

# Правила конструктивной критики

- Служебный этикет требует соблюдения этических норм в ситуации психологически не очень приятной для менеджера: подчиненному необходимо сказать о недостатках в работе.
- Воспитанный руководитель, вызвав к себе подчиненного, не будет начинать разговор с упреков, пока не выяснит все обстоятельства дела, пока не выслушает объяснений. Оценка действий подчиненного может быть резкой по существу, но форма должна быть корректной, свидетельствующей об умении руководителя держать себя в рамках общепринятых приличий в любых ситуациях.

- Будущему менеджеру следует знать, что в служебных отношениях важна тактичность — чувство меры, умение ощущать границу, за которой в результате слов или действий возникает незаслуженная обида. Если заслуженное замечание облекается в обидную форму, внимание подчиненного отвлекается от содержания замечания. Подчиненный, будучи задет, неспособен воспринять то разумное, что содержится в высказывании руководителя.



- Огромное значение имеет тон критики— спокойный, доказательный или озлобленный, с резкими словами и без веских оснований. В первом случае критика будет воспринята (во всяком случае, присутствующими) как желание помочь, во втором — как неуважение или даже оскорбление, и может вызвать такую же ответную реакцию.

# К правилам конструктивной критики относятся:

- недопустимость критики без нужды;

- доброжелательность (создается путем ослабления обвинительного акцента; внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики);

- конфиденциальность;

- подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь;

- высказывание замечаний иносказательно, в косвенной форме;

- отсутствие категоричного требования признания ошибок и правоты критикующего;

- аргументированность, исключение общих выражений;

- недопустимость критики опытного сотрудника, который может исправить ошибку сам (лучше дать такую возможность, оказать помощь, тактично предотвратить оправдания, попытки скрыть промах).

- Критиковать будут и менеджера. Не следует преследовать критикующих. Если вас несправедливо критикуют, объясните и докажите, что человек не имеет полной информации. А за конструктивную критику снизу, помогающую избежать ошибок и упущений, будьте благодарны, даже если подчиненные и задевают вашу личность.
- И откровенная самокритика не подорвет авторитет руководителя, несамокритичных руководителей вряд ли будут уважать подчиненные.

- Критика эффективна только в том случае, если люди готовы ее воспринять, осознать и изменить свое поведение в лучшую сторону. Нужно иметь в виду, что при критике вступает в силу социально-психологический закон "охраны территории", в соответствии с которым люди с удвоенной силой защищают свои позиции.

- Поэтому любая критика "в лоб" бесполезна; высказываться следует косвенно, с элементами самокритики, одновременно призывая к совместным действиям по улучшению ситуации.
- Однако наряду с конструктивной критикой иногда имеет место псевдокритика, которую руководителю необходимо избегать самому и пресекать, если она последует со стороны других.

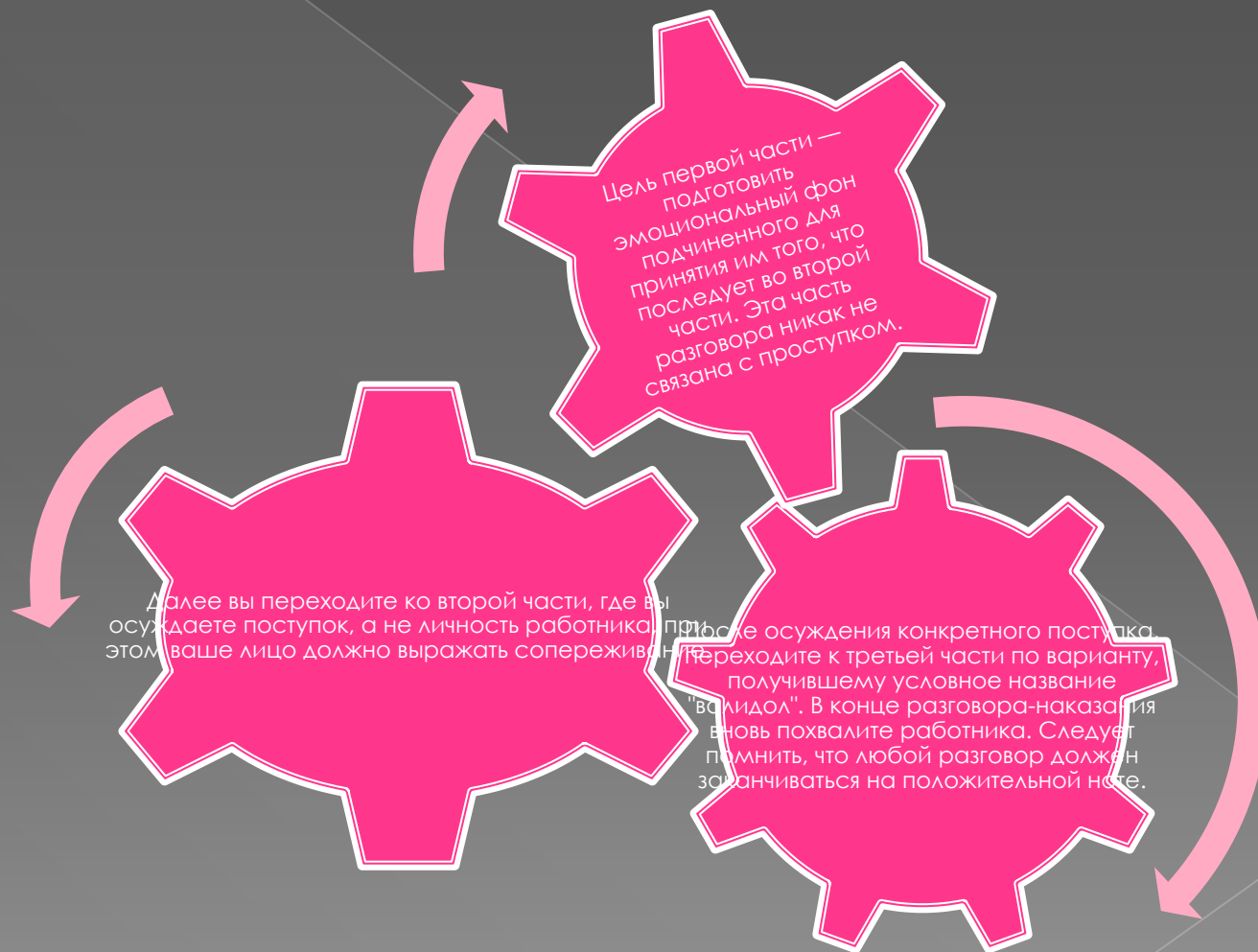


## Выделяют следующие разновидности псевдокритики:

|   |   |
|---|---|
| Критика для сведения личных счетов.                             | Стущаются краски с целью опорочить человека за прежние обиды. Является самой тенденциозной и необъективной ее разновидностью и применяется как завуалированный способ опорочить неугодных лиц путем поиска у них недостатков и их гиперболизации.   |
| Критика как средство сохранения или улучшения своего положения. | Обычно она не связана с личной неприязнью, а лишь с желанием выделиться, но от этого не становится менее безнравственной и недопустимой.  |
| Критика как стиль работы.                                       | Как правило, она обусловлена характером критикующего или отголоском авторитарного стиля руководства. Такая критика ради критики вредна, ибо демо реализует критикуемого и бьет бумерангом по критикующему.  |
| Формальная «протокольная».                                      | Ни к чему не обязывающая критика, используемая в основном на собраниях и совещаниях.  |
| Показная критика.   | Создает в воспитательных целях иллюзию принципиальности и нетерпимости к недостаткам. Обычно применяется в присутствии вышестоящего руководителя в качестве хорошей ширмы для подстраховки на будущее.  |
| Организованная, дозволенная критика.                            | Как правило, инспирируется высшим руководством в свой адрес с целью укрепления своих позиций и создания образа демократа.   |
| Критика-упреждение.   | Применяется в основном в спорах с целью "выбить из рук соперника оружие".   |
| Критика с целью перестраховки.                                  | Используется как средство завуалировать свою собственную нерешительность, боязнь взять ответственность на себя. Такая критика используется подчиненным с тем, чтобы при неблагоприятном повороте ситуации в будущем иметь основания заявить: "Ведь я вас предупреждал".   |
| Критика с целью получения эмоционального заряда.                | Есть люди, которые периодически испытывают потребность в эмоциональной встряске и чувствуют себя лучше после того, как поговорят на повышенных тонах, доведут себя и окружающих до определенного эмоционального накала. С этой целью они могут прибегать к критике, особенно если ее объект легко поддается эмоциональному воздействию. Всеми способами пытайтесь оградить себя от контактов с такими людьми. |

- Если вам предстоит сделать выговор подчиненному, предлагаем использовать "технику разговора-наказания", предложенную А. Панасюком.
- Менеджер должен в этом случае действовать так, чтобы подчиненный принял его позицию как по отношению к данному проступку, так и по отношению к мере наказания. Чтобы принял, а не только понял. Поэтому, прежде чем наказать, "приготовьте" эмоциональный фон для принятия ваших слов. Таким фоном являются не отрицательные, а положительные эмоции человека. И только затем приступайте к собственно неприятной для него части разговора (вспомните закон крайних чисел). Начало разговора создает фон для основной его части, или установку, а конец разговора оставляет в памяти отношение к этому разговору.

# Весь разговор-наказание, как предлагает автор, должен состоять из трех частей.



- Для того чтобы критика сработала, подчиненный, критикуемый руководителем, должен его уважать, ценить его мнение о себе, иметь желание выглядеть в глазах начальника достойно, тогда он стерпит любую форму критики и направит свое недовольство на себя, на свой проступок, а не на руководителя. Если подчиненный относится к руководителю недоброжелательно, подозрительно, то обязательно нужно сочетать критику с позитивными оценками каких-то черт подчиненного: инициативы, добросовестности, исполнительности и т. п.

Нужно научиться позитивно критиковать других людей, не вызывая обид и негодования. Позитивная критика — это большое искусство менеджера. Приведем отдельные формы критики:

Подбадривающая:  
"Ничего, в следующий раз сделаете лучше, а сейчас не получилось".

Критика-упрек: "Ну что же вы! Я так на Вас рассчитывал!"  
Или: "Эх, Вы! Я был о Вас более высокого мнения!"

Критика-надежда:  
"Надеюсь, в следующий раз Вы сделаете это задание лучше!"

Критика-аналогия: "Раньше, когда я был таким же, как Вы, молодым специалистом, я тоже допустил такую же ошибку. Ну и досталось мне от начальника!"

Критика-похвала:  
"Работа сделана хорошо, но не для этого случая".

Критика-озабоченность: "Я очень озабочен сложившимся положением дел, потому что за невыполнение этого задания в срок несет ответственность весь коллектив".

Критика-сопереживание: "Я хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы поймите меня. Ведь дело-то не сделано".

Критика-сожаление:  
"Я очень сожалею, но должен отметить, что Ваша работа выполнена некачественно".

Критика-удивление:  
"Как?! Неужели Вы еще не сделали эту работу? Не ожидал..."

Критика-смягчение:  
"Наверное, в том, что произошло, виноваты не только Вы..."

Критика-замечание:  
"Не так сделали. В следующий раз советуйтесь, если не знаете, как выполнить задание!"

Критика-предупреждение:  
"Если Вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!"

Критика-требование:  
"Работу Вам придется переделать!"

Критика-вызов: "Если допустили столько ошибок, то сами и решайте, как выходить из положения".

Критика-совет: "Я Вам советую не горячиться, подождите, остыньте и завтра с новыми силами проанализируйте, что и как нужно поправить".

Конструктивная критика: "Работа выполнена неверно. Что конкретно собираетесь предпринять?" Или: "Работа не выполнена. Рассмотрите возможность использования такого-то варианта".

Критика-опасение:  
"Я очень опасюсь, что в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне".

Критика-покровительство:  
"Да! Не получилось!  
Ну ничего, я Вам помогу".

Хвалебная критика:  
"Ну как же так? Такой талантливый человек, а работа выполнена на низком уровне".

- Руководителю следует учитывать индивидуальность подчиненного, особенности его самооценки, характера, темперамента: одного можно и нужно крепко поругать, иначе до него не дойдет, а к другому можно применить только хвалебную критику.



- Критика должна быть аргументированной, основанной на фактах, примерах, расчетах. Она должна быть доброжелательной, желательно щадящей, чтобы она не убивала человека, а побуждала к исправлению недостатков. Критика должна быть конструктивной, т. е. оканчиваться определенными предложениями по устранению недостатков.

# В РЕЗУЛЬТАТЕ НЕКОНСТРУКТИВНОЙ КРИТИКИ:

Сотрудник — разочарован в профессионализме и винит в недостатках руководителя, не уверен, что может вручить "свою судьбу" в руки такого человека.

свой адрес.



- Критиковать своих подчиненных следует умело и осторожно, не унижая их достоинство, не придираясь, без грубостей, ведущих к напряженности.

