، پس قدردان این ابتکار شما خواهند بود.

اگر هنوز این برنامه برقرار نشده، آن‌ها را با ایده برنامه‌های اقدام سلامت روان آشنا کنید که در فصل ۶ ذکر شد؛ این طرح‌ها شامل کارهایی است که می‌توانند به حفظ سلامت شما کمک و شما را در انجام بهترین کارتان برای سازمان پشتیبانی کنند. سپس می‌توانید از این طرح‌ها استفاده کنید تا با هم تصمیم بگیرید چه اقداماتی باید انجام شود. وقتی برنامه‌ای برقرار شد، بازخورد درباره‌ی عملکرد آن و تغییرات لازم آسان‌تر خواهد شد.

اکنون شما در موقعیت خوبی هستید تا بتوانید هر نوع گفت‌وگوی بازخورد را مدیریت کنید. مراحل آماده‌سازی برای گفت‌وگوی دشوار در «چک‌لیست ۳» به تفصیل آورده شده است. گفت‌وگوهای دشوار بخشی از زندگی کاری هستند؛ نمی‌توان از آن‌ها فرار کرد. هرچه بیشتر تلاش کنید فرار کنید، گفت‌وگوها دشوارتر خواهند شد.

اکنون منابع لازم را دارید. با گفت‌وگوهای دشوار روبه‌رو شوید و آن‌ها را به تعویق نیندازید.

قبل از شروع، مطمئن شوید که:

- شفاف‌تر
- آماده‌تر
- انسان‌تر

از آنچه که تا به حال فکر می‌کردید لازم است یا حتی ممکن است، هستید.

چک لیست ۳. اجرا: انسانی بودن
گام ۱. از خودتان شروع کنید به احساساتی که هنگام فکر کردن به این گفت‌وگوی دشوار تجربه می‌کنید توجه کنید: • درباره‌ی آغاز این گفت‌وگو چه احساسی دارید؟ • درباره‌ی مسئله / رفتاری که قرار است مطرح شود چه احساسی دارید؟ • درباره‌ی فرد درگیر چه احساسی دارید؟ • کنترل بیشتر احساساتان به شما کمک می‌کند گفت‌وگو را مدیریت کنید.
گام ۲. باورها، فرضیات و سوگیری‌های خود را به چالش بکشید برنامه جلسه‌ی خود را مرور کنید. آیا می‌توانید از: • دیدگاه / تفسیر خود از رفتار مشاهده‌شده • به تفسیر / دیدگاه شخص مقابل درباره‌ی مسئله • باهدف رسیدن به نوعی رویکرد توافق‌شده برای موفقیت حرکت کنید؟ گفت‌وگو احتمالاً کجا گیر خواهد کرد؟ احتمالاً با کدام باورها، فرضیات و تعصبات برخورد خواهد داشت؟
گام ۳. از ذهن خود بیرون بیایید گفت‌وگوی خود را با کسی که کمی از موقعیت فاصله دارد (مثلاً یک مربی یا ناظر) مرور و تمرین کنید: • بازخورد از نظر آن‌ها چقدر منطقی به نظر می‌رسد؟ • چه بینش‌هایی درباره‌ی باورها، فرضیات و تعصبات خود می‌توانند ارائه دهند؟ • چه چیزهایی را متوجه شده‌اند؟ • چه عواملی ممکن است باعث اشتباه شما شوند؟ چه بخش‌هایی از دشواری ادراک‌شده به شما و نقش شما در وضعیت مربوط است؟ آیا آن‌ها می‌توانند به شما در تحلیل بازخوردتان کمک کنند؟

گام ۴. درک احساسات

با استفاده از مدل سارا پیش بروید:

شوک: افراد به زمان نیاز دارند تا آنچه می‌گویند را به صورت خصوصی جذب و پردازش کنند. ممکن است بخواهید ابتدا یک گفت‌وگو داشته باشید و سپس جلسه‌ی دیگری در روز دیگر پیشنهاد دهید.

خشم: افراد ممکن است ابتدا بازخورد را بپذیرند؛ اما سپس عصبانی شوند و بخواهند بحث کنند. این بخشی از فرایند است.

رد کردن: افراد ممکن است حالت دفاعی بگیرند، بازخورد شما را رد کنند و فکر کنند تقصیر آن‌ها نیست. ممکن است در این مرحله به شدت گیر کنند. ارائه‌ی حقایق و اطلاعات و تأکید بر اینکه هدف شما همکاری برای یافتن راه‌حل است، مهم است.

اقدام: این مرحله زمانی است که اقدامات می‌توانند آغاز شوند و افراد می‌توانند برنامه‌ریزی و استراتژی بسازند. ممکن است نیاز به رفت و برگشت‌هایی باشد.

تلاش صادقانه: تغییر زمان می‌برد. هیچ چیزی یک شبه اتفاق نمی‌افتد و حتی اگر بازخورد پذیرفته شود، عادت‌های قدیمی سخت می‌میرند. تلاش صادقانه را تشویق کنید و به افراد زمان بدهید. بسیاری از سازمان‌ها در همین مرحله شکست می‌خورند.

گام ۵. تنوع عصبی را در نظر بگیرید

انتظار نداشته باشید که بار اول همه چیز درست پیش برود.

وقتی گفت‌وگوها دشوار می‌شوند، به زمان و توجه بیشتری نیاز دارند، نه کمتر. هرچه آن‌ها به تعویق بیفتند یا نادیده گرفته شوند، گرفتاری‌شان بیشتر می‌شود.

- آیا نیاز به دریافت حمایت بیشتری دارید؟
- آیا زبان مناسب را در نظر گرفته‌اید؟

سخن پایانی:

شش قاعده طلایی برای ارائه‌ی بازخورد مؤثر

و اینک به پایان کتاب رسیدیم. آفرین که مسیر یادگیری را تا اینجا طی کردید. حالا باید ابزارهای متعددی در اختیار داشته باشید تا بتوانید در محل کار، خانه یا هر جای دیگر، بازخورد موثر و مؤثرتری ارائه دهید.

اگر هنوز کمی شبیه «چهار سوار آخرالزمان» در ابتدای کتاب هستید، به یاد داشته باشید که همه سواران خوب، نیروهای پشتیبانی‌ای دارند که در مواقع نیاز می‌توانند روی آن‌ها حساب کنند.

اکنون که این کتاب را خوانده‌اید، شما هم نیروهای پشتیبانی دارید. به همه نکاتی که درباره‌ی ارائه‌ی بازخورد مؤثر بیان شد فکر کنید. پیش از هر چیز، بازخورد درباره‌ی ارتباط است. در یک چرخه ساده ارتباطی، بازخورد نشان می‌دهد پیام شما دریافت و درک شده است.

ارائه و دریافت بازخورد همیشه چالش‌هایی دارد. این چالش‌ها از انسان بودن ما ناشی می‌شوند: ما می‌خواهیم پذیرفته شویم و دیگران ما را دوست داشته باشند. این موضوع می‌تواند ارائه‌ی بازخورد («اگر ناراحتشان کنم چه؟») و دریافت آن («چرا مرا همان‌طور که هستم دوست نداری؟») را سخت کند.

ارائه‌ی بازخورد مؤثر همیشه شامل موارد زیر است:

- شفاف و آماده‌بودن

- مفیدبودن

- انسانی بودن

ما همیشه در مرتبه اول، همه چیز را درست انجام نخواهیم داد، چون انسان هستیم و نمی‌توانیم کامل باشیم.

خوشبختانه، به عنوان انسان، ما همچنین میل به یادگیری و رشد داریم. شاید

نتوانیم دقیقاً همان گفت‌وگو را دوباره داشته باشیم، اما می‌توانیم آن را مرور کنیم، از آن بیاموزیم و دفعه بعد بهتر انجام دهیم. این همان چیزی است که باید باشد - بازخورد همه‌اش درباره‌ی حرکت در چرخه‌ی یادگیری است.

فورسزا را احساس کنید

به‌عنوان راهنمایی کاربردی، فورسزهای خود را در دسترس داشته باشید تا یادآوری کند چگونه بازخورد مؤثری ارائه دهید. شکل ۱۰ شش نیرویی را نشان می‌دهد که منجر به ارائه‌ی بازخورد مؤثر می‌شوند.

پس بروید و بازخورد مؤثری ارائه دهید. فقط بیان کنید!
اما مطمئن شوید که ابتدا چک‌لیست مناسب را بررسی کرده‌اید.

آیا همه چیز را در نظر گرفته‌اید؟

می‌توانید از چک‌لیست ۴ برای یادآوری تمام نیروهای مفید بازخوردی که در اختیار دارید استفاده کنید.



شکل ۱۰: شش قاعده طلایی برای ارائه‌ی بازخورد مؤثر

1. Forward looking
2. Owned
3. Regular
4. Clear
5. Enabling
6. Specific

چک لیست ۴. فورسز بازخورد مؤثر	
رو به آینده متمرکز بمانید (فصل ۸) - چرا بازخورد می دهید؟ - چه نتیجه ای را انتظار دارید؟ گفت و گو کنید، نه صرفاً پیام انتقال دهید (فصل ۸) توضیح دهید و کاوش کنید برای موفقیت به اشتراک بگذارید	رو به آینده به جای نگاه به گذشته و تقسیم تقصیر، روی توسعه و آینده تمرکز کنید
از چارچوب بازخورد مؤثر استفاده کنید (فصل ۱) - به یاد داشته باشید که شما اطلاعاتی درباره ی نظرات و واکنش های خود به رفتار و تأثیر آن بر شما، کار یا تیم ارائه می دهید - شما حقیقتی جهانی و توافق شده ارائه نمی دهید از خودتان شروع کنید (فصل ۹) احساسات خود را هنگام بررسی این گفت و گو درک کنید بازخورد همیشه مربوط به دو نفر است و درباره ی ارائه دهنده بازخورد بیشتر از گیرنده آن می گوید (فصل های ۴ و ۸) بررسی کنید چه تأثیراتی را خودتان به بحث وارد می کنید (فصل های ۴، ۵ و ۸) یک قدم عقب بگذارید؛ از دیدگاه سیستمی استفاده کنید (فصل ۸)	مسئولیت پذیری دیدگاه یا واکنش خود نسبت به یک رفتار خاص که مشاهده کرده اید و تأثیر آن بر شما، تیم و کار مشترکان را ارائه دهید
تلاش کنید روابط خود در محل کار را تقویت کنید (فصل های ۶، ۷ و ۸) - جلسات و گفت و گوهای یک به یک منظم با تیم خود داشته باشید - از حلقه های ارتباطی غیرمفید و نقویتی اجتناب کنید (فصل ۴) - روابط مسئله دار را با در نظر گرفتن نقش هر یک از شما و سهمی که هر کس در ایجاد مشکل دارد، کاهش دهید (فصل ۴)	جلسات منظم گفت و گوهای که همیشه دارید و بخشی طبیعی از زندگی کاری هستند
روند بازخورد و پیگیری آن را برنامه ریزی کنید (فصل ۷) - بازخورد خود را یادداشت کنید - داده های بازخورد خود را از دیدگاه گسترده تری بررسی کنید (الگوها/ موضوعات) با الگو عمل کنید (فصل ۶) - فرصت های منظم برای اشتراک گذاری بازخورد به صورت تیمی فراهم کنید - از دیگران مثال های مشخص و تأثیر رفتار خود را بخواهید (مثلاً «چه کاری می توانم انجام دهم؟») - بررسی کنید رویکرد شما به بازخورد چگونه تحت تأثیر فرهنگ سازمانی قرار می گیرد تنوع عصبی را در نظر بگیرید (فصل های ۶ و ۹) وقتی گفت و گو دشوار می شود، به زمان و توجه بیشتری نیاز است، نه کمتر آیا نیاز به دریافت حمایت بیشتر دارید؟	

شفافیت افراد را با مثال‌های مفید به صورت سازنده راهنمایی کنید داده‌های بازخورد خود را جمع‌آوری کنید داده‌های بازخورد را از طریق مدل پیسیز بررسی کنید (فصل ۷)	
توانمندسازی به طوری که فرد بتواند یاد بگیرد و به جلو حرکت کند دیدگاه او چیست؟ در مثال مشخص، شما چه گفتید و چه کردید؟ از مهارت‌های شنیداری خود برای پیگیری استفاده کنید (فصل ۸) از مدل سارا استفاده کنید (فصل ۹)	
خاص با جزئیات به مثال‌ها و رفتارهایی که درباره‌ی آن‌ها بازخورد می‌دهید اشاره کنید داده‌های بازخورد خود را تحلیل کنید (فصل ۷) سوگیری‌های خود را بررسی کنید (فصل‌های ۴، ۵ و ۷) • فیلم‌نامه خود را مرور کنید (فصل ۷) • بررسی کنید چه سهمی در این پویایی داشته‌اید • آیا واقعاً بازخورد می‌دهید؟ یا دارید می‌پرسید: «چرا مثل من نیستی؟»	

قدردانی

همه چیز با یک داستان شروع می‌شود. طبیعتاً همین‌طور است. هر چیزی که به بازخورد مربوط باشد، با یک داستان شروع می‌شود.

در طول سال‌ها، افراد مختلفی به دفتر من آمده‌اند تا داستان‌های روزمره خود را به اشتراک بگذارند و برای مدیریت چالش‌ها و مشکلات معمول محیط کار کمک بخواهند. ارائه یا دریافت بازخورد بخش بزرگی از این گفت‌وگوها را تشکیل می‌داد و داستان‌ها از خوب و بد تا کاملاً نامطلوب، متغیر بودند. باین‌حال، به‌طور کلی، مردم فقط می‌خواستند حمایت شوند تا بهترین عملکرد خود را داشته باشند، از اشتباهات یاد بگیرند و دفعه بعد بهتر عمل کنند؛ بنابراین، در زندگی حرفه‌ای خود، صدها تکنیک، استراتژی، مدل و رویکرد مختلف را امتحان کرده‌ام تا به افراد کمک کنم زندگی سازمانی را مدیریت کرده و از بازخورد برای یادگیری و رشد استفاده کنند.

هدف این کتاب به اشتراک گذاشتن برخی از درس‌های حاصل از این تجربیات است، بنابراین از همه کسانی که بازخورد مفیدی ارائه دادند و به من اطلاع دادند چه چیزی مؤثر بود و چه چیزی نبود، صمیمانه سپاسگزارم. (البته برخی از آزمایش‌ها در روش‌های یادگیری بهتر از بقیه جواب دادند. تنها می‌توانم از کسانی که مجبور شدند روش‌های کمتر مفید را تجربه کنند، عذرخواهی کنم.) همچنین از همه اعضای گروه دارک انجلز^۱ و «۲۶»^۲ برای بازخورد و حمایت تشکر می‌کنم. همچنین از جما بلنکاوا^۳ و لی رایان^۴ برای ایده‌ها و جم استین^۵ برای مقدمه تشکر می‌کنم.

این کتاب را قبلاً به استیو^۵ تقدیم کرده‌ام. اما از آنجاکه او در طول فرایند نوشتن بسیار مثبت و حمایتگر بوده است (هم ایده ارائه داده و هم آشپزی زیادی انجام

1. Dark Angels
2. Gemma Blencowe
3. Lee Ryan
4. Jem Stein
5. Steve

داده)، دوباره او را ذکر می‌کنم، همراه با امی، سوفی^۱ و رزی^۲ که از اینکه توانسته‌اند کتابی از مادرشان را در آمازون پیش خرید کنند، خوشحال شدند، و لیز^۳ که آماده است به فروشگاه‌های فرودگاه برود و فوراً کتاب را بخرد. در نهایت، از سایر اعضای خانواده، دوستان و آشنایانی که به خبر انتشار کتاب واکنش نشان داده‌اند و گفته‌اند: «کتابی درباره‌ی بازخورد می‌نویسی؟ خیلی مفید خواهد بود. مشکل من با بازخورد این است که...» نیز سپاسگزارم. امیدوارم این کتاب پاسخگوی مسائل شما باشد.

1. Sophie
2. Rosie
3. Liz

درباره‌ی نویسنده



مارگارت چنگ^۱ دارای ۳۰ سال تجربه به عنوان مدیر ارشد منابع انسانی، مدیر اجرایی، مربی و مشاور شغلی و مدیر یک بنگاه اجتماعی^۲ است. او در حوزه‌های مختلفی فعالیت داشته است، از خرده‌فروشی و خدمات مالی گرفته تا مشاوره و خیریه‌ها. چنگ درباره‌ی موضوعات مرتبط با کسب و کار برای مشاوره‌های منابع انسانی، خدمات انتقال شغلی^۳ و مربیگری شغلی در مجلات مختلف می‌نویسد و در برنامه‌های مختلف حضور داشته است.

1. Margaret Cheng

۲. Social Enterprise: بنگاه اجتماعی بنگاهی است که هدف اصلی تأسیس آن مسائل اجتماعی است؛ یعنی برخلاف بنگاه‌های تجاری که با هدف اصلی کسب سود و منفعت برای صاحبانشان ایجاد می‌شوند، یک بنگاه اجتماعی با هدف اصلی برطرف کردن مشکلات اجتماعی ایجاد می‌شود.

۳. Outplacement: به خدماتی گفته می‌شود که سازمان‌ها برای حمایت از کارکنان در حال خروج ارائه می‌کنند؛ از جمله مشاوره شغلی، بازنویسی رزومه، آمادگی برای مصاحبه و کمک به یافتن فرصت شغلی جدید.



آینده نگر

تجارت بازرگانی، صنایع، معادن، کشاورزی، خدمات
TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE



بسیاری از مدیران تصور می کنند بازخورد دادن به معنای مچ گیری یا توزیع پاداش های دوره ای است؛ اما حقیقت این است که «بازخورد مؤثر»، سوخت موتور محرک هر سازمان پیشرو است. در غیاب بازخورد شفاف، استعدادها به حاشیه رانده می شوند، استراتژی ها در حد حرف باقی می مانند و بهره وری به شکلی نامرئی سقوط می کند.

کتاب «بازخورد مؤثر» از مجموعه ی معتبر انتشارات اکونومیست، فراتر از تئوری های انتزاعی، به قلب چالش های مدیریتی نفوذ می کند. این کتاب به شما نشان می دهد که چگونه می توان با استفاده از ابزارهای کلامی و رفتاری، عملکرد کارکنان را بدون ایجاد تنش یا مقاومت، ارتقا داد. این اثر به شما نمی گوید «چه کاری خوب است»، بلکه دقیقاً می گوید «چگونه آن را انجام دهید».

۴۳۰ هزار تومان

ISBN: 978-622-7134-60-5



9 786227 134605