

سقف انتظارات

بهبود عملکرد و رشد فراگیرنده با تعیین انتظارات

● دکتر محمد نیرو، معلم ریاضی و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

کلیدواژه‌ها: انتظارات، سنجش مستمر، تعامل مؤثر، ظرفیت عملکرد

پژوهش‌ها نشان می‌دهند، افراد، اعم از فرزندان، دانش‌آموزان و کارکنان، خود را با انتظارات خواسته‌شده تنظیم می‌کنند و این در بهبود عملکرد ایشان نیز مؤثر است. اگر انتظارات جامع، اصولی و روشمند صورت‌پذیرند، علاوه بر کارکرد بهتر افراد، به رشد همه‌جانبه ایشان نیز منجر خواهند شد. توجه به این موضوع برای مدیران و رهبران آموزشی اهمیت مضاعف دارد، چرا که آن‌ها نه فقط می‌توانند از آن در مسیر راهبری خویش استفاده کنند، بلکه لازم است عوامل پیرامون خود را، اعم از معاونان، معلمان و حتی والدین، نسبت به آن هم‌سو و مقید کنند. بر این اساس می‌توانند «خلق بستری»^۲ کنند که بهره آن، بهبود عملکرد کارکنان و رشد جامع فراگیرندگان باشد. در این یادداشت سعی شده است از ابعاد گوناگون به موضوع تعیین انتظارات پرداخته شود.^۱

دستاوردهای تعیین انتظارات

با تعیین انتظارات به شیوه درست، خواسته‌های افراد به‌طور روشن بیان می‌شوند. این شرایط از سوءتفاهم‌های برخاسته از بدفهمی، قضاوت یا تلقی‌های ناصواب جلوگیری می‌کند. در این حال، انتظارات تعیین‌شده به مثابه هدف، بر انگیزه افراد می‌افزایند و در تعامل مربوطه هم‌افزایی ایجاد می‌کنند.

همچنین، با تعیین انتظارات، امکان سنجش عملکرد فرد، ارزیابی میزان رضایت طرفین و دستاوردهای پرشمار دیگری در مسیر رشد افراد حاصل می‌شود.

کاستی‌های تعیین انتظارات

یکی از مشکلات موجود در روابط والدین با فرزندان، معلمان با دانش‌آموزان، مدیران با کارکنان و حتی همسران با یکدیگر این است که اساساً تعیین انتظارات صورت نمی‌گیرد. قرار نیست افراد ذهن خوانی کنند و از انتظارات ناگفته و نهفته یکدیگر اطلاع یابند و هم‌سو با آن‌ها اقدام کنند. چه بسیار گلابه‌ها و برداشت‌های ناصواب برخاسته از این شرایط، روابط و عملکرد افراد را مخدوش ساخته‌اند!

کاستی دیگر این است که انتظارات به‌طور معمول مکتوب نمی‌شوند، بلکه تنها به ذهن سپرده می‌شوند. طبیعی است که با مرور نکردن فراموش شوند. این در حالی است که انتظارات غالباً یک‌سویه هستند. یعنی فرد خود را مستحق تعیین انتظارات از دیگری می‌داند، در حالی که فرصتی برای دریافت انتظارات طرف مقابل در نظر نگرفته است یا جایگاهی در این خصوص برایش قائل نیست.

نبود سنجش مستمر و همچنین جامع نبودن انتظارات از دیگر کاستی‌های موجود است. مورد اول موجب ابهام در برآورده شدن انتظارات یا میزان آن می‌شود و مورد دوم از رشد و عملکرد همه‌جانبه فرد ممانعت می‌کند. افزون بر آنچه ذکر شد، گاه شیوه‌های ناصحیح و غیرروشنمند تعیین انتظارات نیز به کم‌فروغی تعهد افراد می‌انجامد.

نتیجه موارد مزبور، حکایت «فیل در تاریکی» مثنوی مولوی را تداعی می‌کند. یعنی افراد انتظارات یکدیگر را در لایه‌هایی از ابهام، تاریکی و نبود شفافیت، برداشت می‌کنند و نمی‌توانند آن‌ها را به‌دقت تشخیص دهند. بنابراین، همچون لاک‌پشت به‌پشت‌افتاده، احتمال حرکت در مسیر انتظارات به مخاطره می‌افتد.

با این وصف، لازم است در تعیین انتظارات، ابعاد گوناگونی، از جمله موضوع و شیوه تعیین انتظارات، سطح آمادگی مخاطب و معیارهای اثربخشی انتظارات مورد توجه قرار گیرند. در ادامه نوشته به این موارد می‌پردازیم. در پایان نیز نمونه‌ای از تعیین انتظارات را معرفی خواهیم کرد.

موضوع انتظارات

موضوع یا زمینه‌های انتظارات ما از دانش‌آموز، فرزند، همسر یا همکارمان نباید به یک جنبه محدود باشد. بسیاری از والدین، عمده انتظاراتشان از فرزند به عملکرد تحصیلی معطوف است. تکالیف درسی را به‌خوبی انجام‌دادن و نمره و رتبه بهتر آوردن. لیکن جدا از این موضوع (که البته لازم است)، جنبه‌های ضروری و بلکه مهم‌تر دیگری نیز باید مورد توجه قرار گیرند.

یکی از این جنبه‌ها، رفتار و توانمندی‌های عمومی یا به‌بیان‌دیگر مهارت‌های نرم است که متأسفانه در مدرسه و دانشگاه کمتر به آن‌ها پرداخته می‌شود؛ مهارت‌هایی مانند: تعامل مؤثر، متقاعدسازی، تفکر تحلیلی و انتقادی، حل تعارض، تصمیم‌گیری و نوآوری و ابتکار عمل.

مجمع جهانی اقتصاد با نظرسنجی از مدیران ارشد منابع انسانی در شرکت‌های پیش‌تاز جهان، گزارشی را با عنوان «آینده شغل‌ها» منتشر کرد که در آن ۱۰ مهارت کلیدی لازم را که در سال ۲۰۲۰ و آینده به آن‌ها نیاز خواهیم داشت، معرفی کرده است؛ این گزارش نسبت به گزارش پنج سال گذشته آن تغییراتی داشته است. این موضوع نشان می‌دهد، جهان در حال تغییر پیرامون نیازهای متغیری را پیش روی ما قرار می‌دهد. این ده مهارت عبارت‌اند از:

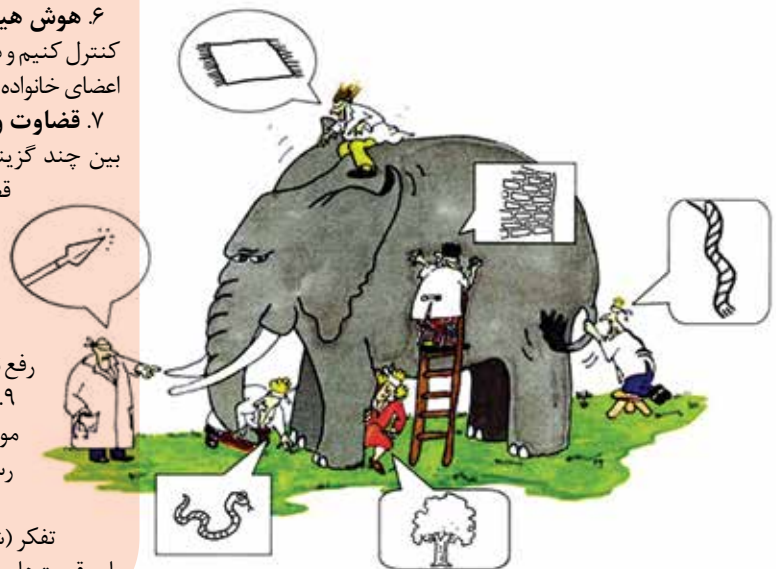
۱. حل مسائل پیچیده: یعنی ظرفیت حل مشکلات جدید و ناواضح در شرایط پیچیده دنیای واقعی.
۲. تفکر انتقادی: شامل توانایی استفاده از منطق و استدلال برای بررسی یک مشکل یا مسئله، در نظر گرفتن راهکارهای متعدد برای حل آن مشکل و ارزیابی مزایا و معایب هر رویکرد.
۳. خلاقیت: یعنی فرد بتواند اطلاعات ظاهراً پراکنده و نامرتب را به یکدیگر ارتباط دهد و تمام ایده‌ها را در کنار هم بگذارد تا چیزی «جدید» را معرفی کند.
۴. مدیریت افراد: اینکه مدیران بدانند چگونه به تیم‌های خود انگیزه بدهند، بهره‌وری آن‌ها را به حداکثر برسانند و پاسخ‌گوی نیازهایشان باشند.
۵. همکاری با دیگران: شامل مهارت‌های ارتباطی قوی، آگاهی نسبت به نقاط قوت و ضعف دیگران و توانایی کار کردن با انواع مختلفی از شخصیت‌ها.

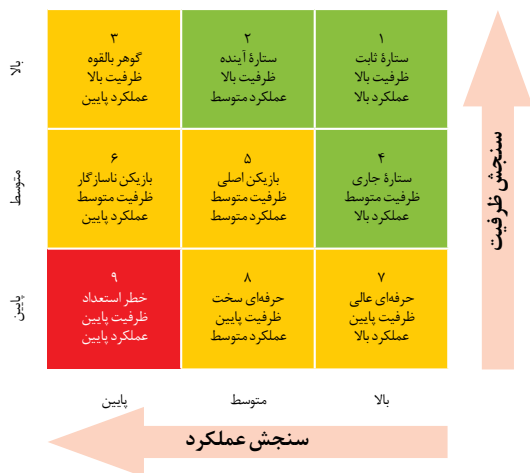
۶. هوش هیجانی: به ما کمک می‌کند عواطف انسانی را کنترل کنیم و در وفق دادن رفتار خود با حال و حوصله همکاران، اعضای خانواده یا حتی احساسات درونی خودمان اقدام کنیم.
۷. قضاوت و تصمیم‌گیری: فرایندی ذهنی برای انتخاب بین چند گزینه مشخص با دلیلی واضح. به بیان دیگر، قضاوت یا انتخاب میان دو یا چند راه حل مختلف که به شکل‌ها و شرایط متفاوت با آن‌ها روبه‌رو می‌شویم.

۸. خدمت‌گرایی: توانایی جست‌وجوی فعال برای یافتن روش‌هایی به‌منظور کمک به مردم و رفع نیازهای آنان.

۹. مذاکره: فرایندی گفت‌وگو محور درباره یک موضوع مشخص، به‌منظور حل یک اختلاف یا رسیدن به منافع مشترک بین دو یا چند نفر یا گروه.

۱۰. انعطاف‌پذیری شناختی: توانایی تغییر تفکر (شناخت) یا مجموعه تفکرات برای تطبیق‌پذیری با موقعیت‌های جدید مورد نظر.





در این نمودار، محور افقی محور عملکرد و محور عمودی محور ظرفیت افراد است. اینکه هر یک از این دو محور به سه بخش تقسیم شده است، از تقاطع این قسمت‌ها ۹ خانه یا ۹ طبقه از افراد را می‌توان در نظر گرفت. خانه ۱ به افرادی مربوط است که ظرفیت و عملکرد بالایی دارند. برخی دیگر هستند که برخلاف ظرفیت پایین خود، عملکرد بالایی دارند. این افراد که در خانه ۷ قرار دارند، به‌طور معمول عملکرد خوبشان در کارهایی است که به تفکر و تأمل نیاز چندانی ندارد و بر تکرار مبتنی است.

برخی افراد در خانه ۳ جای دارند که با وجود ظرفیت بالا، عملکرد پایینی دارند. این افراد ممکن است در موقعیتی نامتناسب با توانایی‌هایشان به کار گرفته شده باشند یا در شرایط جدیدی هستند که هنوز با موقعیت خود هم‌خوان نشده‌اند. خانه ۹ نیز شامل افراد با عملکرد و ظرفیت پایین است.

نکته قابل ذکر این است که تعیین انتظار از فرزند، همسر، دانش‌آموز، کارمند یا هر مخاطب دیگر باید با جایگاه اختصاصی او بر اساس ظرفیت و عملکردش متناسب باشد؛ همچون انتظار پروردگار از بندگان خود که با وسعشان متناسب است.^۱ تناسب در اینجا به این معناست که تعیین انتظار برای هر کس، نه در تناظر با جایگاه کمتر و نه همسان با جایگاه کنونی فرد، تعریف شود! به عبارت دیگر، نه مساوی و نه پایین‌تر، بلکه یک پله بالاتر (و نه بیشتر) از جایگاه کنونی موردنظر قرار گیرد تا بستر رشد او فراهم شود. برای مثال، از فرد داخل خانه ۹ انتظار رسیدن به سطح خانه ۵ و از فرد خانه ۵ انتظار رسیدن به خانه ۱ را داشت.

معیارهای اثربخشی انتظارات

پس از تعیین انتظارات در موضوعات جامع و با روش‌های مشارکتی یا تفویضی و متناسب با تفاوت‌ها و توانایی‌های افراد، اکنون نیازمند معیارهایی برای ارزیابی درستی شیوه و مؤثر بودن آن هستیم. مجله معتبر «فوربس» در حوزه مدیریت و رفتار انسانی در مقاله‌ای با عنوان: آیا انتظارات را از کارمندان به روش «درست» تعیین می‌کنید^۱، به این یازده مورد اشاره می‌کند:

به‌عنوان مدیر، معلم یا ولی، چقدر در سبب انتظاراتمان، ایجاد یا تقویت چنین رفتارها و مهارت‌هایی قرار دارند؟ چقدر اصلاح رفتارهای دشواری^۲ همچون منفی‌نگری، ستیزه‌جویی یا شخصیت‌هایی چون شکایت‌کن، با همه چیز موافق، دودل، سخن‌چین، نه بگو، بله بگو، دیکتاتور، منفعل و هیچ‌کاری نکن در دایره انتظارات ما موضوعیت دارد؟ چقدر در حوزه اصول اخلاقی و ارزش‌های اجتماعی تعیین انتظار می‌کنیم: در مواردی همچون راستگویی، وفاداری، یکپارچگی شخصیت، انصاف، دیگرخواهی و ایثار، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، وفای به عهد، پایبندی به قانون؟

آیا برای دانش‌آموزان یا فرزندان، افزون بر خواسته‌های نظام آموزشی، در مورد جامعه و مسئولیت‌های اجتماعی، همچنین در مورد نقش‌های پدری، مادری یا همسری آینده ایشان و ایجاد آمادگی برای فضاهای کاری در سازمان‌ها نیز تعیین انتظار می‌کنیم؟

نکته مهم، اثر تعیین انتظارات، مبتنی بر عامل بودن خودمان است؛ همان‌که در روایات به دعوت عملی از آن یاد شده است.^۳ در پایان این بخش، دعوت می‌کنم با استفاده از **رمزیننه**، قطعه فیلم تأمل‌برانگیز انتظارات یک پدر و پسر را در زندگی ماشینی امروز مشاهده کنید.

شیوه‌های انتظارات

شیوه‌های متفاوتی برای تعیین انتظارات وجود دارند:

- **ابلاغی:** انتظارات در قالب مجموعه‌ای از دستورات ابلاغ شوند.
 - **توجیهی:** دلایل هر انتظار بیان شوند.
 - **مشارکتی:** انتظارات با مشارکت مخاطب تنظیم و تعیین شوند.
 - **تفویضی:** تعیین انتظار، با فرض قرار گرفتن مخاطب در جایگاه خود، به عهده وی سپرده شود.
 - **ترکیبی:** برخی از انتظارات به یک شیوه و برخی به شیوه دیگر یا با آمیختن برخی از آن‌ها تعیین شوند.
- به نظر می‌رسد شیوه ابلاغی کارساز نیست و شیوه توجیهی نیز در برخی شرایط مؤثر است. از شیوه‌های مشارکتی و تفویضی که در آن‌ها گروه‌های هدف در تعیین انتظار سهیم هستند، بهره و امید بیشتر می‌توان داشت.

سطح آمادگی مخاطب مورد انتظار

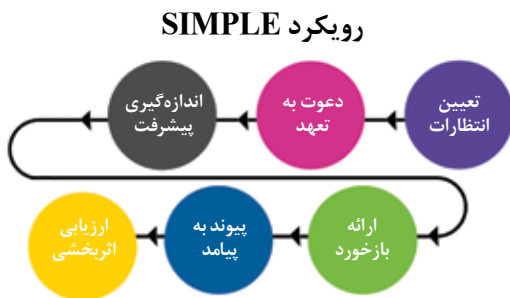
با توجه به اصل تفاوت‌های فردی، مخاطبان ما به‌طور طبیعی در سطوح متفاوتی از توانمندی و عملکرد قرار دارند. تعیین انتظارات بدون توجه به این موضوع، یا به تضییع ظرفیت مخاطب یا به ناکامی مورد انتظار منجر خواهد شد. ناگفته نماند، می‌توانیم انتظارات را در دو دسته کلی بیان کنیم: یک دسته انتظارات پایه‌ای^۴ یا عمومی مانند احترام‌گذاشتن، صادق بودن، وظایف را به‌موقع انجام‌دادن، که صرف‌نظر از هر ویژگی مخاطب در نظر گرفته می‌شوند. دسته دیگر و آنچه در این بخش موردنظر است، انتظارات اختصاصی است که بر پایه ظرفیت و عملکرد افراد بنا و بر اساس نمودار (ماتریس) «ظرفیت عملکرد»^۵ توضیح داده می‌شوند.



انتظارات یک پدر و پسر در زندگی ماشینی

سخن پایانی و مدل پیشنهادی

توربن ریک^{۱۱}، از مدیران باسابقه اروپایی، مدل شش مرحله‌ای SIMPLE^{۱۲} را برای تعیین انتظارات، هم‌سو با مطالب یادداشت حاضر، پیشنهاد کرده است که در پایان ارائه می‌شود.



● **گام اول (S): تعیین (تنظیم) انتظارات.** لازمه تمرکز، تلاش و پاسخ‌گویی نسبت به انتظارات، وضوح آن‌هاست.

● **گام دوم (I): دعوت به تعهد.** صرف دانستن انتظارات از سوی مخاطبان تعهدآور نیست. تعهد ملازم این است که بدانند این انتظارات چقدر به سود ایشان هستند و چگونه در پیشبرد سازمان مؤثرند.

● **گام سوم (M): اندازه‌گیری پیشرفت.** عملکرد مخاطبان را به‌طور مدام بسنجید و ارزیابی کنید. آیا اهداف و انتظاراتی را که قبلاً به آن‌ها متعهد شده بودند برآورده می‌کنند یا خیر.

● **گام چهارم (P): ارائه بازخورد.** افراد برای انجام کار خوب و بهبود عملکردهای پایین‌تر از انتظارات، به بازخورد نیاز دارند. بیشتر اوقات، دادن بازخورد عینی و رفتاری، تنها چیزی است که لازم است.

● **گام پنجم (L): پیوند به پیامد.** بعضی اوقات افراد برای عمل به تعهدات خود به انگیزه بیرونی نیاز دارند. هنگامی که آن‌ها برای رسیدن به اهداف تلاش می‌کنند، می‌توان با اعمال پیامد مناسب به آن‌ها کمک کرد.

● **گام ششم (E): ارزیابی اثربخشی.** فرایند انجام کار را بازبینی و با روشی منظم و منسجم بررسی کنید. آیا هنگامی که قرار است افراد پاسخ‌گوی انجام کاری باشند، آن کار انجام می‌شود؟

مدیران، معلمان و والدین می‌توانند از این نمونه به‌منظور تعیین انتظارات مخاطبان خود استفاده کنند و بهبود عملکرد و رشد فراگیر ایشان را به ارمغان آورند.

پی‌نوشت‌ها

1. Kyvik, S. The academic researcher role: enhancing expectations and improved performance. High Educ 65, 525-538 (2013)
2. Context Creation
3. با تشکر از آقای دکتر رضایی‌زاده عضو هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی که الهام‌بخش این یادداشت هنگام ارائه در طرح ملی مربیگری یادگیری الکترونیکی شده‌اند.
4. Cognitive flexibility
5. Difficult behavior
6. كُونُوا دُعَاةَ النَّاسِ بِغَيْرِ اَلْسِنَتِكُمْ (مردم را به غیر از زبان دعوت کنید): (مشكاة: الأثر فی غرر الأخبار النص؛ ص ۴۶).
7. fundamental expectations
8. <https://www.viapeople.com/blog/use-the-9-box-chart-to-improve-succession-planning>
9. لَا يَكْلِفُ اللهُ نَفْسًا إِلَّا وِجْهًا (بقره/ ۲۸۶)
10. Are You Setting Expectations For Employees The 'Right' Way? Forbes, Dec 5, 2018
11. <https://www.torbenrick.eu/>
12. S = Set expectations, I = Invite commitment, M = Measure progress, P = Provide feedback, L = Link to consequences, E = Evaluate effectiveness

۱. سریع و مدام ارتباط برقرار کنید. ارتباط شفاف نکته کلیدی است، اما نکته مهم‌تر، انجام آن در اولین فرصت و در اغلب اوقات است. به‌طور مداوم انتظارات خود را بیان کنید و کارمندان را به حدس زدن وادارید.

۲. به یک **تصمیم مشارکتی دست‌بایید.** تعیین انتظارات باید بر اساس گفت‌وگو باشد، نه با دیکته کردن. با کارمندان (مخاطبان) خود درباره نیازها و انتظارات بحث کنید و به راه‌حلی جمعی و مشارکتی برسید.

۳. **روی «چی» تمرکز کنید، نه «چگونه».** اگرچه می‌توانید با پرداختن به «چگونه» انتظارات را برآورده کنید، اما رویکرد الهام‌بخش‌تر این است که روی «چی» که نتیجه یا چشم‌انداز موردنظر است، تمرکز کنید. در این حال مخاطب، جدا از اینکه خود را سهیم می‌یابد، ممکن است راه بهتری برای حصول نتیجه خلق کند.

۴. **انتظارات آن‌ها از خودتان را هم بخواهید.** انتظارات جاده‌ای دوطرفه دارد. پس از بیان انتظارات خود، از آن‌ها دعوت کنید انتظار ایشان را به اشتراک بگذارند و بگویند چگونه بر همان نتایج تأثیر خواهند گذاشت.

۵. **افکار خود را شفاف کنید و بعد به‌سادگی ارتباط برقرار کنید.** گاهی ممکن است با صرف زمان کافی، افکارتان را برای خود شفاف نکنید یا برای پرهیز از جلوه دستوری، آن‌ها را بی‌اثر بیان کنید. مخاطب شما باید انتظاراتتان را درک کند تا به آن‌ها برسد.

۶. **انتظارات پایه‌ای و اختصاصی را تعیین کنید.** در کنار تعیین انتظارات پایه‌ای که همواره صادقانه و جزو ارزش‌های اصلی شما هستند، انتظاراتی مختص مخاطب وجود دارند که لازم است در مشارکت با او به‌گونه‌ای تنظیم شوند که رشد و اهداف آن‌ها را نیز برآورده کنند.

۷. **بدانید که در پی شفافیت تمرکز می‌آید.** مؤثرترین راه برای تعیین انتظارات، شفاف و مشخص بودن است. مخاطب از آنجا که می‌داند چه انتظاری از وی می‌رود، آرامش خواهد داشت و به جای اتلاف وقت یا انرژی خود با نگرانی، زمان و مهارت خود را به حداکثر می‌رساند.

۸. **وظایف را با اهداف سازمانی هماهنگ کنید.** هنگامی که افراد احساس کنند بر اساس اهداف سازمانی یا زمینه مشترک با هم ارتباط دارند، قدرت پیدا می‌کنند، الهام می‌گیرند و در اوج توان خود عمل می‌کنند. زمانی هم که احساس جهت‌دهی، اجبار و نارضایتی کنند، موفق نخواهند بود.

۹. **از مخاطبان بپرسید چگونه خود را پاسخ‌گو می‌دانند.** تعیین انتظارات مستلزم درک مسئولیت و پاسخ‌گویی است. جدا از حس مالکیت برخاسته از احساس هماهنگی میان مسئولیت مخاطب و اهداف سازمان، باید از ایشان پرسید چگونه خود را مسئول می‌داند و موفقیت برای آن کار چگونه است.

۱۰. **انتظارات را S.M.A.R.T. تنظیم کنید.** این حرف‌ها اولین حرف‌های پنج‌کلمه‌ای هستند که به ویژگی انتظارات و اهداف اشاره می‌کنند. بر این اساس، انتظارات باید اختصاصی، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقع‌بینانه و مبتنی بر زمان باشند.

۱۱. **مطمئن شوید گروه‌ها (افراد) آنچه را برای موفقیت نیاز است دارند.** پس از تعیین انتظارات، به‌طور واضح از آن‌ها بپرسید آیا همه چیزهایی را که برای موفقیت نیاز است دارند یا خیر. تأیید ایشان به مثابه درک و پذیرش مسئولیت برآوردن این انتظارات است.