توهم بازخورد

بحث در مورد بازخورد در محیط کار موضوع جدیدی نیست. از اواسط قرن میلادی پیشین، مساله چگونگی رشد کارمندان نظرات و تحقیقات بسیاری را به همراه آورده است و همواره به فرایند دادن و گرفتن بازخورد به عنوان یک نیاز بدیهی برای رشد اشاره شده است. روزگاری صرفا افراد بابت رفتار یا عملکرد خود نقد می‌شدند و مدیران به ندرت از بازخوردهای مثبت در محیط کار استفاده می‌کردند. به تازگی گفتگو حول این موضوع افزایش محسوسی داشته است و سوالات زیر مورد مطرح شده است:

چطور و چه مقدار باید بازخورد بدهیم؟

با چه رویکردی؟

چه ترکیبی از بازخوردهای مثبت و منفی (توسعه دهنده) باید داشته باشیم؟

چقدر بازخوردهای ما باید شفاف و صریح باشد؟

آیا اینکه بازخورد بعضی وقتها کار نمی‌کند همیشه به این دلیل است که بازخورد دهنده دانش و مهارت کافی ندارد؟

اگر مدل‌های متداول و مرسوم را استفاده کنیم می‌توانیم بازخوردی بدهیم که قطعا در افراد رشد ایجاد کند؟

اما پشت این پرسش‌ها، پرسش حیاتی دیگری از قلم افتاده است. جستجو در مورد روش دادن و گرفتن بازخورد بهتر، بر این فرض استوار است که بازخور دادن همیشه مفید است. مبنای باور جاری بر خیریت مطلق بازخورد سه نظریه است که در دنیای کسب و کار آنها را به عنوان حقیقت پذیرفته‌ایم.

نظریه نخست (منبع حقیقت)

این است که دیگران از ضعف‌های شما آگاه‌تر از خودتان هستند و اینکه بهترین راه برای کمک به شما آن است که آن چیزهایی را که نمی‌توانید ببنید به شما نشان دهند. شما متوجه نمی‌شوید لباستان کهنه و مندرس شده‌است، ارائه‌تان کسل کننده شده است یا صدایتان آزار دهنده است. پس این به عهده همکاران شماست که به راحت‌ترین روش ممکن به شما بگویند، "چگونه هستید." اگر آنها اینکار را انجام ندهند، شما هیچ وقت پی نخواهید برد و این بسیار بد و نامطلوب است.

نظریه دوم (نظریه یادگیری)

فرایند یادگیری همانند پرکردن یک مخزن خالی است. شما فاقد برخی مهارت‌ها هستید که باید آن‌ها را فراگیرید. بنابراین همکاران شما باید آنها را به شما یاد دهند. اگر در واحد فروش باشید چطور می‌توانید معامله‌ای را بدون یادگیری رویکردهای جدید مشتری مداری انجام دهید. اگر معلم باشید چطور می‌توانید پیشرفت کنید در صورتی که جدیدترین تکنیک آموزش "کلاس درس معکوس" را فرانگرفته باشید؟ مبنای فکری آن است که نمی‌توانید موفق شوید و اینکه برای توسعه مهارت نداشته‌تان نیاز به بازخورد دارید.

باور سوم (نظریه تعالی)

عملکرد عالی، یکسان و قابل تحلیل و توصیف است. زمانی که تعریف می‌شود می‌تواند از شخصی به شخص دیگر منتقل شود. فارغ از اینکه هر کدام از آنها چه کسانی هستند. ویژگی مشترک این سه نظریه "خودمحوری" است. آن‌ها تخصص خودمان و چیزی را که مطمئنیم بی‌تخصصی همکارانمان است بدیهی در نظر می‌گیرند. آنها فرض می‌کنند روش من الزاما روش شماست. اما به نظرمی‌رسد در مقایسه بین آنچه عملکرد ما را می‌سازد با آنچه عملکرد دیگران را می‌سازد، زیاده‌روی می‌کنیم.



مارکوس باکینگهام (رییس تحقیقات افراد و عملکرد در موسسسه تحقیقاتی ای.دی.پی) و اشلی گودال (معاون ارشد رهبری و هوشمندی تیمی در شرکت سیسکو) در مقاله ای با عنوان توهم بازخورد با بیان برخی انتقادها شبیه به موارد ذکرشده به رویکرد ارائه فیدبک، راه‌های دیگری برای کمک به کارکنان در جهت تعالی و شکوفایی پیشنهاد می‌دهند:

-به دنبال برونداد باشید .تعالی یک برونداد است. بنابراین، توجه داشته باشید چه زمانی یک مشتری بالقوه جذب تبلیغ کلامی فروش می‌شود، یک پیشنهاد به خوبی پیش می‌رود، یا یک مشتری عصبانی آرام می‌شود. به عضو تیم که مسبب این رویداد بوده است بگویید: "همین است! بله همین است!" با انجام اینکار لحظه‌ای روند کار را متوقف می‌کنید و توجه همکار را به آنچه انجام داده جلب می‌کنید.

-واکنش‌های غریزی خود را باز پخش کنید .تجربه خود از لحظه عالی بودن او را توصیف کنید. هیچ چیز باور پذیرتر و معتبرتر از به اشتراک گذاشتن چیزی که از او دیده‌اید و احساسی که نسبت به آن دارید، وجود ندارد. از عبارت‌هایی نظیر این استفاده کنید: "این همان چیزی است که برای من اتفاق افتاده" یا "چیزی است که من را به فکر فروبرده" یا "دیدی چکار کردی!" این‌ها واکنش‌های حقیقی شما هستند.

-هیچ‌گاه چشم از توقف بالاترین اولویت خود برندارید .مثل یک کامپیوتر که اگر در سیستم‌عاملش دچار چالش شود ممکن است بقیه فعالیت را متوقف کرده و به آن بپردازد، برای رهبران هم اولویت‌هایی وجود دارد که ناگزیر از توقف آن هستند. بیشتر این موارد مشکلات هستند مثل پاسخ ندادن به یک مشتری یا یک پروژه منحرف شده و ... در این زمان آگاه باشید که اگر توقف ایجاد می‌کنید، فقط اصلاح روی داده است، در این حالت یادگیری اتفاق نمی‌افتد. درخواست عالی بودن از اعضای تیم اما، نیازمند این است که لحظه‌های عالی را متوقف و بازپخش کنید. در این حالت ذهن او پذیرای اطلاعات جدیدی می‌شود، وضوح پیدا کرده و رشد می‌کند.

-حال، گذشته و آینده را وا کاوی کنید .وقتی افراد از شما راجع به عملکرد خود بازخور می‌خواهند یا در خصوص اصلاحاتی که لازم است انجام دهند می‌پرسند، این را امتحان کنید :ابتدا با حال شروع کنید و در خصوص سه چیزی بپرسید که اکنون برایش مفید است. اجازه دهید اکسی توسین ترشح شود و آماده راه حل های جدید شود سپس در خصوص گذشته این سوال را بپرسید: "چه زمانی در گذشته مشکل مشابهی وجود داشته است و اقدامات مثمر ثمری انجام داده است؟ اکثر وقایع زندگی ما دارای الگو هستند. بنابراین بسیار محتمل است در گذشته با این مساله مواجه شده باشد و این تفکر کمک کند از دریچه ذهن خودش به مساله نگاه کند. سپس در خصوص آینده بپرسید که چه چیزی را می داند که باید انجام دهد.

ما انسان ها زمانی که کسی با نیت غیر شفاف به ما می‌گوید، در چه جایگاهی هستیم، چقدر به راستی خوب هستیم و چه کاری را باید انجام دهیم تا خودمان را اصلاح کنیم به خوبی عمل نمی‌کنیم. تنها وقتی عالی عمل می‌کنیم که افرادی که ما را می‌شناسند و به ما اهمیت می‌دهند در مورد تجربه و احساس خود به ما بگویند به ویژه زمانی که چیزی در ما ببینند که به راستی خوب عمل می‌کند