

مانیفست بازخورد

هنر بازخورد در رهبری سازمانی

چرا وقتی می‌خواهیم اصلاح کنیم، دیوار مقاومت بالا می‌رود؟

آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که چرا برخی از حرف‌های ما به عنوان مدیر، مثل بذری در خاک حاصلخیز می‌روید و در مقابل، برخی دیگر تنها باعث سفت‌تر شدن زمین مقاومت در کارمندانمان می‌شود؟ چه رازی در چیدمان کلمات نهفته است که می‌تواند یک گفتگو را از یک تقابل فرسایشی به یک همکاری تحول‌آفرین بدل کند؟

من در یک روز گرم و دم‌کرده تابستانی در سال‌های اولیه کارم در حوزه مدیریت و رهبری سازمان‌های بزرگ، در حالی که خورشید بی‌امان بر پنجره‌های دفترم می‌تابید، نشسته بودم. آن زمان، هنوز با جادوی ظریف کوچینگ و منتورینگ آشنایی چندانی نداشتم و تصور می‌کردم مدیریت یعنی نظارت دقیق و اصلاح سریع. گمان می‌کردم یک مدیر لایق کسی است که با نگاهی تیزبین، مچ‌گیری آگاهانه انجام دهد و مستقیماً بر روی زخم‌های عملکردی تیم انگشت بگذارد. با تکیه بر این باور سنتی و صلب که «دوست واقعی آن است که آینه‌وار معایب تو را بگوید»، روبروی احمد، سرپرست تولید یکی از بخش‌های حیاتی و صنعتی شرکت ایستادم.

احمد مردی با سابقه بود که سال‌ها در میان صدای گوش‌خراش ماشین‌آلات قد کشیده بود. به او گفتم: «احمد، این گزارش‌های آماری دقیق نیست، انضباط عملیاتی در بخش تو به هم ریخته و اگر همین حالا این روش را اصلاح نکنی، کل زنجیره آسیب می‌بیند. من این حرف‌های تلخ را فقط برای بهبود و رشد خودت می‌گویم.» حتی برای تلطیف فضا و به زعم خودم برای بخشیدن وجاهت اخلاقی به کلامم، به شعر حکیم فردوسی استناد کردم که:

«دو کس را به دوران اگر دیدمی / به گرد سرش هر دو گردیدمی

یکی آنکه گوید بد من به من / یکی آنکه گوید بد خویشتن»

اما واکنش احمد، آن چیزی نبود که در کتاب‌های مدیریتی خوانده بودم. در چشمان او نه نشانی از قدردانی برای این "صداقت" دیدم و نه شوقی برای تغییر. به جای آن، شاهد بالا رفتن دیواری ضخیم و نامرئی از مقاومت بودم؛ گویی هر کلمه من، سنگی بود که بر بنای این دیوار افزوده می‌شد. او به جای گوش دادن به "محتوای" پیام من، در حال ساختن یک "سپر دفاعی" در برابر "لحن" من بود. آنجا بود که با تمام وجود درک کردم در حوزه پیچیده روابط انسانی، قبل از هر اقدامی برای تغییر رفتار، باید اینرسی (سکون) مقاومت را به حداقل ممکن رساند. بازخورد دادن بدون نرم کردن فضای گفتگو، مانند آن است که بخواهید یک قطعه فلزی سرد را با چکش شکل دهید؛ نتیجه چیزی جز شکستن قطعه یا خسته شدن دست شما نخواهد بود. اگر موتور محرک تغییر را با اصطکاک بالا و بدون روان‌کاری عاطفی روشن کنید، پیش از آنکه به مقصد بهبود برسید، موتور انگیزه فرد خواهد سوخت.

بازخورد، گران‌بهارترین هدیه‌ای است که یک رهبر می‌تواند به پیروانش بدهد؛ اما به خاطر داشته باشید که این هدیه اگر در بسته‌بندی نامناسب و زیر ارائه شود، گیرنده هرگز رغبتی برای باز کردن و دیدن محتوای ارزشمند درون آن نخواهد داشت.

بخش اول: K - Keep (حفظ کردن)؛ کاهش اینرسی و ذوب کردن یخ مقاومت

در دنیای صنعت، وقتی می‌خواهید یک ماشین عظیم را که سال‌ها در جای خود ثابت مانده یا تحت فشار اصطکاک دچار خشکی شده به حرکت درآورید، اولین قدم وارد کردن ضربه ناگهانی یا افزایش فشار نیست؛ بلکه نفوذ دادن روغن به مفاصل و لولاهای زنگ‌زده آن است. در مدیریت، بخش Keep دقیقاً همان نقش روان‌کاری و روغن‌کاری مفاصل سازمان را ایفا می‌کند. این بخش، به جای جستجوی وسواس‌گونه برای یافتن "خلل و فرج" یا "نقاط تاریک"، نورافکن خود را عمداً بر روی آنچه فرد با مهارت، اشتیاق و به درستی انجام می‌دهد، می‌تاباند. اهمیت این مرحله در آن است که ذهن انسان به صورت بیولوژیک در برابر نقد، واکنش "جنگ یا گریز" نشان می‌دهد؛ اما وقتی با تایید رفتارهای درست شروع می‌کنیم، آمیگدال (مرکز ترس در مغز) آرام می‌گیرد و فرد آماده شنیدن می‌شود.

روزی به عنوان منتور در یک مجتمع عظیم فولاد، با مدیری مواجه شدم که به شدت از عملکرد تیم مهندسی‌اش شاکی بود. او با کلماتی تند، از "بی‌مسئولیتی" و "بی‌دقتی" آن‌ها ناله می‌کرد و معتقد بود که باید با یک برخورد انضباطی جدی، آن‌ها را به راه راست هدایت کند. به او پیشنهاد دادم پیش از هر برخوردی، از مدل KISS استفاده کرده و گفتگو را منحصر با بخش "K" شروع کند. او در جلسه بعدی، با تردید اما طبق برنامه، به جای حمله به اشتباهات محاسباتی در نقشه‌های فنی، گفتگو را اینگونه آغاز کرد: «رضا، قبل از اینکه وارد مباحث اجرایی شویم، می‌خواستم بگویم که دقت تو در مستندسازی فنی و جزئیات دفترچه محاسبات پروژه‌ی اخیر واقعاً ستودنی و فراتر از انتظار بود. این همان استاندردی از حرفه‌ای‌گری و دقتی است که ما به عنوان یک نقطه اتکای استراتژیک، در تمام پروژه‌های آینده‌مان نیاز داریم که حفظ کنیم (Keep).»

دیدن تغییر وضعیت بدنی رضا در آن لحظه، یک کلاس درس رهبری بود؛ شانه‌هایش که از فشار استرس "توبیخ احتمالی" به سمت گوش‌هایش منقبض شده بود، ناگهان پایین آمد، نفس عمیقی کشید و آن گارد دفاعی سختی که در بدو ورود به اتاق داشت، به یکباره فرو ریخت. اینرسی مقاومت با یک تایید صادقانه شکسته شد. وقتی ما در ابتدا به فرد می‌گوییم چه کاری را درست انجام می‌دهد، در واقع به سیستم ایمنی روانی او پیامی اطمینان‌بخش و قدرتمند صادر می‌کنیم: «تو در امانی؛ من به عنوان مدیریت، توانمندی‌هایت را می‌بینم. من برای تخریب شخصیت تو اینجا نیستم، بلکه برای تقویت همان ریشه‌هایی آمده‌ام که تو را به این سازمان پیوند زده است.» این کار باعث می‌شود که در مراحل بعدی، فرد به جای دفاع از خود، به فکر همکاری برای رشد باشد.

کدام رفتار درخشان، ارزش سازمانی یا مهارت کلیدی در تیم شما وجود دارد که اگر امروز آن را آگاهانه نبینید و با صدای بلند تحسین نکنید، فردا زیر غبار سنگین عادت و روزمرگی به فراموشی سپرده خواهد شد؟

برای تغییر مسیر یک کشتی بزرگ در دریای پرتلاطم، ابتدا باید مطمئن شوید که موتورهایش در حال حرکت هستند و سکان از خشکی درآمده است؛ "ایستایی" و "سکون عاطفی" بزرگترین دشمنان هدایت و رهبری هستند.

بخش دوم: Improve - I (بهبود بخشیدن)؛ پل زدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب

بخش دوم مدل، Improve است. در این مرحله حساس، ما آگاهانه و با ظرافت از ادبیات محدودکننده‌ی «شکست» و «نقص» فاصله می‌گیریم و با اقتدار به قلمرو وسیع «پتانسیل» و «توسعه» وارد می‌شویم. روایتگری در این بخش نباید بر مچ‌گیری از خطاهای گذشته استوار باشد، بلکه باید بر پایه مفهوم توسعه مستمر و ایجاد یک ذهنیت رشد (Growth Mindset) شکل بگیرد. در واقع، ما به جای سرزنش فرد بابت کاستی‌ها، به او کمک می‌کنیم تا شکاف بین عملکرد فعلی و قله‌های موفقیت پیش‌رو را ببیند و برای فتح آن‌ها مشتاق شود. این مرحله، مرحله‌ی صیقل دادن جواهری است که قبلاً در بخش Keep وجودش را تایید کرده‌ایم.

به عنوان مثال، در یکی از جلسات کوچینگ با مدیر فروش یک شرکت معتبر تجهیزات پزشکی، با چالشی مواجه شدیم؛ او قصد داشت به یکی از کارمندان بااستعدادش تذکر دهد که نحوه ارائه (Presentation) او در جلسات نهایی با پزشکان متخصص، علی‌رغم دانش فنی بالا، بسیار سرد، یکنواخت و فاقد اثرگذاری لازم است. به جای استفاده از جملات تخریبی و ناامیدکننده مثل «ارائه‌ات بد بود و باعث شد مشتری از دست برود»، از رویکرد هوشمندانه‌ی «بهبود» استفاده کردیم. از او پرسیدیم: «رضا، تو تسلط فوق‌العاده‌ای بر جزئیات فنی محصول داری که تحسین‌برانگیز است؛ فکر می‌کنی چطور می‌توانیم این اعتمادبه‌نفس و دانش عمیق را به لایه‌ی «ارائه و بیان» هم منتقل کنیم تا پزشکان همان‌قدر که به تخصص تو ایمان دارند، مجذوب شور و حرارت کلامت هم بشوند؟»

این دقیقاً معنای حقیقی توسعه (Improve) است. ما در اینجا بر روی نقاط قوت غیرقابل انکار فرد (تخصص فنی) یک پل مستحکم می‌زنیم تا او را به سمت نقاط بهبود (مهارت‌های ارتباطی و فن بیان) هدایت کنیم. در چنین فضای سازنده و امنی، فرد احساس نمی‌کند که «کافی نیست» یا «مهرهای ضعیف است»؛ بلکه برعکس، احساس می‌کند لایه‌های پنهانی از قدرت در او وجود دارد که مدیرش با هوشمندی آن‌ها را کشف کرده است. پیام نهفته در این بخش این است: «تو هم‌اکنون ارزشمندی، اما ظرفیتی داری که می‌تواند تو را به جایگاهی بسیار رفیع‌تر و تاثیرگذارتر از آنچه امروز هستی، برساند.» این رویکرد، انگیزه درونی فرد را برای یادگیری و تغییر، بدون ایجاد هیچ‌گونه گارد دفاعی، شعله‌ور می‌سازد.

اگر قرار بود تنها یک مهارت، نگرش یا رفتار را در همکاران ارتقا دهید تا نتایج شخصی و تیمی او به شکلی نمایی و شگفت‌انگیز رشد کند، آن مهارت چه بود و چگونه می‌توانید آن را به عنوان یک "فرصت طلایی برای درخشش فراتر از انتظار" در ذهن او ترسیم کنید؟

بهبود، هنر ظریف و نایاب تبدیل وضعیت "خوب" به "عالی" است؛ در این نگاه، ما هرگز به دنبال اصلاح یک "خرابی" نیستیم، بلکه در حال سرمایه‌گذاری برای ارتقای یک "دارایی انسانی ارزشمند" هستیم.

بخش سوم: S - Start (شروع کردن)؛ تزریق نوآوری و رفتارهای تازه

مدیریت مدرن در دنیای پرشتاب امروز، چیزی جز حرکت مستمر و آگاهانه در لبه‌ی باریک تغییر و انطباق‌پذیری نیست. بخش Start در مدل بازخورد KISS، در واقع یک دعوت‌نامه‌ی هوشمندانه و محترمانه از فرد است تا جسارت تجربه کردن قلمروهای ناشناخته را پیدا کند؛ یعنی امتحان کردن ابزارها، نگرش‌ها یا رفتارهایی که تا به حال در "جعبه‌ابزار حرفه‌ای" خود نداشته یا از آن‌ها دوری جسته است. این مرحله، به جای نگاه به گذشته، رو به آینده دارد و بر روی "آنچه می‌تواند باشد" تمرکز می‌کند.

به یاد می‌آورم در یک کارخانه عظیم تولید قطعات پیچیده خودرو، با سرپرست خطی روبرو بودم که مظهر سخت‌کوشی و وفاداری به سازمان بود؛ مردی که تمام پیچ و خم‌های تولید را با تجربه بیست‌ساله‌اش می‌شناخت. اما او یک نقطه ضعف بزرگ داشت: نسبت به ابزارهای دیجیتال، سیستم‌های پایش آنلاین و تکنولوژی‌های جدید، نوعی بیزاری سنتی و گارد موروثی داشت. او تصور می‌کرد این ابزارها تنها برای کنترل بیشتر او آمده‌اند و نه برای کمک به او.

به جای آنکه با رویکردی تهاجمی به او برچسب "سنتی" یا "عقب‌مانده" بزنم و او را بابت مقاومت در برابر تغییر سرزنش کنم، در قالب یک گفتگوی رویایی و آینده‌نگرانه از او پرسیدم: «هاشم، فکر می‌کنی اگر از همین امروز، ثبت گزارش‌های ساعتی و پایش خطاها را به صورت دیجیتال و از طریق این تبلت‌های جدید شروع کنی (Start)، چقدر از آن زمان ارزشمند و تجربه‌ی گرانبهائی که اکنون صرف کاغذبازی‌های فرسایشی می‌شود، آزاد خواهد شد تا بتوانی بر روی مسائل استراتژیک‌تر و حل چالش‌های فنی پیچیده در خط تولید تمرکز کنی؟»

او با این تغییر زاویه دید، تکنولوژی را نه به عنوان یک اجبار مدیریتی یا یک "ارباب جدید"، بلکه به عنوان یک "ابزار رهایی‌بخش" دید که به او اجازه می‌دهد "بیشتر خودش باشد". واقعیت این است که شروع کردن کارهای نو و رفتارهای جدید، به دلیل خروج از منطقه امن، همیشه با نوعی ترس بیولوژیک از ناشخته‌ها همراه است. رمز موفقیت رهبر در این بخش، این است که ثابت کند نفع شخصی، رشد حرفه‌ای و آسایش فرد در گروی این "شروع تازه" است. وقتی فرد احساس کند که این رفتار جدید، او را قوی‌تر، سریع‌تر یا موثرتر می‌کند، انگیزه درونی‌اش جایگزین ترس‌های بیرونی خواهد شد.

چه اقدام کوچک، عادت رفتاری یا ابزار جدیدی در سازمان شما وجود دارد که اگر تیم شما از همین امروز با شجاعت شروع به استفاده از آن کند، در پایان ماه شاهد یک جهش معنادار و چشمگیر در کیفیت خروجی‌ها و رضایت شغلی خواهید بود؟

هر تحول بزرگ سازمانی و هر جهش در بهره‌وری، لزوماً با یک جراحی عمیق آغاز نمی‌شود؛ بلکه اغلب با یک تصمیم جسورانه و آگاهانه برای "شروع" یک رفتار متفاوت کوچک، اما مستمر شکل می‌گیرد.

بخش چهارم: S - Stop (متوقف کردن)؛ جراحی رفتارهای آسیب‌زننده با تیغ اعتماد

سخت‌ترین و حساس‌ترین بخش در چرخه بازخورد، بخش Stop است. جایی که رهبر باید با صراحت و بدون ابهام بگوید: «این رفتار خاص را دیگر تکرار نکن.» اما نکته جادویی اینجاست: چون

ما پیش از این، از مراحل Keep و Improve عبور کرده‌ایم و یخ‌های مقاومت را ذوب نموده و حس ارزشمندی را در فرد بیدار کرده‌ایم، پذیرش این "توقف" به شدت بالا می‌رود.

به یاد می‌آمرم مدیری باهوش اما تندخو را که مدام در جلسات تیمی، میان حرف دیگران می‌پرید و اجازه نمی‌داد ایده‌ها پخته شوند. در پایان یک جلسه بازخورد مبتنی بر KISS، به او گفتم: «برای اینکه فضایی امن برای تولد ایده‌های ناب در تیمت باز شود، لازم است که قطع کردن دیگران را از همین لحظه متوقف کنی (Stop). این سکوت تو، فضایی می‌سازد که تیم احساس کند واقعاً شنیده می‌شود.»

وقتی دستور "توقف" در کنار سه بخش مثبت قبلی قرار می‌گیرد، دیگر به عنوان یک توبیخ اداری یا سرکوب شخصیتی شنیده نمی‌شود، بلکه به عنوان یک توصیه دلسوزانه برای "حذف موانع موفقیت" درک می‌گردد.

کدام عادت یا رفتار تکراری در سازمان شما مانند یک نشتی کوچک در بدنه‌ی یک کشتی بزرگ است که اگر همین امروز متوقف نشود، در درازمدت کل سازمان را با خطر غرق شدن مواجه می‌کند؟

گاهی بزرگترین گام رو به جلو، نه در یادگیری کارهای جدید، بلکه در شجاعت دست کشیدن از عادات فرسوده‌ای است که دیگر به کار ما نمی‌آیند.

نتیجه‌گیری: بازخورد به مثابه یک سفر مشترک برای خلق ارزش

مدل KISS (Keep, Improve, Start, Stop) فراتر از یک تکنیک ساده و کلیشه‌ای مدیریتی، در واقع یک مانیفست جامع برای رهبری آگاهانه و مبتنی بر کرامت انسانی است. این مدل به ما می‌آموزد که چگونه کلمات را نه به عنوان سلاح، بلکه به عنوان ابزاری برای معماری روابط حرفه‌ای به کار بگیریم. ما در این مسیر تحول‌آفرین آموختیم که:

۱. قدرشناسی (Keep)، نه یک تشکر ساده، بلکه سوخت اصلی و بنزین محرک موتور تغییر در اعماق قلب و ذهن انسان‌هاست که امنیت روانی لازم برای شنیدن نقد را فراهم می‌کند.
۲. توسعه (Improve)، لنگرگاه ذهنی ما را از لغزش‌های غیرقابل‌تغییر گذشته جدا کرده و نگاه تیم را با اشتیاق به سمت قله‌های رفیع آینده و پتانسیل‌های شکوفاننده می‌چرخاند.
۳. نوآوری (Start)، با شکستن حصارهای عادت و منطقه امن، خون تازه‌ای از جنس خلاقیت و پویایی در رگ‌های خسته و روتین سازمان تزریق می‌کند تا همواره در لبه‌ی رقابت باقی بمانیم.
۴. انضباط و حذف (Stop)، با جراحی دقیق و بی‌رحمانه‌ی رفتارهای آسیب‌زا، مسیر حرکت ما را از زواید، اصطکاک‌های بیهوده و موانع بازدارنده‌ی رشد پاکسازی می‌کند.

رهبری که هنر ترکیب استراتژیک این چهار رکن را در یک گفتگوی صمیمانه، صادقانه و همدلانه بیاموزد، دیگر هرگز نیازی به تکیه بر قدرت خشک مقام، سلسله‌مراتب صلب یا ابزارهای تنبیهی سنتی نخواهد داشت؛ چرا که نفوذ او نه در بخش‌نامه‌ها، بلکه در لایه‌های عمیق ذهنی و قلبی کارکنانش ریشه دوانده است. همواره به خاطر داشته باشید که یک بازخورد اصیل و تحول‌آفرین، هرگز به معنای قضاوت سرد عملکرد گذشته نیست؛ بلکه در حقیقت، هنر معماری و طراحی هوشمندانه، دلسوزانه و مشترک موفقیت‌های بزرگ آینده است.

و حالا در این لحظات پایانی، اجازه دهید همان سوال بنیادین را دوباره پیش روی شما بگذارم تا در خلوت مدیریتی خود به آن بیندیشید:

آیا تا به حال به این فکر کرده‌اید که چرا برخی از حرف‌های ما به عنوان مدیر، مثل بذری در خاک حاصلخیز می‌روید و برخی دیگر، تنها باعث سفت‌تر شدن زمین مقاومت در کارمندانمان می‌شود؟

آیا شما امروز این شجاعت و مهارت را در خود می‌بینید که به جای "نشانه رفتن انگشت اتهام"، "ساختن بستری برای شکوفایی" را با مدل KISS آغاز کنید؟

فراموش نکنید که قدرت کلام شما، می‌تواند معمار فرهنگ سازمانی فردا باشد؛ فرهنگی که در آن هر بازخورد، نه یک تهدید، بلکه فرصتی برای جشنی کوچک در مسیر تعالی است.

نویسنده : علی منتظرالظهور بهمن ۱۴۰۴

منابع و مراجع برای مطالعه بیشتر

- مدیریت عملکرد و استراتژی بازخورد: کتاب "High Output Management" نوشته اندرو گروو (Andrew Grove)؛ راهنمای کلاسیک برای خروجی‌های حداکثری.
- روان‌شناسی کوچینگ و پرسشگری: "The Coaching Habit" اثر مایکل بنگی استاینر (Michael Bungay Stanier)؛ برای یادگیری هنر پرسیدن به جای گفتن.
- رهبری و هوش هیجانی: مجموعه مقالات دانیل گولمن (Daniel Goleman) در نشریه معتبر Harvard Business Review درباره خودآگاهی رهبران.
- انگیزش و عاملیت انسانی: کتاب "Drive" نوشته دنیل پینک (Daniel Pink)؛ درباره اینکه چه چیزی واقعاً انسان‌های مدرن را به حرکت وامی‌دارد.
- حکمت در مدیریت ایرانی: شاهنامه فردوسی؛ مطالعه تطبیقی بخش‌های مرتبط با آداب کارگزاران و اهمیت نقدپذیری در حکمرانی.