



گاهی بازخورد منفی بهترین است

دکتر هییدی گرنٹ هالورسون *

ترجمه: افشین محمد

فکر کنم اگر یک بار دیگر مقاله‌ای در این باره ببینم که در ارائه‌ی بازخورد به یک کارمند یا همکار نباید "انتقادی" و "منفی" باشید، احتمالاً سرم منفجر خواهد شد. واقعاً بسیار ناامیدکننده است. بدون شک این دست توصیه‌ها، نیت خوبی دارند و مسلماً در ظاهر مناسب و منطقی به نظر می‌رسند. به علاوه، احتمالاً شما هم از این فکر لذت نمی‌برید که به دیگران بگویید که آنها کاری را اشتباه انجام می‌دهند؛ کاری که در کمترین حد، برای هر دو طرف اندکی خجالت‌آور است.

اما اجتناب از ارائه‌ی بازخورد منفی، اشتباه و خطرناک است. اشتباه از این لحاظ که اگر انتقاد در زمان درست و به روش درست مطرح شود، می‌تواند کاملاً انگیزه‌بخش باشد. خطرناک از این لحاظ که بدون آگاهی از اشتباهات، احتمالاً هیچکس نمی‌تواند پیشرفت کند. اصرار بر "مثبت" ماندن در ارائه‌ی بازخورد صرفاً شما را از هدف دورتر می‌کند.

حتماً می‌خواهید بگویید آیا بازخورد منفی فرد را ناامید نمی‌کند؟ انگیزه او را نمی‌گیرد؟ این حرف کاملاً درست است.

آیا مردم به تشویق برای حس اعتماد به نفس نیاز ندارند؟ آیا به آنها کمک نمی‌کند که همچنان انگیزه داشته باشند؟



در بسیاری از موارد، بله.

گیج کننده است، مگر نه؟ خوشبختانه، تحقیقات استیسی فینکلشتاین از دانشگاه کلمبیا و آیلت فیشباخ از دانشگاه شیکاگو ماهیت در ظاهر متناقض بازخورد را روشن ساخته و توضیح داده که بازخورد منفی چرا، چه زمانی و برای چه کسی مناسب است.

مهم است که با درک عملکردی که بازخورد مثبت و منفی انجام می دهند آغاز کنیم. تحسین (برای مثال، کاری که واقعاً عالی انجام دادی...) با ارتقاء تجربه و اعتماد به نفس، تعهد شما را نسبت به کاری که انجام می دهید، افزایش می دهد. از طرف دیگر، یک ارزیابی انتقادی تر (مثلاً، کار اشتباهی که کردی این بود که ...) آموزنده است؛ به شما می گوید که در کدام قسمت باید بیشتر تلاش کنید و به شما بینشی می دهد که چطور می توانید در آن قسمت بهتر شوید.

با توجه به این دو کارکرد متفاوت، بازخورد مثبت و منفی باید برای افراد مختلف در زمان های متفاوت اثربخشی و انگیزه بخشی بیشتری داشته باشد. برای مثال، وقتی واقعاً نمی دانید که چکار می کنید، تشویق به حفظ خوش بینی و احساس راحتی بیشتر در مقابله با چالش های پیش رو کمک می کند؛ گاهی تازه کارها به تشویق نیاز دارند. اما وقتی کارشناس هستید و کم و بیش می دانید که چکار می کنید، این انتقاد سازنده است که می تواند به شما کمک کند که به بالاترین مرحله ی کار خود برسید.

همانطور که فینکلشتاین و فیشباخ نشان می دهند تازه کارها و کارشناسان خبره به دنبال انواع مختلف اطلاعات بوده و از اطلاعات متفاوتی انگیزه می گیرند. در یکی از تحقیقات آنها از دانشجویان آمریکایی که در سطوح مبتدی یا پیشرفته کلاس زبان فرانسوی حاضر می شدند، سوال شد که معلمی را ترجیح می دهند که به آنها بگوید کجای کار را درست انجام می دهند (تمرکز روی نقاط قوت آنها) یا کجای کار را اشتباه انجام می دهند (تمرکز روی اشتباهات و نحوه اصلاح آنها). دانشجویان مبتدی بیشتر خواستار یک معلم تشویق گر و متمرکز بر روی نقاط قوت بودند؛ اما در طرف دیگر دانشجویان پیشرفته یک معلم انتقادی تر را ترجیح می دادند که به ارتقاء مهارت های ضعیف تر آنها کمک کند.

این محققان در یک تحقیق دیگر، رفتار کاملاً متفاوت دیگری را مورد بررسی قرار دادند: پرداختن به فعالیت های سازگار با محیط زیست. این بار "کارشناسان" آنها، اعضای سازمان های زیست محیطی (مانند Greenpeace) و "مبتدی های" آنها افراد غیرعضو بودند. هر شرکت کننده در این تحقیق فهرستی از فعالیت هایی را تهیه کرد که برای کمک به محیط زیست به طور مرتب انجام می دهد: کارهایی مثل بازیافت، پرهیز از مصرف آب معدنی و استحمام های کوتاه تر. سپس یک مشاور زیست محیطی درباره ی اثربخشی این اقدامات به آنها بازخورد داده و یک



گزینه برای انتخاب داشتند: ترجیح می‌دهید بیشتر درباره‌ی اقدامات اثربخش خود بدانید یا درباره‌ی اقداماتی که هیچ تاثیری ندارند؟ کارشناسان، در مقایسه با مبتدیان، بازخورد منفی — درباره اقدامات بی‌اثر — را ترجیح دادند. همه این مطالعات در کنار هم نشان می‌دهند که افراد باتجربه در هر حوزه‌ای — یعنی افرادی که از قبل دانش و مهارت‌های خود را ارتقاء داده‌اند — از بازخورد منفی هراسی ندارند. بلکه خودشان به دنبال آن هستند. آنها به صورت غریزی می‌دانند که بازخورد منفی کلید پیشروی به جلوست و بازخورد مثبت صرفاً چیزی را به آنها می‌گوید که خودشان از قبل می‌دانند.

پس انگیزه در این میان چه می‌شود؟ کدام نوع بازخورد سبب می‌شود دست به اقدام بزنید؟ وقتی به شرکت‌کنندگان در مطالعه‌ی زیست محیطی درباره‌ی فعالیت‌هایشان به صورت تصادفی بازخورد مثبت یا منفی داده شد و بعد از آنها سوال شد که حاضرند چه مقدار از ۲۵ دلار دستمزد شرکت در این تحقیق را به Greenpeace اهدا کنند، نوع بازخوردی که دریافت کرده بودند تاثیر چشم‌گیری روی انگیزه‌ی آنها برای این کمک مالی داشت. کارشناسانی که بازخورد منفی دریافت کرده بودند به طور میانگین مبلغ بیشتری (۸,۵۳ دلار) در مقایسه با مبتدیان (۱,۲۴ دلار) اهدا کردند. اما مبتدیانی که بازخورد مثبت دریافت کرده بودند مبلغ بیشتری (۸,۳۱ دلار) از کارشناسان (۲,۹۲ دلار) اهدا کردند.

نمی‌خواهم بگویم که هیچ وقت نباید به تازه‌کارها درباره‌ی اشتباهاتشان گوشزد کرد یا این که هیچوقت نباید افراد حرفه‌ای را به خاطر کارهای فوق‌العاده شان تحسین کرد و البته بازخورد منفی همیشه باید با توصیه‌های خوب و با ملاحظه مطرح شود.

اما من فکر می‌کنم که سنگین‌تر شدن کفه‌ی تحسین، محرک قوی‌تری برای مبتدیان در مقایسه با افراد حرفه‌ای است و می‌خواهم رک و پوست‌کنده بگویم که از انگشت گذاشتن روی اشتباه افراد باتجربه نگران نباشید. بازخورد منفی اعتماد به نفس آنها را در هم نمی‌شکند؛ بلکه فقط اطلاعاتی که برای رفتن به سطح بعدی عملکردشان نیاز دارند، در اختیار آنها قرار می‌دهد.

* دکتر هیدی گرنه هالورسون، دستیار مدیر مرکز علوم انگیزشی در دانشکده کسب و کار دانشگاه کلمبیا و مولف "نه کاری که افراد موفق به شکلی متفاوت انجام می‌دهند" و "هیچکس شما را درک نمی‌کند و باید برای آن چه کار کرد" است.



نشر الکترونیکی: کانون یادگیری فردا

تابستان ۱۳۹۶

WWW.CYFCO.IR