

## انتقاد سازنده با تأکید بر دیدگاه امام خمینی (س)

علی نصرانیهانی<sup>۱</sup>

چکیده: یکی از راه‌های پیشرفت و رشد یک سازمان یا جامعه انتقاد سازنده است. این ابزار کارساز و مفید یکی از سرمایه‌های اجتماعی به شمار می‌آید. سرمایه اجتماعی میزان اعتماد و احترامی است که در میان کارکنان یک سازمان دیده می‌شود و هر چه از میزان این سرمایه ارزشمند کاسته شود به همان اندازه انتقاد مخرب و ویرانگر جایگزین آن خواهد شد.

به طور کلی، هر کسی ممکن است به میزان موقعیت و تأثیرگذاریش مورد انتقاد قرار گیرد و همواره افرادی هستند که تصور می‌کنند انتقاد کردن بخشی از وظایف آنان است. بنابراین هر چه مسئولیت و موقعیت فرد خطیرتر باشد زمینه انتقاد از وی فراهم‌تر است و این بخشی از توانی است که او به سبب موقعیت خویش باید بپردازد. اما مدیران موفق کسانی هستند که به جای جلوگیری از انتقاد دیگران و برخورد نامطلوب با آن از انتقاد به عنوان فرصتی ارزشمند بهره‌گیرند و در جهت اصلاح سازمان از آن استفاده کنند.

حضرت امام خمینی همواره بحث انتقاد سازنده را مدنظر داشته و به مدیران جامعه اسلامی در این خصوص تذکرات لازم را ارائه می‌دادند. در این مقاله تلاش خواهد شد، دیدگاه ایشان در این خصوص مورد توجه و مذاقه قرار گیرد. کلیدواژه‌ها: فرهنگ انتقاد، انتقاد سازنده، عیب زدایی، عیب جوئی، چاپلوسی.

### مقدمه

اینکه هیچ انسانی را نمی‌توان از هر جهت کامل و بی عیب دانست حقیقتی انکارناپذیر است. بنابراین هر فرد در هر موقعیتی و در هر شغلی مورد انتقاد واقع می‌شود و میزان انتقاد به موقعیت فرد و میزان موقعیت او بستگی دارد. بنابراین پیوسته انتقاد را باید پدیده‌ای ارزشمند تلقی کرد و از آن

در جهت پیشرفت کارها و برطرف کردن نقایص استفاده کرد. اگر چه برخی این کار را وظیفه‌ای دشوار و گاهی آن را نامعقول می‌پندارند. اما آیا به‌راستی انتقاد پدیده‌ای منفی است؟ عاملی که پذیرش انتقاد را دشوار می‌کند، منفی تلقی کردن انتقاد است. زیرا انتقاد کاستی‌ها و عیب‌ها را آشکار می‌کند. پذیرش انتقاد از نگرش این گروه، یعنی پذیرش نقص‌ها و کاستی‌ها. بنابراین هر چه دیدگاه فرد نسبت به انتقاد منفی‌تر باشد پذیرش آن برای او دشوارتر است. هر کسی در کارهایش برای رشد و ترقی خویش نیازمند انتقاد است. انتقاد زمینه‌ساز آگاهی هر کسی از کاستی‌ها و عیوب اوست و از این راه می‌توان از چگونگی عمل خویش و نقایص آگاه شد. بنابراین انتقاد از فرد برای او عامل خودشناسی می‌شود. استقبال از انتقاد سازنده کار ارزشمند و مهمی است.

### تعریف انتقاد و انتقاد سازنده<sup>۱</sup>

هر انسانی روزانه با افراد زیادی در تعامل است. واکنش دیگران می‌تواند فرد را خوشحال یا غمگین کند. افراد همواره توقع دارند که واکنش دیگران تأییدکننده رفتار و گفتارهای آنان باشد، اما در عمل این امکان وجود ندارد. انتقاد عبارت است از واکنش مخالف در برابر سخن یا رفتار دیگری (نصراصفهائی ۱۳۸۶: ۴۰). بنابراین هرگاه سخنی طرح یا رفتاری صورت گیرد که مورد نظر دیگران نباشد و به خاطر این سخن یا رفتار، واکنش مخالفی صورت گیرد، این واکنش طرف مقابل را انتقاد می‌نامند.

براساس تعریف دیگر انتقاد عبارت است از انتقال اطلاعات به دیگری به نحوی که بتواند آن را در جهت مصالح خود به کار برد (وایزینگر ۱۳۸۳: ۱۶). اغلب انتقاد به عنوان یک عبارت منفی که باعث ناراحتی و نابودی است به تصویر کشیده می‌شود. انتقاد ممکن است مخرب و یا سازنده باشد. انتقاد مخرب<sup>۲</sup> می‌تواند باعث تعارض و کاهش انگیزش شود (Kreitner 2004:331). حضرت امام خمینی در این زمینه فرموده‌اند: «انتقاد غیر انتقام جویی است» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۳: ۲۰۵).

## تفاوت عیب زدایی و عیب جویی

از جمله ویژگی‌های انسان مؤمن و متخلق به اخلاق حسنه صفت عیب زدایی است. در حالی که عیب جویی از صفات زشت و ناپسند به شمار می‌رود، عیب زدایی از صفات بسیار پسندیده است زیرا انسان در صورتی کامل می‌شود که عیوب خویش را برطرف سازد. همه افراد بشر جز معصومین<sup>(۲)</sup> نواقص و کمبودهایی دارند و هیچ یک از آنان از تقصیر یا قصور خالی نیستند. بنابراین همه افراد باید درصدد عیب زدایی برآیند و این اقدام در صورتی امکان پذیر است که نخست افراد، عیوب خود را بشناسند و به آن اعتراف داشته باشند، زیرا تا انسان به عیوب خویش آگاه و معترف نباشند به چاره جویی بر نمی‌خیزد. انسان از سه راه به عیب‌های خود آگاه می‌شود:

۱) مراقبت و محاسبه، یعنی اگر انسان مواظب اعمال و رفتار خویش باشد و خود را مورد محاسبه و حسابرسی قرار دهد، به ویژه اگر خویشتن را با معیارها و الگوهای مورد قبول صالحان و پارسایان مقایسه کند، چون خود را فاقد فضایل و کمالات آنها می‌بیند به خوبی می‌تواند به عیوب خویش واقف شود.

۲) عبرت گرفتن از رفتار و کردار افراد نادرست که به قول سعدی، «لقمان را گفتند ادب از که آموختی؟ گفت از بی ادبان».

۳) معاشرت با دوستان صدیق که از نصیحت و انتقاد سازنده دریغ نداشته باشند و از روی خیرخواهی عیوب او را بدون مجامله و تملق تذکر دهند.

انسان مؤمن و عاقل همان گونه که در مقاطع مختلف خود را به پزشک معالج عرضه می‌کند تا مبادا به بیماری پنهان و مزمنی دچار شده باشد. در مسائل رفتاری و اخلاقی نیز باید به طیب و دوستان صدیق مراجعه کند. دوستان واقعی می‌توانند در این مسیر بهترین راهنما برای او باشند و او را نسبت به عیوبش آگاه کنند. البته این راه در صورتی موفقیت آمیز است که انسان به نصیحت ناصحان مشفق گوش فرا دهد و از آنها بخواهد که او را در مورد اشتباهات و لغزش‌هایش متنبه سازند از این رو امام هفتم<sup>(۳)</sup> در *تحف العقول* فرمودند:

سعی کنید اوقات شبانه روز خود را به چهار قسمت تقسیم کنید، یک قسمت برای عبادت و خلوت با خدا، یک قسمت برای تأمین معاش و تحصیل هزینه زندگی، قسمتی برای رفت و آمد و معاشرت با برادران مورد

اعتمادی که شما را به عیوبتان آگاه می‌سازند و ساعتی را نیز برای تفریح و لذت‌بخش شروع خود اختصاص دهید (به نقل از مهدوی کتی ۱۳۷۳: ۲۲۵).

در این حدیث تأکید بر عیب زدایی و نه عیب جویی است. در این مقاله عیب زدایی معادل انتقاد سازنده و عیب جویی معادل انتقاد مخرب در نظر گرفته شده است. شباهت عیب زدایی و عیب جویی آن است که در هر دو عیب فرد مورد توجه قرار می‌گیرد. تفاوت‌های بین عیب‌زدایی و عیب جویی در موارد زیر است:

- در عیب زدایی نیت فرد «خیر» است اما در عیب جویی نیت فرد «شر» است.
- در عیب زدایی عیب فرد به خود او گفته می‌شود اما در عیب جویی عیب فرد به دیگران گفته می‌شود.
- در عیب‌زدایی ویژگی‌های سیزده‌گانه انتقاد سازنده رعایت می‌شود اما در عیب جویی آن نکات مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

عیب زدایی در دین اسلام مورد تأکید است چنانچه امام صادق (ع) فرمودند: «محبوب‌ترین برادرانم در نزد من کسی است که عیب‌های مرا به من به عنوان هدیه بازگوید» (به نقل از مهدوی کتی ۱۳۷۳: ۲۲۷). اما عیب جویی به هیچ وجه مورد تأکید دین اسلام قرار نمی‌گیرد. امام علی (ع) می‌فرمایند: «هر کدام از شما که به عیب کسی آگاه است، به خاطر آنچه که از عیب خود می‌داند باید از عیب جویی دیگران خود داری کنده» (نهج البلاغه: خطبه ۱۴۰). ایشان همچنین در این خصوص می‌فرمایند: «آن کس که در عیب خود بنگرد از عیب جویی دیگران بازمانده» (نهج البلاغه: حکمت ۳۴۹).

### چگونگی ایجاد فرهنگ انتقاد سازنده

کارکنان باید بتوانند انتقادات خود را در سازمان ارائه نمایند. همیشه وضعیتی بهتر از وضع موجود هم می‌تواند وجود داشته باشد. برای ایجاد وضعیت بهتر، انتقاد ضروری است. انتقادات و اعتراض‌ها از نشانه و زمینه‌های پیشرفت است و سکوت و بی‌تفاوتی، زمینه رکود و انحطاط می‌باشد. نبود انتقاد، می‌تواند به دلیل محیط ناامن یا به دلیل بی‌تفاوتی افراد باشد. مدیران باید تلاش کنند تا روحیه سکوت، بی‌تفاوتی و اطلاعات کورکورانه را از بین ببرند و افراد این امکان را داشته باشند که در مقابل کاستی‌ها و ناملايمات بتوانند به گونه‌ای سازنده انتقاد کنند. صاحب‌نظران

مدیریت کارکنان وابسته به مدیر را افرادی نابالغ تصور می‌کنند (Blanchard 1997: 60). افرادی که همواره موافق مدیران هستند و هیچ‌گاه اعتراض یا مخالفتی ندارند مانند افراد همیشه مخالف، می‌توانند به سازمان آسیب رسانند. دارا بودن عیب و ایراد مهم نیست، آنچه اهمیت دارد، اعتراف به معایب، پذیرفتن آن و سپس تلاش برای رفع آن است.

صاحب‌نظران مدیریت هدف اصلی انتقاد سازنده را برانگیختن افراد برای تغییر رفتار می‌دانند (Lussier 2002: 123). انتقاد می‌تواند منجر به روابط بهتر و افزایش احتمال موفقیت گردد (Knippen 1996: 5). با وجودی که انتقاد و انتقاد سازنده بحث بسیار مهمی در مباحث مدیریت به شمار می‌رود، اما متأسفانه کمتر به آن پرداخته شده است. هر چند که این مهم در متون ادب فارسی مورد توجه زیادی واقع گردیده است ولی در جامعه ما در خصوص چگونگی بیان انتقاد سازنده فرهنگ‌سازی نشده است.

هندری و ایزینگر اعتقاد دارد که انتقاد مانند داروی تلخ است! با اینکه ارائه و دریافت انتقاد دشوار می‌نماید اما این کار می‌تواند بسیار سودمند باشد. با دریافت انتقاد می‌توان آگاه شد که دیگران چه تصویری درباره شما دارند (Weisinger 1998: 135).

حضرت امام خمینی در این زمینه بیان کرده‌اند: «انتقادات آزاد است، به اندازه‌ای که نخواهند یک کسی را خفیف کنند. یا یک گروهی را خفیف کنند و از صحنه خارج کنند» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۳۶۶-۳۶۵).

به نظر می‌رسد برای گسترش فرهنگ انتقاد سازنده توجه به نکات زیر راهگشا خواهد بود:

۱) پذیرش این نکته که هر کسی ممکن است ضعف‌ها و نقایصی داشته باشد. صاحب‌نظران مدیریت اعتقاد دارند که مدیران بزرگ دارای نقاط ضعف بسیاری هستند نه اینکه هیچ‌گونه عیب و نقصی نداشته باشند (Zenger 2004:6). هیچ انسانی نمی‌تواند خود را کامل و بدون نقص تصور کند، بلکه بایستی همواره به دنبال یافتن اشکالات خود باشد. کسانی که خود را مبرا از عیب نمی‌دانند هر گاه که با انتقاد مواجه می‌شوند، از آن با آغوش باز استقبال می‌کنند و آن را تضعیف خود به شمار نمی‌آورند. اما بر عکس کسانی که خود را کامل و بی نقص تصور می‌کنند از انتقاد دیگران به شدت می‌رنجند. حضرت امام خمینی<sup>(ره)</sup> در این خصوص بیان داشته‌اند که «هیچ فردی نمی‌تواند ادعا کند که من نقص هیچ ندارم» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۷: ۲۴۶).

۲) هرکس باید بپذیرد که ابتدا خود را اصلاح کند، سپس به انتقاد دیگران پردازد. هر فرد لازم است ابتدا به رشد و بهبود خود پردازد (Zenger 2004: 8). بزرگ‌ترین عیب آن است که فرد دیگران را نسبت به عملی مورد انتقاد قرار دهد که خود عامل به آن است. کسی که خود را بشناسد و خود را نصیحت کند و از خود پیش از دیگران انتقاد نماید به ملامت دیگران گرفتار نمی‌شود.

حضرت امام خمینی در این زمینه بیان کرده‌اند که: «ما باید همیشه توجهمان به آن عیوب خودمان باشد» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۷: ۲۴۶). همچنین ایشان تأکید دارند «انسان که بخواهد برای خدا کار بکند و به مقام انسانیت برسد، باید همیشه دنبال این باشد که ببیند چه عیبی دارد» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۷: ۲۴۶). ایشان در جای دیگری بیان فرموده‌اند که «ما تا اصلاح نکنیم خودمان را، نمی‌توانیم کشور خودمان را اصلاح کنیم» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۱۶).

۳) پذیرش این نکته که انتقاد زمینه ساز کمال و پیشرفت و اصلاح است. اشتباه جزء لاینفک زندگی است. انسان‌ها باید بپذیرند که همه افکار و اعمال آنها درست نیست و انتقاد آنان را در بزرگ‌ترین و سخت‌ترین مشکل، یعنی شناخت و اصلاح خود یاری می‌کند (Weisinger 1998: 135). از جمله وظایف مدیر، حمایت از رشد افراد است (Zenger 2004: 16) افراد بدون دریافت ستایش یا انتقاد لازم نمی‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند. ستایش و انتقاد، کلیدهای سطوح بالای عملکردند (Lussier 2002: 123). انتقاد به رشد فرد کمک می‌کند. آن می‌تواند کمک کند که فرد بصیرت و درک بهتری از خود کسب نماید (Knippen 1996: 5).

حضرت امام خمینی اعتقاد دارند «انتقاد برای ساختن، برای اصلاح امور، لازم است» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۳۶۶) و «تا انتقاد نشود، اصلاح نمی‌شود یک جامعه» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۴۰۱).

۴) پذیرفتن اینکه منتقدین واقعی دوستان صمیمی هستند. لازم است افراد در برابر هم به مانند آینه عمل کنند و اشکالات یکدیگر را بیان نمایند (Zenger 2004: 10). افرادی که در همه حال از اعمال و رفتار دیگران تعریف و تمجید کرده و از جهت اصلاح رفتار دیگران اقدامی نمی‌کنند، دوست واقعی محسوب نمی‌شوند.

حضرت امام خمینی در این خصوص بیان فرموده‌اند که «انسان نمی‌تواند از دوستان خودش تعلیم بگیرد، انسان باید از دشمنان خودش تعلیم بگیرد ... عیب‌ها را دشمن‌ها می‌فهمند... دوستان انسان، دشمنان واقعی انسان‌اند. و دشمنان انسان دوستان واقعی انسان‌اند» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۱۴۶-).

۱۴۵). همچنین «انسان باید از کسانی که بر او خرده می‌گیرند از آنها یاد بگیرد» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۱۴۶).

یکی از معضلات مدیریت آن است که برخی از اطرافیان مدیر تلاش می‌کنند اشکالات مدیر را در قالب حسن به او نشان دهند، یعنی از کثرت محبت یا منفعت، عیوب زشت مدیر را به عنوان محاسن او جلوه می‌دهند و با دادن این اطلاعات نادرست او را به خطا می‌کشاند. حضرت امام خمینی بیان کرده‌اند که «سرتاپای انسان عیب است و باید این عیب‌ها را گفت ... برای اینکه اصلاح بشود جامعه» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۴۰۱). ایشان تأکید می‌کنند که «هرکس از هرکس می‌تواند انتقاد صحیح بکند» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۳: ۲۰۵).

### احساس ناامنی و انتقاد

برخی افراد وقتی پای قدرت در میان باشد ممکن است احساس ناامنی کنند، تحت الشعاع قرار دادن «ارباب» شاید بدترین اشتباه باشد. کسانی که جایگاه والایی به دست می‌آورند مانند پادشاهان و ملکه‌ها هستند. آنان می‌خواهند در مقام خود احساس امنیت کنند و احساس کنند که از لحاظ هوش و درایت برتر از دیگران هستند (گرین ۱۳۸۵: ۳۸). این افراد پذیرای سخن حق نیستند.

بنابراین می‌توان گفت که انتقادپذیری نشانه مدیریت مؤثر و خداگونه است. فردی که پذیرای انتقاد نیست ضعف و قوت خود را درست نمی‌شناسد. گاه ممکن است دارای غرور زیاد باشد و تصور کند که همواره حق با اوست (Knippen 1996: 5).

حضرت امام خمینی بیان فرموده‌اند «اگر انسان خودش را ساخته بود، هیچ بدش نمی‌آمد که یک رعیتی هم به او انتقاد کند» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۳: ۱۹۸). همچنین «اعتراف، شما را در نظر ملت‌ها بزرگ می‌کند؛ نه اینکه اعتراف به خطا شما را کوچک می‌کند» (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۹۳).

### تملق و چاپلوسی پیامد ناامنی

در جامعه و سازمانی که فرهنگ انتقاد سازنده ضعیف باشد، تملق و چاپلوسی جایگزین آن خواهد شد. البته ثناگویی و تجلیل از بزرگان و مدیران، در حد متعارف و معقول، کار مطلوب و پسندیده‌ای است و می‌تواند آثار سازنده‌ای برای فرد تجلیل‌شونده داشته باشد. اما هنگامی که ثناگویی از حد بگذرد و به مرز چاپلوسی در مقابل مدیران برسد، کار مذموم و غیر شایسته‌ای

خواهد بود. حقیقت نگری و حقیقت گویی از مهم ترین صفات انسانی است. در قرآن تأکید شده است که «حق را با باطل نیامیزید و حقیقت را با اینکه می دانید کتمان نکنید» (بقره: ۴۲).

یکی از عوامل نابسامانی و وجود مشکلات ارتباطی در سازمان، وجود چاپلوسان در آن است. همواره عده ای فرصت طلب سعی دارند اطراف مدیر جمع شوند تا از امکانات و امتیازات موجود بیش تر بهره مند گردند. چاپلوسان افرادی فرصت طلب هستند آنان با بدگویی از دیگران و ستایش مدیر، خود را به وی نزدیک می سازند. اغلب افراد از ستایش دیگران لذت می برند و چاپلوسان از همین ویژگی استفاده می کنند و حقیقت را نزد مدیر دگرگون جلوه می دهند. چاپلوس اطلاعاتی به مدیر عرضه می کند که او لذت ببرد، بدی های مدیر را خوب و خوبی های او را عالی جلوه می دهد و منکر وجود مشکلات و اشتباهات احتمالی مدیر می شود. چاپلوس ویژگی هایی را به مدیر نسبت می دهد که در او نیست و ضعف هایی را منکر می شود که وجود آن برای مدیر و سازمان زیان بار است. چاپلوسی، ویروس خطرناکی است که به سایر افراد نیز سرایت می کند و سازمان را با مشکل مواجه می سازد. موفقیت سازمان زمانی است که حقایق آنطور هست مطرح شود. حضرت علی<sup>(ع)</sup> در این خصوص می فرماید: «کسی که عیب تو را می پوشاند و آن را در غیاب تو ظاهر می کند، دشمن است، پس از او بر حذر باش» (نبوی ۱۳۸۰: ۱۲۷). هدف چاپلوس، سوء استفاده از موقعیت مدیر است و هرگاه که خواسته هایش برآورده شد یا متوجه گردید که مدیر قادر به ارائه امتیازات بیشتری نیست، او را رها می کند و به عیب جویی از وی خواهد پرداخت.

از آنجایی که چاپلوسان اطلاعات غیر واقعی در اختیار مدیر قرار می دهند و این اطلاعات اغلب مبنای تصمیم مدیران قرار می گیرد و باعث بروز مشکلاتی در سازمان می گردد، مدیران برای پرهیز از به وجود آمدن چنان حالتی، تلاش کنند که فضای سازمان، آلوده به چاپلوسی نشود. سیره و گفتار پیامبر اسلام و امامان از جمله حضرت علی<sup>(ع)</sup> بیانگر این واقعیت است که آنان، همواره با این پدیده مبارزه می کردند. حضرت علی<sup>(ع)</sup> در *نهج البلاغه* می فرماید: «آنگونه که با زمامداران گردن کش سخن می گویند، با من سخن مگویند و آنچه را از افراد خشمگین و جباران خودداری می کنید، از من پنهان نکنید» (خطبه ۲۱۶).

مدیری که گرفتار چاپلوسی افراد متعلق شود، ضمن اینکه به فردی خودبین و مستبد تبدیل می شود، فرهنگ تملق و چاپلوسی را نیز ناخود آگاه گسترش می دهد. مدیران برای حفظ سازمان و جلوگیری از فساد باید با چاپلوسی مبارزه کنند. البته وجود تملق گو متکی به وجود تملق شنو



است. چاپلوس، انسانی ناآگاه و دچار کمبودهای روحی و روانی است. برای مقابله با چاپلوسی توصیه‌های زیر سودمند است: تقویت ایمان و اخلاق اسلامی؛ مبارزه با نفس و تسلط بر آن؛ برقراری ارتباط نزدیک با انسان‌های شایسته؛ تذکر به افراد چاپلوس و مقابله با چاپلوسی؛ معرفی افراد چاپلوس به سایر کارکنان (علی آبادی ۱۳۷۷: ۲۲۰). همچنین حضرت علی<sup>(ع)</sup> در نهج البلاغه در این خصوص می‌فرماید:

بپرهیز از خودپسندی و تکیه به چیزی که تو را به خود پسندی وادارد و از اینکه دوست بداری مردم تو را بسیار بستایند، زیرا این حالت از مهم‌ترین فرصت‌های شیطان است تا نیکی نیکوکاران را از بین ببرد (نهج البلاغه: نامه ۵۳).

چاپلوسی پیامد مدیریت با توسل به ترساندن افراد است و مدیری که از این شیوه استفاده می‌کند، مدیری ضعیف می‌باشد. مدیر ضعیف افراد را می‌ترساند در نتیجه افراد امکان انتقاد از وی را نخواهند داشت و به تملق و چاپلوسی روی خواهند آورد. مدیران توانمند و قوی افراد را به شجاعت، انتقاد کردن سازنده دعوت می‌کنند. در مدیریت‌های اسلامی ترس و وحشت جایگاهی ندارد. ترس خاص نظام‌ها و ساختارهای استبدادی است. ترس افراد را به چاپلوسی می‌کشاند و چاپلوسی هم گوینده و هم شنونده را فاسد می‌گرداند.

حضرت علی<sup>(ع)</sup> می‌فرماید: «ستودن بیش از حد افراد، چاپلوسی است و کمتر از استحقاقشان ناشی از اماندگی در سخن یا ناشی از حسد است» (حکمت ۳۴۷). بی‌شک اگر مدیران، با الهام از این سخنان حیات بخش، از زیردستان خود به صورت جدی بخواهند که به جای چاپلوسی حقایق را ارائه دهند، این موانع ارتباطی برطرف می‌شود (آقایروز ۱۳۸۴: ۲۰۰).

### جایگاه و اهمیت انتقاد در مدیریت

در هر سازمانی کارکنان و مدیران در معرض انتقاد هستند. هنگامی که عملکرد کارکنان و مدیران مطلوب نیست ضرورت دارد که از این موضوع مطلع شوند (Lussier 2002: 123). انتقاد کردن یکی از مشکل‌ترین وضعیت‌های ارتباطی است که افراد با آن مواجه می‌شوند (Osborn 1997: 150). اکثر افراد از ارائه انتقاد اجتناب می‌ورزند زیرا نگران آن هستند که روابط انسانی خدشه‌دار شود. اما به

هر ترتیب انتقاد لازمه رشد و حرکت در جهت کمال است. تمجید و انتقاد کلید عملکرد برتر به شمار می‌رود (Lussier 2002: 123). برای بهبود عملکرد نیازمند آن هستید که دیگران از عملکرد شما انتقاد کنند (Kykyri 2007: 644). صاحب نظران مدیریت اعتقاد دارند که هر انسانی باید به دنبال آینه‌ای باشد که متوجه گردد دیگران او را چگونه تصور می‌کنند. این آینه ممکن است یک مشاور خوب، همکار مورد اعتماد و یا یک دوست باشد (Zenger 2004: 10). انتقاد می‌تواند بهترین راه یادگیری باشد زیرا از این طریق می‌توان مطالبی را دریافت که از هیچ راه دیگری فهم آن ممکن نیست. انتقاد می‌تواند باعث رشد افراد شود. به کمک انتقاد می‌توان از تکرار اشتباه جلوگیری نمود (Knippen 1996: 5).

هر انسانی جهت خودشناسی و واقف شدن بر امور خویش لازم است تلاش کند. یکی از طرق کسب آگاهی نسبت به خود، تعامل با دیگران است. در تعامل با دیگران عیوب و نواقص فرد برای خودش و دیگران آشکار می‌گردد. اگر فردی از عیوب خود آگاهی حاصل نمی‌کند وظیفه دیگران است که در این مهم به او کمک کنند.

نکته مهم آن است که علی‌رغم تأکید بر بیان عیوب افراد و انتقاد از دیگران، نسبت به عیوب پنهانی افراد و تجسس در این خصوص دستور پرهیز داده شده است. باید از عیوبی که مربوط به زندگی خصوصی افراد است و ارتباطی با کار افراد ندارد اغماض کرد.

به راستی اگر انتقاد می‌تواند به افراد کمک کند، چرا برخی از افراد و مدیران از آن نگران هستند؟ پاسخ آن است که برخی افراد چنان به جنبه‌های منفی آن توجه دارند که جنبه سازنده آن را از نظر دور داشته‌اند و اغلب افراد از انتقاد کردن به روش سازنده آگاه نیستند و برخی از انتقادات هدف سازنده‌ای را دنبال نمی‌کنند. پریشان کردن، خجالت دادن و یا تحقیر کردن طرف مقابل، از هدف‌های تخریبی این نوع انتقاد به شمار می‌رود. شرم‌نده کردن دیگران، صرف نظر از اینکه رفتاری دور از نزاکت است، روش تخریبی در انتقاد می‌باشد. این روش، همواره منجر به عدم پذیرش انتقاد می‌گردد و می‌تواند بروز حالت تدافعی و مقابله به مثل را باعث شود (Fincham 2005: 212).

انتقاد سازنده می‌تواند دارای فواید چندی باشد: اصلاح امور، جلوگیری از تکرار اشتباه و اطلاع از معایب خود و تلاش جهت رفع آن از جمله فواید انتقاد است. مدیران باید در سازمان فرهنگ انتقاد سازنده را گسترش دهند. هر قدر توانمندی و اعتماد به نفس فرد بالاتر باشد،

آمادگی او برای پذیرش انتقاد بیشتر می‌شود. اگر مدیران خود انتقادپذیر باشند، این ویژگی به تدریج در کارکنان نیز ایجاد می‌شود و افراد راحت‌تر می‌توانند معایب همدیگر را مطرح کنند. پیامبر اکرم (ص) فرموده است: «رحمت الهی شامل حال کسی باشد که عیوب مرا به من هدیه کند» (محمدی ری شهری ۱۳۷۷: ۱۴۶).

### ویژگی‌های انتقاد سازنده

انسان‌ها از آوردن‌گان خبرهای بد دل خوشی ندارند. بنابراین همه کم و بیش از انتقاد خودداری می‌کنند، زیرا امکان رنجش در آن وجود دارد (Rees 1991: 155). اغلب در ارائه خبرهای منفی تأخیر وجود دارد یا اینکه آن را به مقدار زیاد تحریف می‌کنند. اخبار خوب و مثبتی که از کسی برای خود او می‌آورند زودتر مقبول می‌افتد، در حالی که خبرهای منفی با نوعی مقاومت مواجه می‌گردد. این امر به خاطر آن است که خبرهای مثبت با آنچه اکثر افراد آرزوی شنیدن آن را دارند و در حال حاضر در مورد خودشان به آن اعتقاد دارند مطابقت دارد (Zenger 2004: 42). بنابراین در ارائه پیام‌های منفی و انتقاد از دیگران لازم است نهایت دقت صورت گیرد و مواظب واکنش‌های بالقوه دریافت‌کننده بود. افراد تمایل ندارند به یک طریقه منفی انتقاد شوند (Lussier 2002: 123). صاحب‌نظران مدیریت، دستورالعملی تنظیم کرده‌اند که به فرد کمک می‌کند، هنگام انتقاد از دیگران به گونه‌ای مؤثرتر عمل کند. به این ترتیب ویژگی‌های انتقاد سازنده که می‌تواند آن را از انتقاد مخرب متمایز کند به قرار زیر است:

- ۱) بر رفتارهای خاص و مشخص تکیه کنید (Riley 2004: 253). انتقاد سازنده در عوض کلی بودن از لحاظ محتوی مشخص و دقیق است (Baron 1990: 463)؛ ۲) انتقاد هدفدار باشد (Mckenna 2005: 185)؛ ۳) به شخصیت انتقاد شونده حمله نشود (Kreitner 2004: 330)؛ ۴) انتقاد در زمان و مکان مناسبی باشد (Weisinger 1998: 136)؛ ۵) انتقاد خصوصی باشد؛ ۶) ضمن انتقاد راه حل نیز پیشنهاد شود؛ ۷) از درک درست انتقاد اطمینان حاصل شود (Mckenna 2005: 186)؛ ۸) انتقاد تهدیدآمیز ارائه نشود (Baron 1990: 463)؛ ۹) انتقاد مربوط به زمان حال و اکنون باشد نه مربوط به زمان گذشته (Walker 2007: 1)؛ ۱۰) هیجانات خود را کنترل کنید (Baron 1990: 463). باید از هیجان پرهیز کرد و نوع صدا نیز نشانگر هیجان و خشم نباشد؛ ۱۱) انتقاد در جهت آن رفتارهایی باشد که در کنترل فرد است. نمی‌توان فردی را به خاطر خطا یا اشتباهی که در جلوگیری از آن نمی‌توانسته اقدامی

صورت دهد، سرزنش کرد. بنابراین انتقاد باید تنها در زمینه‌ای باشد که فرد می‌توانسته در آن خصوص اقدامی صورت دهد (Fincham 2005: 212)؛ (۱۲) قبل از انتقاد لازم است شخصاً رفتار نامطلوب را ملاحظه کرده باشید. براساس آنچه دیگران دیده‌اند، فردی را مورد انتقاد قرار ندهید (Kreitner 2004: 331). خود می‌باید آن رفتار یا گفتار را ملاحظه کرده باشید یا به وسیله اسناد و مدارک دقیق وقوع آن برای شما محرز شده باشد (Armstrong 2001: 127)؛ (۱۳) در هنگام انتقاد فقط نقاط ضعف و منفی را ملاحظه نکنید.

شنیدن سخنان منفی و ناخوشایند در صورتی که پیش از آن سخنان تمجیدآمیز شنیده شود، کمتر آزار دهنده است. این اقدام به مفهوم هموار کردن مسیر و مساعد نمودن زمینه برای انتقاد است. یک مقدمه و نتیجه‌گیری مثبت ارائه اطلاعات منفی را مطبوع‌تر می‌سازد. این حالت به ساندویچ بازخورد<sup>۱</sup> معروف است (Fincham 2005: 212). برخی از افراد اگر چندین رفتار ارزشمند از دیگران ببینند، با این توجیه که اهل تملق نیستند، آن رفتارها را به زبان نمی‌آورند ولی هرگاه کوچک‌ترین نقطه ضعفی مشاهده کنند آن را با جسارت هر چه تمام‌تر بیان می‌کنند. صاحب نظران اعتقاد دارند فقط به انتقاد از افراد نپردازید بلکه کار خوب آنان را نیز تحسین کنید (گرین ۱۳۸۵: ۳۵۲).

هر کس در سرشت و طبیعتش زشت خوبی باشد، فقط عیوب را می‌بیند و حسن‌ها را مورد توجه قرار نمی‌دهد. اگر مدیر فقط به اشکالات توجه کند و عملکرد مثبت افراد را به زبان نیاورد، نمی‌تواند مدیر منصفی باشد. لازم است مدیران به عملکردهای مطلوب و نامطلوب افراد توجه کنند. عملکرد مطلوب را مورد قدردانی و تشویق قرار داده و از عملکرد نامطلوب انتقاد نمایند. حضرت امام خمینی به مدیران و مسئولین کشور گوشزد می‌کنند:

در صورتی که متوجه اشتباه شدند، به هیچ وجه از برگشت از حکمشان خجالت نکشند؛ که خجالت در پیشگاه خداوند متعال بسیار سنگین‌تر از خجالت از مردم است (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۸: ۳۴۰).

همچنین ایشان بیان کرده‌اند:

پایند بودن به خطا، انسان را خیلی منحط می‌کند (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۴: ۹۳).

انسان از اشتباه و خطا مأمون نیست. به مجرد احراز اشتباه و خطا از آن برگردید، و اقرار به خطا کنید؛ که آن کمال انسانی است، و توجیه و بافشاری در امر خطا نقص، و از شیطان است (امام خمینی ۱۳۸۵ ج ۱۸: ۷).

### نتیجه‌گیری

انتقاد یکی از بهترین راه‌های رشد و تعالی انسان به شمار می‌رود، زیرا هیچ انسانی را نمی‌توان از هر جهت از خطا و عیب مصون دانست اما چون انتقاد فی نفسه باعث رنجش دیگران می‌شود اغلب انسان‌ها در برابر آن واکنش نشان می‌دهند و از خود دفاع می‌کنند و این حالت تدافعی نیز بدان علت است که آنان تصویری که از خود دارند و به نظرشان نیز درست می‌نماید با آنچه دیگران می‌پندارند متفاوت و گاه متعارض است. بنابراین می‌خواهد آن اندیشه خود را حفظ کند. اما اگر انتقاد شونده از کار خود مطمئن باشد و اعتماد به نفس داشته باشد، از انتقاد دیگران نگران نخواهد بود و اگر سخن به حقی نیز بشنود آن را می‌پذیرد و از آن درس می‌گیرد. بر عکس نداشتن اعتماد به نفس سبب گران آمدن انتقاد خواهد بود. اینان در برابر منتقدین سر لجاجت پیش می‌گیرند و آن را نمی‌پذیرند. موضوع انتقاد و چگونگی ارائه آن و جایگاه و شرایط آن امروزه در مدیریت یکی از مباحث بسیار مهم است و این موضوعی است که امام خمینی با کلام دلنشین خود به زیبایی بیان کرده و ارزش و اهمیت و شرایط آن را به خوبی روشن کرده است و سخن او امروز می‌تواند سرمشق بسیار ارزشمندی برای مدیران و همه مردم باشد.

### منابع

- قرآن کریم.
- نهج البلاغه.
- آقا پیروز، علی. (۱۳۸۴) مدیریت در اسلام، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ دوم.
- امام خمینی، سید روح الله. (۱۳۸۵) صحیفه امام (دوره ۲۲ جلدی)، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام (چاپ و نشر عروج)، چاپ چهارم.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۷۳) اخلاقی کارگزاران، قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، دفتر انتشارات اسلامی، چاپ اول.
- علی آبادی، علیرضا. (۱۳۷۷) مدیران جامعه اسلامی، تهران: مؤسسه فرهنگی نشر رامین، چاپ چهارم.

- گرین، رابرت. (۱۳۸۵) *قوانین قنوت*، ترجمه سید علی اصغر مسدد، شیراز: انتشارات نوید، چاپ اول.
- محمدی ری شهری، محمد. (۱۳۷۷) *منتخب میزان الحکمه*، قم: انتشارات دارالحدیث، چاپ سوم.
- مهدوی کنی، محمدرضا. (۱۳۷۳) *قطعه‌های آغاز دو اخلاق عملی*، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی، چاپ سوم.
- نبوی، محمد حسن. (۱۳۸۰) *مدیریت اسلامی*، قم: دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه، چاپ ششم.
- نصر اصفهانی، علی. (۱۳۸۶) *رویکردهای نوین در رفتار سازمانی*، اصفهان: جهاد دانشگاهی، چاپ سوم.
- وایزینگر، هندری. (۱۳۸۳) *هیچکس کامل نیست*، ترجمه پرچهر معتمد گرجی، تهران: انتشارات مروارید، چاپ دوم.

- Armstrong, M. (2001) *Performance Mangement*, Second edition, Kogan Page.
- Baron, R. and Greenberg, J. (1990) *Behavior In Organizations*, Allyn and Bacon, Third Edition.
- Banchard, K. and Hersey. P. (1997) *Management Of Organizational Behavior* , Prentice – Hall, Fifth Edition .
- Fincham, F. and Rhodes. J. (2005) *Principles Of Organizational Behavior*, Oxford University, Fourth Edition.
- Knippen, J. and Green. T. (1996) *Handling Criticism From Your Boss*, Employee Counselling Today, V.8, N, J.
- Kreitner, R. and Kinicki. A. (2004) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Sixth Edition,
- Kykyri, V. (2007) "Inviting Interactional Change Through Tricky Situations In Consulting", *Journal Of Organizational Change Management*, V.20, N.50.
- Lussier R. (2002) *Human Relations In Organizations*, McGraw-Hill Company, fifth Edition.
- Mckenna, E. (2005) *Bussiness Psychology And Organizational Behavior*, Psychology Press, Fourth Edition.
- Osborn, R.J. Hunt and Schermerhorn J: (1997) *Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Sixth Edition.
- Rees, D. (1991) *The Skills Of Management*, Routledge Third Edition.
- Riley, J. (2004) *Communication*, Mosby, Fifth Edition.
- Walker, G. (2007) *Dealing With Criticism*, McGraw-Hill, First Edition.
- Weisinger, H. (1998) *Emotional Intelligence At Work*, Jossey-Bass Inc, First Edition.
- Zenger, J. and Folkman J. (2004) *Hand Book For Leaders*, McGraw-Hill.