



# از باز خوردت متشکرم

علم و هنر استقبال از بازخورد



معمولاً بازخورد را به استیاده امت، غیر منصفانه  
به نظری می‌کنند اما اگر به استیاده امت و خودمانیم،  
حال و حوصله‌اش را هم داریم



داگلاس استون و شیلاین

زهرا امیری و مرتضی خضری پور

www.ketab.ir



# از باز خورد متشکرم

علم و هنر استقبال از بازخورد



چون در بازخورد اشتباه است، غیر منصفانه  
به نظر می آید اما اگر اشتباه است و خود را نمی  
حال و حوصله است (مهم برای)



داگلاس استون و شیلا هین

زهرا امیری و مرتضی خضری پور

www.ketab.ir



## پیشگفتار مترجمان

گفت‌وگویی حقیقی زمانی شکل می‌گیرد که افراد تمایل پیدا کنند در حضور یکدیگر اطمینانشان را معلق نگه دارند.

دیوید بوهم

زمانی که این کتاب را دیدیم مجذوبش شدیم؛ نه فقط به این دلیل که محور آن یکی از زمینه‌های مورد علاقه‌مان یعنی ارتباط بود، بلکه چون به این مقوله از زاویه دید متفاوتی می‌پرداخت و روش‌های جدیدی را به کانون توجه‌مان می‌آورد. در نتیجه تصور کردیم این کتاب ممکن است برای کسانی که دغدغه ارتباط‌های اثربخش و معنادار دارند نیز جذاب باشد. تصمیم به ترجمه‌اش گرفتیم.

نویسندگان، که هر دو استاد دانشگاه هاروارد و در حوزه ارتباط کارآمد صاحب‌نظرند، در این کتاب تلاش می‌کنند به دشواری‌ها، پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های مربوط به گرفتن بازخورد بپردازند و راهکارهایی برای بهبود این مهارت ارائه کنند. آنها نحوه مواجهه افراد با بازخورد را به بحث می‌گذارند و می‌کوشند با ارائه راهکارهایی کمک کنند بازخوردهایی را که می‌گیریم بهتر مدیریت کنیم. تجربه گسترده و طولانی‌مدت نویسندگان در کار کردن با افراد و سازمان‌های گوناگون به غنای محتوای کتاب افزوده است. آنها این‌گونه استدلال می‌کنند که دریافت مؤثر بازخورد مهارتی است که می‌شود آن را بهبود داد. تقویت این مهارت مزایای متعددی همچون روابط بهتر، افزایش

عزت نفس و بهبود یادگیری دارد. همچنین، نگرش و رفتارهای بازخوردطلبانه در محیط کار می‌تواند به افزایش رضایت شغلی، بهبود خلاقیت و کاهش نرخ تغییر شغل منجر شود.

تجربه همکاری ما با انتشارات آریانا قلم همراه با درس آموخته‌های ارزشمندی برایمان بوده است که قدردان آنیم. از دوستانمان در این انتشارات به ویژه آقایان محمدعلی معین‌فرو و سعید یعقوبی‌زاده و خانم‌ها سمیه محمدی، حدیث معظمی و لیلا نبی‌فرتشکر می‌کنیم.

این نکته پایانی را هم اضافه کنیم که تمامی پانوشته‌های توضیحی از مترجمان است.

✱ زهرا امیری و مرتضی خضری پور ✱

www.ketab.ir



## فهرست



۱۱ ..... مقدمه

### چالش‌های به نام بازخورد / ۲۵

۲۷ ..... ۱. سه محرک هیجانی

### حرکت‌های حقیقی / ۴۳

۴۷ ..... ۲. قدردانی، مربی‌گری و ارزیابی را از هم تفکیک کنید

۷۱ ..... ۳. پیش از هر چیز بازخورد را بسازید

۱۱۳ ..... ۴. نقاط کورتان را ببینید

### حرکت‌های رابطی / ۱۴۰

۱۴۷ ..... ۵. ریل صحت را عوض نکنید

۱۷۵ ..... ۶. سیستم رابطه را بشناسید

### حرکت‌های هویتی / ۲۰۵

۲۰۹ ..... ۷. حواستان باشد که مداربندی ذهن و خلق و خویتان ...

۲۳۳ ..... ۸. دست از تحریف و دست‌کاری بردارید

۲۵۷ ..... ۹. هویتی رشد‌محور در خودتان پرورش دهید

### بازخورد در گفت‌وگو / ۲۸۷

۲۸۹ ..... ۱۰. لازم است چقدر خوب باشم؟

۳۱۵ ..... ۱۱. سُکان گفت‌وگو را در دست بگیرید

۳۵۳ ..... ۱۲. آستین‌ها را بالا بزنید و دست به کار شوید

۳۹۹ ..... ۱۳. دست به دست هم دهید

رله خورد یعنی چگونه با استفاده از  
جریان و معلومات در ایران،  
در مورد خوردمان

[www.ketab.ir](http://www.ketab.ir)



## مقدمه

# ارزویکرد فستار به رویکرد کوشش

قبل از اینکه به من بگویی چطور این کار را بهتر انجام بدهم، قبل از اینکه برای تغییر، اصلاح و بهبود برنامه‌های عجیب و غریب بریزی، قبل از اینکه یادم بدهی چطور خودم را جمع و جور کنم و از نو شروع کنم تا بتوانم موفق و سربلند شوم، بهتر است بدانی: گوشم این حرف‌ها پر است.

من به بسیاری از روش‌های گوناگونی ارزیابی شده‌ام. هم از مربی‌ام توصیه‌هایی شنیده‌ام و هم با دیگران مقایسه شده‌ام و هم نمره گرفته‌ام. هم اول شده‌ام، هم آخره گاهی هم اصلاً انتخاب نشده‌ام؛ تازه این فقط دوران مهدکودک بود.

ما در دنیایی پر از بازخورد زندگی می‌کنیم.

فقط در ایالات متحده، سالانه حدود ۳۰۰ تکلیف، برگه امتحانی و آزمون برای هر بچه مدرسه‌ای تصحیح و به او پس داده می‌شود. میلیون‌ها کودک در حالی که سعی می‌کنند در تیم مدرسه پذیرفته شوند یا در گروه تئاتر مدرسه نقشی به دست آورند سنجیده می‌شوند. حدود ۲ میلیون نوجوان نمره آزمون اس‌ای‌تی<sup>۱</sup> خود را می‌گیرند و براساس آن با موافقت یا مخالفت دانشگاه‌ها مواجه می‌شوند. دست‌کم ۴۰ میلیون نفر به صورت آنلاین یکدیگر را برای داشتن روابط عاشقانه سبک و سنگین می‌کنند که ۷۱ درصدشان تصور می‌کنند می‌توانند

۱. یکی از آزمون‌های استاندارد برای ورود به دانشگاه در آمریکا

عشق را در همان نگاه اول تشخیص دهند؛ ولی پس از آشنایی... ۲۵۰ هزار مراسم عروسی به هم می‌خورد و ۸۷۷ هزار نفر تقاضای طلاق می‌کنند.<sup>[۱]</sup>\*

میزان بازخوردهای کاری بیش از این حرف‌هاست. سالانه دوازده میلیون نفر شغلشان را از دست می‌دهند و عده بسیار زیادی نگران‌اند که نفر بعدی خودشان باشند. بیش از ۵۰۰ هزار کارآفرین برای اولین بار کسب‌وکاری را راه می‌اندازند و تقریباً ۶۰۰ هزار نفر از کارآفرینان آخرین کسب‌وکارشان را هم تعطیل می‌کنند. هزاران کسب‌وکار دیگر برای سرپا ماندن تقلا می‌کنند و هم‌زمان در اتاق جلسات هیئت‌مدیره و راهروها بحث در مورد دلایل این تقلاها بالا می‌گیرد. بازخورد ورد زبان‌هاست.<sup>[۲]</sup>

آیا به گزارش‌های ارزیابی عملکرد اشاره کرده‌ایم؟ طبق تخمین‌ها، در سال بین ۵۰ تا ۹۰ درصد افراد شاغل گزارش ارزیابی عملکرد دریافت می‌کنند؛ چیزی که افزایش حقوق، پاداش، ترفیع و اغلب عزت‌نفس - وابسته به آن است. در سراسر جهان سالانه ۸۲۵ میلیون ساعت کاری - در مجموع ۹۴ هزار سال - صرف آماده‌سازی مکاتبات عملکرد سالانه و پرداختن به گزارش‌های آن می‌شود. پس از صرف این وقت، بدون شک همه ما احساس می‌کنیم هزار سال پیرتر شده‌ایم، اما آیا عاقل‌تر هم شده‌ایم؟<sup>[۳]</sup>

- آنچه در گزارش ارزیابی عملکرد منجر می‌شود «در حد انتظار» است که انگار دارند در گوشش زمزمه می‌کنند «واقعاً؟ هنوز اینجا کار می‌کنی؟»

- نقاشی فرزند کلاس دومی تان با عنوان «مامان فریاد می‌زند» در بازدید عمومی مدرسه بسیار جلب توجه می‌کند.

- سال‌هاست همسران از ضعف‌های شخصیتی ثابتی در شما گلایه می‌کنند. با این حال کمتر به ذهنتان می‌رسد که او «دارد به

\* برای دسترسی به یادداشت‌ها به صفحه کتاب در وب‌سایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید:

شما بازخورد می‌دهد» و بیشتر گمان می‌کنید او «دارد کفرتان را درمی‌آورد».

- رودریگو گزارش بازخورد ۳۶۰ درجه‌اش را بارها و بارها مرور می‌کند. او نمی‌تواند از آن سر در بیاورد، اما حالا چیزی تغییر کرده است: او بین همکارانش، همه آنهایی که از زوایای مختلف ارزیابی‌اش کرده‌اند، معذب است.

از بازخورد متشکرم به این موضوع می‌پردازد که وقتی قرار است بازخوردی بگیریم باید با چه چالش مهمی دست‌وپنجه نرم کنیم. فرقی نمی‌کند آن بازخورد خوب باشد یا بد، درست باشد یا غلط، همراه با شوخی باشد، از سر دلسوزی باشد یا از سر سنگدلی. این کتاب قرار نیست از پیشرفت تعریف و تمجید کند یا صحبت‌هایی انگیزشی برای تشویق به پذیرفتن اشتباهاتان باشد. انگیزش هم در آن هست، اما هدف اصلی‌مان این است که صادقانه ببینیم چرا دریافت بازخورد دشوار است. همچنین قصد داریم چارچوب و ابزارهایی فراهم کنیم که احتمالاً کمکتان می‌کنند اطلاعات حاصل از انگیز یا حتی دیوانه‌کننده را هضم کنید و از آنها برای تغذیه بینش و رشدتان استفاده کنید.

\*\*\*\*\*

در سال ۱۹۹۹، به همراه دوست و همکارمان، بروس پاتون، کتاب دشواری‌های گفت‌وگو: چگونه درباره مسائل مهم گفت‌وگو کنیم<sup>۱</sup> را منتشر کردیم. از آن به بعد، مشغول تدریس در دانشکده حقوق هاروارد بوده‌ایم و با مخاطبانی از قاره‌ها، فرهنگ‌ها و صنایع گوناگون کار کرده‌ایم. ما شانس همکاری با آدم‌هایی از قشرهای بسیار متنوع را داشته‌ایم: مدیر، کارآفرین، اپراتور دکل نفتی، پزشک، پرستار، معلم، دانشمند، مهندس، رهبر مذهبی، پلیس، فیلمساز، وکیل، روزنامه‌نگار و امدادرسان. حتی مربی رقص و فضا نورد.

از همان اوایل کار موضوعی توجه‌مان را جلب کرد: وقتی از افراد

1. *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*

می‌خواستیم دشوارترین گفت‌وگوهایشان را فهرست کنند، بازخورد دادن همواره یکی از آن موارد بود. فرقی نمی‌کرد که‌اند، کجا زندگی می‌کنند، شغلشان چیست یا چرا از ما کمک می‌خواهند. آنها توضیح می‌دادند که بازخورد صادقانه دادن چقدر دشوار است، حتی زمانی که می‌دانستند این کار بسیار ضروری است. این افراد دربارهٔ مشکلات مربوط به عملکرد با ما صحبت می‌کردند که سالیان سال به آنها رسیدگی نشده بود و می‌گفتند آخر سر هم وقتی در موردشان بازخورد می‌دهند، اوضاع به‌ندرت خوب پیش می‌رود. همکاری‌شان تُرش می‌کند و حالت تدافعی به خودش می‌گیرد و نه تنها انگیزه‌اش بیشتر نمی‌شود، کمتر هم می‌شود. با در نظر گرفتن اینکه چقدر سخت است جرئت کنی و انرژی بگذاری تا بازخورد بدهی و نتایج دل‌سردکننده‌ای که می‌گیری - خب، اصلاً چرا بازخورد بدهیم؟

آخر سر هم یکی از میان جمع می‌گفت بیشتر وقت‌ها گرفتن بازخورد هم آسان‌تر از این نیست. گاهی بازخورد غیرمنصفانه یا غلط است. گاه بی‌موقع است و حتی به آن بد مطرح می‌شود. به علاوه واضح نیست چرا بازخورد دهنده گمان می‌کند صلاحیت اظهار نظر دارد؛ ممکن است او رئیس‌مان باشد اما واقعاً از کارمان سر در نمی‌آید و نفسش از جای گرم بلند می‌شود. احساس می‌کنیم قدردان را آن قدر که باید نمی‌دانند، پس بی‌انگیزه می‌شویم و اوقاتمان تلخ می‌شود. واقعاً بازخورد به چه دردی می‌خورد؟

جالب است. وقتی بازخورد می‌دهیم، متوجه می‌شویم بازخوردگیرنده در دریافت آن مهارت ندارد و وقتی بازخورد می‌گیریم، درمی‌یابیم بازخورد دهنده در ارائهٔ آن بی‌مهارت است. کنج‌کاو بودیم بدانیم چه چیزی بازخورد را هم برای بازخورد دهنده و هم برای بازخوردگیرنده به چنین مسئلهٔ بغرنجی تبدیل می‌کند؟ به‌دقت به تنگناها، درگیری‌ها و موفقیت‌هایی که افراد تعریف می‌کردند گوش دادیم و پی بردیم خودمان نیز با همان کشمکش‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کنیم. وقتی در تلاش برای ساختن و پرداختن روش‌هایی برای مواجههٔ متفاوت با بازخورد بودیم، طولی نکشید که فهمیدیم کسی که

نقش اصلی را ایفا می‌کند بازخورد دهنده نیست، بازخوردگیرنده است. به علاوه فهمیدیم این موضوع نه تنها ممکن است نحوه برخوردمان را با گزارش‌های ارزیابی عملکرد در شغلمان به کلی تغییر دهد، بلکه شیوه یادگیری، رهبری و رفتار در نقش‌های حرفه‌ای و زندگی شخصی مان را نیز متحول می‌کند.

### ★ چه چیزی بازخورد محسوب می‌شود؟

هر پیامی که در مورد خودتان دریافت می‌کنید بازخورد به حساب می‌آید. به طور کلی، بازخورد یعنی چگونه با استفاده از تجربه‌هایمان و معلومات دیگران در مورد خودمان بیشتر بدانیم. روشی که به کمک آن چیزهایی از زندگی یاد می‌گیریم. در واقع، گزارش ارزیابی عملکرد سالانه‌تان، نظرسنجی در مورد جو شرکتتان و نقد و بررسی منتقد محلی از رستوران‌تان بازخورد به حساب می‌آیند. اما علاوه بر اینها، برق زدن چشمان پسران از خوشحالی وقتی شما را در جمع حضار می‌بینند و رفتار دوستان وقتی خیال می‌کنند در معرض دیدتان نیست و یواشکی ژاکت را که پوشیده‌اید بابتش بافته‌اید درمی‌آورد نیز بازخورد محسوب می‌شوند. وقتی مشتری قدیمی تلفن شما را می‌زند و خدمت‌های را تمدید می‌کند یا از پلیس راهنمایی‌وراندگی تذکری دریافت می‌کنید یعنی دارند به شما بازخورد می‌دهند. وقتی زانوی آسیب‌دیده‌تان سعی می‌کند به شما بفهماند دیگر مثل قبل سرزنده نیستید هم دارید بازخورد می‌گیرید، حتی ملغمه عشق و نفرتی که از فرزند پانزده‌ساله‌تان دریافت می‌کنید هم بازخورد است.

به این ترتیب، بازخورد صرفاً از جنس رتبه‌بندی نیست؛ وقتی از شما تشکر می‌کنند، نظری می‌دهند، به خانه کسی دعوت‌تان می‌کنند یا کنارتان می‌گذارند هم دارید بازخورد می‌گیرید. بازخورد ممکن است رسمی باشد یا غیررسمی، زک و پوست‌کنده باشد یا سربسته، صریح و روشن باشد یا گنگ و نامفهوم، کاملاً بدیهی باشد یا آن‌چنان ظریف که مطمئن نباشید چیست.

مانند همین نظری که چند لحظه پیش همسرتان داد، «از مدل شلوارت خوشم نمی‌آید». منظور چیست که از مدلش خوشش نمی‌آید؟ این شلوار

عیب‌وایرادی دارد یا داری با پرخاشی منفعلانه اضافه‌وزنم را به رویم می‌آوری؟ یا حرفت باز کنایه از این است که من از مدل‌های قدیمی خوشم می‌آید یا بلد نیستم مثل آدم‌های بالغ لباس بپوشم؟ می‌خواهی در مهمانی خوش‌تیپ‌تر به نظر بیایم یا کارت‌ت رفتندی است برای اینکه کم‌کم بگویی طلاق می‌خواهی؟ (منظورت چیست که حساسیت بیش از حد نشان می‌دهم؟)

### ★ تاریخچهٔ بازخورد

در دوران انقلاب صنعتی در دههٔ ۱۸۶۰ میلادی، اصطلاح «باز-خورد»<sup>۱</sup> برای توصیف نحوهٔ برگرداندن خروجی‌های انرژی، تکانه<sup>۲</sup> یا سیگنال‌ها به مبدأ آنها در سیستم‌های مکانیکی ابداع شد.<sup>۳</sup> در سال ۱۹۰۹، کارل براون، برندهٔ جایزهٔ نوبل، این اصطلاح را برای توصیف کوپلینگ و حلقه‌بندی بین اجزای مدارهای الکتریکی به کار می‌برد. یک دهه بعد، از واژهٔ ترکیبی جدید «بازخورد» برای توصیف انعکاس صدا در سیستم‌های تقویت صوتی استفاده می‌شد. همان صدای تیز گوش‌خراش که همهٔ ما از سالن‌های کنفرانس دبیرستان و آهنگ‌های جیمی هندریکس به یاد داریم.

مدتی بعد از جنگ جهانی دوم، از این اصطلاح در مناسبات صنعتی هنگام صحبت کردن دربارهٔ افراد و مدیریت عملکرد استفاده شد. در واقع، بازخورد یعنی ارسال اطلاعات اصلاحی به مبدأ آن. این مبدأ ممکن است یکی از کارکنان مثل خود شما باشد. و بعد هم بقیهٔ ماجرا. این بخش را جدی‌تر بگیر، روی آن بخش کمتر انرژی بگذار، انگار با چیزی شبیه آن دستگاه عجیب‌وغریب در داستان دکتر سوس<sup>۳</sup> برای عملکرد بهینه تنظیم می‌شوی.

1. feed-back
2. momentum

۳. دکتر سوس اهل آمریکا و داستان‌نویس کودکان بود. در یکی از داستان‌هایش به نام «اسنیچ‌ها» مخلوقاتی پرنده‌مانند هست که برخی از آنها روی شکمشان ستاره‌ای دارند و به موجب آن بهتر عمل می‌کنند. در ادامهٔ داستان صحبت از دستگاه عجیب‌وغریبی می‌شود که می‌تواند برای بقیهٔ اسنیچ‌ها نیز شانس ستاره‌دار شدن و در نتیجه عملکرد بهتر فراهم کند.

امروزه در محل کار، بازخورد در پرورش استعداد، بهبود روحیه، همسویی تیم‌ها، حل مسائل و افزایش سودآوری نقشی حیاتی دارد. باوجوداین، اخیراً در یکی از نظرسنجی‌ها، پنجاه و پنج درصد از افراد اظهار کرده‌اند گزارش ارزیابی عملکردشان غیرمنصفانه یا غیردقیق بوده است و یک نفر از هر چهار فرد شاغل در زندگی شغلی‌اش بیش از هر چیزی از گزارش ارزیابی عملکرد واگه دارد.<sup>[۵]</sup>

اوضاع میان مدیران هم چنگی به دل نمی‌زند: تنها ۲۸ درصد از متخصصان منابع انسانی بر این باورند که مدیران آنها در تکمیل گزارش‌های ارزیابی عملکرد، بیش از صرف تکمیل فرم، توجه به خرج می‌دهند. شصت و سه درصد از مدیران ارشد بررسی شده می‌گویند بزرگ‌ترین چالششان برای مدیریت مؤثر عملکرد این است که مدیران تحت سرپرستی‌شان شهامت و توانایی لازم را برای مشارکت در بحث‌های دشوار بازخورد ندارند.<sup>[۶]</sup>

یک جای کار بی‌شکست. سازمان‌ها سالانه میلیاردها دلار هزینه می‌کنند تا نحوه بازخورد دادن مؤثرتر را بیابند. مدیران و رهبران آموزش دهند. بازخورددهندگان تشویق می‌شوند اگر بازخورد با مقاومت روبه‌رو شد یا به‌طور کامل رد شد، روی حرفشان پافشاری کنند. به آنها یاد داده می‌شود چگونه بیشتر فشار بیاورند.

ما [نویسندگان] فکر می‌کنیم داریم راه را اشتباه می‌رویم.

### ★ برتری رویکرد کششی بر رویکرد فشاری

آموزش نحوه بازخورد دادن به مدیران — چگونه مؤثرتر فشار بیاورند — شاید مفید باشد. اما اگر بازخوردگیرنده تمایل یا توانایی درک بازخورد را نداشته باشد، هرچه هم پافشاری کنید یا بازخورد را با مهارت بیان کنید فایده‌ای ندارد. فرقی نمی‌کند بازخورددهنده تا چه حد اختیار یا قدرت داشته باشد، افسار امور در دست بازخوردگیرندگان است که چه چیزی را بپذیرند و چه چیزی را نپذیرند، برداشتشان از آنچه می‌شنوند چه باشد و آیا می‌خواهند تغییر کنند یا نه. فشار آوردن بیشتر به ندرت راه را برای یادگیری واقعی باز می‌کند. تمرکز

نباید روی آموزش بازخورد دادن به بازخورد دهندگان باشد. بلکه تمرکز در محل کار و منزل - باید روی بازخورد گیرندگان باشد تا همگی در یادگیری ماهرتر شویم.

تأثیر حقیقی با ایجاد کشش حاصل می شود.

ایجاد کشش به این مفهوم است که بر مهارت های مورد نیاز برای به جریان انداختن یادگیری مان مسلط شویم؛ یعنی اینکه چگونه مقاومت را در خود شناسایی و مدیریت کنیم، چگونه با اعتماد به نفس و کنجکاوی در گفت و گوهای بازخورد مشارکت کنیم و حتی وقتی بازخورد اشتباه به نظر می رسد، چطور از دل آن بینشی بیابیم که احتمالاً به رشد مان کمک می کند. این رویکرد همچنین به این معناست که چگونه از هویت مان و دیدگاه مان نسبت به جهان دفاع کنیم و آنچه را نیاز داریم درخواست کنیم. ایجاد کشش یعنی چطور از بازخورد یاد بگیریم - بله، حتی وقتی بازخورد اشتباه است، غیرمنصفانه به نظر می رسد، بد ارائه شده است و خودمانیم، حال و حوصله اش را هم نداریم.

ما واژه «کشش» را دوست داریم زیرا حقیقتی را که اغلب نادیده گرفته می شود برجسته می کند: متغیر کلیدی در یادگیری شما معلم یا سرپرستان نیست. خودتان هستید. خوب است که آرزوی داشتن فلان راهنما یا مربی رؤیایی را داشته باشید (و آنهایی را هم که دارید گرامی بدارید)، اما یادگیری را تا زمان آمدنشان پشت گوش نیندازید. آن آموزگاران و مربیان فوق العاده کمیاب اند. عمدتاً، زندگی ما پر از آدم های دیگری است - آدم هایی که تمام سعیشان را برای آموزش ما می کنند اما ممکن است همین قدر سرشان بشود، آدم هایی که آن قدر سرشان شلوغ است که نمی توانند وقت لازم را برایمان بگذارند، آدم هایی که خودشان بدقلق اند یا در بازخورد دادن یا مربی گری افتضاح عمل می کنند. عمده یادگیری ما باید از چنین افرادی حاصل شود، بنابراین اگر در مسیر رشد و پیشرفت جدی باشیم، چاره ای نداریم جز آنکه در یادگیری از هر کسی متبحر شویم.

### ★ تعارض موجود بین یادگیری و پذیرفته بودن

به نظر می‌رسد یادگیری آن قدرها هم نباید دشوار باشد. به هر حال انسان طبیعتاً این‌گونه شکل گرفته است که یادگیرنده باشد. تمایل به یادگیری از دوران نوزادی پدیده‌ای آشکار است و در دوران کودکی جنبه‌های گسترده‌ای پیدا می‌کند. حتی ما بزرگسالان نتایج بازی‌های بیسبال را به خاطر می‌سپاریم، در دوران بازنشستگی سفر می‌رویم و با جان‌ودل در برنامه‌های یوگا شرکت می‌کنیم، چون کشف و پیشرفت عمیقاً رضایت‌بخش‌اند. در واقع، پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه خوشحالی عامل اصلی رضایتمندی در زندگی را یادگیری مداوم و رشد می‌دانند.

احتمالاً مغزمان به‌گونه‌ای شکل گرفته است که مستعد یادگیری باشیم، اما متوجه می‌شویم یادگیری درباره خودمان داستان کاملاً متفاوتی دارد. یادگیری درباره خودمان ممکن است دردناک گاهی هم تحمل‌ناپذیر باشد و بازخوردها اغلب با حالتی از تعجب و ناامیدی از این داده می‌شوند که چرا نمی‌شود سر از رفتار مردم درآورد. بازخوردگیرنده احساس می‌کند کولونوسکوپ‌اش می‌کنند تا اینکه حس کند «هدیه یادگیری»<sup>۱</sup> تقدیم شده‌اند.

- رئیس تام او را به دلیل ضعف در «مهارت‌های سازمانی» اش توبیخ می‌کند. تام موقع رانندگی در راه بازگشت به خانه در دلش عیب‌ها و کاستی‌های رئیسش را می‌شمرد. او کنار جاده توقف می‌کند و فوراً آنها را فهرست‌وار می‌نویسد تا بی‌مهارتی‌های رئیسش را دسته‌بندی کند.

- مونیشا، مدیر منابع انسانی، امیدوار بود نتایج ناخوشایند نظرسنجی در مورد جو شرکت<sup>۱</sup> به گفت‌وگوی صریحی بین رهبران ارشد در مورد ضرورت تغییر بینجامد. اما در عوض، ایمیل تنیدی از مدیر

۱. climate survey یکی از نظرسنجی‌های متداول منابع انسانی است که به کمک آن می‌توان برآوردی از فضای کاری حاکم بر سازمان و تعهد شغلی کارکنان داشت.

مالی دریافت کرد که با برشمردن نقص های روش نظرسنجی نتایج آن را نپذیرفته و انگیزه های مونیشا را هم زیر سؤال برده بود.

- خواهرشوه کیندرا ناگهان از دهانش می پرد که اعضای خانواده فکر می کنند کندرا نسبت به بچه هایش وسواس زیادی دارد. شاید دقیقاً همین کلمات را نگفت، اما وقتی کندرا داشت میز را برای ناهار یکشنبه خانواده خودش و شوهرش می چید، این چیزی بود که از ذهنش می گذشت.

جای تعجب نیست که وقتی متوجه می شویم قرار است بازخورد دشواری بگیریم وسوسه می شویم پا به فرار بگذاریم. اما می دانیم نمی توانیم با نادیده گرفتن نظرات دیگران سرخوش باشیم و در حصار امن عاطفی مان بمانیم. از کودکی شنیده ایم بازخورد برایمان مفید است - مثل ورزش و کلم بروکلی. قوی ترمان می کند و به رشدمان کمک می کند. مگر این طور نیست؟

همین طور است تجربه های زندگی مان نیز آن را تأیید می کنند. همه ما مربی یا عضوی از خانواده یا سازمان داشته ایم که استعدادمان را پرورش داده و وقتی هیچ کس قبولمان نداشته یا سازمان داشته است. همه ما دوستی داشته ایم که با افشای حقیقتی ناخوشایند ما را از مخمصه ای کمکمان کرده است. همه ما شاهد بهبود اعتماد به نفس و توانایی هایمان، اصلاح روابطمان و تخفیف نقص هایمان بوده ایم. درحقیقت، با نگاه به گذشته، باید بپذیریم که حتی آن همسر سابق مزخرفمان یا آن سرپرست خودرأی و سلطه جویمان هم به اندازه افرادی که طرفدارمان بوده اند درباره خودمان به ما آموزش داده اند. این یادگیری آسان نبوده است، اما حالا خودمان را بهتر می شناسیم و بیشتر خودمان را دوست داریم.

خب، حالا این ما و این تردید. آیا ممکن است بازخورد هم مانند هدیه باشد و هم کولونوسکوپ؟ آیا باید قرص و محکم بایستیم و بازخورد را تاب بیاوریم یا بی خیالش شویم و پا به فرار بگذاریم؟ آیا یادگیری واقعاً ارزش این درد را دارد؟ اینجاست که دچار تضاد می شویم.

یکی از دلایلش این است که علاوه بر تمایل‌مان به یادگیری و پیشرفت به دنبال چیز بنیادی دیگری نیز هستیم: می‌خواهیم همین طوری که هستیم دوست داشته شویم، پذیرفته شویم و مورد احترام باشیم. ولی جوهرهٔ بازخورد دقیقاً همان چیزی است که نشان می‌دهد آن‌گونه که هستیم خیلی هم خوب نیست. پس از کوره درمی‌رویم: چرا نمی‌توانی مرا به خاطر خودم و همان‌گونه که هستم بپذیری؟ چرا همیشه برای اصلاح و بهبودم باز پیشنهادهایی هست؟ چرا برایت این قدر سخت است که درکم کنی؟ آهای رئیس، آهای هم‌تیمی‌ها. آهای همسر، آهای پدر. من همینم. خوب یا بد همینم که هستم.

بازخورد گرفتن در فصل مشترک این دو نیاز قرار دارد - انگیزهٔ ما برای یادگیری و اشتیاق‌مان برای پذیرفته شدن. این نیازها بسیار عمیق‌اند و کشمکش بین آنها از بین نمی‌رود. اما برای مدیریت این تنش - برای کاهش اضطراب در مواجهه با بازخورد - موثرتر به‌حای ترسیدن - می‌توان کارهای زیادی انجام داد. ما معتقدیم استقبال از بازخورد همیشه‌ای ذاتی نیست بلکه مهارتی است که می‌تواند پرورش یابد. ممکن است اضطراب آور باشد اما می‌شود آن را یاد گرفت. چه در حال حاضر خودتان را فردی بدانید که پذیرای بازخورد است چه نه، می‌توانید در این زمینه بهتر شوید. این کتاب راهنمای نشان‌تان می‌دهد.

## ☆ مزایای استقبال از بازخورد

استقبال از بازخورد به این معنا نیست که همیشه باید آن را بپذیرید. منظور از استقبال از بازخورد مشارکت ماهرانه در گفت‌وگوست و اینکه درست تصمیم بگیرید از این اطلاعات استفاده کنید یا نه، چگونه به کارشان بیندید و چه چیزی از آنها بیاموزید. یعنی محرک‌های عاطفی‌تان را مدیریت کنید تا بتوانید آنچه را دیگران به شما گوشزد می‌کنند درک کنید و آماده باشید از زوایای جدیدی به خودتان بنگرید. گاهی هم این کار، همان طور که در فصل ۱۰ مطرح خواهیم کرد، به معنای تعیین حدود و نه گفتن است.

مزایای برجستهٔ استقبال از بازخورد روشن‌اند: روابطمان غنی‌تر و

آسیب‌پذیری عزت‌نفسمان کمتر می‌شود، و البته، چیزهایی هم می‌آموزیم — بهتر عمل می‌کنیم و از آن احساس خوبی می‌گیریم. به علاوه شاید مهم‌ترین جنبه‌اش برای برخی از ما این باشد که با بهتر شدنمان در گرفتن بازخورد، حتی در سخت‌ترین تعامل‌های بازخورد هم، کمی کمتر از قبل احساس خطر کنیم. اینکه افراد در محیط کار تصور نکنند بازخورد چیزی است که صرفاً باید تحملش کنند بلکه مشتاقانه جویای آن باشند به احتمال قوی تأثیر چشمگیری دارد. رفتارهای بازخوردطلبانه همان‌طور که در ادبیات پژوهشی گفته می‌شود — با رضایت شغلی بالاتر، خلاقیت بیشتر در کار، تطبیق سریع‌تر با سازمان یا نقش جدید و کاهش نرخ ترک شغل ارتباط دارد. به علاوه جویای بازخوردهای منفی بودن با دستیابی به سطوح عملکرد بالاتر رابطه مستقیم دارد.<sup>[۷]</sup>

تعجبی هم ندارد. زندگی و کار با آدم‌هایی که مایل به خودنگری‌اند راحت‌تر است. بودن با افرادی که پذیرا و منطقی‌اند انرژی بخش است. وقتی پذیرای بازخورد باشید، در روابط کاری‌تان اعتماد و حال و حوصله بیشتری دارید، مؤثرتر همکاری می‌کنید، مشکلات را راحت‌تر حل و فصل می‌کنید.

در روابط شخصی، توانایی کنار آمدن با گلایه‌ها، درخواست‌ها و نکته‌های آموزشی دوستان و عزیزانمان بسیار مهم است. حتی در بهترین روابط هم از یکدیگر ناامید می‌شویم، اتفاقی و گاهی هم — از فصل به هم آسیب می‌زنیم. در برخوردهایی که بینمان پیش می‌آید، توانایی‌مان در سروسامان دادن به احساساتمان و سر درآوردن از دلایل ناراحتی‌مان موجب سلامتی و خوشی بلندمدت روابطمان می‌شود. جان گاتمن که در زمینه ازدواج پژوهش می‌کند دریافته است که تمایل و توانایی فرد در تأثیرپذیری از همسرش و گوش شنوا داشتن عامل کلیدی پیش‌بینی‌کننده ازدواج سالم و پایدار است.<sup>[۸]</sup>

در مقابل، کار یا زندگی کردن با آدمی که در را به روی بازخورد بسته است یا با حالت تدافعی واکنش نشان می‌دهد و جروبحث به راه می‌اندازد طاقت‌فرساست. در نتیجه بسیار محتاط می‌شویم و همیشه این ترس را داریم که نکند دچار درگیری‌های بیهوده شویم. گفت‌وگوی صریح به تدریج محو

می شود و بازخورد ناگفته می ماند، در نتیجه شانس فهمیدن مشکل یا نحوه رفع آن از «بازخوردگیرنده» گرفته می شود. هزینه تعامل ها در ساده ترین موارد حل مسئله سرسام آور می شود و احساسات و افکار مهم راهی برای بروز نخواهند داشت. مشکلات شدت می یابند و پویایی رابطه از دست می رود. حصار کشیدن دور خود به انزوا ختم می شود.

این موضوع فقط ناامیدکننده نیست، بلکه به خصوص امروزه مخرب هم هست. توماس فریدمن، نویسنده نشریات، می گوید: «ما داریم به جهانی قدم می گذاریم که بیش از پیش به کسانی پاداش می دهد که انگیزه و پشتکار دارند؛ جهانی که می تواند میزان مشارکت افراد در نتایج را دقیقاً بسنجد. اگر شما فرد خودانگیزی هستید، چه عالی، این دنیا مخصوص شما ساخته شده است. تمام مرزها از بین رفته اند. اما اگر مهارت های خودانگیزی نداشته باشید، این جهان پایان به چالش تبدیل خواهد شد چراکه دیوارها، سقف ها و طبقاتی که از مردم حفظ می کردند نیز در حال ناپدید شدن اند.»<sup>(۱)</sup> پاداش ها بی نظیرند، اما خطر هم می چکد؛ به این اندازه نبوده است.

مشخص است که موضوع فقط دربارهٔ کودکان نیست، بلکه در مورد کودکانمان نیز هست. چه آگاه باشیم چه نباشیم، چیزی که در مقابل فرزندمان دربارۀ ارزیابی عملکرد ناعادلانه صحبت می کنیم به آنها یاد می دهد چگونه به داورِ ناعادلانه ای که باعث باختشان شده است واکنش نشان دهند. کودکانمان همان گونه که واکنش ما را در مواجهه با چالش های سخت می بینند به چالش های سخت واکنش نشان می دهند. برای مثال، اگر قلدری دستشان بیندازد، آیا تصویرشان از خودشان را خراب می کند؟ آنها به واکنش ما در مواجهه با شکست هایمان توجه می کنند و این مورد بیش از همه صحبت ها و سخنرانی های انگیزشی مان به آنها در مورد تاب آوری درس می دهد.

در محیط کار هم تأثیر متحول کننده الگوبرداری بسیار مهم است. اگر به دنبال دریافت مربی گری باشید، افراد تحت سرپرستی تان نیز به دنبال دریافت مربی گری خواهند بود. اگر مسئولیت اشتباهاتان را بپذیرید، همکارانتان نیز

تشویق خواهند شد به اشتباهاتشان اقرار کنند. اگر پیشنهاد همکاران را امتحان کنید، او نیز بیشتر پذیرای پیشنهادهایتان خواهد بود. به علاوه اثر این الگوبرداری، با بالا رفتن رده‌های سازمانی، اهمیت بیشتری می‌یابد. هیچ چیز بیشتر از مهارت تیم مدیریتی در دریافت بازخورد بر فرهنگ یادگیری سازمان تأثیر نمی‌گذارد. در ضمن، هر قدر رتبه سازمانی تان بالاتر رود، کمتر پیش می‌آید آدم‌ها صادقانه به شما بازخورد بدهند، بنابراین باید سخت‌تر کار کنید تا آن را به دست آورید. اما اگر موفق به انجام این کار شوید، حال و هوای سازمانتان عوض می‌شود و فرهنگ سازمانی یادگیری، حل مسئله و عملکرد مطلوب و منعطف متناسب با موقعیت ایجاد می‌شود.

#### ★ در جست‌وجوی اسبچه

لطیفه‌ای قدیمی درباره‌ی جوان سرخوش و خوش‌بینی نقل می‌کنند که والدینش سعی داشتند به او یاد بدهند دنیا را واقع‌بینانه‌تر ببیند. به این منظور، آنها تصمیم گرفتند برای تولد او یک اسبچه بزرگی پراز پهن اسب به او هدیه بدهند. مادر بزرگش که از بوی ناخوشایند اخم‌هایش را درهم کشیده بود از او پرسید: «چه کادویی گرفتی؟»

پسر که هیجان‌زده در حال زیوررو کردن پهن اسب بود با خوشحالی فریاد می‌زد: «نمی‌دانم. اما فکر می‌کنم اسبچه‌ای همین دوروبرها باشد!»  
بازخورد گرفتن هم شاید این‌گونه باشد، همیشه خوشایند نیست. اما ممکن است اسبچه‌ای در جایی از آن پنهان شده باشد.