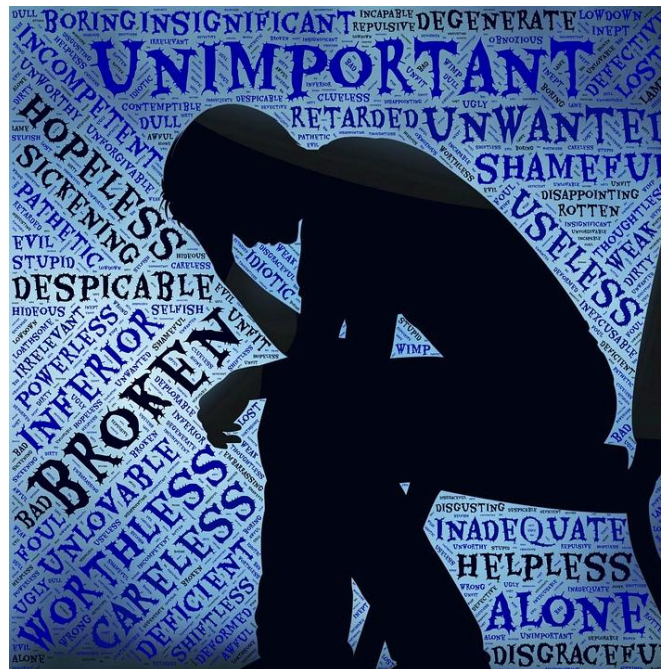


KRITIKOS MOTYVAI IR PASEKMĖS

Svarbu vadovui gebėti tinkamai išmokti kritikuoti.

Kritikuoti pavaldinius turėtų skatinti tik vienas motyvas – siekimas paskatinti juos pagerinti veiklą.

Svarbiausia vadovo užduotis – siekti, kad klaidos nesikartotų, kad žmonės nenusiviltų.



Barvydienė, Kasiulis, 2001, planuojančiam kritikuoti darbuotojus vadovui pataria atkreipti dėmesį į šiuos dalykus, stiprinančius kritikos konstruktyvumą:

- Įsitikinti, jog kritikuojamas elgesys gali būti pakeistas, kitaip nekritikuoti;
- Neskubėti kritikuoti: kai kritikuojama supykus, emociškai, galima sukelti priešišumą, paskatinti asmeninį konfliktą, „sąskaitų suvedinėjimą“;
- Kritikuoti individualiai, „akis į akį“ – tegirdi tik tas, kam kritika skirta;
- Kritikuoti po pražangos, truputį „atšalus“, susiorientavus, apmąsčius;
- Rasti kritiniam pokalbiui tinkamą laiką ir vietą; kitaip kritika taps destruktivi;



- Nusīžengimo turinį būtina atskleisti faktais, o ne savais vertinimais;
- Kritikuoti tinka elgesį, įvykį, o ne asmenybę;
- Paaiškinti, kaip svarbu pakeisti elgesį, suteikti kritikai kuo daugiau specifiškumo;
- Būtina pabrėžti tai, kas galėtų padėti kritikuojamam, ką jis pasistengęs galėtų pakeisti, o ne tai, kas padeda išsikrauti;
- Kritikuojant būtina susitelkti ties „čia“ ir „dabar“, o neišsiplėsti į praeitį;
- Atsižvelgti į kritikuojamojo individualybę, amžių, lytį, pareigas, savivertę, įsitikinimus, tautybę ir kt.;



- Vengti asmeniškumo, nes jis provokuoja intrigas, kritikos kaip darbo stiliaus, kritikos, norint išsaugoti savo prestižą, kontrkritikos, tai yra puolimo, bijant, jog kiti kritikuos jus;
- Nedera kritikos paversti paskaita, notacijomis: kritikuojamasis liausis reagavęs;
- Reikia parodyti, jog suprantame kito jausmus ir problemas, nuspėti galimas reakcijas;
- Kritikuojančiajam nedera pasiduoti asteniškoms emocijoms, priešiškumui ir sarkazmui bei afektams;
- Įsitikinti, jog žmogus supranta kritiką, pasiūlyti paskatas už pasikeitusį elgesį;
- Pažvelgti į situaciją iš darbuotojo pozicijų.



Tinkamiausia kritikos forma – pokalbis, diskusija, o būdingiausios klaidos yra nemandagumas, nepagarba, pamokslavimas, pamokymai, visiškas pasmerkimas, nepagrįstos interpretacijos, spekuliatyvus rėmimasis kitais.

Pasak Goelman, 2008, daugelis vadovų linkę kritikuoti savo pavaldinius ir visiškai nelinkę jų girti, todėl vadovo nuomonę apie savo darbą jie sužino tik tada, kai suklysta.

Levinson, 1994, „jeigu vadovas tinkamai neišreiškia savo jausmų, jo susierzinimas pamažu kaupiasi. Ateina diena, kai jis nebeištveria ir išsilieja, jei vadovas anksčiau pateiktų pastabas, darbuotojas galėtų ištaisyti savo klaidas. Dažnai vadovai kritiką išsako tik tada, kai jau būna vėlu, kai smarkiai supyksta ir nebegali susivaldyti, o įpykę jie ima kritikuoti pačiu netinkamiausiu būdu: kandžiai, grasinamai, prisimindami ankstesnes nuoskaudas, o tokie puolimai sukelia atitinkamą reakciją – užpultieji jsižeidžia ir supyksta“.

Levinson, 1994, pataria vadovams:

- **būkite tikslūs**: paaiškinkite, ką darbuotojas daro blogai, darbuotojus trik nežinojimas, ką jie daro blogai;
- **pasiūlykite problemos sprendimo būdą**: iš kritikos darbuotojas turi suprasti, kaip reikia spręsti iškilusią problemą, kitaip susierzins, nusimins ir praras darbo stimulą;
- **kritikuokite asmenį tiesiogiai**: nedarykite to raštu, nes toks bendravimas yra pernelyg oficialus ir nesuteikia žmogui galimybių atsakyti ir pasiteisinti;
- **būkite jautrūs**: pasistengti reikia vadovams įsijausti į kito būseną, įsivaizduoti, kaip į jūsų žodžius gali reaguoti adresatas.

Empatijos neturinčių vadovų grįžtamasis ryšys dažnai būna įžeidžiamas, žeminantis darbuotoją.

Tokios kritikos pasekmės nepalankios: užuot siekę pasitaisyti, pavaldiniai tejuočia apmaudą, kartėlį ir norą gintis ar laikytis atokiau.