

## شیوه های درست انتقاد کردن

یک مهندس با تجربه که سرپرست بخش توسعه انفورماتیک بود باید یک پروژه جدید توسعه تولید را برای معاون مدیر شرکت معرفی می کرد. او در حقیقت باید نتیجه زحمات چندماهه همکارانش را معرفی می کرد. در اطراف او مردان و زنانی بودند که روزها و هفته ها و ساعت ها روی این پروژه کار کرده بودند و با افتخار منتظر بودند که سرپرست قسمت کار آنها را معرفی کند. بدین ترتیب او شروع کرد و خیلی مفصل همه مسائل را توضیح داد ولی وقتی که معرفی پروژه به

پایان رسید معاون مدیر شرکت با تمسخر سؤال کرد: «شما کی مدرک مهندسی را گرفتید؟ این پروژه خنده دار است و من به هیچ وجه آن را تأیید نخواهم کرد.»

این حرف معاون موجب شوک و شرمندگی مهندس و همکارانش شد. آقای مهندس که خیلی بهش برخورد بود دیگر تا آخر جلسه حرفی نزد. بعضی از خانم ها و آقایانی که روی پروژه کار کرده بودند سعی کردند از کارشان دفاع کنند و وقتی که وسط جلسه معاون را از بیرون خواستند فوراً جلسه خاتمه یافت و آنچه باقی ماند تلخی و عصبانیت آقای مهندس و همکارانش بود.

در ۲ هفته بعد، حرف معاون مدیر از فکر آقای سرپرست بیرون نمی آمد. او دیگر تمام جراتش را از دست داده بود و مطمئن بود که دیگر جایی در این شرکت ندارد و حتماً دیگر، کار مهمی را به او واگذار نخواهند کرد به همین دلیل به فکر استعفا بود با اینکه کار در آن شرکت برایش خیلی خوشایند بود.

عاقبت تصمیم گرفت نزد معاون شرکت برود و در مورد انتقاد او و اثر مخربش سؤال کند، بنابراین با احتیاط سؤال کرد: «من درست نمی فهمم منظور شما از این انتقاد چه بود؟ و اضافه کرد من فکر نمی کنم منظور شما بی اعتبار کردن من بوده باشد ولی دوست دارم بدانم که منظورتان چه بوده است؟»

معاون مدیر از این سؤال خیلی تعجب کرد، زیرا او اصلاً متوجه نشده بود که انتقاد او چه اثر مخربی داشته و به همین دلیل اضافه کرد که پروژه خیلی عالی بوده، منتها باید روی آن بیشتر کار شود و در هر صورت اصلاً منظور او این نبوده که این پروژه به درد نمی خورد و او اصلاً متوجه نشده بوده که انتقادش سرپرست پروژه و همکارانش را آن قدر رنجانده است، بنابراین به خاطر حرفی که زده بود عذرخواهی کرد.

انتقاد در حقیقت برای این است که ارائه کننده خدمات یا مسئولین، اطلاعاتی را به دست بیاورند که در ارتباط با کارشان به آن نیاز دارند و با توجه به این اطلاعات کارشان را بهبود بخشند.

انتقاد در یک سیستم تئوری به معنی مبادله اطلاعات در مورد نحوه عملکرد صحیح یک سیستم است با توجه به اینکه اگر خطایی در یک قسمت سیستم باشد تمام سیستم را تحت تأثیر قرار می دهد، به حدی که باعث خارج شدن تمام سیستم از مسیر اصلی رسیدن به هدف می شود. توجه به انتقادها امکان این را به وجود می آورد که کار به مسیر اصلی بازگردد.

با توجه به اینکه در یک سازمان هر کسی یک قسمت از سیستم را کنترل می کند؛ انتقاد، عصب حساس تشکیلات است و هر گونه مبادله اطلاعات که بین کارکنان و مراجعه کنندگان اتفاق بیفتد، نیاز به دقیق تر شدن و بهتر شدن دارد و یا باید برای انجام آن کاملاً تغییر مسیر داد؟ بدون انتقاد و نظریه همانند این است که آدم در تاریکی راه برود، مجری خبر ندارد که رئیس، همکاران و مراجعه کنندگان و استفاده کنندگان چه فکر می کنند؟ آیا انتظارات آنها برآورده شده؟

بدون انتقاد اگر مشکلی وجود داشته باشد به مرور سخت تر خواهد شد چون اگر به موقع برطرف شود مخارج کمتری دارد ولی هر چه کاری در مدت طولانی تری غلط پیش برود حل آن مشکل تر می شود و خرج برطرف کردن آن بالاتر می رود.

یکی از مهم ترین وظایف یک مدیر، انتقاد بجا و بموقع است، البته باید قبول کرد که این کار، ساده نیست و شاید یکی از سخت ترین وظایف باشد و معمولاً مدیران میلند از زیر آن در بروند زیرا بسیاری از مدیران به هنر روش انتقاد صحیح آشنایی ندارند یا آشنایی کمی دارند، درست شبیه انتقاد غیر حرفه ای معاون مدیر که باعث دلسردی رئیس پروژه و کارمندانش شده بود.

برای این عدم آگاهی باید بهای زیادی پرداخت؛ درست شبیه رابطه بین زوج هاست که سلامتی روانی و احساسی آنها به چگونگی مطرح کردن مشکلاتشان بستگی دارد. همان طوری که تأثیرگذاری، رضایت و کارایی کارمندان در محل کارشان بستگی به نحوه حل مشکلاتی دارد که باعث ناراحتی و عدم کارایی آنها می شود، نحوه گفتن و پذیرش انتقاد بستگی به میزان رضایت کارمند از کارش، همکاران و مدیرش دارد.

### روش انتقاد صحیح

روش انتقاد صحیح یکی از نکات مهمی است که هر مدیر یا هر فردی که به نحوی در این بخش کار می کند باید به خوبی بداند.

برای مثال، معاون مدیر می توانست به سرپرست پروژه و کارمندانش بگوید: «بزرگ ترین مشکل این پروژه در حال حاضر این است که انجام آن وقت زیادی لازم دارد و به همین دلیل مخارج سازمان را بالا می برد، بنابراین سعی کنید در جهت کاهش وقت و مخارج آن تغییرات لازم را انجام دهید خصوصاً در جهت طراحی و توسعه نرم افزار بهتر است که آن را امتحان کنید که آیا می شود آن را به نحوی برنامه ریزی کرد که سریع تر عمل کند و بدین ترتیب مخارج را پایین بیاورید.»

یک چنین انتقاد و پیشنهادی کمک کننده و سازنده است به جای اینکه طرف مقابل را دلگیر و ناامید کند.

\* انتقاد باید همیشه ضمن بیان ایرادات همراه با ارائه راه حل باشد.

\* یک انتقاد صحیح و منطقی باید محدود به یک کار به خصوص باشد بدین ترتیب مجری دقیقاً می داند که کجا مشکل وجود دارد ولی اگر انتقاد کلی باشد اجراکننده قادر به اصلاح نخواهد بود.

\* یک انتقاد صحیح نباید همراه با توهین و تحقیر باشد زیرا باعث می شود که شخص در حالت دفاعی قرار گیرد و دیگر آمادگی شنیدن پیشنهادهای منتقد را نداشته باشد.

این روش باید را در زندگی زناشویی هم رعایت کرد. یکی از مهم ترین نکات در انتقاد این است که انگیزه و امید تغییر برای فرد مورد انتقاد از بین نرود زیرا اگر شخص مورد انتقاد باور کند که راهی برای اصلاح وجود ندارد امیدش را از دست می دهد و اصلاً تلاشی نمی کند زیرا امیدواری و خوش بینی ریشه سعی و کوشش است. هری لوینسون Harry Levinson متخصص تجزیه و تحلیل روانی است که امروز به عنوان مشاور سازمانی فعالیت می کند. او در مورد هنر انتقاد کردن می گوید: «هنر انتقاد کردن و تحسین کردن تنگاتنگ یکدیگرند.» او برای چگونگی انتقاد صحیح پیشنهادهای زیر را ارائه می دهد.

### در انتقاد دقیق باشید

دقیق باشید و همیشه انتقاد را همراه با یک مثال بیاورید. به هنگام انتقاد باید ابتدا نکات مثبت، ذکر شده و سپس به اشکالات پرداخته شود که همراه با پیشنهادهای لازم برای بهبود کار باشد. در انتقاد باید از حاشیه روی و زیاده‌گویی خودداری کرد زیرا در این صورت مجری نمی‌فهمد که واقعاً اشکال کار کجاست. در انتقاد نباید در لفافه حرف زد زیرا طرف مقابل عاقبت نمی‌فهمد که منتقد چه می‌خواهد.

در مورد اختلافات زناشویی هم باید دو طرف دقیقاً مشکل خودشان را در ارتباط با دیگری بیان کنند و از احساساتشان در آن مورد بگویند در این صورت امکان حل مشکل وجود خواهد داشت. لوینسون می‌گوید: «هنگام تحسین هم شخص باید واضح و روشن بگوید و از ذکر نکات کوچک هم صرف‌نظر نکند. من نمی‌گویم که تحسین کلی اثری ندارد ولی مطمئناً اثر بزرگی ندارد و شخص چیزی از آن نمی‌آموزد.»

ارائه راه حل، اهمیت زیادی دارد حتی کوچک‌ترین انتقاد هم باید همراه با راه حل باشد، در غیر این صورت باعث دلگیری و دلسردی طرف مقابل می‌شود. انتقاد درست امکانات جدیدی را نشان می‌دهد و درهای دیگری را باز می‌کند که مجری آنها را نمی‌شناخته. انتقاد باعث می‌شود که توجه شخص به سوی نقاط ضعف و چگونگی برطرف کردن آنها جلب شود.

**نکته مهم:** بهتر است هنگام انتقاد فقط مجری و منتقد حضور داشته باشند؛ البته ما می‌دانیم همیشه این شرایط وجود ندارد و اینکه برای بعضی از افراد مشکل است که انتقاد خودشان را به صورت مستقیم بیان کنند. معمولاً در این شرایط منتقد سعی می‌کند به طریقی دیگر انتقاد خود را به گوش طرف مورد انتقاد برساند ولی عیب این روش این است که شانس توضیح یا دفاع را از شخص مورد انتقاد می‌گیرد.

### در انتقاد حساس باشید

منتقد باید با حساسیت انتقاد کند و متوجه اثر آن روی شنونده باشد. مدیری که حساس نباشد انتقادش حتماً باعث مجروحیت روحی کارمندش خواهد شد.

برای مثال، او به نحوی انتقاد می‌کند که باعث حقارت کارمند می‌شود. چنین انتقادی نابودکننده است و به جای اینکه راه صحیح را نشان دهد و کمکی باشد، واکنشی دفاعی ایجاد می‌کند.

لوینسون در مورد انتقادات غیرمستقیم هم می‌گوید: انتقاد غیرمستقیم باید همراه با اطلاعات با ارزشی در مورد امکانات بهبود مسئله یا فرد مورد انتقاد باشد و ضمناً باید با حساسیت و نه به صورت حمله شخصی مطرح شود و اگر شخص عصبانی شد و در حالت دفاعی قرار گرفت باید به صحبت خاتمه داد تا شخص ابتدا انتقاد را هضم کند و آرامش خود را باز یابد.

در پایان باید اضافه کرد که انتقاد را به‌عنوان یک شانس دید و بهترین کار این است که همراه منتقد روی راه‌حل‌های پیشنهادی کار شود و نباید منتقد را به‌عنوان دشمن دید و با او مقابله کرد.