

### Критика в деловой коммуникации

В деловой коммуникации критика является неотъемлемой частью в работе организации. Поэтому важно корректно подходить к таким вопросам: кто имеет право на критику, а кто – нет; о ее мере, о соотношении критики и дела; о том, как осуществлять критику, не обидев критикуемого и не испортив с ним отношения. Критика сотрудников – один из самых сложных аспектов работы менеджера. Неправильная критика может привести к полной демотивации в коллективе. Тогда как критика взвешенная способствует личному росту и улучшению результатов.

Слово «критика» имеет греческое происхождение и обладает несколькими значениями: а) обсуждение с целью дать оценку; б) отрицательное суждение с целью указания недостатков; в) проверка достоверности чего-либо.

В современной деловой коммуникации выделяют несколько видов критики:

1. *Позитивная критика* – всегда ситуативно уместна, осуществляется в присутствии объекта критики. Предметом критики являются дела и поступки, а не личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал. Объективная критика опирается только на конкретные факты и аргументы. Конечной целью критики является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков и снятию возникших проблем. Цель критикующего – выявить действительные причины допущенных ошибок.

2. *Разрушительная критика* – по форме выражения монологична. Она не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого. Она не предполагает двух позиций, взаимно уточняющихся или вырабатывающихся в процессе критики. У автора такой критики только одна позиция, одна точка зрения, он заранее присвоил себе право быть правым.

3. *Конструктивная критика* – ставит своей целью не уничтожение оппонента, а совместный поиск средств преодоления обнаружившихся трудностей и проблем. Здесь налицо две равноправные позиции, во взаимодействии которых и осуществляется критика. Критический диалог – это не просто средство обнаружения недостатков, но и сам процесс их устранения.

Основной целью эффективной критики в деловой сфере является исправление ситуации и исключение ее повторения в будущем.

Задача профессионального руководителя заключается в том, чтобы не напугать, не наказать или отомстить за неудачу, а привести к нужному результату, помочь сотруднику справиться с ситуацией. Конструктивная критика должна вызывать желание исправить ошибки и улучшить положение

дел; повышать самооценку и веру в свои силы; мотивировать сотрудника к выполнению задания.

Выделяют следующие этапы критики в деловой сфере:

1. Создание доброжелательной атмосферы в начале разговора.
2. Высказывание критического замечания.
3. Определение реакции на критику.
4. Завершение критики, предложение возможной помощи, эмоциональной поддержки.

Критика должна быть своевременной. Это одно из важнейших условий ее успешности и эффективности, т.к.:

- если разговор происходит сразу после вызвавших его событий, детали и результаты еще свежи в памяти участников и анализ ситуации становится своего рода работой над ошибками;
- представление о случившемся постепенно искажается под действием субъективных факторов, обрастает новыми подробностями (как правило, выдуманными), а что-то существенное забывается, что не способствует конструктивному и объективному анализу;
- по прошествии некоторого времени предметом обсуждения станет уже не конкретный случай, а сложившийся вокруг него миф, который тем дальше будет от реальности, чем тяжелее последствия проступка и дольше срок его давности;
- отсроченная критика, особенно нескольких, подчас не связанных между собой проступков из прошлого, очень напоминает простое сведение счетов и вызывает протест и неприятие со стороны сотрудника, а также общественное осуждение. За руководителем прочно закрепляется репутация «злопамятного» и «мстительного».

Руководителю также полезно задуматься над некоторыми важными моментами.

Гнев и раздражение – плохие помощники. Необходимо разобраться со своими эмоциями и держать себя в руках, даже если ошибки сотрудника привели к серьезным проблемам. Не следует проводить встречу немедленно, но нельзя и откладывать ее надолго.

Нужно подумать насколько сотрудник готов к восприятию критики. Возможно, в настоящий момент он переживает свои ошибки или охвачен страхом за будущее и опасениями по поводу предстоящей встречи. Необходимо быть уверенным, что подчиненный в состоянии оценить ситуацию и услышать обращенные к нему слова.

Не менее важно отделить человека от проблемы и результата. Лишь такой подход обеспечивает конструктивную критику. Наиболее распространенная ошибка менеджеров заключается в персонификации проблемы. Нужно минимально говорить о человеке, максимально – о ситуации и результате; не сводить ошибки сотрудника к его личным качествам. Оценивать не подчиненного, а лишь его действия и результаты.

Создание условия для спокойного, доверительного разговора наедине, продемонстрирует индивидуальный подход и уважение к сотруднику, пусть

даже допустившему ошибку; покажет реальную заинтересованность в объективной оценке ситуации и представит встречу как элемент развития подчиненного, а не его наказание. Не менее важно выбрать правильное время для встречи. Разговор в конце рабочего дня или перед обеденным перерывом приведет лишь к дополнительному раздражению собеседника, так же, впрочем, как и попытка решить все проблемы «на ходу», ежеминутно поглядывая на часы. При разговоре нельзя отвлекаться на телефонные звонки, разговоры с посетителями, перерывы и т.д.

Если встреча начинается с декларации тяжести проступка и неотвратимости наказания за него, очевидно, что собеседник, поставленный в положение обвиняемого, будет защищаться, а не анализировать проблему. И в следующий раз заранее продумает линию защиты и направит все усилия на поиск оправданий, а не на качественное и своевременное выполнение работы.

Критика не означает только негативный отзыв. В работе каждого сотрудника всегда есть положительные моменты. Прежде чем критиковать, необходимо похвалить сотрудника. Это создаст доверительную атмосферу, разрядит обстановку и придаст объективности суждениям (поскольку знание о достижениях сотрудника означает способность видеть не только минусы, следовательно, к мнению критикующего стоит прислушаться), а также снизит напряжение собеседника, расположит его к конструктивному разговору.

В ходе разбора ситуации нужно не забывать спрашивать сотрудника о его понимании проблемы. Обязательно дать возможность высказать свою точку зрения на происходящее, даже если она радикально отличается от мнения критикующего. Вполне возможно, подчиненный сам найдет правильное решение, при этом эффективность его принятия и реализации будет во много раз выше, чем если он получит готовый ответ.

Сам факт того, что руководителя интересует мнение провинившегося сотрудника, мотивирует последнего к поиску оптимального решения, становясь для него своеобразным «вызовом».

Во время разговора нельзя отклоняться от главной темы. Необходимо анализировать конкретную ситуацию в четких терминах и не стесняться получать подтверждение того, что вас поняли. А также четко определять, чего вы хотите достичь, каких результатов ждете и как будете их измерять. Рекомендации должны быть ясными и недвусмысленными, чтобы их можно было повторить.

Необходимо, одинаково оценивали ситуацию, ее причины и следствия и, главное, чтобы собеседник понимал, что он сделал правильно, чего он не должен совершать в другой раз, что и как он должен будет сделать во избежание повтора подобных ошибок.

Таким образом, конструктивная критика является важной составляющей в управлении любой организацией. Знание ее правил способствует эффективной работе трудового коллектива и развитию предприятия в целом.