



## موضوع: ارائه بازخورد موثر

ترجمه: افشین محمد

اگر شما هم مثل خیلی از مدیران فکر می‌کنید، حتماً چشم‌انداز ارائه بازخورد به کارمندان تان برای شما اعصاب خردکن است. احتمالاً نگران این هستید که پرسنل تان چگونه واکنش نشان خواهند داد. شاید هم تردید دارید که نظرات شما در کار یا رفتار آنها تغییری ایجاد کند.

اما بازخورد، ابزاری حیاتی برای تضمین این مساله است که در سازمان شما کارمندان تان همواره در حال پیشرفت هستند. مباحثه درباره‌ی بازخورد فرصتی برای شماست تا مشاهدات خود درباره‌ی عملکرد شغلی کارمندان را با آنها در میان گذاشته و به تغییرات سازنده دست یابید. بدون این کار، کارمندان هیچ ایده‌ای درباره نگرش شما نسبت به خودشان ندارند. هیچوقت نباید از همان اول کار با کارمندی که عملکرد ضعیفی دارند درباره نقاط ضعف آنها (و احتمالاً تیم) گفتگویی سخت و خشن داشته باشید.

فرض کنید آن دسته از کارمندان تان که عملکرد خوبی دارند، ارزش خود را می‌دانند و همچنان با کیفیت بالا کار می‌کنند و آنها ممکن است کم کم فقط برای از سر باز کردن کار کنند و یا کلاً برای پیشرفت شخصی خود، شرکت شما را ترک کنند.

بازخورد، خودآگاهی کارمندان را افزایش داده و منجر به تقویت تغییر مثبت در تمام سازمان می‌شود. بازخورد دو نوع اصلی دارد: بازخورد جاری به صورت منظم و با برنامه‌ریزی؛ این بازخورد می‌تواند به سمت بالا (به رئیس)، به سمت پایین (به کارمندان)، یا در همان سطح سازمانی (به هم‌تایان) ارائه شود. بازخورد رسمی، که معمولاً در طول بازنگری‌های سالانه یا نیم‌سالانه عملکرد ارائه می‌شود عموماً بین شما و کارمندان شماست. این راهنما شما را برای صحبت درباره‌ی هر دو نوع بازخورد با کارمندان تان آماده می‌کند.

### بازخورد جاری

بازخورد جاری که ریشه در اهداف شما و کارمندان، که در ابتدای سال تعیین کرده‌اید دارد، فرصت لازم برای مداخله‌ی به موقع در مورد افرادی را فراهم می‌کند که سطح عملکرد پایینی دارند. به علاوه، به شما اجازه می‌دهد کار خوب را تشخیص داده و آن را تقویت و تثبیت کنید. بازخورد جاری شامل مکالمات سرپایی است؛ برای مثال، نظرات سازنده درباره‌ی ارائه یک کارمند در یک جلسه هیات مدیره، جلسات بازبینی هفتگی



با تک تک اعضای تیم برای ارزیابی پیشرفت در اهداف جزئی و کلان و جلسات کوچینگ حرفه‌ای. این تعاملات مکرر نه تنها به افراد کمک می‌کند در مسیر درست باقی بمانند بلکه آمادگی شما برای ارزیابی‌های رسمی سالانه را نیز تسهیل می‌کند. شما با ثبت مشاهدات خود و گفتگوها درباره‌ی روند پیشرفت کارمندان در طول سال، به خوبی می‌دانید که نقاط قوت و ضعف کارمندان مستقیم‌تان کدامند و کارمندان شما هم قبل از جلسه بازخورد رسمی در حال کار بر روی بهبود و توسعه این نقاط هستند.

### بازخورد رسمی

بازخورد رسمی به شما اجازه می‌دهد همه‌ی ارزیابی‌ها و پشتیبانی‌هایی را که در طول سال ارائه کرده‌اید، جمع‌بندی کنید. درست مانند بازخوردهای جاری، این ارزیابی‌های سالانه نیز به شما اجازه می‌دهند نقاط قوت عملکرد کارمندان را شناخته و مشکلات را قبل از وخیم‌تر شدن آنها شناسایی کنید. در بحث و گفتگو در جلسه‌ی بازخورد رسمی نباید هیچ نکته بی‌مقدمه‌ای وجود داشته باشد: شما پیش‌تر در جلسات بازخورد جاری درباره‌ی موضوعات عملکرد، انتظاراتی که پرداخت و دستمزد را تحت تاثیر قرار می‌دهند، افزایش مزایا، پاداش‌ها و ارتقاء شغلی صحبت کرده‌اید؛ اما این بازبینی رسمی به شما این فرصت را می‌دهد که برای آینده برنامه‌ریزی کنید. جلسات بازخورد رسمی همچنین این فرصت را برای شما و کارمندان‌تان ایجاد می‌کنند که در کجا می‌توانند توسعه یابند و چگونه می‌توانند در سال پیش‌رو برای رسیدن به اهداف جدید همکاری کنند تا به این ترتیب بتوانند در کار حرفه خود پیشرفت کنند.

بازخورد جاری و رسمی را می‌توان بخشی از یک مشارکت با کارمندان تلقی کرد، مشارکتی که اعتماد و گفتگوی داوطلبانه را ارتقا می‌دهد. برای مثال، کارمندان خود را تشویق کنید به فاکتورهای پشتیبان یا بازدارنده‌ی کارشان اشاره کنند؛ آنها می‌توانند این کار را در گفتگوهای رو در رو یا به صورت خودارزیابی کتبی پیش از جلسه ارائه کنند. شاید تحکیم روابط با اعضای تیم در مراسم ناهار یا نوشیدنی پس از کار به آنها کمک کند به اهداف مهم‌تری دست یابند. شاید هم مشکل بودن کنترل لحن صحبت در ایمیل است که مدیران پروژه IT را با کارمندان بیگانه می‌کند. کارمندان خود را ترغیب کنید به دستاوردهای‌شان را بنویسند ("من دو قرارداد به ارزش ۱۰۰,۰۰۰ دلار بستم و با مامور پخش جدید یک قرار هفتگی تعیین کردم") و منابع موردنیاز خود برای پیشرفت‌هایی آتی را تعیین کنند (مانند آموزش درباره‌ی یک سیستم گزارش فروش جدید یا یک منتور (مربی) برای مشورت دادن به آنها در یک کارکرد شغلی جدید).



با توجه به میزان ترس از بازخورد (از جانب هر دو طرف این تعامل) شاید با خودتان فکر کنید نمی‌توانید بر اضطراب خود غلبه کرده و یک مکالمه معنادار با کارمند خود داشته باشید؛ اما می‌توانید و مقالات این کتاب به شما کمک خواهند کرد.

منبع

HBR Guide to Delivering Effective Feedback

BOOK

Harvard Business Review

<https://hbr.org/product/hbr-guide-to-delivering-effective-feedback/۱۰۰۱۷E-KND-ENG>



نشر الکترونیکی: کانون یادگیری فردا

تابستان ۱۳۹۶

