

خلاصة كتاب

قدرت انتقاد سازنده

پروفيسور هندري وايزينگر

مترجمان: دكتور سيدمهدي الولني  
محمدرضا ربيعي مندجين

مؤسسة آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

۱۳۸۱

## قدرت انتقاد سازنده

### مقدمه

انتقاد پیچیده است. کلماتی که شما برای انتقاد استفاده می‌کنید، حالات روحی طرفین، ماهیت روابط شما با منتقد یا کسی را که مورد انتقاد شماست، محتوای انتقاد و زمان و مکان انتقاد، همراه با متغیرهای بسیار دیگری، باعث پیچیدگی و سختی انتقاد می‌شود. تحقیقات بیشماری نشان می‌دهد که مردم در بیشتر مواقع این کار را به‌درستی انجام نمی‌دهند.

انتقاد مهم است. عملکردها و موقعیت‌هایی که ارزش انتقاد کردن دارند. عملکردها و موقعیت‌هایی هستند که باید ارزیابی شوند، زیرا آنها بر رفاه و سلامتی شما تأثیر می‌گذارند. هنگام کار، رفتاری مورد انتقاد قرار می‌گیرد، که احتمال می‌رود بر نتیجه و بازده کار تأثیر داشته باشد. در جامعه عملکردها و موقعیت‌هایی مورد انتقاد قرار می‌گیرند که تصور می‌شود بر زندگی روزمره تأثیر داشته باشند بنابراین شایسته است که مورد ارزیابی قرار گیرند.

انتقاد ضروری است. ارزیابی عملکردها، کارکرد تیم، کنترل کیفیت، ارائه خدمات به مشتریان، بهبود مدیریت و رهبری و مدیریت مسایل، همگی وظایف روزمره سازمانی هستند که باعث رفاه و آرامش یک سازمان می‌شوند. در هر یک از این وظایف انتقاد کردن و مورد انتقاد واقع شدن عاملی ضروری و مهم است که میزان درستی اجرای آنها را نشان می‌دهد.

اما هدف ما در این کتاب این نیست که فقط بگویم انتقاد دارای چنین صفاتی است. به طور خلاصه می‌توان گفت که تحقیقات بی‌شمار بیست سال گذشته به وضوح نشان می‌دهد که انتقاد سازنده، نقش مهمی در موفقیت فردی و سازمانی داشته است. موفقیت در طیفی وسیع، مانند لذت بردن از کار، روابط کاری بهتر، سلامت روحی بهتر، بهبود خودباوری، بهره‌وری بیشتر و نتایج مطلوب‌تر تعریف شده است. با این ذهنیت هدف کتاب این است که به شما کمک کند مهارت‌های خود را در استفاده از قدرت انتقاد سازنده بهبود بخشید. هنگامی که شما این کار را انجام می‌دهید، از انتقاد به عنوان وسیله‌ای برای انگیزش، آموختن، توسعه، آموزش و ایجاد روابطی قوی استفاده می‌کنید.

### بخش اول

#### بیست توصیه

در بخش اول بیست توصیه ارائه می‌شود که در کنترل قدرت انتقاد سازنده به شما کمک می‌کند. این توصیه‌ها بر سه اصل استوارند، نظریه‌ها، پژوهش‌ها و تجارب عملی. این توصیه‌ها در کنار یکدیگر، روش‌های علمی و ثابت شده‌ای را به منظور افزایش مهارت انتقاد کردن و مورد انتقاد قرار گرفتن در اختیار شما قرار می‌دهد. آمیختن، ترکیب و انطباق این توصیه‌ها با انتقاداتی که با آنها مواجه می‌شوید، چگونگی روش استفاده از قدرت سازنده را به شما می‌آموزد.

#### توصیه اول: استقبال از انتقاد

هر شغلی انتقاد به همراه دارد. شما باید با روحیه‌ای مثبت از انتقاد استقبال کرده و از آن در جهت بهبود کار خود استفاده کنید. متأسفانه اکثر شاغلین این کار را وظیفه‌ای دشوار می‌پندارند و بسیاری نیز آن را کاری غیرمعقول می‌دانند. استقبال از انتقاد وظیفه مهمی است. برای این کار شما به یک ذهنیت جدید نیاز دارید. نهادینه کردن این عقیده که انتقاد یک عامل ضروری برای موفقیت شماست، نتیجه نهایی این است که شما به ارزش انتقاد پی ببرید. برای انجام این منظور دو کار انجام دهید.

اول يك عبارت مثبت در باره انتقاد روي يك كارت بنويسيد و آن را در جايي قرار دهيد كه در ديد شما باشد. جملاتي از قبيل: " انتقاد، اطلاعاتي است كه باعث رشد من مي‌شود." " انتقاد، مهارت‌ها و دانش مورد نياز را به من آموزش مي‌دهد." دوم بايد از ديگران بخواهيد از شما انتقاد كنند. اين مرحله را با احتياط انجام دهيد. از كساني كه نسبت به انتقاد نگرش منفي دارند اين موضوع را درخواست نكنيد. زيرا ديده‌گاه منفي آنان باعث مي‌شود فقط بر اشتباهات شما انگشت گذاشته و يا درخواست شما را طعنه‌آمیز و يا از سر عجز و ناتواني بپندارند.

### توصیه دوم: به طور استراتژیک انتقاد کنید

داشتن يك استراتژي سازمانی معمولاً يك اولويت مهم است. متأسفانه داشتن يك استراتژي انتقادي، يك اولويت مهم محسوب نمي‌شود. چگونه مي‌توان به منتقد استراتژيك تبديل شد و از قدرت انتقاد سازنده انتقاد كرد؟ بهترين پيشنهاده اين است كه با شناسايي موقعيتي كه قرار است از آن انتقاد كنيد، اين كار را تمرين كنيد. قبل از اينكه انتقاد كنيد اين سؤالات را از خود پيرسيد:

- دقيقاً چه چيز را مي‌خواهم بيان كنم؟
- چه چيز را مي‌خواهم تغيير دهم؟
- انگيزه و محرك من براي بيان اين انتقاد چيست؟
- چه راه حل‌ها و اهداف خاصي را مي‌توانم ارائه كنم و براي دستيابي مخاطب به اين اهداف، چكار مي‌توانم بكنم؟

### توصیه سوم: بهبود گرا باشید

ميل شما به بهبود، پديده‌اي ذاتي است، قسمتي از طبيعت شماست. مسئله اين است كه براي بسياري از ما اين حس ترقي با انتقاداتي كه از ما مي‌شود فرو مي‌نشيند چرا؟ چون بيشتر انتقاداتي كه دريافت مي‌كنيم (يا ابراز مي‌كنيم) بر جوانب منفي تأكيد مي‌كند. انتقادات بهبودگرا نه تنها اقدامات مفيدي را پيشنهاده مي‌كند بلكه براي واقعيت تأكيد دارد كه مخاطب شانس ديگري نيز دارد. شما پيامي را به او مي‌دهيد كه باعث تقويت اعتماد به نفس او مي‌شود، " اطمينان دارم كه موفق مي‌شوي."

### توصیه چهارم: حفظ خودباوري

يك مدير تبليغات به دستيارش مي‌گفت: " طرح خود را بايد خلوت‌تر تهيه مي‌كرد، از رنگ‌هاي مناسب استفاده نكرده‌اي و مفهومي بي‌معني را نشان داده‌اي." يك مدير با استفاده از اين جملات از مسئول فروش انتقاد مي‌كرد. " همه چيز را به باد دادې. بايد به كار خود بيشتر توجه كني. اصلاً گوش نكردي شايد هم براي اين كار مناسب نستي." اين نوع انتقادات ممكن است بهبودگرا باشد، اما به شخصيت مخاطب آسيب مي‌زند. فقط بر اين تأكيد دارند كه مخاطب عملکرد خوبي نداشته و اشاره مي‌كند كه او قادر نيست عملکرد بهتري داشته باشد. اين پيام‌ها باعث جريحه‌دار شدن غرور مخاطب مي‌شود.

### توصیه پنجم: کلمات صحیح انتخاب کنید

شما همواره مي‌توانيد از كلماتي كه بر زبانتان جاري مي‌شود، بهترين‌ها را انتخاب كنيد و اگر اين كار را انجام دهيد، بهترين كار است؛ زيرا كلماتي كه شما استفاده مي‌كنيد بيانگر اين مطلب است كه آيا قدرت انتقاد سازنده، تحقق خواهد يافت يا خير؟ در بسياري از مواقع، تغيير جزئي كلماتي كه استفاده مي‌كنيد باعث تفاوت‌هاي بزرگي مي‌شود. اگر هنگام انتقاد از دستيار خود بگوييد " كار شما زير استاندارد كاري ماست." به طور قطع باعث بيدار شدن حس دفاعي او مي‌شود در حالي كه اگر بگوييد " كار شما فقط كمّي با استانداردهاي ما تفاوت دارد." اين حالت را به وجود نمي‌آورد. جمله اول بيان مي‌كند كه

دستیار شما عملکرد ضعیفی دارد، در حالی که جمله دوم (با آهنگ ملایم صدا) فرض می‌کند که او نزدیک است که به استانداردها دست یابد.

### توصیه ششم: انتقادات خود را نقد کنید

تفاوت‌هایی که جنسیت هنگام مواجهه با انتقاد ایجاد می‌کند به شرح زیر است: مردان احتمالاً هنگام مواجهه با یک انتقاد درست آن را نمی‌پذیرند در حالی که زنان به احتمال زیاد انتقاداتی را قبول می‌کنند که صحیح نیستند. نمی‌دانم کدام یک بدتر است. نپذیرفتن انتقاد درست یا قبول انتقاد غلط. در هر دو مورد باید انتقاداتی را که دریافت می‌کنید مورد ارزیابی قرار دهید.

گرچه مطالبی بسیاری وجود دارد که تفکر در باره آنها به ارزیابی صحت انتقاد کمک می‌کند، اما پنج ویژگی خاص که کاملاً مفید هستند توصیه می‌شود:

اول: محتوای انتقاد است. از خود بپرسید "این اطلاعات چقدر مهم است؟"

دوم: منبع انتقاد باید مورد توجه قرار گیرد. هنگامی که می‌دانید فردی که از شما انتقاد می‌کند نمی‌داند درباره چه چیز صحبت می‌کند، کاملاً طبیعی است که از او ناراحت شوید.

سوم: بار احساسی موقعیت که باید در نظر گرفته شود. مطمئن باشید که احساسات، بر نحوه انتقاد کردن و مورد انتقاد قرار گرفتن تأثیر می‌گذارد. وقتی ما عصبانی یا آزرده هستیم. اغلب مطالبی را می‌گوییم که اگر در آن شرایط خاص قرار نداشتیم هرگز به زبان نمی‌آوردیم.

چهارم: چند نفر از شما انتقادات مشابهی می‌کنند؟ این نکته مهم دیگری است که باید به آن توجه شود. زیرا به شما کمک خواهد کرد تا تصمیم بگیرید که آیا انتقاد ارائه شده به دلیل عملکرد شما است یا به دلیل عدم رعایت ضرب‌الاجل از طرف یکی از مشتریان خود مورد انتقاد واقع می‌شود.

پنجم: شما باید یک تحلیل هزینه انجام دهید. به عبارت دیگر باید مشخص کنید که چقدر انرژی صرف می‌کنید و در قبال آن چه نتایجی می‌توانید انتظار داشته باشید. البته تصمیم شما درباره مقدار انرژی مصرفی، مستقیماً به مقدار توان بالقوه نتایجی که شما پیش‌بینی می‌کنید بستگی دارد. اگر نتایجی که در عمل به یک انتقاد حاصل می‌شود اندک یا هیچ باشد مطمئناً هر مقدار انرژی که صرف شود زیاد خواهد بود.

### توصیه هفتم: مخاطب خود را در فرآیند انتقاد شرکت دهید

شرکت دادن مخاطب شما در فرآیند انتقاد از چند جهت حائز اهمیت است. اما بهترین دلیل این است که ارتباط متقابل با او با روشی مثبت، فرصت‌های بسیاری برای راه‌حل‌های سازنده در اختیار شما قرار می‌دهد. هر یک از شما که در این فرآیند وارد عمل شود، یک هم‌افزایی، (synergy) آغاز می‌شود.

روش‌های بسیاری وجود دارد که با استفاده از آنها می‌توانید مخاطب خود را در فرآیند انتقاد شرکت دهید. مثلاً به جای صدور دستوراتی مبتنی بر انجام یا عدم انجام کاری، ممکن است شما با دستیار خود در حل مشکل موقعیت مورد انتقاد همکاری کنید، یا می‌توانید برای عملی شدن این توصیه از او بخواهید درباره پیشرفت کار، به صورت دوره‌ای به شما گزارش دهد.

### توصیه هشتم: بدون هیچ "اما" شایستگی‌ها را متذکر شوید

می‌توانید به یاد آورید آخرین دفعه‌ای که مورد انتقاد قرار گرفتید آیا نکات مثبتی را هم شنیده‌اید؟ آخرین دفعه‌ای که انتقاد کردید را به خاطر آورید، آیا به هیچ نکته مثبتی اشاره کردید؟

انتقاد یعنی ارزش‌یابی شایستگی‌ها و عدم شایستگی‌ها، اما واقعیت این است که اکثر مردم هنگام انتقاد کردن، شایستگی‌ها را نادیده می‌گیرند، اما اگر می‌خواهید از قدرت انتقاد سازنده استفاده کنید، نباید از آنها چشم‌پوشی کنید. هنگامی که شما به‌سادگی

شایستگی‌های فرد را ذکر می‌کنید، بدان معنی است که از تلاش‌های او آگاه بوده و به آنها احترام می‌نهد. شخصیت مخاطب اگر ارتقا نیابد، حداقل آسیب نمی‌بیند. يك دليل براي عدم کارآيي انتقاد اين است که مردم عادت ندارند که در يك موقعیت کاری با نکات مثبت مواجه شوند. وقتی هم که در مواردی با نکات مثبت روبه‌رو می‌شوند همواره به دنبال آن با نکات منفی نیز برخورد کرده‌اند. این دقیقاً چیزی است که اتفاق می‌افتد. شما کلمه "اما" را می‌شنوید و انتظارات شما درباره نکات منفی تأیید می‌شود. دفعه بعد نیز به طور قطع، وضع به همین شکل خواهد بود. کلمه "اما" دارای بار منفی است. به عبارت دیگر به مخاطب می‌گوید: آنچه را که شنیده است (نکات مثبت) فراموش کند.

### توصیه نهم: به آنها بگویند که چه چیزی می‌خواهید

عدم موفقیت اکثر انتقادات، دلایل بسیاری دارد. اما یکی از عمومی‌ترین آنها این است که منتقد به مخاطب خود نمی‌گوید که چه کاری باید انجام شود. مخاطب راه حل‌های خودش را آزمایش می‌کند که حتی اگر فصد خوبی هم داشته باشد، معمولاً با آنچه که در ذهن مخاطب بوده بسیار تفاوت دارد. راه حل يك انتقاد چیست؟ دقیقاً همان چیزی است که فکر می‌کنید با آن می‌توان انتقاد را به مرحله اجرا درآورد و آن جوابی است که شما برای بهبود وضعیت ارائه می‌کنید. گفتن این جمله "تو باید نقش فعال‌تری داشته باشی" به زبردست خود، ممکن است بهبودگرا باشد اما با گفتن این مطلب تأثیر بیشتری عاید می‌شود: "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."

### توصیه دهم: وقت شناس باشید

برای استفاده از قدرت انتقاد سازنده، شما باید به یاد داشته باشید که برای هرکاری، زمان و مکان مناسبی وجود دارد. این مسئله در مورد انتقاد نیز صدق می‌کند. انتقاداتی که انتظار می‌رود به دلیل محتوای مناسب یا شیوه بیان، مورد قبول واقع شوند، اگر در زمان نامناسبی بیان شوند، به درستی مورد قبول واقع نمی‌شوند، زیرا ممکن است مخاطب در وضعیت فکری مناسبی نبوده و یا منتقد نیز حال مساعدی نداشته باشد. هیچگاه افرادی را که عصبانی هستند مورد انتقاد قرار ندهید، به عنوان يك عکس‌العمل احساسی عصبانیت باعث تغییرات فیزیولوژیک در مغز شما شده و در نتیجه شما از عقیده خود سرسختانه دفاع می‌کنید.

### زمان مناسب برای انتقاد چه موقع است؟

چگونه با زمان سنجی مناسب از قدرت انتقاد سازنده استفاده می‌کنید؟ قانون مشخصی برای تعیین زمان دقیق انتقاد وجود ندارد. آنچه که باید مورد توجه قرار گیرد آگاهی و مهارت استفاده از عوامل طبیعی، موقعیتی و روحی، برای افزایش احتمال پذیرش انتقاد توسط مخاطب است. در عمل قبل از آنکه انتقاد کنید سعی کنید این عادت را در خود به وجود آورید و از خود پرسید:

"آیا این مناسب‌ترین زمان برای انتقاد است؟" آیا ضروری است که الان انتقاد کنم؟ آیا می‌خواهم در این شرایط انتقاد کنم؟ آیا او شرایط روحی مناسبی دارد؟ پاسخ این پرسش‌ها به شما کمک می‌کند تا وقت‌شناس شوید و این توانمندی، استفاده سازنده از انتقاد را برای شما ساده‌تر می‌کند.

### توصیه یازدهم: از سؤالات سقراطی استفاده کنید

روش چهار مرحله‌ای استفاده از سؤالات سقراطی به شرح زیر است:

۱- سؤالاتی را بپرسید که جواب آنها مخاطب را به اطلاعات مهم راهنمایی می‌کند: به جای آنکه بگویید "باید برای اطلاع از واکنش قیمت فروش با آنها هماهنگ می‌کردید" بهتر است بپرسید: فکر می‌کنی واحد فروش در برابر گزارش شما، چه عکس‌العملی نشان می‌دهد؟"

۲- سؤالات خود را با شیوه‌ای ملتمسانه بیان نکنید. شیوه‌ای که ممکن است چنین مفهومی را دربر داشته باشد. "لطفاً ببینید آیا می‌توانید جواب را حدس بزنید؟" از جملاتی استفاده کنید که با "چه می‌شد اگر" شروع شوند. "چه می‌شد اگر شما مجبور بودید بازار آزمایشی مورد نظر را تغییر دهید؟"

۳- اگر از مخاطب خود جواب غیرمنتظره‌ای شنیدید، آن را بررسی کنید. اگر رضایت شما برآورده نشد، نظر خود را با عبارت دیگری بیان کنید: "این ممکن است درست باشد، ممکن است که آن..."

۴- اگر احساس کردید که با شما بازی می‌شود، محکم باشید و آزادانه انتقاد خود را با این سؤال بیان کنید: "اجازه بده چند سؤال از تو بپرسم، سپس من نیز نظراتم را می‌گویم و سپس با کمک هم به جواب‌هایی می‌رسیم."

### توصیه دوازدهم: وقتی کلمات کارساز نیستند اقدام کنید

تصور اکثر ما از انتقاد فقط شکل لفظی آن است. انتقادات رفتاری می‌تواند این مفهوم را گسترش دهد. شما باید علاوه بر آنچه که به عنوان انتقاد می‌گویید رفتاری انتقادآمیز نیز در پیش بگیرید که به پیشرفت مخاطب شما کمک کند. تصور کلی از انتقاد براین اصل استوار است که انتقاد، ارتباط دو طرفه‌ای است که افراد به وسیله آن بریکدیگر تأثیر می‌گذارند. بنابراین اگر شما رفتار خود را تغییر دهید گاهی اوقات باعث می‌شود دیگران نیز عکس‌العمل‌هایشان را نسبت به شما یا موقعیت تغییر دهند. چهار مرحله برای تنظیم رفتار هنگامی که انتقاد زبانی مؤثر نیست و باید رعایت شود به شرح زیر است:

- ۱- مشخص کردن انتقاداتی که به طور دائم بیان کرده‌اید اما هیچ فایده‌ای نداشته است.
- ۲- رفتاری را در پیش بگیرید که مخاطب را مجبور کند رفتارش را تغییر داده و در نتیجه تغییرات مورد نظر حاصل شود: مثلاً هر روز با کمک دستیاران پنج دقیقه بررسی کنید و ببینید که آیا او پرونده‌ها را سر جای خود قرار داده است. به کارمند خود بگویید هر روز به او یادآوری کند که همکاری‌اش را از برنامه کار خود مطلع نماید. با یک علامت غیر زبانی (تکان دادن سر) به کارمند خود بفهمانید که در جلسه همکاری‌اش مشکل به وجود آورده است.
- ۳- در اقدامات خود استمرار داشته باشید.
- ۴- اگر مشکل همچنان حل نشده باقی ماند، مداخله رفتاری دیگری را به کار بگیرید.

### توصیه سیزدهم: از انتقادات خود بهره برید

گاهی اوقات احساس می‌کنیم مخاطب به همان رفتار مورد انتقاد ادامه می‌دهد و هیچ تغییری در رفتار او مشاهده نمی‌شود. در این حالت انتقادات ما ممکن است باعث شود انتقادات ناپخته و شتاب‌زده‌ای انجام دهیم و درست از زمانی که رفتار او در حالت تغییر یافتن است، انتقاد از او را شروع کنیم.

انتظارات شرط‌هایی ذهنی (mental bets) هستند که درباره نتایج وقایع، رفتار خودمان و رفتار دیگران با خود می‌بندیم. آنها اغلب منعکس‌کننده اهداف و استانداردها هستند. در فرآیند انتقاد، انتظارات عوامل پر قدرتی محسوب می‌شوند. سه مرحله به شرح زیر برای ایجاد رابطه مثبت بین انتقاد و انتظارات وجود دارد:

مرحله اول با شناسایی انتظارات، به ماهیت و چگونگی آنها پی می‌بریم. آن توقعی را که از خود رییس، همکاران و دیگر افرادی دارید، که نقش مؤثری در زندگی شما دارند، بنویسید. ممکن است کار دشواری به نظر رسد، اما وقتی شما توقعات خود را بنویسید، بهتر می‌توانید آنها را با دقت بیشتر ارزیابی کنید.

در مرحله دوم بررسی می‌کنید توقعات شما تا چه حد مطابق با واقعیات است. می‌توانید از توقعاتی که در گذشته تجربه کرده‌اید، به عنوان پایه و معیار استفاده کنید. علاوه براین اگر

برای توقعات خود درصد قایل شوید، می‌توانید ارزیابی کنید که آیا توقعات شما واقعی است یا خیر؟

وقتی شما درصدی برای توقعات خود مشخص کنید، می‌توانید آن را در جریان فرآیند اصلاح کرده و به دیدگاه واقع‌گرایانه دست یابید.

مرحله سوم: باید کسانی را که در مسیر توقعات شما قرار می‌گیرند، از توقعات خود آگاه کنید. وقتی به آنها اجازه می‌دهید از توقعات شما آگاه شوند، اطلاعات بسیار مهمی در اختیار آنان قرار می‌دهید. (چه چیزی در فکر شماست و به چه چیزی نیاز دارید.)

همچنین این فرصت را در اختیار آنان قرار می‌دهد تا ارزیابی کنند آیا توقعات شما واقع‌گرایانه است و آیا می‌توانند آنها را در همان سطح مورد نظر شما برآورده سازند؟ اگر به این نتیجه برسید که توانایی انجام آنها را ندارند، این فرصت را خواهند داشت که دلایل خود را برای شما تشریح نموده و با هم می‌توانید به یک چشم‌انداز واقع‌گرایانه دست یابید.

### توصیه چهاردهم: تصدیق کنید که انتقاد امری ذهنی است

انتقاداتی که هر روز بیان می‌کنید را در نظر بگیرید. "کار تو باید بهتر انجام شود." "تو به آن خوبی که باید باشی نیستی." تمام این انتقادات به عنوان واقعیت مطرح شده‌اند در حالی که آنها صرفاً قضاوت شما هستند. ممکن است دیگران درباره همان موضوعات، قضاوت‌های دیگری داشته باشند.

شایع‌ترین روشی که توسط آن مردم ارزیابی ذهنی خود را به یک واقعیت مطلق منتقل می‌کنند، پیام‌هایی است که با "تو" شروع می‌شود. (بیان می‌کنند که تو کاری را انجام می‌دهی و یا نمی‌دهی). پیام‌های حامل "تو" تقریباً همواره باعث تحریک یک حالت تدافعی می‌شود. زیرا نوک پیکان سرزنش را به طرف مخاطب نشانه می‌روند. آنها به مخاطب القاء می‌کنند که "به وجود آمدن این مشکل گناه تو است." "تو بد هستی." در اغلب موارد سرزنش غیرضروری است. زیرا به ندرت اتفاق می‌افتد که در پس عملکرد ضعیف افراد، هدفی خاص نهفته باشد.

رفتارهای آنان معمولاً برای ارضای نیازهایشان صورت می‌گیرد و قصد آنان ایجاد مشکل برای شما نیست. بنابراین اگر شما به خاطر داشته باشید که انتقادات شما ذهنی بوده و یک حقیقت مطلق و قاطع نیستند، احتمال آنکه از قدرت انتقاد سازنده استفاده کنید افزایش می‌یابد.

### توصیه پانزدهم: در انتقادات خود انگیزه‌های قرار دهید

یکی از نقش‌های اساسی انتقاد "تشویق برای کارکرد بهتر" است. بنابراین صحیح آن است که فرض کنیم برای اینکه انتقاد شما قدرت سازنده داشته باشد بهتر است برای مخاطبان‌تان برانگیزاننده باشد.

انگیزش در هر شکلی که باشد، هدف آن تحریک شما برای انجام کاری است. در واقع انتقاد شما ممکن است بهبود گرا باشد اما اطلاعات کم ارزشی به همراه داشته باشد. اما اگر انتقاد انگیزه کافی به همراه نداشته باشد ممکن است مخاطب شما حتی با تمایلات مثبتی هم که دارد از اجرای آن سرباز زند.

انگیزه انتقاد خود را ارزیابی کنید، آیا کارمندان شما احساس می‌کنند در قبال انتقاد شما مجبور هستند بهتر کار کنند، یا انتقاد شما باعث می‌شود در آنها میل به بهبود و ترقی بوجود آید؟ آیا انتقادات شما نتایج منطقی دارد یا آغازگر یک فرآیند طولانی بهبود است؟

بهترین کارکرد انگیزه این است که انتقاد را به گونه‌ای شکل می‌دهد تا مخاطب به جای احساس اجبار، برای بهبود در کار خویش، احساس تمایل را تجربه کند. به عبارت دیگر، تجهیز انتقاد یا انگیزه باعث می‌شود که در مخاطب این احساس به وجود آید که می‌خواهد بهترین تلاش خود را برای بهبود کار انجام دهد نه آنکه فقط وظیفه خود را اجرا کند.

### توصیه شانزدهم: از دنیای مخاطبان خود استفاده کنید

در مواقع بسیاری متوجه می‌شوید که استفاده ابزار مناسبی برای استفاده از قدرت انتقاد سازنده است. یک مورد زمانی است که به دلیل بی‌معنی بودن انتقاد برای مخاطب و ارائه نکردن هیچ انگیزه‌ای برای تغییرات، هیچ نتیجه‌ای از انتقاد نمی‌گیرد، حتی وقتی که شما سعی کرده‌اید تغییرات را به نوعی با مزایای مالی یا دیگر انگیزه‌ها مرتبط سازید. در اینجا ممکن است شما به این نتیجه برسید انتقادی که از طریق استعاره و یا مایه‌ای از روانشناسی بیان شود تنها ناجی شما خواهد بود زیرا استعاره دروازه‌ای است به دنیای ناخودآگاه فرد. استعاره به شما اجازه می‌دهد از مسیری وارد دنیای مخاطب شوید که برای او معنی‌دار باشد. حال که انتقاد باعث تحریک سیستم انگیزش فرد می‌شود انتقاد برای او معنی‌دار شده و باعث انگیزش می‌شود.

دومین مورد زمانی است که انتقاد شما بسیار حساس است یا احتمال می‌دهید باعث تحریک رفتار تدافعی گردد.

سومین موردی که شما انتقاد از طریق استعاره را مؤثر می‌یابید زمانی است که می‌خواهید از یک گروه انتقاد کنید فرقی نمی‌کند یک تیم یا یک واحد یا یک قسمت باشد. نکته‌ای که در این مورد باید مورد توجه قرار گیرد، انتخاب استعاره‌ای متناسب با گروه است.

### توصیه هفدهم: پیگیر باشید، پیگیر باشید، پیگیر باشید

صرف نظر از اینکه انتقاد شما مؤثر بوده و مخاطب نیز واکنش مثبت نشان دهد، باید مطمئن شوید که این شرایط جدید ادامه می‌یابد. اگر می‌خواهید همواره از قدرت سازنده بهره‌مند شوید بهترین کار این است که همیشه به او یادآوری کنید که ادامه دهد. بسیاری از منتقدان هنگام دنبال کردن انتقاد مرتکب دو اشتباه می‌شوند:

اول تصور می‌کنند اگر هیچ بهبودی به چشم نخورد به معنی آن است که مخاطب متعهد نبوده و انتقاد را نادیده گرفته است.

دومین اشتباه این است که منتقد متوجه تغییرات مثبت می‌شود اما قدردان آنها نبوده و اغلب بر این نکته تأکید می‌کند که مخاطب همچنان با استانداردهای مورد نظر فاصله دارد. به شرح زیر می‌توانید انتقادات را پیگیری کنید:

به محض آنکه متوجه پیشرفتی شدید مستقیماً با فرد صحبت کنید. قدردانی شما مانند یک محرک مثبت عمل کرده و باعث می‌شود مخاطب به حرکت خود ادامه دهد و او را قادر می‌سازد که بهتر از قبل عمل کند.

### توصیه هجدهم: معیارهای خود را برای انتقاد بشناسید

دو تن از متخصصان انتقاد، ارسطو و افلاطون، معتقدند که یک انتقاد خوب برپایه معیارهای مشخصی استوار است.

داشتن معیار (آنچه که برای قضاوت مورد استفاده قرار می‌گیرد.) قسمت مهمی از انتقاد است زیرا بیانگر منطق شما در ارزیابی است. برای استفاده مؤثر از این توصیه قبل از انتقاد از خودتان پرسش کنید که:

- آیا باید از معیارهای دیگر نیز استفاده کنم؟
  - آیا دیگران می‌دانند با چه معیارهایی درباره رفتار و نتایج آن قضاوت می‌کنم؟
  - دیگران درباره معیارهای انتخابی من چگونه فکر می‌کنند؟
- جواب‌های شما کمک می‌کند انتقادات خود را شکل داده و به مخاطب منتقل کنید و در این راستا ارزیابی‌های مؤثرتری انجام دهید و این یعنی معیار مهمی که به شما در استفاده از قدرت انتقاد سازنده کمک می‌کند.

### توصیه نوزدهم: به خودتان گوش دهید

توانایی به خود گوش دادن به شما اجازه می‌دهد هنگام انتقاد شدن و انتقاد کردن به آنچه به خود می‌گویید نظارت کنید. با تقویت این مهارت به گفته‌های خود توجه بیشتری معطوف می‌دارید. سپس می‌توانید افکار خود را بررسی کرده و ببینید آیا کمک کننده هستند



با آسیب زنده. با این آگاهی می‌توانید آنها را به گونه‌ای اصلاح کنید تا به شما کمک کنند انتقادپذیری شما افزایش یابد.

یک روش خوب برای تمرین این توصیه این است که هر روز به مدت پنج دقیقه با آرامش نشسته و به گفتگوی درونی که در آن لحظه در ذهن شما جاری است گوش فرادهید. وقتی به شنیدن گفتگوی درونی خود عادت کردید، می‌توانید هنگامی که مورد انتقاد قرار می‌گیرد به آنچه که خود می‌گویید تمرکز کنید. افکار خودکار شما معمولاً دارای مشخصه زیر هستند:

- آنها اغلب غیر منطقی هستند.
  - شما تقریباً همیشه این افکار را قبول دارید.
  - آنها معمولاً خلاصه‌وار هستند.
  - افکار خودکار شما تمایل دارند که انباشته شده و برای دیگر افکار مانند نشانه عمل کنند.
- فراگیری مهارت گوش فرادادن به خود به شما کمک می‌کند تا قدرت انتقاد سازنده را بشنوید

### توصیه بیستم: خونسرد، آرام و متمرکز باشید

در اغلب افراد، انتقاد باعث تحریک احساسات قوی می‌شود، مخصوصاً عصبانیت هنگام دریافت انتقاد و اضطراب هنگام بیان انتقاد.

این احساسات باعث تنش و افزایش فشار سیستم برانگیختگی فیزیکی شده تا بدان جا که درهم‌شکننده افکار ما می‌شود.

اگر بتوانید هنگام انتقاد آرامش خود را حفظ کنید قادر خواهید بود عکس‌العمل مؤثرتری نسبت به وضعیت نشان دهید. زیرا با کنترل احساساتی که به صورت رفتار تدافعی ظاهر می‌شود، شما می‌توانید به بهترین وجه در مقابل انتقاد عمل کنید. در این صورت شما قادر خواهید بود وضعیت را به درستی ارزیابی کرده و واکنشی مناسب نشان دهید. برای حفظ آرامش خود هنگام انتقاد شدن یا انتقاد کردن می‌توانید از دو روش استفاده کنید:

اولین راه این است که نسبت به عکس‌العمل‌های فیزیولوژیکی که خبر از فروپاشی آرامش می‌دهد حساس باشید.

دومین روش حفظ آرامش هنگام انتقاد تمرینات آرامبخش است. تمریناتی که باعث می‌شوند در شما قدرتی به وجود آید که بتوانید از زمان مناسب حتی در موقعیت‌هایی که احساسات شما شدیداً برانگیخته می‌شود. آرامش خود را حفظ کنید. واکنش‌های آرامبخش شما باعث می‌شود رفتار انتقادپذیر خود را حفظ کنید. زیرا به شما اجازه می‌دهد به طور معقولانه تفکر کنید.

## بخش دوم

### موقعیت‌های دشوار، چالش‌برانگیز و رایج انتقاد

در طول بیست سال گذشته، سخنان هزاران نفر را شنیده‌ام. از مدیران ارشد اجرایی گرفته تا مدیران شرکت‌ها، مشکل‌ترین و چالش‌برانگیزترین انتقاداتشان را برای من بیان کرده‌اند. از میان این داده‌ها چهارده موقعیت انتقاد را که مشکل‌تر، چالش‌برانگیزتر و متداول‌تر بود انتخاب کرده‌ام.

در این بخش مؤثرترین راهبردها، فنون، روش‌ها و مداخله‌ها که اثر آنها ثابت شده است، در اختیار شما قرار می‌گیرد.

## ۱- آیا از انتقاد رییس خود هراس دارید؟

مهمترین نکته‌ای که باعث پیروزی شما در مشکل‌ترین موقعیت‌ها می‌شود این است که «چگونه از رییس خود انتقاد کنید؟»

به عنوان کسی که کار انتقاد را شروع کرده‌اید بایستی به سه قانون اصلی تکیه کنید: اول اینکه از دید مثبت رییس نسبت به انتقاد مطمئن شوید. اگر دریافتید رییس شما با انتقاد میانه خوبی ندارد باید روشی عاقلانه در پیش گرفته و به جای تلاش برای تغییر او، یاد بگیرید چگونه خود را با شرایط وفق دهید.

دوم اینکه مطمئن شوید آنچه را که مورد انتقاد قرار می‌دهید، دقیقاً بر عملکرد شما تأثیرگذار بوده است. انتقاد از او در مورد کاری که بر عملکرد شما تأثیری ندارد، عکس‌العمل مناسبی در پی نخواهد داشت. سومین قانون در انتقاد از رییس که احتمالاً مهم‌ترین نیز می‌باشد، اجتناب از قدرت‌نمایی نزد رییس است. باید مواظب باشید روش بیان انتقاد شما به شخصیت رییس آسیب نزده و امنیت شغلی او را تهدید نکند. در غیر این صورت رییس شما حالت تدافعی به خود خواهد گرفت

## ۲- خشم از انتقاد

مطالعات نشان داده‌اند که افراد در کار روزانه خود تا ده بار عصبانی می‌شوند. دلیل بیشتر این عصبانیت‌ها، حول محور انتقاد می‌چرخد. گوش دادن به مخاطب عصبانی کاری فراتر از نشستن و صبور بودن برای خالی شدن خشم طرف مقابل است. در اینجا چند نکته بیان می‌شود که شما را در گوش دادن به عصبانیت يك فرد كمك می‌کند:

- حرف او را قطع نکنید.
- مراقب زبان بدنی خود (آنچه که از حرکات بدن استنباط می‌شود) باشید.
- با کلمات خود آنچه که مخاطب می‌گوید برای خود خلاصه کنید.
- اگر مخاطب شما را متهم کرد که سخنان او را نمی‌فهمید، آرامش خود را حفظ کنید و بگویید که مایل هستید نظرات او را درک کنید.
- انعطاف پذیر باشید.

### ۳- انتقاد از همکاران

همکارانی که دارای قدرت سازمانی مساوی هستند نه تنها مجاز به انتقاد هستند، بلکه انتظار می‌رود هنگام انتقاد با یکدیگر به بحث بپردازند. هنگامی که بحث بین دو نفر شدید می‌شود، هر فرد در مواضع خود بیشتر پافشاری می‌کند. علاوه بر این ممکن است هنگام انتقاد از یک همکار با واکنش خشم‌آلود او مواجه شوید. در اینجا چند روش که هنگام انتقاد از یک همکار مفید هستند ارائه می‌کنیم.

- ادارک یک هدف مشترک را بوجود آورید.
- نشان دهید چگونه عملکرد همکار شما بر هر دو تأثیر می‌گذارد.
- برای انتقاد کردن اجازه بگیرید.

### ۴- در خط آتش

اگر فقط یک چیز باشد که شما به آن نیاز نداشته باشید، همکار یا رییسی است که هر روز در مورد کار شما، اظهار نظرهای مخرب و ناراحت کننده‌ای بیان می‌کند. مشکل کجاست؟ آیا باید میز کار را تغییر داد، اظهارا او را نادیده گرفت یا اظهار ناراحتی کرد. آیا واقعاً چنین عکس‌العمل‌هایی منطقی به نظر می‌رسند. یک استراتژی مؤثر در این مورد مانند عملکرد یک استاد اکی‌دو (AkiDo) است. او از نیروی حریف خود برای غلبه بر او استفاده می‌کند. هنگامی که منتقد منفی‌گرا از شما انتقاد کرد به جای سعی در متوقف کردن، او را تشویق کنید انتقادات خود را به طور سازنده‌ای بیان کند.

### ۵- انتقاد در گروه‌ها

انتقاد در حضور دیگران چه در یک نفر چه از همه افراد حاضر در جلسه یکی از مشکل‌ترین وضعیت‌های انتقاد است. در بیشتر موارد مخاطب احساس ناراحتی و نگرانی می‌کند. منتقد خطر تزریق تنش به محیط جلسه را می‌پذیرد که معمولاً باعث می‌شود دیگران از اظهار نظر خودداری کنند. دو استراتژی برای انجام این کار وجود دارد.

اول اینکه با مخاطب قراردادن کل مجموعه چهره‌ای غیرشخصی به انتقاد خود بخشید. دومین روش که بسیار مؤثر است در این روش شما می‌توانید در میان جمع از یک نفر انتقاد کنید و با عمومیت دادن به انتقاد خویش به انتقاد وجهه‌ای عمومی بخشید.

### ۶- تقصیر من نبود

بحث کردن با کسی که برای توجیه اشتباهات خویش همواره در پی عذرآوردن است کار واقعاً آزاردهنده‌ای است. هرگاه شما انتقادی از او می‌کنید، تنها جوابی که می‌شنوید بهانه‌ای بیش نیست. عذری برای توجیه نتایج حاصله. برای این کار دو دلیل وجود دارد. اول اینکه فرد بهانه ساز در موقعیتی نامطمئن قرار دارد و احساس ناامنی می‌کند. دوم اینکه بهانه آوردن روشی مؤثر برای شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت اعمال خود است.

در مورد اول قبل از اینکه مخاطب فرصتی برای پاسخگویی بیابد از او بخواهید دربارهٔ انتقاد چند روز فکر کند.

در مورد دوم به مخاطب بفهمانید که انسان جایزالخطاست و اشتباه برای هر کسی پیش می‌آید.

### ۷- هنگامی که حق با مشتری نیست

آیا تاکنون مجبور بوده‌اید از بهترین مشتری یا ارباب رجوع خویش انتقاد کنید؟ بهترین استراتژی در چنین مواردی این است که جملاتی را بیان کنید که تمایل شما را برای تهیه آنچه که هر مشتری می‌خواهد یعنی خدمات بهتر، منعکس کند. مواردی نیز وجود دارد که شما مجبور هستید به دلیل رفتار نامناسب مشتری، از او انتقاد کنید و حاضرید در صورت ادامهٔ این رفتار حتی مشتری را از دست بدهید.

### ۸- مخاطب منفی باف

همکاری با فردی منفی‌گرا که دائم با جملات ناامید کننده و منفی همکاران خود را از انجام کارهایشان ناامید می‌کند از ناخوشایندترین تجارب شغلی است که گزارش شده است.

چگونه از چنین افرادی انتقاد کنیم؟ در ابتدا باید خود را در مقابل سرایت بیماری منفی‌نگری او به خود ایمن سازید. هنگامی که خود را در برابر افکار منفی همکاران ایمن کردید آمادهٔ اجرای مرحلهٔ دوم هستید یعنی انتقاد کردن. در این مورد باید به فرد مورد نظر فهماند که افکار او منفی بوده و این منفی‌گرایی هیچ نفعی برای او نخواهد داشت. چنین حرکتی باعث می‌شود این فرد مقداری از افکار منفی خویش را برای خود نگهدارد.

### ۹- وقتی که شما مقصر اصلی نیستید

برای بسیاری از ما، مورد انتقاد واقع شدن از سوی رئیس‌مان به دلیل آنکه مرئوسان یا همکاران همپایه ما کاری را شتابزده انجام داده‌اند، باعث عصبانیت می‌شود. در این موارد ما انتقاد را غیرعادلانه تلقی می‌کنیم. حتی اگر عکس‌العمل شما نیز عادلانه باشد، اشتباه بزرگی است که به رئیس خود بگویید ارزیابی او صحیح نیست. زیرا به هر حال کارمندان شما مقصر هستند. سرزنش کردن و عذرخواهی نیز هیچ فایده‌ای نخواهد داشت. عادلانه‌ترین راه این است که گناه دیگران را به گردن بگیرید. نظر رئیس خود را بپذیرید و مسئولیت اشتباه را قبول کنید. علاوه بر این نیازی نیست درباره موضوع با رئیس خود بحث کنید. بلکه با کارمندان خود موضوع را مطرح کرده و پیرامون آن بحث کنید.

### ۱۰- انتقاد از دوستان

اغلب مردم اعتقاد دارند انتقاد از همکاری که با او رابطه دوستانه دارد سخت است. زیرا این انتقاد ممکن است باعث تیرگی روابط دوستانه شود، که معمولاً برای هر دو طرف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اما چون انتقاد کردن غیرقابل اجتناب است، و بدون شک می‌دانید که مجبور خواهید بود از همکار خود انتقاد کنید، می‌توانید از دو توصیه زیر برای انتقاد چنین مواردی استفاده کنید:

- (I) چون افکار بر رفتار شما تأثیر می‌گذارد معیارهای خاص خود را برای انتخاب درست از میان همکاران خود مشخص کنید. اگر فکر می‌کنید دوستی و کار شما با یکدیگر سازگاری ندارد، سعی کنید دوستان خود را از جای دیگری انتخاب کنید. زیرا در غیراین صورت به طور قطع برای شما مشکل ساز خواهد بود. اگر فکر می‌کنید می‌توانید مشکلات به وجود آمده را حل کنید و اینکه روابط دوستی شما به مشکلاتی که در پی دارد می‌آرزد، پس بدون هیچ ترسی روابط دوستانه خود را گسترش دهید و به مقام و منصب آنها توجه نکنید.
- (II) وقتی مجبور هستید از دوست خود انتقاد کنید، از روابط دوستی خود برای تسهیل این کار استفاده کنید و اجازه ندهید این روابط به عنوان مشکل برای شما مطرح شود.

### ۱۱- زمانی که انتقاد کردن اخلاقی است

مواجهه با مسائلی که به نظر می‌رسد برخلاف اخلاقیات شخص باشد یکی از مشکلاتی است که بیشتر از همه با آن روبه‌رو می‌شویم. هنگامی که تصمیم می‌گیرید انتقاد کنید، پاسخی که به شما داده می‌شود معمولاً چنین مشکلی خواهد داشت:

«بین تو کار خودت را انجام بده» یا «تو کاری را که فکر می‌کنی درست است انجام می‌دهی، من نیز همین کار را می‌کنم.»

اگر مخاطب شما رییس شما و یا ارشدتر از شما باشد و در جلوی دیدگان شما اعمال غیراخلاقی انجام دهد تکلیف چیست؟ در این حالت سه گزینه وجود دارد:

اول اینکه هیچ کاری انجام ندهید. عصبانی شوید اما با درددل کردن با همکاران خویش آن را برطرف سازید.

دوم اینکه راهی که در پیش روی شما قرار دارد این است که کار خود را رها کنید. اگر وضعیت را غیرقابل تحمل یافتید، همواره می‌توانید آن را رها کنید. توانایی شما برای اجرای این گزینه به نیاز شما به آن شغل، احتمالاً یافتن یک شغل جدید و آیا اینکه هیچ پیامد دیگری نخواهد داشت بستگی دارد.

راه حل سوم این است که شما از فرد مورد نظر انتقاد کنید. اما ممکن است شما در نتیجه این کار شغل خود را از دست بدهید. هنگام انتقاد از رفتارهای غیراخلاقی باید این نکته را در نظر داشت: آنچه را لازم می‌دانید انجام دهید. اما آماده باشید عواقب آن را نیز قبول کنید زیرا ممکن است در این مورد قدرت انتقاد مثبت باعث بیکاری شما شود.

### ۱۲- من این مسئله را از طریق شایعه شنیده‌ام.

کارمند شرکتی از همکار خود شنید که یکی از کارمندان گفته است او به خوبی گذشته کار نمی‌کند وقتی از او پرسید چه کسی این حرف را زده است پاسخ داد: به خاطر نمی‌آورم. این مطلب را چند روز پیش شنیدم.

گاهی اوقات، فقط برای درددل کردن چنین سخنانی می‌گوییم و در مواردی نیز منظورمان این است که انتقادات ما به گوش فرد مورد نظر برسد. با وجود این اگر شما مخاطب انتقاد دست دوم باشید همچنان می‌توانید از آن استفاده کنید. در این جا چهار روش برای این کار شرح داده می‌شود:

- i. به جای اتخاذ رفتاری تدافعی درباره موضوع تحقیق کنید و اعتبار واسطه را ارزیابی کنید.
- ii. اگر فرد واسطه، منبع انتقاد را فاش نساخت، او را تشویق کنید از منتقد بخواهد به طور مستقیم با شما گفتگو کند.
- iii. نزد سرپرست خود بروید و به او بگویید انتقاداتی درباره خودتان شنیده‌اید. از او بخواهید به شما کمک کند منبع انتقاد را شناسایی کنید.
- iv. مهمتر از همه، ارزیابی شما از اعتبار انتقاد است. اگر صحیح است منبع آن را فراموش کنید و اقدامات لازم را انجام دهید.

### ۱۳- من قبلاً او را می‌شناختم

تقریباً این روندی غیرقابل اجتناب است. شما یا یکی از همکارانتان ممکن است ترفیع بگیرید و رییس دیگران بشوید. کارکنان این وضعیت را یک مورد دشوار برای انتقاد کردن می‌پندارند. نکته‌ای که باید مورد توجه قرار گیرد این است که برای بسیاری از افراد این تغییرات پدید آمده باعث بروز مشکل می‌شود. نوع استراتژی انتخابی شما بستگی به این دارد که شما پس از تغییرات رییس شوید یا مرئوس.

### ۱۴- یک منتقد سازنده

یک منتقد شایسته کسی است که همواره قدرت انتقاد سازنده را در اختیار دارد. من پنج مشخصه عمومی در تمام آنها دیده‌ام:

اول آگاهی آنها نسبت به خویش و اطرافیان آنها و اهمیت انتقاد دوم منتقد سازنده فلسفه‌ای دارد که می‌گوید افراد به طور طبیعی مسیر بهبود و ترقی را می‌پیمایند. این مطلب بیان می‌کند که مردم نه تنها می‌توانند تغییر کنند بلکه میل دارند بیشترین تلاش خویش را برای پیشرفت و رشد انجام دهند. مفهوم این فلسفه به ما نشان می‌دهد انتقاد وسیله‌ای است برای کمک به افراد در جهت ارائه بهترین عملکرد آنان.

سوم: منتقد سازنده مسئولیت پذیر است.

چهارم: منتقد سازنده فعال است.

پنجم این که منتقد سازنده انتقاد سازنده می‌کند. او آنچه را که می‌خواهد بگوید تمرین می‌کند. با تمریناتی که او انجام می‌دهد برای دیگران به یک الگوی عملی تبدیل می‌شود. او نشان می‌دهد چگونه انتقاد کنیم و چگونه انتقاد شویم.