

# قدرت سازه

پروفسور هندی وایزینگر

مترجمان: دکتر سید مهدی الوانی، محمد رضا ربیعی مندجین

## بیست توصیه

در ابتدا بیست توصیه ارائه می‌شود که در کنترل قدرت انتقاد سازنده به شما کمک می‌کند. این توصیه‌ها به سه اصل استوارند، نظریه‌ها، پژوهش‌ها و تجارب عملی. این توصیه‌ها در کنار یکدیگر، روش‌های علمی و ثابت شده‌ای را به منظور افزایش مهارت انتقاد کردن و مورد انتقاد قرار گرفتن در اختیار شما قرار می‌دهد.

آمیختن، ترکیب و انطباق این توصیه‌ها با انتقاداتی که با آنها مواجه می‌شوید، چگونگی روش استفاده از قدرت سازنده را به شما می‌آموزد.

## توصیه اول: استقبال از انتقاد

هر شغلی انتقاد به همراه دارد. شما باید با روحیه‌ای مثبت از انتقاد استقبال کرده و از آن در جهت بهبود کار خود استفاده کنید. متأسفانه اکثر شاغلین این کار را وظیفه‌ای دشوار می‌پندارند و بسیاری نیز آن را کاری غیر معقول می‌دانند. استقبال از انتقاد وظیفه مهمی است. برای این کار شما به یک ذهنیت جدید نیاز دارید. نهادینه کردن این عقیده که انتقاد یک عامل ضروری برای موفقیت شماست، نتیجه نهایی این است که شما به ارزش انتقادی بپردازید. برای انجام این منظور دو کار انجام دهید. اول یک عبارت مثبت درباره انتقاد روی یک کارت بنویسید و آن را در جایی قرار دهید که در دید شما باشد. جملاتی از قبیل:

«انتقاد اطلاعاتی است که باعث رشد من می‌شود.»  
«انتقاد، مهارت‌ها و دانش مورد نیاز را به من آموزش می‌دهد.»

دوم باید از دیگران بخواهید از شما انتقاد کنند. این مرحله را با احتیاط انجام دهید. از کسانی که نسبت به انتقاد نگرش منفی دارند این موضوع را در خواست نکنید. زیرا دیدگاه منفی آنان باعث می‌شود فقط بر اشتباهات شما انگشت گذاشته و یا درخواست شما را طعنه آمیز و یا از سر عجز و ناتوانی بپندارند.

**توصیه دوم: به طور استراتژیک انتقاد کنید**

## مقدمه

انتقاد پیچیده است. کلماتی که شما برای انتقاد استفاده می‌کنید، حالات روحی طرفین، ماهیت روابط شما با منتقد یا کسی را که مورد انتقاد شماست، محتوای انتقاد و زمان و مکان انتقاد، همراه با متغیرهای بسیار دیگری، باعث پیچیدگی و سختی انتقاد می‌شود. تحقیقات بیشمار نشان می‌دهد که مردم در بیشتر مواقع این کار را به درستی انجام نمی‌دهند.

انتقاد مهم است. عملکردها و موقعیت‌هایی که ارزش انتقاد کردن دارند عملکردها و موقعیت‌هایی هستند که باید ارزیابی شوند، زیرا آنها بر رفاه و سلامتی شما تاثیر می‌گذارند.

هنگام کار، رفتاری مورد انتقاد قرار می‌گیرند، که احتمال می‌رود بر نتیجه و بازده کار تاثیر داشته باشد. در جامعه عملکردها و موقعیت‌هایی مورد انتقاد قرار می‌گیرند که تصور می‌شود بر زندگی روزمره تاثیر داشته باشند بنابراین شایسته است که مورد ارزیابی قرار گیرند.

انتقاد ضروری است. ارزیابی عملکردها، کارکرد تیم، کنترل کیفیت، ارائه خدمات به مشتریان، بهبود مدیریت و رهبری و مدیریت مسائل، همگی وظایف روزمره سازمانی هستند که باعث رفته و آرامش یک سازمان می‌شوند. در هر یک از این وظایف انتقاد کردن و مورد انتقاد واقع شدن عاملی ضروری و مهم است که میزان درستی اجرای آنها را نشان می‌دهد.

اما هدف نیست که فقط بگوییم انتقاد دارای چنین صفاتی است. به طور خلاصه می‌توان گفت که تحقیقات بی‌شمار بیست سال گذشته به وضوح نشان می‌دهد که انتقاد سازنده، نقش مهمی در موفقیت فردی و سازمانی داشته است. موفقیت در طیفی وسیع، مانند لذت بردن از کار، روابط کاری بهتر، سلامت روحی بهتر، بهبود خودباوری، بهره‌وری بیشتر و نتایج مطلوب‌تر تعریف شده است.

با این ذهنیت مهارت‌های خود را در استفاده از قدرت انتقاد سازنده بهبود بخشید.

هنگامی که شما این کار را انجام می‌دهید، از انتقاد به عنوان وسیله‌ای برای انگیزش، آموختن، توسعه، آموزش و ایجاد روابطی قوی استفاده می‌کنید.

داشتن یک استراتژی سازمانی معمولاً یک اولویت مهم است. متأسفانه داشتن یک استراتژی انتقادی، یک اولویت مهم محسوب نمی‌شود.

چگونه می‌توان به منتقد استراتژیک تبدیل شد و از قدرت انتقاد سازنده انتقاد کرد؟

بهترین پیشنهاد این است که با شناسایی موقعیتی که قرار است از آن انتقاد کنید، این کار را تمرین

می‌توانم بکنم؟

## توصیه سوم: بهبود گرا باشید

میل شما به بهبود، پدیده‌ای ذاتی است، قسمتی از طبیعت شماست. مساله این است که برای بسیاری از ما این حس ترقی با انتقاداتی که از ما می‌شود فرو می‌نشیند. چرا؟ چون بیشتر انتقاداتی که دریافت می‌کنیم (یا ابراز می‌کنیم) بر جوانب منفی تاکید می‌کند.

انتقادات بهبودگرایانه تنها اقداماتی مفیدی را پیشنهاد می‌کند بلکه بر این واقعیت تاکید دارد که مخاطب شانس دیگری نیز دارد. شما پیامی را به او می‌دهید که باعث تقویت اعتماد به نفس او می‌شود، «اطمینان دارم که موفق می‌شوی»

توصیه چهارم: حفظ خودباوری

یک مدیر تبلیغات به دستیارش می‌گفت: «طرح خود را باید خلوت تر تهیه می‌کردی، از رنگ‌های مناسب استفاده نکرده‌ای و مفهومی بی‌معنی را نشان داده‌ای.» یک مدیر با استفاده از این جملات از مسئول فروش انتقاد می‌کرد. «همه چیز را به باد دادی. باید به کار خود بیشتر توجه کنی. اصلاً گوش نکردی شاید هم برای این کار مناسب نیستی.» این نوع انتقادات ممکن است بهبود گرا باشد، اما به شخصیت مخاطب آسیب می‌زند. فقط بر این تاکید دارند که مخاطب عملکرد خوبی نداشته و اشاره می‌کند که تو قادر نیست عملکرد بهتری داشته باشی. این پیام‌ها باعث جریحه دار شدن غرور مخاطب می‌شود.

## توصیه پنجم: کلمات صحیح را انتخاب کنید.

شما همواره می‌توانید از کلماتی که بر زبانان جاری می‌شود، بهترین‌ها را انتخاب کنید و اگر این کار را انجام دهید، بهترین کار است: زیرا کلماتی که شما استفاده می‌کنید بیانگر این مطلب است که آیا قدرت انتقاد سازنده، تحقق خواهد یافت یا خیر؟ در بسیاری از مواقع، تغییر جزئی کلماتی که استفاده می‌کنید باعث تفاوت‌های بزرگی می‌شود. اگر هنگام انتقاد از دستیار خود بگویید «کار شما

کنید. قبل از اینکه انتقاد کنید این سوالات را از خود پرسید:

دقیقاً چه چیز را می‌خواهم بیان کنم؟

چه چیز را می‌خواهم تغییر دهم؟

انگیزه و محرک من برای بیان این انتقاد چیست؟

چه راه حل‌ها و اهداف خاصی را می‌توان ارائه

کنم و برای دستیابی مخاطب به این اهداف، چکار



زیر استاندارد کاری ماست»، به طور قطع باعث بیدار شدن حس دفاعی او می شود در حالی که اگر بگویید «کار شما فقط کمی با استانداردهای ما تفاوت دارد.»

این حالت را به وجود نمی آورد. جمله اول بیان می کند که دستیار شما عملکرد ضعیفی دارد، در حالی که جمله دوم (با آهنگ ملایم) صدا فرض می کند که او نزدیک است که به استانداردها دست یابد.

### توصیه ششم: انتقادات خود را نقد کنید

تفاوت هایی که جنسیت هنگام مواجهه با انتقاد ایجاد می کند به شرح زیر است: مردان احتمالاً هنگام مواجهه با یک انتقاد درست آن را نمی پذیرند در حالی که زنان به احتمال زیاد انتقاداتی را قبول می کنند که صحیح نیستند. نمی دانم کدام یک بدتر است. نپذیرفتن انتقاد درست یا قبول انتقاد غلط، در هر دو مورد، باید انتقاداتی را که دریافت می کنید مورد ارزیابی قرار دهید.

گرچه مطالبی بسیاری وجود دارد که تفکر درباره آنها به ارزیابی صحت انتقاد کمک می کند، اما پنج ویژگی خاص که کاملاً مفید هستند توصیه می شود:

اول: محتوای انتقاد است. از خود پرسید: «این اطلاعات چقدر مهم است؟»

دوم: منبع انتقاد باید مورد توجه قرار گیرد. هنگامی که می دانید فردی که از شما انتقاد می کند نمی داند درباره چه چیز صحبت می کند، کاملاً طبیعی است که از او ناراحت شوید.

سوم: بار احساسی موقعیت که باید در نظر گرفته شود. مطمئن باشید که احساسات، بر نحوه انتقاد کردن و مورد انتقاد قرار گرفتن تاثیر می گذارد. وقتی ما عصبانی یا آزرده هستیم، اغلب مطالبی را می گوئیم که اگر در آن شرایط خاص قرار نداشتیم هرگز به زبان نمی آوردیم.

انتقاد یعنی ارزش یابی شایستگی ها و عدم شایستگی ها

چهارم: چند نفر از شما انتقادات مشابهی می کند؟ این نکته مهم دیگری است که باید به آن توجه شود. زیرا به شما کمک خواهد کرد تا تصمیم بگیرید که آیا انتقاد ارائه شده به دلیل عملکرد شما است یا به دلیل عدم رعایت ضرب الاجل از طرف یکی از مشتریان خود مورد انتقاد واقعه می شوید.

پنجم: شما باید یک تحلیل هزینه انجام دهید. به عبارت دیگر باید مشخص کنید که چقدر انرژی صرف می کند و در قبال آن چه نتایج می توانید

انتظار نداشته باشید. البته تصمیم شما درباره مقدار انرژی مصرفی، مستقیماً به مقدار توان بالقوه که شما پیش بینی می کنید بستگی دارد. اگر نتایجی که در عمل به یک انتقاد حاصل می شود اندک یا هیچ باشد مطمئناً هر مقدار انرژی که صرف شود زیاد خواهد بود.

### توصیه هفتم: مخاطب خود را در فرآیند انتقاد شرکت دهید.

شرکت دادن مخاطب شما در فرآیند انتقاد از چند جهت حائز اهمیت است. اما بهترین دلیل این است که ارتباط متقابل با او با روشی مثبت، فرصت های بسیاری برای راه حل های سازنده در اختیار شما قرار می دهد. هر یک از شما که در این فرآیند وارد عمل می شود، یک هم افزایی (synergy) آغاز می شود.

روش های بسیاری وجود دارد که با استفاده از آنها می توانید مخاطب خود را در فرآیند انتقاد شرکت دهید. مثلاً به جای صدور دستوراتی مثبتی بر انجام یا عدم انجام کاری، ممکن است شما با دستیار خود در حل مشکلات موقعیت مورد انتقاد همکاری کنید، یا می توانید برای عملی شدن این توصیه را از او بخواهید درباره پیشرفت کار، به صورت دوره ای به شما گزارش دهد.

### توصیه هشتم: بدون هیچ «اما» شایستگی ها را متذکر شوید.

می توانید به یاد آورید آخرین دفعه ای که مورد انتقاد قرار گرفته اید آیا نکات مثبتی را هم شنیده اید؟ آخرین دفعه ای که انتقاد کردید؟

انتقاد یعنی ارزش یابی شایستگی ها و عدم شایستگی ها، اما واقعیت این است که اکثر مردم هنگام انتقاد کردن، شایستگی ها را نادیده می گیرند، اما اگر می خواهید از قدرت انتقاد سازنده استفاده کنید، نباید از آنها چشم پوشی کنید. هنگامی که شما به سادگی شایستگی های فردی را ذکر می کنید، بدان معنی است که از تلاش های او آگاه بوده و به آنها احترام می نهید. شخصیت مخاطب اگر ارتقا نیابد، حداقل آسیب نمی بیند.

یک دلیل برای عدم کارایی انتقاد این است که مردم عادت ندارند که در یک موقعیت کاری با نکات مثبت مواجه شوند. وقتی هم که در مواردی با نکات مثبت روبه رو می شوند همواره به دنبال آن با نکات منفی نیز برخورد کرده اند. این دقیقاً چیزی است که اتفاق می افتد. شما کلمه «اما» را می شنوید و انتظارات شما درباره نکات منفی تایید می شود. دفعه بعد نیز به طور قطع، وضع به همین شکل خواهد بود.

کلمه «اما» دارای بار منفی است. به عبارت دیگر به مخاطب می گوید: آنچه را که شنیده است (نکات مثبت) فراموش کند.

### توصیه نهم: به آنها بگویید که چه چیزی می خواهید

موفقیت اکثر انتقادات، دلایل بسیاری دارد. اما یکی از عمومی ترین آنها این است که منتقد به مخاطب خود نمی گوید که چه کاری باید انجام شود. مخاطب راه حل های خودش را آزمایش می کند که حتی اگر قصد خوبی هم داشته باشد، معمولاً با آنچه که در ذهن مخاطب بوده بسیار تفاوت دارد. راه حل یک انتقاد چیست؟

دقیقاً همان چیزی است که فکر می کنید با آن می توان انتقاد را به مرحله اجرا درآورد و آن جوابی است که شما برای بهبود وضعیت ارائه می کنید. گفتن این جمله «تو باید نقش فعال تری داشته

باشی» به زیر دست خود، ممکن است بهبودگرا باشد اما با گفتن این مطلب تاثیر بیشتری عاید می شود: «اگر لغو جلسات را به دقایقی قبل از شروع جلسه موکول نکنی و سهم خود را در کار به موقع انجام دهی و در مورد تلاش دیگران مثبت تر قضاوت کنی. می توانی روابط خود را با همکارانت بهبود بخشی.»

### توصیه دهم: وقت شناسی با شنید

برای استفاده از قدرت انتقاد سازنده، شما باید به یاد داشته باشید که برای هر کاری، زمان و مکان مناسبی وجود دارد. این مساله در مورد انتقاد نیز صدق می کند. انتقاداتی که انتظار می رود به دلیل محتوای مناسب یا شیوه بیان، مورد قبول واقع شوند، اگر در زمان نامناسبی بیان شوند، به درستی مورد قبول واقع نمی شوند، زیرا ممکن است مخاطب در وضعیت فکری مناسبی نبوده و یا منتقد نیز حال مساعدی نداشته باشد.

هیچ گاه افرادی را که عصبانی هستند مورد انتقاد قرار ندهید، به عنوان یک عکس العمل احساسی عصبانیت باعث تغییرات فیزیولوژیک در مغز شما شده و در نتیجه شما از عقیده خود سرسختانه دفاع می کنید.

زمان مناسب برای انتقاد چه موقع است؟ چگونه با زمان سنجی انتخاب از قدرت انتقاد سازنده استفاده می کنید؟ قانون مشخصی برای تعیین زمان دقیق انتقاد وجود ندارند. آنچه که باید مورد توجه قرار گیرد آگاهی و مهارت استفاده از عوامل طبیعی، موقعیتی و روحی، برای افزایش احتمال پذیرش انتقاد توسط مخاطب است.

در عمل قبل از آنکه انتقاد کنید سعی کنید این عادت را در خود به وجود آورید و از خود بپرسید: «آیا این مناسب ترین زمان برای انتقاد است؟» آیا ضروری است که الان انتقاد کنم؟ آیا می خواهم در این شرایط انتقاد کنم؟ آیا او شرایط روحی مناسبی دارد؟ پاسخ این پرسش ها به شما کمک می کند تا وقت شناس شوید و این توانمندی، استفاده سازنده از انتقاد را برای شما ساده تر می کند.

توصیه یازدهم: از سوالات سقراطی استفاده کنید  
**روش چهار مرحله ای استفاده از سوالات سقراطی به شرح زیر است:**

۱- سوالاتی را بپرسید که جواب آنها مخاطب را به اطلاعات مهم راهنمای می کند: به جای آن که بگویید «باید برای اطلاع از واکنش قیمت فروش با آنها هماهنگ می کردید» بهتر است بپرسید: فکر می کنی واحد فروش در برابر گزارش شما، چه عکس العملی نشان می دهد؟»

۲- سوالات خود را با شیوه ای ملتمسانه بیان نکنید. شیوه ای که ممکن است چنین مفهومی را در بر داشته باشد. «لطفاً ببینید آیا می توانید جواب را حدس بزنید؟» از جملاتی استفاده کنید که با «چه می شد اگر شروع شوند.» چه می شد اگر شما مجبور بودید بازار آزمایشی مورد نظر را تغییر دهید؟»

۳- اگر از مخاطب خود جواب غیر منتظره ای شنیدید، آن را بررسی کنید اگر رضایت شما برآورده نشد، نظر خود را با عبارت دیگری بیان کنید: «این ممکن است درست باشد، ممکن است که آن...»

۴- اگر احساس کردید که با شما بازی می شود، محکم باشید و آزادانه انتقاد خود را با این سوال بیان کنید: «اجازه بده چند سوال از تو بپرسم، سپس من نیز نظراتم را می گویم و سپس با کمک هم به جواب هایی می رسیم.»  
توصیه دوازدهم: وقتی کلمات کارساز نیستند اقدام کنید.

تصور اکثر ما از انتقاد فقط شکل لفظی آن است. انتقادات رفتاری می تواند این مفهوم را گسترش دهد. شما باید علاوه بر آنچه که به عنوان انتقاد می گوید رفتاری انتقاد آمیز نیز در پیش بگیرید که به پیشرفت مخاطب شما کمک کند. تصور کلی از انتقاد شما بر این اصل استوار است که انتقاد، ارتباط دو طرفه ای است که افراد به وسیله آن بر یکدیگر تاثیر می گذارند. بنابراین اگر شما رفتار خود را تغییر دهید گاهی اوقات باعث می شود دیگران نیز عکس العمل هایشان را نسبت به شما یا موقعیت تغییر دهند. چهار مرحله برای تنظیم رفتار هنگامی که انتقاد زبانی موثر نیست و باید رعایت شود به شرح زیر است:

۱- مشخص کردن انتقاداتی که به طور دائم بیان کرده اید اما هیچ فایده ای نداشته است.

۲- رفتاری را در پیش بگیرید که مخاطب را مجبور کند رفتارش را تغییر داده و در نتیجه تغییرات مورد نظر حاصل شود: مثلاً هر روز با کمک دستیاران پنج دقیقه بررسی کنید و ببینید که آیا او پرونده ها را سر جای خود قرار داده است. به کارمندان خود بگویید هر روز به او یادآوری کند که همکاریانش را از برنامه کار خود مطلع نماید. با یک علامت غیر زبانی (تکان دادن سر) به کارمند خود بفهمانید که در جلسه همکاریاش مشکل به وجود آورده است.

۳- در اقدامات خود استمرار داشته باشد.

۴- اگر مشکل همچنان حل نشده باقی ماند، مداخله رفتاری دیگری را به کار بگیرید.

**توصیه سیزدهم: از انتقادات خود بهره برید.**

گاهی اوقات احساس می کنیم مخاطب به همان رفتار مورد انتقاد ادامه می دهد و هیچ تغییری در رفتار او مشاهده نمی شود. در این حالت انتقادات ما ممکن است باعث شود انتقادات ناپخته و شتاب زده ای انجام دهیم و درست از زمانی که رفتار او در حالت تغییر یافتن است، انتقاد از او را شروع کنیم.

انتقادات شرط هایی ذهنی (mental bet) هستند که درباره نتایج وقایع، رفتار خودمان و رفتار دیگران با خود می بندیم. آنها اغلب منعکس کننده اهداف و استانداردها هستند. در فرآیند انتقاد، انتقادات عوامل پر قدرتی محسوب می شوند. سه مرحله به شرح زیر برای ایجاد رابطه مثبت بین انتقاد و انتقادات موجود دارد:

مرحله اول با شناسایی انتقادات، به ماهیت و چگونگی آنها پی می بریم. آن توقعی را که از خود

مرحله سوم: باید کسانی را که در مسیر توقعات شما قرار می گیرند، از توقعات خود آگاه کنید. وقتی به آنها اجازه می دهید از توقعات شما آگاه شوند، اطلاعات بسیار مهمی در اختیار آنان قرار می دهید. (چه چیزی در فکر شماست و به ژه چیزی نیاز دارید.)

همچنین این فرصت را در اختیار آنان قرار می دهد تا ارزیابی کنند آیا توقعات شما واقع گرایانه است و آیا می توانند آنها را در همان سطح مورد نظر شما برآورده سازند؟ اگر به این نتیجه برسید که توانایی انجام آنها را ندارند، این فرصت را خواهد داشت که دلایل خود را برای شما تشریح نموده و با هم می توانید به یک چشم انداز واقع گرایانه دست یابید.

**توصیه چهاردهم: تصدیق کنید که انتقاد امری ذهنی است**



وجود آمدن این مشکل گناه تو است.» «تو بد هستی.»

در اغلب موارد سرزنش غیر ضروری است. زیرا به ندرت اتفاق می افتد که در پس عملکرد ضعیف افراد، هدفی خاص نهفته باشد.

رفتارهای آنان معمولاً برای ارضای نیازهایشان صورت می گیرد و قصد آنان ایجاد مشکل برای شما نیست. بنابراین اگر شما به خاطر داشته باشید که انتقادات شما ذهنی بوده و یک حقیقت مطلق و قاطع نیستند، احتمال آنکه از قدرت انتقاد سازنده استفاده کنید افزایش می یابد.

**توصیه پانزدهم: در انتقادات خود انگیزه ای قرار دهید**

یکی از نقش های اساسی انتقاد «تشویق برای کارکرد بهتر» است. بنابراین تصحیح آن است که فرض کنیم برای اینکه انتقاد شما قدرت سازنده داشته باشد بهتر است برای مخاطبان تان برانگیزاننده باشد.

انگیزش در هر شکلی که باشد، هدف آن تحریک شما برای انجام کاری است. در واقع انتقاد شما ممکن است بهبودی را باشد اما اطلاعات کم ارزشی به همراه داشته باشد. اما اگر انتقاد انگیزه کافی به همراه نداشته باشد ممکن است مخاطب شما حتی با تمایلات مثبتی هم که دارد از اجرای آن سرباز زند.

انگیزه انتقاد خود را ارزیابی کنید، آیا کارمندان شما احساس می کنند در قبال انتقاد شما مجبور هستند بهتر کار کنند، یا انتقاد شما باعث می شود در آنها میل به بهبود و ترقی بوجود آید؟ آیا انتقادات شما نتایج منطقی دارد یا آغازگر یک فرآیند طولانی بهبود است؟

بهترین کارکرد انگیزه این است که انتقاد را به گونه ای شکل می دهد تا مخاطب به جای احساس اجبار، برای بهبود در کار خویش، احساس تمایل را تجربه کند. به عبارت دیگر، تجهیز انتقاد یا انگیزه باعث می شود که در مخاطب این احساس به وجود آید که می خواهد بهترین تلاش خود را برای بهبود کار انجام دهد نه آنکه فقط وظیفه خود را اجرا کند.

**توصیه شانزدهم: از دنیای مخاطبان خود استفاده کنید**

در مواقع بسیاری متوجه می شوید که استفاده ابزار مناسبی برای استفاده از قدرت انتقاد سازنده است. یک مورد زمانی است که به دلیل بی معنی بودن انتقاد برای مخاطب و ارائه نکردن هیچ انگیزه ای برای تغییرات، هیچ نتیجه ای از انتقاد نمی گیرد، حتی وقتی که شما سعی کرده اید تغییرات را به نوعی با مزایای مالی یا دیگر انگیزه ها مرتبط سازید.

در اینجا ممکن شما به این نتیجه برسید انتقادی که از طریق استعاره و یا مایه ای از روانشناسی بیان شود تنها ناجی شما خواهد بود زیرا استعاره دروازه ای است به دنیای ناخود آگاه فرد. استعاره به شما اجازه می دهد از مسیری وارد دنیای مخاطب شوید که برای او معنی دار باشد. حال که انتقاد باعث تحریک سیستم انگیزش فرد می شود انتقاد برای او معنی دار شده و باعث انگیزش می شود.

انتقاداتی که هر روز بیان می کنید را در نظر بگیرید. «کار تو باید بهتر انجام شود.» «تو به آن خوبی که باید باشی نیستی.» تمام این انتقادات به عنوان واقعیت مطرح شده اند در حالی که آنها صرفاً قضاوت شما هستند. ممکن است دیگران درباره همان موضوعات، قضاوت های دیگری داشته باشند.

شایع ترین روشی که توسط آن مردم ارزیابی ذهنی خود را به یک واقعیت مطلق منتقل می کنند، پیام هایی است که با «تو» شروع می شود. (بیان می کنید که تو کاری را انجام می دهی و یا نمی دهی). پیام های حامل «تو» تقریباً همواره باعث تحریک یک حالت تدافعی می شود. زیرا نوک پیکان سرزنش را به طرف مخاطب نشانه می روند. آنها به مخاطب القاء می کنند که «به

دومین مورد زمانی است که انتقاد شما بسیار حساس است یا احتمال می دهید باعث تحریک رفتار تدافعی گردد.

سومین موردی که شما انتقاد از طریق استعاره را موثر می یابید زمانی است که می خواهید از یک گروه انتقاد کنید فرقی نمی کند یک تیم یا یک واحد یا یک قسمت باشد. نکته ای که در این مورد باید مورد توجه قرار گیرد، انتخاب استعاره ای متناسب با گروه است.

**توصیه هفدهم: پیگیر باشید، پیگیر باشید، پیگیر باشید.**

صرف نظر از اینکه انتقاد شما موثر بوده و مخاطب نیز واکنش مثبت نشان دهد، باید مطمئن شوید که این شرایط جدید ادامه می یابد. اگر می خواهید همواره از قدرت سازنده بهره مند شوید بهترین کار این است که همیشه به او یادآوری کنید که ادامه دهد. بسیاری از منتقدان هنگام دنبال کردن انتقاد مرتکب دو اشتباه می شوند:

اول تصور می کنند اگر هیچ بهبودی به چشم نخورد به معنی آن است که مخاطب متعهد نبوده و انتقاد را نادیده گرفته است.

دیگران درباره معیارهای انتخابی من چگونه فکر می کنند؟

جواب های شما کمک می کند انتقادات خود را شکل داده و به مخاطب منتقل کنید و در این راستا ارزیابی های موثرتری انجام دهید و این یعنی معیار مهمی که به شما در استفاده از قدرت انتقاد سازنده کمک می کند.

**توصیه نوزدهم: به خودتان گوش دهید.**

توانایی به خود گوش دادن به شما اجازه می دهد هنگام انتقاد شدن و انتقاد کردن به آنچه به خود می گوید نظارت کنید. با تقویت این مهارت به گفته های خود توجه بیشتری معطوف می دارید. سپس می توانید افکار خود را بررسی کرده و ببینید آیا کمک کننده هستند یا آسیب زننده. با این آگاهی می توانید آنها را به گونه ای اصلاح کنید تا به شما کمک کنند انتقاد پذیری شما افزایش یابد.

یک روش خوب برای تمرین این توصیه این است که هر روز به مدت پنج دقیقه با آرامش نشسته و به گفتگوی درونی که در آن لحظه در ذهن شما جاری است گوش فرا دهید. وقتی به شنیدن گفتگوی درونی خود عادت کردید، می توانید

**سومین قانون در انتقاد از رئیس که احتمالاً مهم ترین نیز می باشد، اجتناب از قدرت نمایی نزد رئیس است. باید مواظب باشید روش بیان انتقاد شما به شخصیت رئیس آسیب نزده و امنیت شغلی او را تهدید نکند. در غیر این صورت رئیس شما حالت تدافعی به خود خواهد گرفت.**

دومین اشتباه این است که منتقد متوجه تغییرات مثبت می شود اما قدردان آنها نبوده و اغلب بر این نکته تاکید می کند که مخاطب همچنان با استانداردهای مورد نظر فاصله دارد.

به شرح زیر می توانید انتقادات را پیگیری کنید: به محض آنکه متوجه پیشرفتی شدید مستقیماً با فرد صحبت کنید. قدردانی شما مانند یک محرک مثبت عمل کرده و باعث می شود مخاطب به حرکت خود ادامه دهد و او را قادر می سازد که بهتر از قبل عمل کند.

**توصیه هجدهم: معیارهای خود را برای انتقاد بشناسید**

دو تن از متخصصان انتقاد، ارسطو و افلاطون، معتقدند که یک انتقاد خوب بر پایه معیارهای مشخصی استوار است.

داشتن معیار (آنچه که برای قضاوت مورد استفاده قرار می گیرد). قسمت مهمی از انتقاد است زیرا بیانگر منطق شما در ارزیابی است. برای استفاده موثر از این توصیه قبل از انتقاد از خودتان پرسش کنید که:

آیا باید از معیارهای دیگر نیز استفاده کنم؟  
آیا دیگران می دانند یا چه میارهایی درباره رفتار و نتایج آن قضاوت می کنم؟

ارزیابی کرده و واکنشی مناسب نشان دهید.

برای حفظ آرامش خود هنگام انتقاد شدن یا انتقاد کردن می توانید از دو روش استفاده کنید:

اولین راه این است که نسبت به عکس العمل های فیزیولوژیکی که خبر از فروپاشی آرامش می دهد حساس باشید.

دومین روش حفظ آرامش هنگام انتقاد تمرینات آرام بخش است. تمریناتی که باعث می شوند در شما قدرتی به وجود آید که بتواند از زمان مناسب حتی در موقعیت هایی که احساسات شما شدیداً برانگیخته می شود. آرامش خود را حفظ کنید. واکنش های آرام بخش شما باعث می شود رفتار انتقاد پذیر خود را حفظ کنید. زیرا به شما اجازه می دهد به طور معقولانه تفکر کنید.

**موقعیت های دشوار، چالش برانگیز و رایج انتقاد در طول بیست سال گذشته، سخنان هزاران نفر را شنیده ام. از مدیران ارشد اجرایی گرفته تا مدیران شرکت ها، مشکل ترین و چالش برانگیزترین انتقاداتشان را برای من بیان کرده اند. از میان این داده چهارده موقعیت انتقاد را که مشکل تر، چالش برانگیزتر و متداول تر بود انتخاب کرده ام.**

در این بخش موثرترین راهبردها، فنون، روش ها و مداخله ها که اثر آنها ثابت شده است، در اختیار شما قرار می گیرد.

۱- آیا از انتقاد رئیس خود هراس دارید؟  
مهم ترین نکته ای که باعث پیروزی شما در مشکل ترین موقعیت ها می شود این است که «چگونه از رئیس خود انتقاد کنید؟»

به عنوان کسی که کار انتقاد را شروع کرده اید بایستی به سه قانون اصلی تکیه کنید: اول اینکه از دید مثبت رئیس نسبت به انتقاد مطمئن شوید. اگر دریافتید رئیس شما با انتقاد میانه خوبی ندارد باید روشی عاقلانه در پیش گرفته و به جای تلاش برای تغییر او، یاد بگیرید چگونه خود را با شرایط وفق دهید.

دوم اینکه مطمئن شوید آنچه را که مورد انتقاد قرار می دهید، دقیقاً بر عملکرد شما تأثیرگذار بوده است. انتقاد از او در مورد کاری که بر عملکرد شما تأثیری ندارد. عکس العمل مناسبی در پی نخواهد داشت. سومین قانون در انتقاد از رئیس که احتمالاً مهم ترین نیز می باشد، اجتناب از قدرت نمایی نزد رئیس است. باید مواظب باشید روش بیان انتقاد شما به شخصیت رئیس آسیب نزده و امنیت شغلی او را تهدید نکند. در غیر این صورت رئیس شما حالت تدافعی به خود خواهد گرفت.

۲- خشم از انتقاد  
مطالعات نشان داده اند که افراد در کار روزانه خود تا ده بار عصبانی می شوند. دلیل بیشتر این عصبانیت ها، حول محور انتقاد می چرخد. گوش دادن به مخاطب عصبانی کاری فراتر از نشستن و صبور بودن برای خالی شدن خشم طرف مقابل است. در اینجا چند نکته بیان می شود که شما را در گوش دادن به عصبانیت یک فرد کمک می کند:

- حرف او را قطع نکنید  
- مراقب زبان بدنی خود (آنچه که از حرکات بدن استنباط می شود) باشید.

- با کلمات خود آنچه که مخاطب می گوید برای خود خلاصه کنید:

- اگر مخاطب شما را متهم کرد که سخنان او را نمی فهمید، آرامش خود را حفظ کنید و بگویید که مایل هستید نظرات او را درک کنید.

- انعطاف پذیر باشید.

۳- انتقاد از همکاران  
همکارانی که دارای قدرت سازمانی مساوی هستند نه تنها مجاز به انتقاد هستند، بلکه انتظار می رود هنگام انتقاد با یکدیگر به بحث بپردازند. هنگامی که بحث بین دو نفر شدید می شود، هر فرد در مواضع خود بیشتر پافشاری می کند. علاوه بر این ممکن است هنگام انتقاد از یک همکار با واکنش خشم آلود او مواجه شوید. در اینجا چند روش که هنگام انتقاد از یک همکار مفید هستند ارائه می کنیم.

- ادراک یک هدف مشترک را بوجود آورید.

- نشان دهید چگونه عملکرد همکار شما بر هر دوی شما تأثیر می گذارد.

- برای انتقاد کردن اجازه بگیرید.

۴- در خط آتش  
اگر فقط یک چیز باشد که شما به آن نیاز نداشته باشید، همکار یا ریبسی است که هر روز در مورد کار شما، اظهارنظرهای مخرب و ناراحت کننده ای بیان می کند. مشکل کجاست؟ آیا باید میز کار را تغییر داد، اظهار او را نادیده گرفت یا اظهار ناراحتی کرد. آیا واقعاً چنین عکس العملهایی منطقی به نظر می رسند. یک استراتژی موثر در این مورد مانند عملکرد یا استاد ایکیدو (Akido) است. او از نیروی حریف خود برای غلبه بر او استفاده می کند. هنگامی که منتقد منفی گرا از شما انتقاد کرد به جای سعی در متوقف کردن، او را تشویق کنید انتقادات خود را به طور سازنده ای بیان کند.

۵- انتقاد در گروه ها  
انتقاد در حضور دیگران چه در یک نفر چه از همه افراد حاضر در جلسه یکی از مشکل ترین وضعیت های انتقاد است. در بیشتر موارد مخاطب احساس ناراحتی و نگرانی می کند. منتقد خطر تزییق تنش به محیط جلسه را می پذیرد که معمولاً باعث می شود دیگران از اظهار نظر خودداری کنند. دو استراتژی برای انجام این کار وجود دارد.

اول اینکه با مخاطب قرار دادن کل مجموعه چهره ای غیر شخصی به انتقاد خود بخشید.

دومین روش که بسیار موثر است در این روش شما می توانید در میان جمع از یک نفر انتقاد کنید و با عمومیت دادن به انتقاد خویش به انتقاد وجهه ای عمومی بخشید.

۶- تقصیر من نبود  
بحث کردن با کسی که برای توجیه اشتباهات خویش همواره در پی عذر آوردن است کار واقعاً آزاددهنده ای است. هر گاه شما انتقادی از او می کنید. تنها جوابی که می شنوید بهانه ای بیش نیست. عذری برای توجیه نتایج حاصله. برای این کار دو دلیل وجود دارد.

اول اینکه فرد بهانه ساز در موقعیتی نامطمئن قرارداد و احساس ناامنی می کند.

دوم اینکه بهانه آوردن روشی موثر برای شانه خالی

کردن از زیر بار مسئولیت اعمال خود است. در مورد اول قبل از اینکه مخاطب فرصتی برای پاسخگویی بیابد از او بخواهید درباره انتقاد چند روز فکر کند.

در مورد دوم به مخاطب بفهمانید که انسان جایز الخطاست و اشتباه برای هر کسی پیش می آید.

۷- هنگامی که حق با مشتری نیست آیا تا کنون مجبور بوده اید از بهترین مشتری یا ارباب رجوع خویش انتقاد کنید؟ بهترین استراتژی در چنین مواردی این است که جملاتی را بیان کنید که تمایل شما را برای تهیه آن چه که هر مشتری می خواهد یعنی خدمات بهتر، منعکس کند. مواردی نیز وجود دارد که شما مجبور هستید به دلیل رفتار نامناسب بیشتری، از او انتقاد کنید و حاضرید در صورت ادامه این رفتار حتی مشتری را از دست بدهید.

۸- مخاطب منفی باف همکاری با فردی منفی گرا که دائم با جملات ناامید کننده و منفی همکاران خود را از انجام کارهایشان ناامید می کند از خوشایندترین تجارب شغلی است که گزارش شده است.

چگونه از چنین افرادی انتقاد کنیم؟ در ابتدا باید خود را در مقابل سرایت بیماری منفی نگری او به خود ایمن سازید. هنگامی که خود را در برابر افکار منفی همکاران ایمن کردید آماده اجرای مرحله دوم هستید یعنی انتقاد کردن، در این مورد باید به فرد مورد نظر بفهماند که افکار او منفی بوده و این منفی گرایی هیچ نفعی برای او نخواهد داشت. چنین حرکتی باعث می شود این فرد مقداری از افکار منفی خویش را برای خود نگهدارد.

۹- وقتی که شما مقصر اصلی نیستید. برای بسیاری از ما، مورد انتقاد واقع شدن از سوی رئیس مان به دلیل اینکه مرئوسان یا همکاران همپایه ما کاری را شتابزده انجام داده اند، باعث عصبانیت می شود. در این موارد ما انتقاد را غیر عادلانه تلقی می کنیم.

حتی اگر عکس العمل شما نیز عادلانه باشد، اشتباه بزرگی است که به رئیس خود بگویید ارزیابی او صحیح نیست. زیرا به هر حال کارمندان شما مقصر هستند.

سرزنش کردن و عذرخواهی نیز هیچ فایده ای نخواهد داشت. عادلانه ترین راه این است که گناه دیگران را به گردن بگیرید. نظر رئیس خود را بپذیرید و مسئولیت اشتباه را قبول کنید. علاوه بر این نیازی نیست درباره موضوع با رئیس خود بحث کنید. بلکه با کارمندان خود موضوع را مطرح کرده و پیرامون آن بحث کنید.

۱۰- انتقاد از دوستان اغلب مردم اعتقاد دارند انتقاد از همکاری که با او رابطه دوستانه دارد سخت است. زیرا این انتقاد ممکن است باعث تیرگی روابط دوستانه شود، که معمولاً برای هر دو طرف از اهمیت ویژه ای برخوردار است. اما چون انتقاد کردن غیر قابل اجتناب است، و بدون شک می دانید که مجبور خواهید بود از همکاری خود انتقاد کنید می توانید از دو توصیه زیر برای انتقاد چنین مواردی استفاده



**اگر فکر می کنید دوستی و کار شما با یکدیگر سازگاری ندارد. سعی کنید دوستان خود را از جای دیگر انتخاب کنید. زیرا در غیر این صورت به طور قطع برای شما مشکل ساز خواهد بود. اگر فکر می کنید می توانید مشکلات به وجود آمده را حل کنید و اینکه روابط دوستی شما به مشکلی که در پی دارد می آرزو، پس بدون هیچ ترسی روابط دوستانه خود را گسترش دهید و به مقام و منصب آنها توجه نکنید.**

کارمند شرکتی از همکار خود شنید که یکی از کارمندان گفته است او به خوبی گذشته کار نمی کند موقتی از او پرسید چه کسی این حرف را زده است پاسخ داد: به خاطر نمی آورم. این مطلب را چند روز پیش شنیدم.

گاهی اوقات، فقط برای درد دل کردن چنین سخنانی می گوئیم و در مواردی نیز منظورمان این است که انتقادات ما به گوشش فرد مورد نظر برسد. با وجود این اگر شما مخاطب انتقاد دست دوم باشید همچنان می توانید از آن استفاده کنید. در این جا چهار روش برای این کار شرح داده می شود:

i به جای اتخاذ رفتاری تدافعی درباره موضوع تحقیق کنید و اعتبار واسطه را ارزیابی کنید.

ii اگر فرد واسطه، منبع انتقاد را فاش نساخت، او را تشویق کنید از منتقد بخواهد به طور مستقیم با شما گفتگو کند.

iii نزد سرپرست خود بروید و به او بگویید انتقاداتی درباره خودتان شنیده اید. از او بخواهید به شما کمک کند منبع انتقاد را شناسایی کنید.

iv مهم تر از همه، ارزیابی شما از اعتبار انتقاد است. اگر صحیح است منبع آن را فراموش کنید و اقدامات لازم را انجام دهید.

۱۳- من قبلاً او را می شناختم تقریباً این روندی غیر قابل اجتناب است. شما با یکی از همکارانتان ممکن است ترفیع بگیرید و رئیس دیگران بشوید. کارکنان این وضعیت را یک مورد دشوار برای انتقاد کردن می پندارند. نکته ای که باید مورد توجه قرار گیرد این است که برای بسیاری از افراد این تغییرات پدید آمده باعث بروز مشکل می شود. نوع استراتژی انتخاب شما بستگی به این دارد که شما پس از تغییرات رئیس شوید یا مرئوس.

۱۴- یک منتقد سازنده یک منتقد شایسته کسی است که همواره قدرت انتقاد سازنده را در اختیار دارد. من پنج مشخصه عمومی در تمام آنها دیده ام:

اول: آگاهی آنها نسبت به خویش و اطرافیان آنها و اهمیت انتقاد

دوم: منتقد سازنده فلسفه ای دارد که می گوید افراد به طور طبیعی مسیر بهبود و ترقی را می پیمایند. این مطلب بیان می کند که مردم نه تنها می توانند تغییر کنند بلکه میل دارند بیشترین تلاش خویش را برای پیشرفت و رشد انجام دهند. مفهوم این فلسفه به ما نشان می دهد انتقاد وسیله ای است برای کمک به افراد در جهت ارائه بهترین عملکرد آنان.

سوم: منتقد سازنده مسئولیت پذیر است. چهارم: منتقد سازنده فعال است.

پنجم: این که منتقد سازنده انتقاد سازنده می کند... او آنچه را که می خواهد بگوید تمرین می کند. با تمریناتی که او انجام می دهد برای دیگران به یک الگوی عملی تبدیل می شود. او نشان می دهد که چگونه انتقاد کنیم و چگونه انتقاد شویم.

کاری را که فکر می کنی درست است انجام می دهی، من نیز همین کار را می کنم.» اگر مخاطب شما رئیس شما و یا ارشدتر از شما باشد و در جلوی دیدگان شما اعمال غیر اخلاقی انجام دهد تکلیف چیست؟ در این سه حالت گزینه وجود دارد:

اول اینکه هیچ کاری انجام ندهید. عصبانی شوید اما با درد دل کردن با همکاران خویش آن را برطرف سازید.

دوم اینکه راهی که در پیش روی شما قرار دارد این است که کار خود را رها کنید. اگر وضعیت را غیر قابل تحمل یافتید، همواره می توانید آن را رها کنید. توانایی شما برای اجرای این گزینه به نیاز شما به آن شغل، احتمالاً یافتن یک شغل جدید و آیا اینکه هیچ پیامد دیگری نخواهد داشت بستگی دارد.

راه حل سوم این است که شما از فرد مورد نظر انتقاد کنید. اما ممکن است شما در نتیجه این کار شغل خود را از دست بدهید. هنگام انتقاد از رفتارهای غیراخلاقی باید این نکته را در نظر داشت: آنچه را لازم می دانید انجام دهید. اما آماده باشید عواقب آن را نیز قبول کنید زیرا ممکن است در این مورد قدرت انتقاد مثبت باعث بیکاری شما شود.

۱۲- من این مساله را از طریق شایعه شنیده ام.

کنید:

(I) چون افکار بر رفتار شما تاثیر می گذارد معیارهای خاص خود را برای انتخاب درست از میان همکاران خود مشخص کنید. اگر فکر می کنید دوستی و کار شما با یکدیگر سازگاری ندارد. سعی کنید دوستان خود را از جای دیگر انتخاب کنید. زیرا در غیر این صورت به طور قطع برای شما مشکل ساز خواهد بود. اگر فکر می کنید می توانید مشکلات به وجود آمده را حل کنید و اینکه روابط دوستی شما به مشکلی که در پی دارد می آرزو، پس بدون هیچ ترسی روابط دوستانه خود را گسترش دهید و به مقام و منصب آنها توجه نکنید.

(II) وقتی مجبور هستید از دوست خود انتقاد کنید، از روابط دوستی خود برای تسهیل این کار استفاده کنید و اجازه ندهید این روابط به عنوان مشکل برادی شما مطرح شود.

- زمانی که انتقاد کردن اخلاقی است مواجهه با مسائلی که به نظر می رسد بر خلاف اخلاقیات شخص باشد یکی از مشکلاتی است که بیشتر از همه با آن روبه رو می شویم. هنگامی که تصمیم می گیرید انتقاد کنید، پاسخی که به شما داده می شود معمولاً چنین مشکلی خواهد داشت:

« بین تو کار خود را انجام بده. » یا « تو