



# مهارت‌های بازخورد دادن و بازخورد گرفتن در محیط کار

مترجم و جمع آورنده:

مریم حنطوش زاده

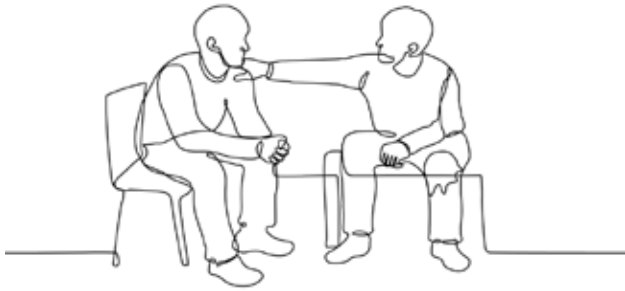
مشاور، مدرس و کوچ منابع انسانی

مریم حنطوش زاده

فصل اول: قدرت بازخورد .....	۱
فصل دوم: بازخورد موثر بازخوردی دقیق است .....	۱۰
فصل سوم: برنامه ریزی برای بازخورد موثر .....	۱۶
فصل چهارم: مراحل ارائه بازخورد مثبت .....	۲۳
فصل پنجم: گام هایی برای بازخورد گرفتن به صورتی اثربخش .....	۳۶
فصل ششم: بازخورد و مدل ارتباطی .....	۴۳
فصل هفتم: مدیریت بازخورد در موقعیت های دشوار .....	۵۱
فصل هشتم: توسعه مهارت بازخورد دادن و بازخورد گرفتن .....	۵۷

## قدرت بازخورد

### فصل اول



#### اهداف فصل

- تعریف بازخورد
- شناسایی انواع غیرموثر از بازخوردها
- شناسایی مشخصه های بازخوردهای موثر
- تعریف بازخورد اصلاحی و تقویتی، دو نوع از بازخوردهایی که در محیط کار موثر هستند.

#### بازخورد چیست؟

سرپرست یک بخش از دپارتمان گزارشی درخواستی از حوزه ای که تحت نظارت او می باشد را تهیه کرده و تحویل مدیر داده است. اما بعد از گذشت یک ماه که منتظر بازخورد بوده هیچ واکنشی از او دریافت نکرده است. طبیعتاً سرپرست با خود فکر میکند که من چه اشتباهی کرده ام؟

• مدیری که از غلط های املایی منشی کلافه شده به او می گوید: "تو اصلاً بلدی فارسی بنویسی؟ چطور دیپلم گرفتی؟" اشتباهات تایپی را روی یک استیکر می نویسد و محکم روی میز منشی می چسباند! اما اشتباهات رایج را اصلاً در نظر نمی گیرد.

• یک کارمند در ارزیابی سالانه از مدیر خود تعریف و تمجید می شنود: "کارت عالی بود. همینجور ادامه بده." اما کارمند نمی داند دقیقاً کدام قسمت کار را درست انجام داده و چه کاری را باید ادامه دهد! در حقیقت وقتی ما به دیگری پاسخ می دهیم، در حال دادن بازخورد به او هستیم. این پاسخ ها اغلب به این دست سوالات داده می شوند:

ظاهر فرد چطور است؟

• عملکرد فرد چگونه است؟

• سخنان فرد چطور به نظر میرسد؟

• یا ترکیبی از موارد بالا

بازخورد اشکال مختلفی مانند انواع شفاهی در حین صحبت کردن و نوشتن و یا غیرشفاهی و با زبان بدن و با حالت چهره دارد.

اما همه این موارد به صورت موثر اتفاق نمی افتند. به سه مثال بالا نگاه کنید. در مثال اول بازخورد مدیر سکوت بود. روشی که خیلی رایج است و موجب عدم درک صحیح و سوءتفاهم می شود. ممکن است مدیر به دلیل مشغله بسیار توان پاسخگویی نداشته باشد، ولی سکوت او می تواند برای سرپرست یک بار منفی ایجاد کند. یعنی سکوت باعث می شود او با تفاسیر و ذهنیت خود واکنش مدیر را تحلیل کند.

در مثال دوم مدیر به جای بازخورد، از شیوه انتقاد کردن استفاده کرده است. به جای تمرکز روی اشتباهات منشی با حمله کردن به شایستگی های فردی او، یک انتقاد مخرب صورت گرفته است. در نتیجه منشی هنوز نمی داند چه چیزی اشتباه است و برای رفع این مشکل چه کاری را باید انجام دهد. مدیر با این کار باعث به وجود آمدن حس بی اعتمادی و خصومت در منشی شده و شرایط را برای بهبود عملکرد او سخت تر می کند.

مثال سوم که سرپرست در حال تعریف کردن از کارمند می باشد به مراتب بهتر از دو مثال بالا است. کارمند بی شک خوشحال شده، اما بدون دریافت جزئیات بیشتر به صورت خاص، متوجه نمی شود که چه مواردی را باید بیشتر استفاده کند تا در درازمدت ارزش افزوده خلق شود. لذا تاثیر این بازخورد کوتاه مدت خواهد بود.

### تمرین:

چه موقعیت هایی را که مشابه مثال های بالا هستند، به یاد می آورید؟ آنها را شرح دهید.

.....

.....

.....

.....

این موقعیت ها چگونه مدیریت شدند. چگونه می توان مدیریت این موقعیت ها را بهبود بخشید؟

.....

.....

.....

.....

## چگونه در محیط کار، بازخورد مناسب را ارائه بدهیم؟

در محیط کار، بازخورد معنی ویژه ای دارد. در این کتاب ما بازخورد محیط کار را به عنوان اطلاعاتی ارائه شده از سمت کارمندان در نظر می گیریم که در راستای بهبود اهداف سازمانی و گروهی هستند. در محیط کار، بازخورد یک معنای به خصوص داشته و روی دو موضوع تمرکز دارد:

• **عملکرد شغلی:** توجه به عملکرد، زمانی که کارمند وظایفش را خوب انجام داده و یا حتی در این امر موفق نباشد، شامل تمرکز روی شایستگی های شغلی است.

• **رفتارهای شغلی:** شامل روش هایی است که کارمند براساس آنها وظایفش را انجام می دهد. برای مثال سیاست مدارانه با مشتریان رفتار می کند و یا این که با هم تیمی ها همکاری لازم را دارد. توجه کنید که بازخورد در محیط کار باید مشخص باشد. ما درباره شخصیت، زندگی خصوصی یا اشتباهات گذشته آنها صحبت نمی کنیم و به دنبال تنبیه آنها نیستیم. بلکه ما به عواملی که روی کار صورت گرفته، تاثیر داشته اند، بازخورد می دهیم تا بتوانیم برای آینده برنامه ریزی کنیم.

## بهترین راه برای ارائه بازخورد، چیست؟

همانطور که دیدیم هیچکدام از مثال های بالا مصداق بازخورد درست نیستند و هرکدام از آنها نتایج متفاوتی به دنبال خواهند داشت. انتقاد مدیر، رابطه بین او و منشی را تخریب می کند. سکوت مدیر نسبت به گزارش سرپرست برای او ابهام و سوتفاهم ایجاد می کند. تعریف مدیر از کارمند در مثال سوم حس خوبی ایجاد می کند اما منجر به بهبود عملکرد نخواهد شد. پس کدام روش درست است؟

## بازخورد تقویتی و اصلاحی:

به مثال های دوم و سوم فکر کنید. آیا قصد مدیر واقعا تخریب منشی بود؟ البته که نه! بلکه می خواست عملکرد شغلی او را در جهت حذف اشتباهات اصلاح کند. در مثال بعدی قصد سرپرست با سکوتش چه بود؟ حتما درست حدس زده اید! بله، تقویت رفتار قبلی سرپرست برای این که آن را باز هم تکرار کند.

دونوع بازخورد اثربخش مخصوص محیط کار وجود دارد که به آنها بازخورد اصلاحی و تقویتی می گویند.

• **بازخورد اصلاحی:** در این نوع بازخورد رفتارها و عملکردهایی که مرتبط و همسو با اهداف فردی، تیمی و سازمانی نیستند، مشخص شده و کارکنان برای استفاده از روش ها و استراتژی های جایگزین تشویق می شوند.

• **بازخورد تقویتی:** رفتارها و عملکردی که روی اهداف فردی، تیمی و سازمانی تاثیر مثبت دارند مشخص شده و به کارکنان کمک می شود تا آن رفتار یا عملکرد را تکرار کنند.

دو روش اصلاح رفتار (اصلاحی) و تقویت رفتار (تقویتی) دو روی یک سکه هستند. این دو روش باهم عملکرد بهتری را ارائه می دهند و برای کارکنان مشخص می کنند که چه رفتارهایی را باید اصلاح کرده و چطور پتانسیل های خود را به کار گیرند. وقتی بازخوردها از جنس اصلاحی یا تقویتی باشند، ویژگی های زیر را دارند:

• روی عملکرد متمرکز هستند نه شخصیت

• نگاه به آینده دارند.

• هدف محور هستند.

• چند بعدی و چند جهته هستند.

• حمایتی هستند.

• مستمر هستند.

### **بازخورد موثر روی عملکرد متمرکز است نه روی نگرش**

بازخورد موثر در محل کار روی عملکردی که فرد انجام داده متمرکز است، نه روی ویژگی های شخصیتی و کاراکتر فرد. این نوع بازخورد در واکنش به یک عمل خاص در فرایند نحوه انجام کار توسط فرد است. زیرسوال بردن استعداد، توانایی ها، آموزش، سوابق و ویژگی های فیزیکی و یا قومیتی فرد، بازخوردی اثربخش نخواهد بود. در شرایط حاد ممکن است حتی فرد سازمان را ترک و یا شکایت کند.

ما بعضی وقت ها گمان می کنیم که در حال ارائه بازخورد روی عملکرد یک فرد هستیم، اما در اصل، درباره شخصیت او نظر می دهیم. این مورد، نوع درستی از بازخورد نیست. این که به یک کارمند بگوییم او فردی بی انگیزه یا غیرحرفه ای است کار سختی نمی باشد، اما از کجا می توان فهمید که این فرد دقیقا چه حسی دارد یعنی آیا واقعا بی انگیزه است؟ یا در کارش چگونه عمل می کند؟-آیا واقعا همیشه و همه جا غیرحرفه ای رفتار می کند؟ باید روی عملکردی که او ارائه داده و ما مایلیم که اصلاح شود، متمرکز باشیم. برای مثال، به جای نظر دادن درباره غیرحرفه ای بودن کارمند، باید مشکلات قابل اصلاح عملکرد شغلی او را مشخص کنیم. برای مثال، مواردی همچون غلط های تایپی در حوزه عملکرد شغلی و تاخیر، به عنوان یک مشکل رفتاری روی عملکرد فرد تاثیر می گذارند. ما با مشخص کردن دقیق آنها فرصتی فراهم می کنیم تا فرد روی آن عملکرد یا رفتار تامل کند نه این که شخصیت او را زیر سوال ببریم.

به موقعیتی فکر کنید که بازخورد ارائه شده به شما به جای تمرکز روی عملکرد، شخصیت شما را زیر سوال قرار داده است. این موقعیت را شرح دهید؟ بازخورد دریافتی تحت چه شرایطی می توانست بهتر صورت گیرد؟

.....  
.....

شما چگونه به انتقادهای مطرح شده در سوال بالا پاسخ دادید؟ چه چیزی در کارتان بهبود یافت؟ چگونه می توانید بازخورد صورت گرفته را در شیوه ای اصلاحی یا تقویت کننده بازنگری کنید؟

.....  
.....

### **بازخورد موثر روی آینده تاکید دارد.**

بازخورد برای رها شدن در گذشته نیست بلکه برای برنامه ریزی در آینده می باشد. درست است که بازخورد با ارجاع به گذشته و عملکرد فعلی آغاز می شود ولی در آن جا پایان نمی یابد. بازخورد از برنامه های موثر برای بهبود عملکرد فرد در آینده پیروی می کند.

### **بازخورد موثر هدف محور است.**

هرکس در سازمان اهداف مشترکی را که در راستای ماموریت و چشم انداز و استراتژی دارد، برای موفقیت سازمان به اشتراک می گذارد. به همین شکل هر فرد در سازمان یک سری اهداف دارد که به او کمک می کنند تا در اهداف سازمان مشارکت داشته باشد.

ممکن است تصور کنیم همه مسیرهای اهداف شغلی افراد منجر به اهداف سازمان می شوند. اما هرکدام از آنها مسیر خود را طی کرده و معتقد است در مسیر درستی می باشد. اما موانعی وجود دارد که آنها را نادیده می گیرند و این درست جایی است که احتمالاً مسیر فرد با مسیر سازمان تداخل پیدا می کند. تنها راه برای فهمیدن این موانع راه حلی است که در آن هرکس منافع و مزایای مسیر خودش را با طرف مقابل مطرح کند تا هدف مشترک کشف شود. وقتی بازخورد را از این زاویه بررسی کنیم، تبدیل به ابزار مهم کاری مانند یک کامپیوتر یا ماشین حساب می شود.

### تمرین:

به موقعیتی فکر کنید که بازخورد ارائه شده به شما به جای تمرکز روی عملکرد، شخصیت شما را زیر سوال قرار داده است. این موقعیت را شرح دهید؟ بازخورد دریافتی تحت چه شرایطی می-توانست بهتر صورت گیرد؟

.....

.....

.....

شما چگونه به انتقادهای مطرح شده در سوال بالا پاسخ دادید؟ چه چیزی در کارتان بهبود یافت؟ چگونه می-توانید بازخورد صورت گرفته را در شیوه ای اصلاحی یا تقویت کننده بازنگری کنید؟

.....

.....

.....

### بازخورد موثر اصلاحی، چند بعدی و چند جهت دارد.

بسیاری از ما فکر می کنیم که ارائه بازخورد امری سلسله مراتبی است. یک مدیر یا سرپرست به رده های پایین بازخورد می دهد و برعکس آن صادق نیست. در سازمان سلسله مراتبی کارکنان مجبورند تا بازخورد خود را نسبت به همکاران یا سرپرستان خود به مدیران رده بالاتر ارائه کنند و از طرف دیگر مدیران میانی راهی ندارند که از اتفاقاتی که در رده های پایینی افتاده است، با خبر شوند. کارکنان همچنین باید به همکاران خود بازخورد دهند تا برای مشکلاتی که ظرفیت حل سریع دارند، منتظر تصمیم گیری مدیران نباشند.

در سازمان های چندعملکردی(ماتریسی) تیم ها امور مشترک بیشتری در حین کار باهم دارند و بازخورد در تیم بسیار مهم است. زیرا هر عضو تیم دیدگاه متفاوتی دارد که به کار مربوط می شود. اشتراک گذاری اطلاعات از زوایای دید دیگر هم تیمی ها می تواند وجوه متفاوتی از کار را برای ما روشن کند.



### تمرین:

چه رفتارها یا اعمالی روی عملکرد شما تاثیر می-گذارند؟ آن-ها را برحسب نقشی که دارید لیست کنید. روابط داخلی و خارجی سازمانی خود مانند رابطه با همکاران و یا مشتریان را در نظر بگیرید.

.....  
.....  
.....

۱. در کدام نقش احتمال بیشتری برای بیان بازخورد تقویتی وجود دارد؟

۲. در کدام نقش احتمال بازخورد اصلاحی بیشتر هست؟

.....  
.....  
.....

### بازخورد موثر، حمایتی است.

بازخورد موثر، روحیه حمایتی را افزایش می دهد. تنها هدف از بازخورد دادن در محیط کار کمک به همکاران و سرپرستان است تا عملکرد خود را در راستای تحقق اهداف بهبود بخشند. بازخورد نباید هرگز به گونه ای ارائه شود که گیرنده تحقیر شده و یا در نگاه دیگران مانند یک فرد سربار باشد.

### بازخورد موثر، مستمر است.

بازخورد دادن صرفاً برای دوره های رسمی ارزیابی عملکرد نیست؛ برای اینکه کار به بهترین شکل ممکن انجام شود ما نیاز به اطلاعات مداوم درباره عملکرد و رفتاری داریم که روی کار تاثیر می گذارند. وقتی که بازخورد به صورت مستمر اتفاق می افتد اعضای تیم احساس راحتی کرده و آن را به عنوان یک اصل ثابت می پذیریند. همانطور که راهکارهای مختلف برای موقعیت های خاص توسعه می یابند، کم کم بازخورد اصلاحی تبدیل به بازخورد تقویتی می شود. یعنی فرد در مسیر بهبود قرار گرفته و بابت این بهبود بازخورد تقویتی دریافت خواهد کرد. هر جزء جدیدی از اطلاعات، ما را به هم نزدیک تر می کند تا اهداف فردی و سازمانی را تحقق بخشیم.



### تصورات اشتباه درباره بازخورد

علیرغم اینکه همه ما می دانیم یک بازخورد می تواند چقدر موثر باشد ، اما بسیاری از ما نسبت به گرفتن و دادن بازخورد بی تفاوت هستیم. خیلی وقت ها این بی تفاوتی ها از تصور اشتباه ما درباره بازخورد به وجود می آید. فرض کنید که ما تا اینجا یاد گرفته ایم که بازخورد را کمی مثبت تر ببینیم،

ولی هنوز خیلی از افراد بازخورد را با انتقاد مخرب یکی می دانند. آنها از ارائه بازخورد اجتناب می کنند تا به احساسات دیگران آسیب نزنند. البته آنها نیز نمی خواهند به صورت متقابل کارشان مورد انتقاد قرار گیرد. شاید بسیاری از ما بازخوردهای آزار دهنده ای که شخصیت یا تحصیلات ما را زیر سوال برده است به یاد بیاوریم و همین باعث شود که از دریافت بازخورد خودداری کنیم. اما دانستن راه و روش ارائه بازخورد می تواند این مسیر را بسیار خوشایند کند.

### اشتراک گذاری مزایای بازخورد مداوم

وقتی همه اعضای تیم به دریافت بازخوردهایی که روی عملکرد، رفتار و اهداف متمرکز بوده و چند جهتی، حمایتی و مداوم هستند، عادت می کنند، جلسات بازخورد تبدیل به فرصتی برای ایجاد ایده های نو و ارائه خلاقیت افراد می شود.

حتی با این که به مزایای بازخورد مداوم پی می برید باز ممکن است با این ایده احساس راحتی نکنید. در فصول بعدی به بعضی از برداشتهای غلط در مورد بازخوردها می پردازیم.

**تمرین های فصل اول:**

۱ - بازخورد کاری عبارت است از اطلاعاتی که ما به همکاران، مدیران و اعضای تیم خود می دهیم تا:

.....

۲ - سه نوع بازخورد نامناسب در محیط کار عبارتند از:

..... ۱

..... ۲

..... ۳

۳ - دو نوع بازخورد موثر در محیط کار عبارتند از:

..... ۱

..... ۲

۴ - بازخورد موثر ویژگی هایی دارد. سه مورد از آنها عبارتند از:

..... ۱

..... ۲

..... ۳