

«بازخورد عادلانه»، یک مهارت حیاتی برای مدیران موفق

گزارش

پرتو جغتایی

روزنامه نگار

آیا تا به حال برایتان این سؤال پیش آمده که چرا زندانیان از زندان انفرادی وحشت دارند؟ یا اینکه آیا تاکنون در یک فضای بدون محرک حسی مثل تاریکی محض قرار گرفته‌اید؟ در آن زمان چه احساسی داشتید؟ پیش آمده با کسی بحث کنید و هیچ پاسخی به شما نداده باشد؟ تجربه احساسات بدی که در این مواقع به سراغ ما می‌آید نشان‌دهنده یک موضوع مهم در روابط انسانی است و آن «بازخورد» است. بدون شک بازخورد یکی از حیاتی‌ترین نیازهای انسان در زندگی است. ما روزانه در برابر میلیون‌ها محرک حسی قرار می‌گیریم که با توجه به آن‌ها در رفتار، افکار و اعمال خود تغییراتی ایجاد کرده و به تبع احساسات متفاوتی را تجربه می‌کنیم. یک ضرب‌المثل انگلیسی می‌گوید: «بازخورد صبحانه قهرمانان است.» با وجود

این، بازخورد دادن و بازخورد گرفتن چندان هم آسان نیست. اگرچه بازخورد صادقانه یک مسیر عالی برای خودآگاهی فراهم می‌کند اما تعجب‌آور است که اکثر مردم آن را رد می‌کنند. در زمینه کاری، اغلب کارمندان از بازخورد می‌ترسند و آگاه نیستند که بازخورد از سوی مدیران، یک هدیه واقعی و پایدار برای کمک به آن‌ها برای بهبود عملکرد محسوب می‌شود. از قضا هرچه شما به سطوح بالاتر سازمان‌ها بروید، رهبران و مدیران ارشد کمتری را پیدا خواهید کرد که پذیرای بازخورد باشند و یا با خوشحالی بازخورد مدیریتی را ارائه و دریافت کنند. به خصوص زمانی که ترس، متهم شدن و سرزنش شدن در فرهنگ سازمان رسوب می‌کند و حالت تدافعی و فقدان تعامل حاکم می‌شود دادن و گرفتن بازخورد دشوارتر می‌شود. اما منظور از «بازخورد مدیریتی» چیست، چرا مهم است، چه انواعی دارد و راهکارهای کلیدی برای تأثیرگذاری بیشتر بازخوردهای مدیریتی چیست؟

چرایی گریز از بازخورد دادن و بازخورد گرفتن

بازخورد در محیط کار می‌تواند اعمال و رفتار ما را تحت تأثیر قرار دهد و عملکرد ما را بهبود بخشد و یا تضعیف کند. بر همین اساس یکی از حیاتی‌ترین مهارت‌های یک مدیر



موفق، مهارت بازخورد دادن است. مدیران می‌توانند با توجه به بازخورد مدیریتی، عملکرد کارکنان خود را به سرعت رشد دهند. بازخورد مدیریتی، فرصتی جهت توسعه و رشد شغلی کارکنان و بالا بردن سطح انگیزه آنان است. ما معمولاً از بازخورد گرفتن در مسیر شغلی و حتی در مسیر یادگیری می‌ترسیم. شاید به این دلیل که نگرانیم دیگران متوجه عیب و نقص‌های احتمالی ما شوند اما زندگی در جامعه بدون دریافت بازخورد ممکن نیست. قسمت سخت‌تر ماجرا این است که گاهی به‌عنوان مدیر لازم است بازخورد مدیریتی بدهیم؛ چرا که بازخورد ما برای بهبود فعالیت کارمندان حیاتی تلقی می‌شود. در این مورد، طبیعی است که شما در مقام مدیر یک نخواهید کارمندان خود را ناراحت کنید اما واکنش دیگران به بازخوردی که می‌دهید معمولاً خارج از کنترل شماست. ممکن است یک کارمند در برابر بازخورد شما جبهه بگیرد، کارمندی دیگر گریه کند و بازخوردتان را نپذیرد، کارمند دیگری سؤالی بپرسد و حتی گاهی کارمندی پیدا شود که آن را بپذیرد. در هر صورت شما در مقام مدیر سازمان می‌توانید نظر و بازخورد خود را تا حد امکان به‌شکلی مفید و سازنده بیان کنید. اغلب مدیران تصورات کلیشه‌ای یا قالبی در ذهن دارند. این تصورات باعث می‌شود از ارائه بازخورد بپرهیزند. با این حال، مدیران

به سوء تفاهم شود. می‌توان گفت دغدغه بسیاری از مدیران هنگام بیان بازخورد این است که کارکنان خود را ناراحت یا عصبی کنند. در واقع، اضطراب آن‌ها درباره واکنش کارکنانشان باعث تأخیر یا ممانعت از ارائه بازخورد مفید، به موقع و مستقیم می‌شود. به همین دلیل است که اغلب کارکنان نمی‌دانند چه کاری را به خوبی انجام می‌دهند، کجا نیاز به پیشرفت دارند، انتظارات از آن‌ها چیست و چگونه باید به آن برسند. به‌عنوان یک مدیر طبیعی است که نخواهید زبردست خود یا هر فرد دیگری را ناراحت کنید. با این حال همان‌طور که گفتیم، واکنش‌ها و پاسخ‌های دیگران به بازخورد شما تا حد زیادی از کنترل شما و گاهی اوقات حتی از کنترل آن‌ها خارج است. اینکه یک کارمند بازخورد را چگونه برداشت کند به عوامل متعددی مانند شخصیت او، وضعیت فعلی اش، تجربیات کلی زندگی، پیشینه فرهنگی و بسیاری عوامل دیگر بستگی دارد. شما در نهایت می‌توانید با دقت در نحوه ارائه بازخورد، آن را مفید و سازنده انجام دهید اما باید بدانید که کنترل کامل و همه‌جانبه بر آن ندارید.

یک بازخورد سازنده چگونه است؟

هر زمان که قصد دارید بازخورد مدیریتی بدهید، باید بدانید که احتمال دارد بیشتر از یک مکالمه ساده طول بکشد؛ چرا که بازخورد مسئله‌ای پیچیده و چندوجهی است. مخصوصاً در مواردی که مطمئن نیستید فرد مقابل منظور شما را درک کرده باشد. گاهی حتی خودتان هم اطمینان ندارید که دیدگاه فرد مقابل را درک کرده باشید و بخواهید واقعاً به او گوش دهید. معمولاً در زمینه بیان بازخورد اختلاف نظر وجود دارد. در نهایت، بهتر است بدانید که بازخوردهای خوب از ابزارهای کلیدی برای پیشرفت در محیط‌های شغلی محسوب می‌شوند. پس اگر ترس‌ها و تصورات غلط درباره آن‌ها را کنار بگذاریم، می‌توانیم به بهبود عملکرد و ارتباطات خود امیدوار باشیم. بازخورد صحیح و سازنده، با تمرکز بر نقاط قوت و ارائه پیشنهادها عملی، به رشد فردی و تیمی کمک می‌کند. می‌توان نتیجه گرفت که رویکردی باز و صادقانه، می‌تواند به ایجاد محیطی مثبت و سازنده کمک کند که در آن هر فرد فرصت شکوفایی و رشد دارد.

دره‌ای خوش منظره در بجنورد



۴۷۵/۱ هکتار در فاصله ۷/۵ کیلومتری جنوب شرقی شهر بجنورد با ارتفاع حدود ۱۲۱۰ متر از سطح دریا قرار گرفته است. بهترین زمان بازدید از این مکان فصل بهار و زمستان است. به دلیل مرتفع بودن این دره و آب و هوای معتدل بجنورد و وجود کوه و تپه‌های متعدد، این جاذبه در همه فصل‌های سال دیدنی و زیباست. هر ساله هوا در این مکان بسیار خنک و دلنشین است. هزینه بازدید از این مکان گردشگری رایگان بوده و می‌توانید از این دره نهایت استفاده را برده و از همه نقاط آن دیدن کنید. درختان زردآلو، سیب و... در این مکان چشم‌انداز زیبا و خیره‌کننده‌ای ایجاد کرده‌اند. تنها بنای قدیمی موجود در این منطقه باقی‌مانده حمام قدیمی (خزینه‌ای) روستای بازخانه است که بیشتر از ۲۰۰ سال قدمت دارد. شما می‌توانید از بنای تاریخی و به جا مانده در این منطقه نیز بازدید داشته باشید.

دره بازخانه یکی از آبادترین و زیباترین دره‌های اطراف بجنورد است که از روستای صوفیان آغاز می‌شود. این روستا در جنوب شرقی بجنورد قرار دارد و جای بسیار مناسبی برای استراحت کردن بعد از سنگ‌نوردی در آن اطراف است. در این گشت‌وگذار شما چشمه‌های آب متعددی خواهید دید که در جای جای دره روان شده‌اند و بر پای درختان و علفزارهای سرسبز این دره می‌ریزند. باغ‌های پر ثمر در این دره نیز از برکت وجود همین چشمه‌هاست. هوای خنک دره همراه با ورزش نسیمی ملایم در تابستان باعث جذب مسافران زیادی به این دره می‌شود که از گرمای طاقت فرسای شهر گریزانند و به دنبال جایی برای تجدید قوا می‌گردند. دره بازخانه بجنورد به داشتن درختان گردو شهرت دارد. شما می‌توانید در سفر خود به این دره از محصولات تازه و مقوی مردمان روستای صوفیان خریداری کنید و از طعم لذیذ گردوی تازه، با نانی که بوی تازگی اش روستا را پر کرده و پنیر که یکی از محصولات بومی آن منطقه است، لذتی وصف‌نشدنی ببرید. در روستا انواع صنایع دستی که هنر زنان و دختران روستا را به نمایش می‌گذارد، تولید می‌شود. مسافران دره بازخانه همیشه مشتاق خرید این کارهای دستی برای سوغاتی و هدیه دادن هستند. مناظر زیبای این دره تنها جاذبه این مکان نیست؛ مردم بجنورد اکثراً برای زیارت به آرامگاه خاتون می‌آیند و دل و جان خود را با عبادت و زیارت صفا می‌بخشند. این دره در روستایی به نام صوفیان یکی از آبادترین و زیباترین و دل‌انگیزترین دره‌های ایران، قرار گرفته است. این منطقه با مساحت حدود

چرا کینه‌توز می‌شویم؟



عشق و احترام نمی‌داند و این حس را به‌صورت واکنشی به دیگران هم نشان می‌دهد. آدم‌های کینه‌ای معمولاً ذهنیتی خشک و غیرمتعطف دارند. آن‌ها دنیا را به‌صورت سیاه و سفید می‌بینند و نمی‌توانند تفاوت‌ها را بپذیرند. برای چنین آدم‌هایی زندگی معادله دوستی و دشمنی، عشق و نفرت و جنگ و صلح است. از طرفی وقتی امید به آینده‌ای بهتر را از دست می‌دهند، نفرت جایگزین آن می‌شود. در نتیجه به‌جای تلاش برای تغییر، دنیا را مقصر می‌دانند و خشم خود را به دیگران منتقل می‌کنند. نفرت، اغلب بازتابی از مسائل و مشکلات حل‌نشده و زخم‌های عمیق درونی است. شناخت این ریشه‌ها به ما کمک می‌کند با مهربانی و درک بیشتری با این افراد برخورد کنیم. به یاد داشته باشید، کینه و نفرت به خودی خود وجود ندارد، بلکه احساسی است که محصول دردها، ترس‌ها و ناامنی‌های انسان است. شاید با حمایت و ایجاد فرصت برای تغییر، بتوانیم به کاهش این نفرت و ساختن دنیایی مهربان‌تر کمک کنیم.

راهکار

آیا تاکنون با آدم‌هایی برخورد کرده‌اید که رفتارهایشان سرشار از خشم و نفرت است و حضورشان شما را آزرده می‌کند؟ آدم‌هایی که بیشتر اوقات کینه‌ای و خشمگین هستند. دلیل کینه‌ای بودن و خشم پیوسته آدم‌ها چیست؟ شاید در نگاه اول به نظر برسد که برخی افراد بدون دلیل همیشه خشمگین و کینه‌توز هستند اما پشت این رفتارها دلایل عمیق‌تری نهفته است. نفرت، احساسی نیست که به‌طور اتفاقی بایب دلیل شکل بگیرد، بلکه اغلب ریشه در مشکلات روانی، عاطفی یا اجتماعی دارد که به درستی حل نشده‌اند. آدم‌های کینه‌ای که از دیگران نفرت دارند، معمولاً احساس ناامنی عمیقی در درون خود دارند. این آدم‌ها اغلب نمی‌توانند با عیوب و کمبودهای شخصی خود روبه‌رو شوند. در نتیجه برای جلوگیری از مواجهه با این حس منفی، آن را به دیگران منتقل می‌کنند. مثلاً اگر فردی احساس کند به اندازه کافی توانمند یا جذاب نیست، ممکن است برای بهتر کردن حس و حال خود، دیگران را تحقیر کند. این رفتار مانند سپری برای حفاظت در برابر ضعف‌هاست اما در واقع آن‌ها را منزوی می‌کند. چنین آدمی باید بداند که پذیرش ضعف‌ها و کار روی آن‌ها، مسیر بهتری برای رشد شخصی است. آسیب‌ها و رنج‌های روانی گذشته، اگر حل‌نشده باقی بمانند، می‌توانند به نفرت و کینه منجر شوند. آدم‌هایی که چنین مسائلی را تجربه کرده‌اند، معمولاً در گذشته گرفتار می‌شوند و دیگران و دنیا را مقصر می‌بینند. این آدم‌ها به‌جای تلاش برای بهبود و رهایی، به زخم‌های خود می‌چسبند و آن را به بخشی از هویت خود تبدیل می‌کنند. نفرت از خود یکی از عوامل اساسی نفرت از دیگران است. آدم‌هایی که از خودشان راضی نیستند، این احساس منفی را به دیگران منتقل می‌کنند. چنین فردی خودش را لایق

یادنگاره

عکس یادگاری با اولین چرخ خیاطی جهان ۱۸۱۸ میلادی



رواق

من فهمیده‌ام که...

«غیرممکن» فقط یک کلمه بزرگ است که توسط انسان‌های کوچک استفاده می‌شود.



زادبوم

کاروانسرای سدا السلطنه - قزوین

