

الفكرُ الأربعة الخاطئة عن التغذية الراجعة

جامي هيغنز وديانا سميث

التغذية الراجعة تشبه التمرين: نعرف أنها مفيدة لنا، بيد أننا لا نواظب على الإفادة منها بما يكفي لجعلنا نجني ثمارها. لماذا؟ عندما تكون على عتبة الانتهاء من تلقي تغذية راجعة، فقد يكون من الصعب عليك أن تبقى منفتحاً، وراغباً في استقبال مزيد منها؛ وليست عملية تقديم التغذية الراجعة أسهل أداءً بأي حال من الأحوال. وقد يساورك القلق من احتمال جعل الشخص يتخذ موقفاً دفاعياً؛ خشيةً أن تلحق الضرر بعلاقة مهمة. عندما يتعلق الأمر بتغذية راجعة، فمن يدري أيهما أفضل: تقديمها، أم تلقيها؟ مهما كان موقعك منها، فاعلم أنك لست في نزهة.

الفكرُ الأربعة الخاطئة

بوصفنا مستشارين، عملنا مع أعداد كبيرة من المديرين التنفيذيين، وتوصلنا إلى أن أكبر العقبات التي تحول دون تحقيق

تغذية راجعة بناءة، إنما تتمثل في بعض الفكر الخاطئة المنسوجة عن التغذية الراجعة ذاتها. وعندما يتخلى المديرون التنفيذيون عن هذه الفكر الخاطئة، سيدركون أن التغذية الراجعة أقل إثارةً للرهبة، وأكثر إثماراً بما لا يقاس في أن معاً.

الفكرة الخاطئة الأولى: حقيقتي هي الحقيقة، ويقتضي عملي مني أن أجعلك تراها:

إن كنتُ بصدد تقديم تغذية راجعة لك، فساأجلسك على كرسيّ، وأخبرك بكل ما أوتيت من وضوح بأنك مخطئٌ فيما تفعل. افترض أن حقيقتي هي الحقيقة، وأن علي أن أجعلك تراها بطريقة أو بأخرى، إما بتأكيد النقاط التي أود أن أحدثك عنها نقطة تلو أخرى إلى درجة تصيبك بالتخمة، أو بتكرار الأشياء ذاتها بنعومة مراتٍ عديدة. ولكن فيما أنا أمطرك بالتغذية الراجعة، يحدث فصل هزلي؛ تتصدى لي، تشعر بأنه قد فاتني أمر من الأمور، تعتقد أنك لا تستطيع أن تفعل ما أقترحه عليك؛ لأنه لا قبل لك بمجابهة ما أعرض من مشكلات. أقول لك شيئاً فتقول لي شيئاً آخر.

أنا أبيع بيد أنك لا تشتري. قد تسلّم بما أقوله في النهاية، لكن المشكلة تبقى عرضةً لتكرارها من جديد.

المديرون التنفيذيون الفطنون لا يقبلون هذه الفكرة الخاطئة. إنهم يدركون أن رؤيتهم الأمور جزئيةً دوماً، وهي ليست صحيحةً بالضرورة؛

لذلك هم معنيون بجعلها صحيحةً عبر التماسهم الرأي والمشورة من الطرف الآخر.

الفكرة الخاطئة الثانية: يعد اتخاذ موقف دفاعي فكرة سيئة، وينبغي تجنبه مهما بلغ الثمن:

عندما يختلف شخص ما معك بشأن ما تزوده به من تغذية راجعة، أو عندما يوحى إليك أنه قد فاتك التفكير في أمر معين، فمن المحتمل أن تقول في قرارة نفسك: «حذارِ أيها الرجل، ها هو ذا يتخذ موقفاً دفاعياً». ثم تلجأ، بعد ذلك، إلى سلوك واحد من سبيلين: إما أن تخفف من حدة هجومك؛ الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف تأثير التغذية الراجعة وقيمتها، أو أن تكثف جهودك؛ آملاً أن تُكتب الغلبة لمنطقك المحكم، فيجهز على أي دفاعات محتملة.

ما اكتشفناه، على كل حال، هو أن كل فعل يهدف إلى تجنب دفاعات الآخر أو التغلب عليها، يثير رد فعل معاكس. وكلما كثفت الضغط، تعرضت التغذية الراجعة إلى ضغط كثيف مضاد. إذ سيواظب أفراد الطرف الآخر على توليد الضغط، إلى أن يأخذ الكلام الذي تتلوه على مسامعهم في الحسبان الحقيقة كما يرونها هم. لذلك أقول ثانية: بدلاً من أن تقلل من أهمية اهتماماتهم، أو بدلاً من محاولتك التغلب عليها، قد يكون من الصواب أن تكثف أسئلتك عن العقبات التي يواجهونها، وأن تسدي لهم النصح والمشورة التي ترشدهم إلى طريقة معالجتها.

الفكرة الخاطئة الثالثة: لا علاقة لي بمشكلة الأداء هذه:

يفترض معظمنا أن الشخص الآخر هو سبب المشكلات أياً كانت. بيد أن الحال ليست كذلك دوماً - والمديرون التنفيذيون الذين يدركون أنهم معنيون بالأمر، يفيدون من طرح أسئلة تتعلق بأدوارهم هم بصفة خاصة. سمعنا مديرة تنفيذية منزعجةً من عامل التوقيت في أحد المشروعات تسأل مرؤوسها: «إلى أي حد جعلت الموضوع صعباً حين طالبت بتنفيذ المشروع في الوقت المحدد؟».

«وهل كان بوسعي فعل أي شيء على نحو مختلف؟» ثم أصغت بعد ذلك إلى ما يجب عليها أن تتعلمه.

الفكرة الخاطئة الرابعة: تعد الأخطاء جرائم ينبغي عدم التستر عليها، أو يجب معاقبة مرتكبيها، أو يتعين اتخاذ التدبيرين معاً:

نعلم جميعاً عند مستوى معين أن هذه الفكرة خاطئة. لكن عندما تنظر إلى الطريقة التي يتصرف بها موظفو المؤسسات على أرض الواقع، فقد تعتقد أن هذه الفكرة تروق كل الناس. ويخشى الموظفون، إن اكتشف أمرهم، أن يحاكموا، وأن يداؤوا، وأن يحكم عليهم بأحكام قضائية. وغالباً ما يعاقبون، في الواقع، لارتكابهم أخطاء، ثم يقومون بدورهم بمعاقبة آخرين.

أفضل الشركات، على كل حال، ترتكب معظم الأخطاء. لقد واطبنا على زيارة إحدى المنشآت، حيث انتبه كبير المديرين التنفيذيين لحدوث

الفكر الأربع الخاطئة عن التغذية الراجعة

خطأ يكلف ملايين الدولارات، فقال لنائب رئيس المنشأة الذي كان سبباً في حدوثه: «يعد هذا خطأ جوهرياً، ومن المؤكد أننا لا نرغب في حدوثه ثانية». أريد منك أن تحدد العوامل التي أدت إلى حدوثه، وأن تصمم بعد ذلك نظاماً يحول دون وقوع أخطاء من هذا القبيل مستقبلاً». فبدلاً من التستر على الخطأ، أو معاقبة نائب رئيس المنشأة لارتكابه، جعل المديرين التنفيذيين من هذا الخطأ حافزاً على العمل، من أجل رفع مستوى الأداء في كل مكونات المنشأة.

إن تمكنت من تجاوز هذه الفكر الخاطئة الأربع، فاعلم أنك ستتخلى أنت والشخص الذي تزوده بتغذية راجعة عن فكرة الصراع قريباً جداً. ولسوف تعملان -بدلاً من ذلك- جنباً إلى جنب على استنباط حل لمشكلة مشتركة. إضافة إلى ذلك، سوف تسهم التغذية الراجعة في تحسين مستوى الأداء باستمرار. إن الوصول إلى الألعاب الأولمبية يقتضي تعزيز الرياضة البدنية.

