

В. Я. СТЕПАНОВ, канд. филос. наук, доц.

В. А. ТЕКЛЮК, заслуженный работник культуры Украины

(Подольское отделение Межрегиональной Академии управления персоналом, г. Винница)

ЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА — ВАЖНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СОВРЕМЕННОЙ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 117–118

Чему-нибудь да научила —
Своих детей природа мать.
Кто ничего создать не может —
Умеет тот критиковать...

Дж. Лоуэлл

В современной социальной и психологической ситуации все больше обнаруживается неэффективность распространенного у нас управления с помощью привычных стимулов: психологического нажима, унижения и принуждения.

В связи с ростом образования и квалификации, а также всеобщей компьютеризацией эффективными становятся методы мягкой мотивации, предполагающей наибольшую отдачу от работника, довольного своим положением, отношением к нему руководства. Только в этом случае он будет творчески относиться к делу и не станет приносить (явно или скрыто) вред фирме. Сложившаяся ситуация предполагает отказ от традиционной и привычной беспардонной критики в виде указания на недостатки, приносящей огромный вред здоровью людей, ухудшающей социально-психологический климат и общую атмосферу в коллективе и обществе.

Необходимо усвоить и широко применять технологию эффективной критики, которая предполагает гуманное отношение к людям, уважение прав человека, улучшает положение дел и взаимоотношения людей, т. е. улучшает жизнь. Но она может осуществляться только соответствующими

методами. Агрессивные, грубые, травмирующие психику людей методы в конечном итоге приносят больше зла, чем пользы, так как зло не может принести добро, оно умножает зло.

Можно выделить следующие главные требования, предъявляемые к **эффективной критике**:

Целенаправленность. Четкое осознание и формулирование цели — обязательное условие любой рациональной деятельности. Как уже говорилось, такой целью должно быть улучшение жизни людей. Необходимо четко осознать, что именно Вы делаете, и назвать вещи своими именами. Уже на этом этапе можно будет отложить очень многие критические замечания, поняв, что никакого улучшения от этих высказываний быть не может.

При системном подходе следует выделить весь комплекс основных целей и иерархизировать их, расположить по степени важности, разделив близкие и отдаленные цели.

Обязательное условие такого целеполагания — объективная оценка ситуации и людей, необходимо учитывать и позитивные и негативные аспекты. Если какая-то личность представляется однозначно негативной, то мы имеем дело с пси-

хологической “абберацией предвзятости”, и необходимо скорректировать видение.

Позитивная направленность критики предполагает ее **конструктивность**. Необходимы наличие программы улучшения положения дел, предложения конкретных шагов (обязательно и собственных) для улучшения ситуации. Без этого попытка критики может быть лишь средством самоутверждения, попыткой сбросить свое плохое настроение, критиканством, очернительством, симптомом язвы двенадцатиперстной кишки — вообще чем угодно, но не методом улучшения дел. Конструктивность предполагает, включает в себя и требование говорить только о том, что может быть изменено. Указывать людям на недостатки, изменить которые они не в состоянии, — несомненное зло и проявление садизма.

Не критикуйте человека. Предметом критики могут быть только отдельные конкретные действия, поступки человека. Ни у кого нет ни права, ни достаточных оснований давать общую оценку другому человеку уже потому, что мы никогда не знаем и не можем знать всех чувств, мыслей и истории жизни другого человека. Именно в этом смысле нужно понимать известную мысль: “Не судите, да не судимы будете”.

Кроме этих трех основных принципов можно выделить еще некоторые важные правила критики:

- *не начинайте общения с критических замечаний*, это производит впечатление предвзятости;
- *не сравнивайте поведение конкретного человека с поведением другого*, чтобы его принизить. На такой основе невозможно достичь взаимопонимания;
- *не докапывайтесь до причин поступков человека*. Согласно З. Фрейду, в большинстве случаев человек сам не знает этих причин и, в лучшем случае, сможет сказать только то, что он думает об этих причинах. Причем эти его мысли обусловлены подсознательным стремлением достичь душевного равновесия;
- ни в коем случае *не требуйте признания вины*. Это несомненно попытка унижить человека. Вполне достаточно, если он вас выслушает;
- *не извиняйтесь за критику*. Сделайте свои замечания продуманно, умело, квалифицированно и не превращайте эту достойную работу в пытку.

В соответствии с этим можно выделить такие **формы эффективной критики** (по степени возрастания ее жесткости, требовательности).

Подбадривающая. Когда работнику, сделавшему ошибку, вместе с констатацией этого говорят: “Ну это со всеми бывает, я думаю, что вы сможете учесть свою ошибку в дальнейшем”.

Озабоченность: “Меня беспокоят следующие факты...”

Упрек: “Я не ожидал, что вы можете сделать такую ошибку”.

Требование: “Вам придется переделать эту работу”.

Предупреждение: “Если это еще раз повторится, я буду вынужден принять меры”.

Принятие мер: “Сожалею, но я вынужден принять меры”.

Взятие объяснительной: “Пожалуйста объясните ваши действия письменно”.

Только если перечисленное не возымело действия, возможно, придется перейти к методам общественного и административного воздействия.

Оборотной стороной эффективной критики является умение выслушать критические замечания в свой адрес.

Основные правила восприятия критики:

Цените, что Вам говорят о ваших недостатках “в глаза”.

Обязательно умейте “сохранить лицо”, “держаться удар”, не теряйте самообладания.

Слушайте до конца, не пререкайтесь. Никогда не реагируйте сразу. Обязательно сделайте паузу. Во время паузы вычлените из услышанного справедливое и несправедливое.

Несправедливую критику поделите на то, на что не следует реагировать (критика от руководства, близких), и на то, чему нужно дать отпор (попытка Вас унижить). Существуют рекомендации по реагированию на справедливую и несправедливую критику.

Не переводите разговор в шутку, не утрируйте, не приписывайте другим своих мыслей. Если сможете, поблагодарите или скажите, что есть над чем подумать.

Овладение технологией эффективной критики позволит снизить конфликтность, уменьшить заболеваемость и текучесть кадров, улучшить взаимоотношения людей и повысить эффективность деятельности менеджера.