

# مدیر و شیوه‌های انتقاد

از: یحیی جعفریان

اشاره:

یکی از مهمترین فعالیتهای مدیران واحدهای صنعتی بررسی روزمره عملکرد واحد و کارکنان آن است. برای انجام اینگونه بررسیها، اغلب جلسات گروهی یا فوری تشکیل و در آنها مدیر با شیوه خاص خود، عملکرد فرد یا افراد را مورد قضاوت قرار می‌دهد. اینگونه بررسیها می‌تواند سازنده و یا مخرب باشد. برخورد سازنده مدیران با عملکرد کارکنان باعث ایجاد تحرک و انگیزه، نفوذ در آنها، اصلاح عملکردهای نادرست، ایجاد جو همکاری و افزایش بهره‌وری خواهد شد. با توجه به اهمیت روش صحیح بررسی عملکرد کارکنان، این نوشتار ویژگیهای انتقاد سازنده و انتقاد ویرانگر را ارائه می‌کند.

## انتقاد چیست؟

تصویری که از کلمه انتقاد در ذهن عامه مردم وجود دارد؛ عبارتست از: «اظهارنظری مخرب، ویرانگر، تحقیرکننده و خصومت‌آمیز که هدف آن منکوب کردن اندیشه و یا عمل طرف مقابل است» بدیهی است که با چنین تصویری، عامه از این ابزار نفرت داشته و از آن دوری جویند. اما مفهوم درست و علمی انتقاد (CRITICISM) براساس آنچه در کلیه فرهنگ‌های معتبر آمده است؛ عبارتست از: «هنر قضاوت، ارزشیابی و بررسی یک پدیده به منظور آشکار کردن نقاط ضعف و قوت آن».

باتوجه به این دو تصویر از مفهوم انتقاد، در عرصه عمل نیز دو شیوه برخورد با عملکرد کارکنان وجود دارد که با مقولات «انتقاد ویرانگر» و «انتقاد سازنده» از همدیگر تفکیک می‌شود.

## انتقاد ویرانگر

این نوع انتقاد با تمرکز بر گذشته هر پدیده، راه

- انتقاد عبارتست از هنر قضاوت، ارزشیابی و بررسی یک پدیده به منظور آشکار کردن نقاط ضعف و قدرت آن.
- انتقاد ویرانگر با تمرکز بر گذشته هر پدیده، راه هرگونه جبران و پیشگیری از اشتباه را سد می‌کند.

هرگونه جبران و پیشگیری از اشتباه را سد می‌کند و شرایطی را که امکان بهبود دارد؛ به وضعیتی منفی و تغییرناپذیر تبدیل می‌کند. انتقادکنندگان از این دست، نه تنها اشتباهات و خطاهای سیستم یا فرد را در گذشته تثبیت می‌کنند؛ بلکه آن را به آینده هم تعمیم می‌دهند و حکم می‌کنند که این اشتباهات کماکان ادامه خواهد یافت. ویژگی‌های کلی این نوع انتقاد عبارتند از:

- تمرکز بر گذشته و تعمیم آن به آینده و ارائه تصویری تیره از فعالیت فرد یا سیستم
- تمرکز بر اشخاص به جای مسائل و بارز جلوه دادن ضعف اشخاص

○ آقای یحیی جعفریان دارای درجه لیسانس مهندسی متالوژی از دانشگاه صنعتی شریف است و تاکنون مسئولیت‌های علمی، فرهنگی و صنعتی در مراکز و مجامع مختلف داشته است. از نامبرده مقالات مختلفی در زمینه ریخته‌گری و انتخاب مواد به چاپ رسیده است. وی در حال حاضر پژوهشگر ارشد در مرکز پژوهش متالوژی رازی و عضو هیات مدیره انجمن مهندسين متالوژی ایران است.

- موضع‌گیری شدید، تحقیر، خجالت دادن و کوباندن طرف مقابل یا سیستم مربوطه
- سرزنش کردن و عمدی جلوه دادن اشتباهات
- بزرگ کردن عیبها و پوشاندن نقاط قوت
- تاکیدکردن بیش از حد بر جنبه‌های منفی
- برشمردن عیبها بدون ارائه طریق مشخص و معین برای رفع آنها یا ارائه طریق مبهم و گنگ
- در نظر نگرفتن زمان و مکان بیان مطلب
- استفاده از کلماتی نظیر «من که گفتم»، «این نظر یکسال پیش من بود»، «باید و نباید» و...
- تهدید و اتهام حجت و پرسش‌های سرزنش‌آمیز و آمرانه
- برخورد خصمانه، خشن و تلافی جویانه

و دهها مورد دیگر که ذکر آنها موجب طویل شدن نوشتار می‌شود. انتقادی که دارای ویژگی‌های مذکور و مملو از سخنان تلخ، ناخوشایند، گزنده و با هدف ایجاد تردید، مخالفت و سرکوفت باشد؛ حتی در قوی‌ترین روحیه‌ها تأثیری مخرب بر جای می‌گذارد و نیروهای کارا و توانمند را نیز تحلیل می‌برد. حاصل چنین انتقادی اتلاف انرژی، وقت، منابع مالی و انسانی سیستم‌ها است.

## انتقاد سازنده

انتقاد سازنده به مفهوم واقعی و درست آن، نقش مهمی در سازندگی، ایجاد تحرک و انگیزه در اشخاص و سیستم‌ها، شکوفایی استعدادها و مهارت‌ها، آموزش، اصلاح رفتارهای ناهنجار، ایجاد محیطی برای تحمل عقاید مختلف و نهایتاً پیشرفت، تعالی، بهبود کیفیت و افزایش بهره‌وری در کلیه جوانب حیات یک سیستم خواهد داشت. مفهوم اینگونه انتقاد عبارتست از:

- «ارزشیابی و بررسی عینی یک پدیده باتوجه به تمامی جوانب آن، در زمان و مکان مناسب و با شیوه مطلوب و به منظور آشکار ساختن نقاط ضعف و قوت آن». ویژگی‌های کلی این نوع انتقاد عبارتند از:
- از تمرکز بر گذشته و تعمیم آن به آینده و ارائه تصویر تیره از فعالیت‌ها و ایجاد نومییدی جداً پرهیز می‌کند.
- پدیده مورد بررسی و نقد را دقیقاً تعریف کرده و مشخص می‌کند.
- تمرکز خود را روی مسائل مورد بررسی صورت می‌دهد و آنها را از اشخاص جدا می‌کند.
- مسائل را به صورت واضح و روشن بیان می‌کند. به نحوی که در حل مشکل کمک کنند.

- \* از موضع‌گیری، تحقیر، کوباندن و شرم‌نده کردن جداً پرهیز می‌کند.
- \* انتقاد را در زمان و مکان مناسب مطرح می‌کند.
- \* قبل از مطرح کردن انتقاد، ثمربخشی آن را پیش‌بینی می‌کند.
- \* برای رفع مشکل تمهیدات مشخص ارائه می‌کند.
- \* محیطی آرام و مناسب را برای ارائه آرا فراهم می‌سازد.
- \* در تحمیل نظرات خود اصرار نمی‌ورزد.
- \* با اشخاص به نرمش و با موضوعات مورد انتقاد با سرسختی برخورد می‌کند.
- \* وضعیت روحی و توان طرف مورد انتقاد را در نظر می‌گیرد.
- \* به طرف مقابل اجازه اظهار نظر می‌دهد.

هرچند که اغلب مدیران در حرف روش انتقاد سازنده را پذیرا هستند؛ ولی باید توجه داشت که تغییر عادات، جدا کردن احساسات از حقایق و کاهش منیتها در راستایی که افراد به سود طرفین و سیستم عمل کنند؛ کاری ساده نیست؛ و لازم است برای آن برنامه‌ریزی، سازماندهی و آموزش لازم را در نظر گرفت. حتی مدیران ارشد یک مجموعه نیز مانند بقیه افراد انسان‌هایی هستند که دارای احساسات و منش‌های خاص خود می‌باشند و هیچ‌چیز در دست‌ساز سحرآمیزی وجود ندارد که با فوت کردن به آنها بتوان تغییر سریع و ناگهانی ایجاد کرد. تنها و تنها به کارگیری روش‌های علمی، تدبیر، متانت، عقل سلیم و آموزش همه‌جانبه آنها می‌تواند در ارتقای مدیران و بهبود کیفیت برخورد آنها موثر واقع شود. تمرین مستمر برای انجام انتقاد سازنده یکی از راههای ارتقاء مهارت‌های انسانی در مدیران است.

#### منابع:

- ۱ - کتاب «هیچکس کامل نیست» نوشته دکتر هندری وایزینگر، ترجمه پریچر معتمدگرگی، انتشارات مروارید، چاپ چهارم، تیر ۱۳۷۲
- ۲ - کتاب «روانشناسی توافق»، نوشته راجر فیشر، ویلیام اوری، ترجمه مهدی قرچه‌داغی، انتشارات شباهنگ چاپ سوم، بهار ۱۳۷۱

- 3 - STEPHEN P.ROBBINS,  
"ORGANIZATIONAL BEHAVIOR", STHED,  
PRENTIC-HALL 1991
- 4 - MARC G.SINGER, "HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT", PWS-KENT PUBLISHING  
COMPANY, 1990