

بازخورد موثر به کارمندان و نحوه صحیح فیدبک دادن

بازخورد موثر به کارمندان یکی از مهم‌ترین مواردی است که می‌تواند باعث افزایش انگیزه و رشد کارکنان یک سازمان شود. امروزه بر کسی اهمیت فیدبک دادن پوشیده نیست. از قدرت این بازخورد دادن ساده همین بس که اگر به‌درستی انجام شود، می‌تواند جایگزین **سیستم ارزیابی عملکرد** شود. می‌تواند **فرهنگ سازمانی** را با توجه به اینکه **ارتباط با کارمندان** وجود دارد و مکالمه زیادی صورت می‌گیرد، شکل دهد و درنهایت، بهره‌وری سازمان را افزایش دهد.

اما اتفاقی که درحال وقوع است، حرکت دادن فضای فیدبک دادن به صراحت بیش از اندازه، حتی کمی خشن بودن است و وقتی هم که دلخوری پیش می‌آید، از سکانس‌های معروف فیلم استیو جابز و نحوه تعاملش با پرسنلش یاد و کار خود را توجیه می‌کنیم. اما در این مقاله بازخورد موثر به کارمندان از **سیمیل اچ آر**، کمی عمیق‌تر و ریشه‌ای‌تر به بازخورد دادن به کارکنان نگاه می‌کنیم و راه‌هایی که می‌توان با آن، حداکثر بهره‌وری از بازخورد موثر برد را مورد بحث قرار می‌دهیم.

چرا فیدبک دادن به کارکنان ضروری است؟

در ابتدا بیایید ببینیم چرا فیدبک دادن به کارکنان ضروری است؟ بازخورد دادن یکی از غنی‌ترین و ارزشمندترین مدل‌های مکالمه سازمانی است و پایه و اساس تقریباً تمام جلسات مدیر با کارمند، براساس آن است. جلساتی از قبیل **جلسات یک به یک** و یا **چک کردن راهرویی** و جلسات ارزیابی عملکرد، یکی از محورهای اصلی گفتگو، بازخورد موثر است.

تحقیقات هم ثابت کرده‌اند که فیدبک دادن، کاملاً سازنده است و در آن هیچ بحثی نیست. اینکه به شخصی گفته شود که مراحل را طی کند تا موفق شود، قطعاً سودمند است. برای همین است بالای سر بیمار برای پرستار، چک‌لیست و گزارش روزانه قرار می‌دهیم و در کابین خلبان، چک‌لیست پرواز طراحی کرده‌ایم. مسلماً اگر پرستاری قبل

از اینکه تزریق را انجام دهد، محل تزریق را ضدعفونی نکند و سوپروایز متوجه شود، باید به او بازخورد دهد و اگر خلبانی طبق اصول مقرر شده پرواز نکند، جریمه می‌شود و **فیدبک منفی** می‌گیرد.

چرا ارائه بازخورد به کارکنان دشوار است؟

ارائه بازخورد موثر به کارمندان دشوار است؛ زیرا توجه و حضور کامل ما را در آن لحظه طلب می‌کند. فیدبک دادن مانند راهنمایی کردن به شخصی است که در حال دنده عقب گرفتن با ماشین بوده و شما با راهنمایی‌هایی که به او می‌کنید، باعث می‌شود که راننده، اطلاعات بیشتری از نقاط کور خود که در آینده وجود ندارد، داشته باشد و رانندگی امن‌تر، بهتر و سریع‌تری را تجربه کند. راننده بدون این که فردی به او کمک کند، می‌تواند پارک کند. اما وقتی شخصی باشد که به او این اطمینان را دهد که فردی پشت سرش نیست و به جایی برخورد نمی‌کند، با سرعت بیشتری پارک می‌کند. فیدبک دادن کار سختی است؛ زیرا علاقه شخصی و برنامه‌ریزی اتوماتیک ذهن ما بر بیان بازخورد طراحی نشده است. عموماً دیده‌ایم که پاسخ مغزمان به فیدبک دادن این است که «به تو ربطی نداره، تو کار خودت رو انجام بده!» حال آن که فیدبک، غذای روح ما است، انرژی روزانه ما را تأمین می‌کند و کارمان را معنی‌دار می‌کند. (علاوه بر فیدبک، مقاله **کار معنادار**، به طور کامل راه‌های معنی‌دار کردن شغل را توضیح داده است.)

چگونه بازخورد موثر به کارمندان ارائه دهیم؟

حال می‌خواهیم ببینیم که چگونه بازخورد موثر به کارمندان ارائه دهیم، اما لازم است بدانید که منظور از فیدبک دادن، مشخص کردن دستورالعمل انجام کار و سپس نظارت کردن برای این که متوجه شویم کارمند از دستورالعمل خارج شده یا نه، نیست. فیدبک موثر دارای ویژگی‌های زیر است:

- **فیدبک بی صفت است:** در فیدبک از کلماتی مثل: خیلی، بی‌نظیره، شدید، عالی، فوق‌العاده، افتضاح و... استفاده نمی‌کنیم. ما در ارائه بازخورد موثر به کارمندان، درباره کاری که شخص انجام داده و رفتاری که دیده‌ایم، صحبت می‌کنیم. تا جای ممکن نباید رفتاری که شخص از خود نشان می‌دهد را بین صفت‌های گوناگون کم کنیم. استفاده کردن از صفت‌های مختلف تشدیدکننده، چه مثبت و چه منفی، باعث می‌شود که در طولانی‌مدت، اثر بازخوردهایمان کاهش یابد.

علاوه بر این‌ها، اصل کاری که انجام شده، بین کلمات ما گم می‌شود. برای مثال، فیدبک روبه‌رو یک مثال نامناسب است: ممنونم که در جلسه آن‌قدر عالی و بی‌نظیر صحبت کردی!

- **فیدبک صادقانه است:** ما درباره کاری که واقعاً شخص انجام داده است، بازخورد می‌دهیم. کار انجام شده را نه کوچک می‌کنیم و نه بزرگ، دقیقاً همان کاری که شخص انجام داده است؛ به دلیل این که در طولانی‌مدت، نباید اعتماد دریافت کننده بازخورد نسبت به ما کاهش یابد.

- **فیدبک مقایسه نمی‌کند:** فیدبک هیچ فاکتوری از شخصی را با فاکتوری دیگر مقایسه نمی‌کند. تنها چیزی که بازخورد موثر به کارمندان اجازه دارد مقایسه کند، رفتار گذشته خود فرد نسبت به حال حاضر اوست که ترجیحاً این کار هم صورت نگیرد بهتر است. توجه فیدبک صرفاً در زمان حال و احساسی که در شما با آن کار ایجاد کرده، باشد، موفق‌تر است. برای مثال، فیدبک روبه‌رو یک مثال نامناسب است: تو در جلسه نسبت به بقیه سخنرانان، جلسه عالی و بسیار خوبی داشتی.

برای فیدبک درست، به احساس «خودتان» نگاه کنید. برای بیان مؤثر بازخورد، احساسی که در شخص با انجام آن کار در شما ایجاد کرده است را بیان کنید. پیدا کردن احساس واقعی خودتان نسبت به رفتاری که از شخص دیده‌اید، کلیدی است. برای مثال، این یک مثال اشتباه است: «قدرتی که در ارائه جلسه سخنرانیت داشتی، عالی بود.» اما اگر این مثال را اصلاح کنیم، می‌شود: «از تسلطی که در جلسه سخنرانی داشتی، احساس خوشحالی و غرور دارم.»

در ارائه بازخورد موثر به کارمندان، ما راهکار ارائه نمی‌کنیم؛ بلکه صرفاً رفتار و اتفاقی که دیده‌ایم را به همراه احساسی که داریم، بیان می‌کنیم. یک مثال نادرست می‌تواند جمله روبه‌رو باشد: «در جلسه ارائه، فایل‌های پاورپوینت قشنگ آماده نشده بودند و به نظرم باید به یک طراح گرافیک بدی تا طراحی رو انجام بدن.»

فاکتورهای مهم در ارائه بازخورد موثر به کارمندان

تقریباً نیم قرن است که ما روزه‌روز بیشتر به سمت فیدبک دادن حرکت می‌کنیم. پایه و اساس مکالمات بازخوردی، احساسات است. شما احساسات خود را از خروجی کار انجام شده (و حتی از پروسه انجام کار) بیان می‌کنید. اما فاکتورهای مهم در ارائه بازخورد موثر به کارمندان چه چیزهایی هستند؟ در بیان این جملات احساسی، دو فاکتور متغیر مهم وجود دارد:

۱. **سرعت بازخورد:** امروزه تلاش شده تا جایی ممکن، بازخورد سریعاً بلافاصله داده شود.

۲. **صراحت بازخورد:** در همه ابعادی که فرد کاری انجام داده، چه مثبت و چه منفی، باید بازخورد داده شود. اگر دادن فیدبک منفی سخت است، تلاش می‌کنیم و مدیران را آموزش می‌دهیم که بازخورد منفی کمی خشن هم حتی بدهند و انواع مدل‌های بازخورد ۳۶۰ درجه را هم برای کمک به این فرایند ایجاد می‌کنیم.

چه نوع بازخوردی باید به کارکنان ارائه دهیم؟

به طور کلی برای ارائه بازخورد موثر به کارمندان از دو نوع فیدبک منفی و مثبت می‌توان استفاده کرد. اما در ادامه می‌خواهیم بررسی کنیم که کدام یک بهتر است؟ فیدبک منفی یا فیدبک مثبت؟

در بیان فیدبک مثبت که تقریباً هیچ مقاله‌ای وجود ندارد که تأثیر مثبت آن را انکار کرده باشد. اما در سال‌های اخیر، توجه ویژه‌ای به فیدبک‌های منفی شده است. آیا واقعاً بازخورد منفی دادن سازنده است و باعث رشد و افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود؟

مزایای دادن فیدبک منفی به کارمندان

با استناد به سه تئوری، استدلال می‌شود که مزایای فیدبک منفی چیست و چرا بازخورد منفی خوب است.

۱. **تئوری اول:** بقیه مردم و اطرافیان شما، به نقاط ضعف شما، بیشتر از خودتان آگاه هستند. پس آن‌ها می‌توانند بگویند که ارائه شما خسته‌کننده بوده است. درواقع در این تئوری، به اطرافیان، به چشم یک حقیقت توجه می‌شود و خودمان ناآگاه فرض می‌شویم.

۲. **تئوری دوم:** بر این اساس است که شما نمی‌توانید به تنهایی یاد بگیرید و پیشرفت کنید. به بازخورد مردم و اطرافیان نیاز دارید تا نقاط ضعف خود را بشناسید و آن‌ها را برطرف کنید. درواقع، اساس فرضیه دوم بر ناتوانی ما در یادگیری گذاشته شده است.

۳. **تئوری سوم:** بر این اساس است که «خوب»، چیزی جهانی است. یعنی اگر عملکرد مدیری در سازمانی در ایران خوب بود، پس در همه سازمان‌ها خوب است! یا اینکه خوب از دید همه افراد سازمان به یک معنی ترجمه می‌شود و بر همین اساس فیدبک ۳۶۰ درجه برگزار می‌کنند.

درواقع با استناد به این سه تئوری، گفتیم که چرا دادن فیدبک منفی به کارمندان اصلاً مفید نیست. اول این که ما به نقاط ضعف خود بیش از دیگران آگاه هستیم، دوم آن که ما خود به تنهایی قادر به یادگیری و رشد و پیشرفت هستیم و بر همین اساس، تعداد بسیار زیادی دوره‌های خودآموز در دنیا وجود دارد و سوم آن که «خوب» از نظر هر فردی و هر شرایطی متفاوت از جایی دیگر و شرایطی دیگر است.

معایب دادن فیدبک منفی به کارمندان

برای ارائه بازخورد موثر به کارمندان باید توجه داشته باشید که فیدبک منفی همیشه خوب نیست. تحقیقات نشان داده است که تمام دلایل و تئوری‌های مطرح شده در دفاع از بازخورد منفی دادن، اشتباه است که تک‌به‌تک پاسخ داده شده است:

- دیگران منبع حقیقت نیستند. آن‌ها نمی‌توانند نقاط ضعف ما را که ما نمی‌بینیم، به ما نشان دهند. زیرا مقیاس آن‌ها بسیار غیرپایدار است. درواقع می‌توان گفت که مهم‌ترین معیار بازخورد موثر دادن ما به افراد، مقایسه آن فرد با خودمان است و اینکه چقدر در مقایسه با خودمان جلوتر یا عقب‌تر هستیم. درواقع بیش از نیمی از چیزی که به شخص دیگر می‌گوییم، بازتاب وجود خود ماست.
- فیدبک منفی، باعث رشد نمی‌شود. تحقیقات نشان داده است که مؤثرترین راه رشد، تقویت چیزی است که وجود دارد، نه درست کردن چیزی که وجود ندارد. یعنی اگر هم‌زمان به شما گفته شود که شما در **مدیریت زمان** ضعیف هستید و

مدیریت بودجه شما عالی است، احتمالاً در شش ماه آینده، مدیریت بودجه شما بیشتر از مدیریت زمان شما تقویت خواهد شد.

- تعریف هرفردی، هرسازمانی و هرشرایطی از «خوب»، متفاوت است. مدیرعامل سازمان فولادی، حفظ رشد ماهانه ۱ درصد برایش «خوب» است؛ درحالی‌که برای استارت‌آپی در حوزه فینتک، رشد ماهانه زیر ۶ درصد، به معنی شکست کامل است.

انواع بازخورد چیست؟

بازخوردها را می‌توان از منظر دیگری نیز مورد بررسی قرار داد. به‌طورکلی می‌توان گفت که سه نوع بازخورد وجود دارد:

- **بازخورد تأییدی:** بازخوردی که به شخص ارائه و گفته می‌شود که کاری که درحال انجام آن هست، خوب بوده یا شیوه‌ای که کار را انجام می‌دهد خوب است و از او خواسته می‌خواهیم که این شیوه کارکردن خود را ادامه دهد.
- **بازخورد منتورینگ:** منظور شیوه بازخوردی است که به شخص ارائه می‌شود تا مسیر ادامه حرکت خود را بداند. برای مثال، اینکه یک کار چگونه باید انجام شود، چه شیوه‌ای برای انجام کاری بهتر است یا چیزی چیزی در کار فراموش شده است، بیشتر جنس بازخورد منتورینگ شبیه «نصیحت‌کردن» است.
- **بازخورد ارزیابی:** که تمرکز این نوع بازخورد روی مشخص کردن وضعیت شخص است و هدف آن نیز شفاف‌کردن عملکردی است که شخص از گذشته تاکنون داشته. این نوع بازخورد معمولاً همان بازخوردی است که از همه دشوارتر است و در [جلسات یک به یک](#) یا ارزیابی عملکرد از ارائه آن عاجز می‌شویم.

البته که الزامی وجود ندارد زمانی که بازخورد می‌دهیم، تنها از یکی از این دسته‌بندی‌ها استفاده کنیم. برای مثال، ممکن است که ما در جلسه به شخص بگوییم که «فلانی شیوه مستندسازی و گزارش‌نویسی که داری خیلی خوب هست و احساس حرفه‌ای‌گری ازت دریافت می‌کنم (تأییدی)». فکر می‌کنم مرحله بعدی گزارش‌نویسی که باید انجام بدی، این هست که داشبوردسازی بیشتری داشته باشی ([منتورینگ](#)) و فکر می‌کنم در اطمینان پیدا کردن درباره اطلاعاتی که جمع می‌کنی، باید بیشتر دقت کنی؛ چون بعضی از آن‌ها

دچار اشکال هستند (بازخورد ارزیابی).» یعنی به ترتیب از تمام انواع بازخوردی که می‌توانستیم در جلسه استفاده کنیم، استفاده کردیم.

حتی توجه‌کردن به این دسته‌بندی به این موضوع نیز کمک می‌کند که زمانی که شخصی از شما به دنبال دریافت بازخورد است، مکالمه بهتری داشته باشید. برای مثال، زمانی را در نظر بگیرید که شاهد یک تأثیر بوده‌اید و دوستان که بازیگر تأثیر است از شما بازخورد می‌خواهد، می‌توانید بپرسید که بازخورد تأییدی، منتورینگ یا ارزیابی توقع دارد که از شما بشنود. شاید حتی خود او نتواند تصمیم‌گیری کند، اما شما می‌دانید که حداقل نباید تمام بازخوردهای خود را از جنس ارزیابی به شخص ارائه کنید.

کدام بازخوردها مهم تر هستند؟

شما به دنبال ایجاد یک رابطه بلندمدت با شخص مقابل خود هستید. به عنوان تستر غذا وارد رستوران نشده‌اید که همه ایرادهایی که وجود دارد را بیان کنید و یک لیست بلند تحویل صاحب رستوران دهید و بعد هم در شبکه‌های اجتماعی منتشر کنید. باید به یاد داشته باشید شیوه‌ای بازخورد دهید که امکان مکالمه مجدد و بررسی دوباره وجود داشته باشد، نه اینکه کاری کنید که انقدر شخص احساس ناتوانی و ضعف کند که دیگر نخواهد با شما صحبت کند! البته این به این معنی نیست که شما قرار است در بازخورد دادن دروغ بگویید.

لازم است بدانیم که افراد زمانی انگیزه دارند و با انگیزه می‌مانند که احساس «پیشرفت» داشته باشند، نه زمانی که به یک تارگت بزرگ در زندگی رسیده‌اند یا پول زیادی دریافت کرده‌اند، بلکه زمانی که احساس پیشرفت حتی اندکی می‌کنند. با درک این نکته، لازم است زمانی که می‌خواهیم بازخورد یا فیدبک به شخصی بدهیم، از لیست مسائلی که می‌خواهیم با او صحبت کنیم آن مواردی را انتخاب کنیم که امکان پیشرفت زودتر نسبت به سایر مسائل وجود داشته باشد. برای مثال، اگر برای بازخورد به شخصی بین دو مورد روبه‌رو «بدخلقی با همکاران» و «حضور به موقع در شرکت» تردید داریم، ابتدا «حضور به موقع در شرکت» را بیان می‌کنیم؛ زیرا امکان اصلاح سریع‌تری نسبت به «بدخلقی با همکاران» دارد و این فرصت را به ما می‌دهد که در جلسه بعدی که با شخص داریم، ابتدا از پیشرفتی که روی این مورد داشته است صحبت کنیم و سپس به سراغ یک مورد جدید برویم.

پیشنهاد سیمپل اچ آر برای بازخورد به کارمندان قوی؟

فیدبک دادن و ارائه بازخورد مؤثر به کارمندان قوی از کارهای چالش برانگیز است؛ چراکه نمی‌دانیم باید چیزی به او بگوییم یا خیر؟ اگر بگوییم، باعث می‌شود که عملکردش خراب شود و دیگر مانند سابق کار نکند؟ یا اینکه باید فرض کنیم که او می‌داند که عملکرد خوبی دارد و نباید توقع داشته باشد که فیدبک دریافت کند؟ اما واقعیت چیز دیگری است. کارمندان قوی یا اصطلاحاً Top performer های سازمان نیز باید به همان اندازه که به افرادی که عملکرد ضعیف دارند، بازخورد می‌دهید، نیاز به فیدبک دارند. برای اینکه بتوانید به خوبی این کار را انجام دهید، پیشنهاد سیمپل اچ آر، استفاده از راهنمای زیر است:

۱. جلسات ارائه بازخورد مؤثر به کارمندان قوی سازمانتان، باید همانند جلساتی باشد که با پرسنلی که عملکرد ضعیفی یا امکان رشد بالایی دارند، برگزار می‌کنید. نباید در ارائه شمایل بازخورد بین افراد داخل سازمانتان تفاوتی قائل شوید. این تفاوت در شیوه ارائه بازخورد، به این معناست که مثلاً با بعضی از اعضای تیمتان هر هفته جلسه بازخورد داشته باشید و با افراد قوی، ماهی یکبار. این کار باعث می‌شود که احساس بدی به افراد تاپ سازمان القا شود، افراد ضعیف‌تر ضعیف‌تر دیده شوند و جلسات بازخوردتان به جلسات شکنجه مسموم تبدیل شود.

۲. بدترین حرفی که در جلسه بازخورد به یک Top Performer می‌توانید بزنید، این است «من هیچ اشکالی در عملکردت نمی‌بینم و هیچ چیز خاصی وجود ندارد که بگم روش بیشتر کار کنی». براساس تحقیق دانشگاه هاروارد، بزرگترین ویژگی رفتاری مشترک بین افرادی که در سازمان‌ها عملکرد بسیار خوبی دارند، تعهد آن‌ها به رشد و توسعه خودشان است و گفتن این حرف به این معناست که «آن‌ها باید در جای جدیدی به دنبال کار برای خود باشند تا چیز جدیدی یاد بگیرند».

۳. اهمیتی ندارد که ارزشی که آن‌ها برای سازمان خلق می‌کنند، چقدر برای خودشان قابل لمس است. شما باید به آن‌ها بگویید که ارزشی که خلق می‌کنند و خدمتی که ارائه می‌دهند، چقدر برای شما و سازمان ارزشمند است و چه

تأثیراتی در سازمان داشته است. فرض نکنید که آن‌ها باید خودشان بدانند که تأثیر کارشان چیست.

۴. به یاد داشته باشید که مهم‌ترین عامل در ماندگاری یا خروج این افراد از سازمان، به مدیر مستقیمشان بستگی دارد؛ چراکه باید این افراد را همواره در [کار](#) [معنادار](#) نگه دارد و به آنان بازخورد و فیدبک ارائه نماید.

به سادگی، بازخورد موثر و فیدبک دهید

ارائه بازخورد موثر به کارمندان یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران است. استفاده از فیدبک منفی نه تنها سازنده نیست، بلکه تأثیر مخرب نیز دارد. در بازخورد دادن باید همیشه بازخورد مثبت داد اما برای شرایط منفی چطور؟ باید با طراحی چند سؤال، کاری کنید که خود کارمند متوجه اشتباهش شود، نه اینکه مستقیماً به او بگویید که اشتباهی مرتکب شده است.