

### مقدمه:

انتقاد؛ پیچیده، مهم و ضروری است. باید به یاد داشت که هیچ شغلی، از انتقاد معاف نیست. انتقاد در کار، وجه مشترک همه‌ی ما است که نتایج مطلوب تر را همراه دارد.

انتقاد وسیله‌ای است برای انگیزش، آموختن، توسعه، آموزش و ایجاد روابطی قوی، تبادل اطلاعات، تاثیر گذاشتن و برانگیختن. برای بهره‌مندی از نتایج سحرانگیز "انتقاد"، شیوه‌ی عملی آن را در قالب بیست توصیه تنظیم و جهت استفاده تقدیم می‌دارد.

**اول: استقبال از انتقاد:** هر شغلی، انتقاد به همراه دارد. فرقی نمی‌کند که شما رییس جمهور، معلم، بانکدار و یا مامور دولتی باشید. کار شما به هر حال انتقاداتی در پی داشته و شما باید با روحیه‌ای مثبت از انتقاد استقبال کرده و از آن در جهت بهبود کار خود استفاده کنید. انتقاد تنها کلمه‌ای است که مفهوم ارزیابی را نیز در بردارد. بنابراین انتقاد یعنی انتقال نتایج ارزیابی. تمرین برای انتقادپذیری: در قدم اول یک عبارت مثبت درباره‌ی انتقاد را روی کارت بنویسید و آن را در جایی قرار دهید که در دید شما باشد. هر بار که شما و دیگران آن را ببینند باعث می‌شود دیدگاه مثبت شما درباره‌ی انتقاد تقویت شود؛ جملاتی از قبیل انتقاد اطلاعاتی است که باعث رشد من می‌شود، انتقاد مهارت‌ها و دانش مورد نیاز را به من آموزش می‌دهد. قدم دوم کمی مشکل، اما بسیار با ارزش تر است. شما باید از دیگران بخواهید از شما انتقاد کنند. صادقانه از آنان بپرسید؛ به نظر آنان شما چگونه می‌توانید کارهایتان را بهتر انجام دهید.

**دوم: به طور استراتژیک انتقاد کنید:** قبل از اینکه انتقاد کنید، این سوالات را از خود بپرسید: 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 می‌توانم ارائه کنم؟ در مورد موقعیت‌های غیر قابل پیش بینی که نیاز به عکس العمل‌های فوری دارد، چه باید کرد؟ قبل از انتقاد کردن از زیر دست یا همکار، این سوال استراتژیک را از خود بپرسید: «چگونه این اطلاعات را مطرح کنم که او پذیرای آنها باشد؟»

**سوم: بهبود گرا باشید: دو روش برای انتقاد بهبود گرا:** اول، شما نوک پیکان انتقاد را متوجه آینده کنید. به جای اینکه به کارآموز خود بگویید: «در ارائه داده‌ها عملکرد ضعیفی داشتی»، بگویید: «دفعه‌ی بعد برای نمایش اطلاعات از آورده استفاده کن». روش دوم: پیامی دهید که باعث تقویت اعتماد به نفس او شود؛ «اطمینان دارم که موفق می‌شوی». با این ذهنیت، کارآموز به جای این که از عملکرد گذشته‌ی خود دفاع کند، با تمام انرژی برای بهبود عملکرد آتی خویش تلاش می‌کند و ماهیت انتقاد به جای سرکوب گرا، بهبود گرا می‌شود.

**چهارم: حفظ خودباوری:** چگونه می‌توانید هنگام انتقاد از فردی، مراقب احساس خود باوری او نیز باشید؟ اولاً، "از کلمات و انتقادات سرزنش

آمیز استفاده نکنید، که بدون شک تحقیرآمیز تلقی خواهد شد و شانس کمی برای درک مثبت آن باقی می‌ماند. ثانیاً، با حفظ خود باوری فرد، می‌توانید از شخصیت او دفاع کنید. بجای استفاده از عبارت های؛ درست/غلط/ امکان ندارد، عباراتی مانند، "شاید شما از این مطلب اطلاع نداشتید،" (حتی اگر فکر می‌کنید که اطلاع داشته است)، استفاده کنید. تصور او از شما به عنوان مرجعی قابل اطمینان که نظریاتش شایسته توجه و دقت است، تغییر پیدا می‌کند. متعاقباً او از انتقادات بعدی با آغوشی باز استقبال می‌کند.

**پنجم: کلمات صحیح انتخاب کنید:** در درجه‌ی اول اطمینان حاصل کنید آنچه را که می‌گویید، همان چیزی است که در ذهن دارید. در بسیاری از مواقع، تغییر جزئی کلمات، باعث تفاوت‌های بزرگی می‌شود. اگر هنگام انتقاد بگویید؛ "کار شما زیر استانداردهای ماست"، به طور قطع باعث بیدار شدن حس دفاعی او می‌شود. در حالی که اگر بگویید؛ "کار شما فقط کمی با استانداردهای ما تفاوت دارد"، این حالت را به وجود نمی‌آورد. به جای «هرگز یا همیشه»، پیشنهاد می‌شود؛ «گاهی اوقات» استفاده شود. کلمه‌ی دیگری که نتایج مخرب در پی دارد، عبارت «باید» می‌باشد. کلمه‌ی «می‌توانی» را آزمایش کنید.

**ششم: انتقادات خود را نقد کنید:** فقط به دلیل این که چون انتقاد، اطلاعات با ارزش را در اختیار شمار قرار می‌دهد و با استفاده از آن‌ها می‌توانید خود و کار خویش را بهبود بخشید، نمی‌توانید هر انتقادی که به شما وارد می‌شود را به کار ببندید. از سوی دیگر، فقط چون یک انتقاد خاص، احساسات شما را خدشه‌دار ساخته است، دلیل نمی‌شود که شما فوراً هر انتقادی را نادیده بگیرید. به هر حال اگر درباره‌ی انتقاد درست فکر کنید، انتقاد می‌تواند برای شمار بسیار مفید واقع شود.

بنابراین برای دست‌یابی به یک نقد سازنده درباره‌ی انتقاد، شایسته است ویژه‌گی‌های زیر را در نظر داشت:

1- باید به خاطر داشته باشید که اهمیت انتقاد همواره ثابت نیست، بلکه با توجه به نیاز شما و نیاز دیگران و محیطی که انتقاد در آن ارایه شده است، تغییر می‌کند.

2- به یاد داشته باشید که علاقه‌ی شما نسبت به یک فرد، نشانه‌ی صلاحیت او برای انتقاد از کار شما و همچنین احساسات منفی شما نسبت به یک مشتری یا همکار، دلیل مناسبی برای نادیده گرفتن گفته‌های آنان تلقی نمی‌شود.

3- پاسخ دادن به جملاتی که متأثر از جوّ احساسی است، فقط وضعیت را وخیم‌تر می‌کنند.

**هفتم: مخاطب خود را در فرآیند انتقاد شرکت دهید:** شرکت دادن مخاطب در فرآیند انتقاد و ارتباط متقابل و با روشی مثبت، یک هم‌افزایی synergy به دنبال دارد. مثلاً ممکن است شما به جای صدور دستوراتی مبنی بر انجام یا عدم انجام کار، با دستیار خود در حل موقعیت مورد

انتقاد، همکاری کنید. با استفاده از تکنیک پیش‌بینی و بکار بردن جملاتی نظیر «این نظر من است. البته می‌دانم که ممکن است نظر شما متفاوت باشد، خوب مسئله‌ای نیست، و شاید هم موافق باشید»، او را در انجام تغییرات کمک کنید.

**هشتم: بدون (هیچ و اما)، شایستگی‌ها را متذکر شوید:** انتقاد یعنی ارزش یابی شایستگی‌ها و عدم شایستگی‌ها. با بکار بردن کلمه‌ی «اما»

در ابتدای سخن، تاثیر عبارت مثبت را از بین خواهید برد. در حالی که کلمه‌ی «اما» تاثیر منفی بر پیام قبل از خود می‌گذارد، حرف «و» تاثیر مثبت به دنبال خواهد داشت. مخاطب شما به جای اینکه فکر کند؛ «من شکست خورده‌ام» به خود می‌گوید «نکات مثبت فراوانی در کار من وجود دارد و اگر برخی چیزها را هم درست کنم، عملکرد من بهتر خواهد شد». گرچه استفاده از حرف «و» به جای «اما» تغییر کوچکی به نظر می‌رسد ولی تاثیرات آن در درازمدت، پر قدرت است.

**نهم: به آن‌ها بگویید که چه چیز می‌خواهید:** با ارایه‌ی یک انتقاد روشن، می‌توانید مخاطب خود را در اصلاح رفتار و نحوه‌ی عملکرد کمک

کنید. این توصیه می‌تواند برای مخاطب یک پیام مشخص و روشنی داشته باشد: "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 مثبت‌تر قضاوت کنی، می‌توانی روابط خود را با همکارانت بهبود بخشی".

**دهم: وقت‌شناس باشید:** چه زمانی برای انتقاد مناسب‌ترین است؟ آیا بهتر است در خلوت انتقاد کنیم یا در جمع؟ چقدر باید منتظر بمانید تا

زمان انتقاد فرا رسد؟ هیچ‌گاه با عصبانیت از کسی انتقاد نکنید. زیرا ممکن است انتقاد شما تحت تاثیر احساسات قرار گیرد، وقتی احساس شود پشت انتقاد مطرح شده محرک‌های احساسی و عصبانیت شدید وجود دارد، از درجه‌ی اعتبار ساقط شده و تاثیر خود را از دست می‌دهد. هیچ‌گاه افرادی را که عصبانی هستند مورد انتقاد قرار ندهید. عصبانیت باعث تغییرات فیزیولوژیکی در مغز شده و در نتیجه از عقیده‌ی خود سرسختانه دفاع می‌کند. از خود بپرسید، آیا این مناسب‌ترین زمان برای انتقاد است؟ آیا ضروری است که آن‌ان انتقاد کنم؟ آیا او شرایط روحی مناسبی دارد؟ پاسخ این پرسش‌ها به شما کمک می‌کند تا وقت‌شناس شوید.

**یازدهم: از سوالات سقراطی استفاده کنید:** برای تشویق مخاطب به منظور یافتن جواب از روش پرسیدن سوال استفاده می‌شود. هنگامی که

افراد راه‌حل‌ها را خودشان پیدا می‌کنند، اعتماد به نفس آن‌ها تقویت شده و احساس شایستگی و قدرت می‌کنند. حُسن دیگر آن این است که چون مخاطب، راه حل خود را اجرا می‌کند، احتمال اینکه اقدامات مورد نیاز بعدی را نیز دنبال کند افزایش می‌یابد.

**دوازدهم: وقتی کلمات کار ساز نیستند:** وقتی رفتار مورد انتقاد حتی با وجود انتقادات دائمی تکرار می‌شود. به جای آنکه چیزی بگویید، کاری

انجام دهید:

2- رفتاری را در پیش بگیرید که مخاطب را مجبور به تغییر کند.

3- در اقدامات خود، استمرار داشته باشید.

4- اگر مشکل همچنان حل نشده باقی ماند، رفتار دیگری را به کار گیرید.

**سیزدهم: از انتقادات خود بهره ببرید:** از انتقادات شتابزده دوری کنید. از تجربیات گذشته به عنوان پایه و معیار استفاده کنید. اگر توقع

دارید که فروشندگان شما میزان فروش را در سال آینده 30 درصد افزایش دهند، ولی تجربیات قبل نشان می‌دهد که بهترین میزان افزایش فروش 20 درصد بوده است، بنابراین این شما انتقاد خود را بر اساس یک توقع غیر معقول بنا کرده‌اید.

**چهاردهم: تصدیق کنید که انتقاد، امری ذهنی است:** اگر شخصی در جواب انتقاد شما گفت «این عقیده‌ی شما است»، لطفاً به نظر او احترام

بگذارید. حتی اگر بر یک واقعیت عینی استوار باشد، این ارزیابی ذهنی شماست که مسئول قضاوت درباره‌ی اهمیت یک روش یا رفتار خاص است. بطور مثال، «کار تو باید بهتر انجام شود» یا «تو به آن خوبی که باید باشی نیستی» و... تمام این انتقادات به عنوان واقعیت مطرح شده است؛ در حالی که آن‌ها صرفاً قضاوت شما هستند. ممکن است دیگران درباره‌ی همان موضوعات، قضاوت‌های دیگری داشته باشند.

**پانزدهم: در انتقادات خود انگیزه‌ای قرار دهید:** اگر در مخاطبان شما پس از انتقاد، تمایل به بهبود در کار دیده شود و ادامه یابد، احتمالاً

انگیزه‌ی کاملاً مناسبی در بطن انتقاد شما وجود داشته است که مخاطب به جای احساس اجبار، احساس تمایل نشان می‌دهد.

**شانزدهم: از دنیای مخاطبان خود استفاده کنید:** استعاره به شما اجازه می‌دهد از مسیری وارد دنیای مخاطب شوید که برای او معنی دار

باشد. اگر مخاطب شما به ورزش علاقه دارد، از یک استعاره ورزشی استفاده کنید.

**هفدهم: پی‌گیر باشید، پی‌گیر باشید، پی‌گیر باشید:** مهمترین فایده‌ی پی‌گیری این است که مخاطب می‌فهمد که شما واقعا قصد دارید به او

کمک کنید. او اطمینان می‌یابد هر انتقادی تلاش دو طرفه برای بهبود بوده و چشم انتظار انتقادات بعدی شما خواهد بود. به محض آنکه متوجه پیشرفتی شدید، مستقیماً با فرد صحبت کنید. قدردانی شما مانند یک محرک مثبت عمل کرده و مخاطب را قادر می‌سازد که بهتر از قبل عمل کند.

**هجدهم: معیارهای خود را برای انتقاد بشناسید:** انتقاد بیانگر منطق شما در ارزیابی است. مواردی که از نظر شما اهمیت داشته، معیارها و

استانداردهای شما را مشخص می‌کنند. گاهی اوقات بهتر است معیارهای خود را نشان دهید. مثلاً ویراستاری که مجبور بود برای اینکه هر بار با

نویسنده‌ای جدید کار کند، یک نسخه از کتابی را که از دیدگاه خویش، بیانگر شیوه‌ی درست نگارش یک کتاب مدیریت بود، برای او ارسال و معیار

خود را به مخاطبش نشان داده، و نویسنده را از روش، سبک و سیاق خود آگاه ساخت.

**نوزدهم: به خودتان گوش دهید:** آنچه که به خود می‌گویید نظارت کرده و ببیند آیا کمک‌کننده هستند یا آسیب‌زننده. 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. این تمرین را به مدت یک هفته ادامه دهید در موقعیت‌های بسیاری؛ هنگام ورزش و جلسات اداری، به افکار درونی و شنیدن گفتگوی درونی خود تمرکز کنید. اگر شنیدید که به خود می‌گویید؛ «او می‌خواهد مرا سرزنش کند»، با این جمله، اثر آن را خنثی کنید؛ "واقعاً از کجا می‌دانم؟ شاید او فقط می‌خواهد به من بگوید چگونه کارم را بهتر انجام دهم." یک روش خوب برای تمرین: 1- مسایل را برای خودت تشریح کن 2- به آنچه که می‌گوید گوش کن 3- می‌توانم از این وضعیت چیزهایی یاد بگیریم. 4- یک نفس عمیق بکش و به عقب تکیه بزن.

**بیستم: خونسرد، آرام و متمرکز باشید:** اگر برانگیختگی شما کنترل شده نباشد، چالاک‌کی ذهنی خود را از دست می‌دهید. اگر مخاطب باشید نسبت به انتقاد قفل، و اگر منتقد باشید، نسبت به دیدگاه‌های خود، سرسخت شده و فکر می‌کنید حق با شماست. اولین راه: اگر انتقاد کننده هستید، عصبانی تر و مضطرب‌تر از آن هستید که انتقاد کنید. نفس عمیق بکشید تا خونسردی خود را حفظ کنید. دومین روش، تمرینات آرام بخش است. یک تمرین آرام بخش انتخاب کنید و آن را به مدت ده روز تمرین کنید.