

بنام خداوند جان آفرین

دانشگاه آزاد اسلامی

واحد علوم و تحقیقات خوزستان

عنوان درس: تحلیل رفتاری و مدیریت منابع انسانی
عنوان ارائه: چرا مدیران انتقاد پذیر نیستند؟

استاد: آقای دکتر فواد مکوندی

ارائه دهنده: جواد مرادی کاکاوند

چرا مدیران انتقاد پذیر نیستند؟



نقد و انتقاد چیست؟

- نقد و انتقاد در لغت جدا کردن پول خوب از پول بد و همچنین بحث نمودن در خصوص موضوعی می باشد، بطوریکه خوبیها و بدیهایش آشکار شود .
- هدف از نقد و نقادی در جامعه یا سازمان حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب است.
- در اصطلاح نقد عبارت است از ((بررسی آگاهانه و روشمند هرگونه رویکرد و پدیدار انسانی- اجتماعی به منظور صراحت بخشیدن به نقاط ضعف و قوت آن و برجسته کردن آنها .))

انتقاد از دیدگاه جامعه شناسی

- کارل پوپر اعتقاد دارد در سیاست و جامعه راه رشد و توسعه، در آزادی انتقاد و عرضه پیشنهاد ها و ارائه راه حل مشکلات بر اساس آنها می باشد.
- از دیدگاه وی نقادی راه و روش عمده ای است که به مدد آن می توان تصمیمات کلی و کلان اجتماعی را قبل از اجراء، بهبود بخشید و اصلاح کرد.

انتقاد از دیدگاه علم مدیریت

- از دیدگاه های مدیریتی امروزه انتقاد یکی از شیوه های کارآمد مدیریتی می باشد. انتقاد مشاوره ای است که مدیران از طریق افراد تحت پوشش خود به رایگان از آن برخوردار میشوند.

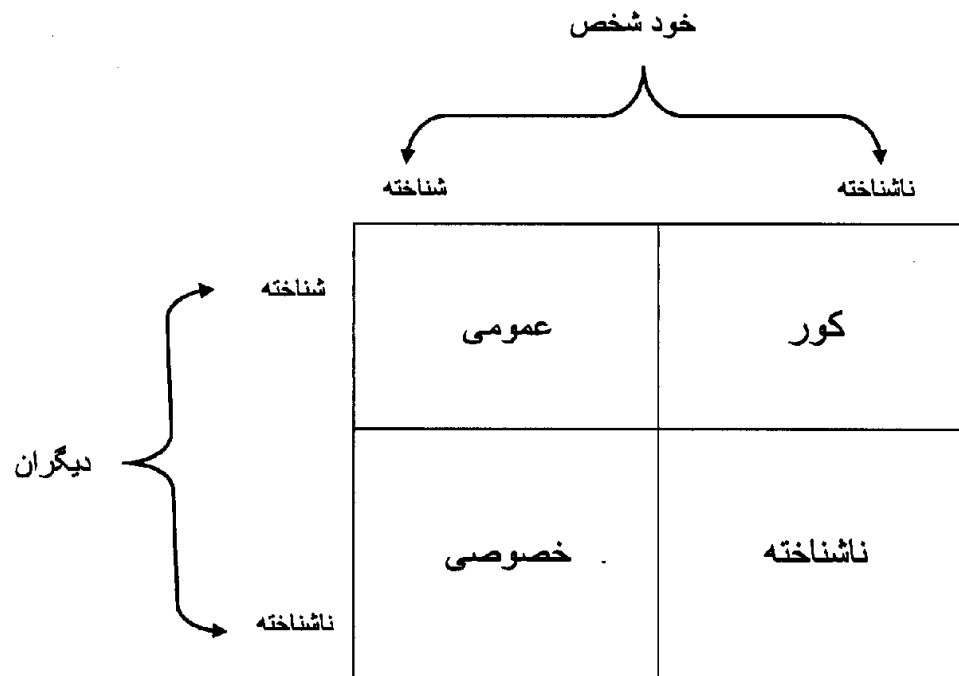
عوامل دخیل در یک انتقاد

فرآیند طرح انتقاد نیازمند دو عامل اساسی زیر می باشد.

۱. انتقاد شونده

۲. انتقاد کننده (منتقد)

نواحی چهارگانه شخصیت انسان



نواحی چهارگانه شخصیت انسان

موانع نقد پذیری (انتقاد شونده)

- (۱) تجربه کودکی
- (۲) بر چسب زدن‌ها
- (۳) احساس طردشدگی
- (۴) خودخواهی
- (۵) احساس ضعف
- (۶) پایین بودن اعتماد به نفس
- (۷) شك و تردید در حسن نیت انتقاد کننده
- (۸) تکبر

مواردی را می بایست (منتقد) قبل از بیان انتقاد مد نظر قرار دهید.

- ۱) به طور استراتژیک انتقاد کنید.
- ۲) بهبود گرا باشید.
- ۳) حفظ خودباوری.
- ۴) کلمات صحیح انتخاب کنید.
- ۵) انتقادات خود را نقد کنید.
- ۶) مخاطب خود را در فرآیند انتقاد شرکت دهید.
- ۷) بدون (هیچ ،اما) ، شایستگی ها را متذکر شوید.
- ۸) به آن ها بگویید که چه چیز می خواهید.
- ۹) وقت شناس باشید.
- ۱۰) از سوالات سقراطی استفاده کنید.

۱۱) وقتی کلمات کار ساز نیستند

- ✓ مشخص کردن انتقاداتی که به طور دایم بیان کرده اید.
- ✓ رفتاری را در پیش بگیرید که مخاطب را مجبور به تغییر کند.
- ✓ در اقدامات خود، استمرار داشته باشید.
- ✓ اگر مشکل همچنان حل نشده باقی ماند، رفتار دیگری را به کار گیرید.

۱۲) از انتقادات خود بهره ببرید

- ۱۳) تصدیق کنید که انتقاد، امری ذهنی است
- ۱۴) در انتقادات خود انگیزه ای قرار دهید
- ۱۵) از دنیای مخاطبان خود استفاده کنید
- ۱۶) پی گیر باشید، پی گیر باشید، پی گیر باشید
- ۱۷) معیارهای خود را برای انتقاد بشناسید
- ۱۸) به خودتان گوش دهید
- ۱۹) خونسرد، آرام و متمرکز باشید

راه کار های انتقادپذیری

۱. هرگز مقابل به مثل نکنیم
 ۲. به انتقاد گوش دهیم و آن را سبک سنگین کنیم
 ۳. شخصیت ما زیر سوال نرفته است
 ۴. از انتقاد تصویر مثبتی داشته باشیم
 ۵. با حسن نیت جنبه منفی انتقاد را پذیرا باشیم.
 ۶. طرز برخورد منطقی باشد
 ۷. خود را توانمند نماییم
 ۸. خونسردی خود را حفظ کنیم
 ۹. از منتقد خود تشکر کنیم
- توصیه: یک عبارت مثبت درباره ی انتقاد را روی کارت بنویسید و آن را در جایی قرار دهید که در دید شما باشد.

سکوت سازمانی (Organizational Silence)

با توجه به نوع انگیزه کارکنان سکوت در سازمانها به ۳ دسته زیر قبل تقسیم بندی است:

- ۱- سکوت مطیع: انگیزه این نوع سکوت کناره گیری، تسلیم بودن و رضایت دادن به هر چیزی است.
- ۲- سکوت تدافعی: انگیزه این نوع سکوت خود حفاظتی است یعنی علت سکوت کارمند در سازمان ترس است.
- ۳- سکوت دوستانه: انگیزه این نوع سکوت علاقه به دیگران و ایجاد فرصت برای نشر یک مساعی می باشد.

عوامل ایجاد کننده سکوت سازمانی :

- ۱- عوامل مدیریتی
- ۲- عوامل سازمانی و محیطی
- ۳- عوامل گروهی
- ۴- عوامل فردی

عوامل مدیریتی:

- ۱- باورهای ضمنی مدیران نسبت به سکوت سازمانی
- ۲- اقدامات مدیریتی
- ۳- سبک رهبری مدیریت سازمان
- ۴- ترس از بازخورد منفی
- ۵- تفاوت‌های جمعیت شناختی مابین کارکنان و مدیران
- ۶- ایجاد جو بی اعتمادی و سوء ظن در سازمان

عوامل سازمانی:

- ۱- سکون شغلی
- ۲- سیاستها و ساختارهای سازمانی
- ۳- فقدان مکانیزم باز خورد از پایین به بالا
- ۴- تصمیم گیری متمرکز

عوامل فرهنگی، اجتماعی و گروهی:

- ۱- همنوایی با جمع (انطباق با گروه)
- ۲- گروه اندیشی
- ۳- اثر بخشی فرهنگ آداب و رسوم خانواده بر نحوه ارتباط فرزندان با بزرگتر ها

عوامل فردی:

- ۱- حفظ موقعیت کنونی
- ۲- بی اعتمادی و بد بینی به مدیر
- ۳- احساس ناتوانی در ایجاد تغییر
- ۴- ترس از ارائه نظرات و بیان مشکلات
- ۵- مصلحت اندیشی

پیامد های سکوت سازمانی:

- ۱- محدود شدن داده ها و اطلاعات
- ۲- عدم تجزیه و تحلیل ایده ها و بدیل های تصمیم گیری
- ۳- کاهش اثر بخش تصمیم گیری
- ۴- کاهش توانایی سازمان برای شناسایی و اصلاح اشتباهات
- ۵- تضعیف تعهد و عرق سازمانی و اعتماد کارکنان
- ۶- احساس عدم کنترل کارکنان
- ۷- کاهش انگیزش کارکنان و افزایش نارضایتی
- ۸- ناهماهنگی شناختی کارکنان
- ۹- کاهش مشارکت و خلاقیت در بین کارکنان

می‌توان پیشنهادات زیر را برای کاهش سکوت در سازمانها ارائه کرد:

- ۱- استقرار نظام پاداش دهی مناسب برای نظرات و پیشنهادات خلاق؛
- ۲- استقرار سیستم تریبون آزاد بدون کوچکترین استرس و نگرانی و ترس از بیان آزاد عقاید؛
- ۳- شناسایی توانمندی ها و قابلیت های افراد و استفاده از آنها در امور اجرایی و تصمیم‌گیری؛
- ۴- کاهش تمرکز سازمانی و تفویض اختیار؛
- ۵- شناخت ویژگیهای فردی و شخصیتی افراد جهت واگذاری مسئولیت به آنها؛
- ۶- تشکیل کارگاه‌های آموزشی روابط عمومی و برقراری ارتباط؛
- ۷- تدوین آئین نامه‌هایی برای حمایت از نظرات کارکنان؛
- ۸- تغییر فرهنگ سازمان در جهت دستیابی به موقعیت سازمانهای یادگیرنده و یادگیری سازمانی؛
- ۹- برقراری برنامه بهبود مدیریت منابع انسانی؛
- ۱۰- ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و کاهش جو ترس و هراس از انتقاد؛
- ۱۱- ایجاد سیستم بازخورد مثبت و منفی توانمند.
- ۱۲- استقرار سیستم آموزش کارکنان برای همگام بودن با تکنولوژی و فن آوری های روز دنیا.

برخی از علل سکوت سازمانی را که همکارانم برشمردند عبارت بود از:

۱. عدم ارائه بازخورد در قبال ایده هایشان ،
۲. عدم وجود کانال های ارتباطی مناسب در سازمان و بین واحد ها ، مافوق مستقیم ،
۳. ازدیاد لایه های مدیریتی ، ساختار سازمانی عمودی ،
۴. عدم وجود فرهنگ مناسب سازمانی ،
۵. عدم وجود نظام پاداش مناسب ،
۶. اثر بجا مانده حاصل از اجرای اشتباه نظام های مدیریت قبلی
۷. بی اعتنایی مدیران ،
۸. در دسترس نبودن مدیران و اشاره نمود .

چگونه می توان مدیری انتقاد پذیر داشت

- (۱) به عنوان زیر مجموع سعی کنیم منتقد خوبی باشیم.
- (۲) جاری نمودن فرهنگ انتقاد در سازمان از طریق بازخورد مثبت به انتقاد مدیران
- (۳) ترجیح اهداف سازمان بر اهداف شخصی
- (۴) تلاش در جهت ایجاد محیط صمیمی در سازمان

پایان