



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Приступить



Что такое обратная связь?

Представьте, что вы идете по незнакомой дороге и вам необходимо попасть из точки А в точку Б. У вас есть карта и вы уже проложили маршрут. Однако, в такой ситуации большинство людей по несколько раз за время пути заглядывает в карту. Почему?

Нужно понять, правильно ли вы движетесь. Возможно, вы на каком-то перекрестке свернули не туда и вам важно это обнаружить вовремя.

При достижении новых целей любой сотрудник компании находится именно в такой ситуации, он знает цель, и чтобы достичь ее ему нужно постоянно сверяться с картой - **получать обратную связь.**





Давайте начнем с определения

Обратная связь это...

информация о поведении человека в прошлом,
которую вы сообщаете ему в настоящем,
рассчитывая, что она повлияет на его поведение в будущем.





Давая обратную связь, важно помнить об основных правилах:

Обратная связь должна быть:

Индивидуальной и конфиденциальной



Описательной (описывает результаты/
поведение, не вешает ярлыки)



Конкретной с примерами



Своевременной



Ограниченной по количеству тем



Ведущей к обсуждению
будущих действий



Честной



Нажмите на каждый пункт, чтобы прочесть подробное описание.





Модель «сэндвич»

При подаче обратной связи важно в первую очередь говорить о позитиве. Прием для поддержания идеального соотношения позитива и негатива в ОС называется «Сэндвич»:

1. Позитивная ОС.

Например: Что было хорошего за год/месяц/
в конкретной ситуации

2. Негативная ОС.

Например: Чего можно было избежать, сделать лучше,
по-другому?

3. Позитивная ОС.

Например: Какие сильные стороны сотрудника
помогали работе в течение года или помогут в
будущем?



Используя данный прием, мы сможем донести до сотрудника его зоны развития, при этом не обидев его.





Модель Ситуация -Поведение- Влияние

Можно вообще не выделять плюсов и минусов. Есть возможность говорить о поведении и показывать, на что оно влияет, схема такая:



Этот способ основан на фактах, описании действий сотрудника и того, как они повлияли на процесс.



Виды обратной связи

Закрепляющая обратная связь



Используется, чтобы дать оценку **эффективному поведению** сотрудника и закрепить это поведение в подобных ситуациях.

Говорится о том, **что** было сделано хорошо, **почему** это было хорошо, и к каким положительным **результатам** привели действия сотрудника.

Корректирующая обратная связь



Используется, чтобы дать оценку **неэффективному поведению** и изменить действия сотрудника в подобных ситуациях.

Указывается, **что** было предпринято неверно, каковы **альтернативные** действия в данной ситуации и почему альтернативы могли бы быть **лучше**.

В работе руководителя обязательно должны присутствовать оба вида обратной связи!
Часто бывает, что закрепляющей обратной связи руководитель уделяет меньше внимания.



Для закрепляющей обратной связи можно использовать такой алгоритм:



- 1 Сформулировать цели и темы беседы. Оговорить структуру беседы.
- 2 Попросить сотрудника проанализировать свою работу.
- 3 Рассказать, **что** было сделано удачно.
- 4 Рассказать, **почему** Вы считаете, что это было удачно (позитивные последствия)? Дайте комментарии к конкретному примеру поведения сотрудника.
- 5 Сообщить, повторение каких удачных действий вы ожидаете от сотрудника





Для корректировки действий сотрудника необходимо:



В основе алгоритма корректирующей обратной связи лежит модель «сэндвич», уже рассмотренная в нашем курсе.

Когда руководителю важно показать сотруднику какой-либо пример, он может использовать модель ситуация- действие - влияние.

- 1 Сформулировать цели и темы беседы.
Оговорить структуру беседы.
- 2 Попросить сотрудника проанализировать свою работу.
- 3 Что было сделано удачно? Повторение каких удачных действий вы ожидаете от сотрудника в дальнейшем?
- 4 Что было сделано неудачно?
К каким последствиям это привело.
- 5 Что можно было бы сделать по-другому?
Как именно возможно осуществить предложенные изменения?
- 6 Обозначить конкретный план действий с указанием сроков, критериев успеха и необходимых ресурсов.
- 7 Обсудить с сотрудником: Форма и частота контроля, взаимодействия и сроков.





Принятие обратной связи сотрудником

Признаки **принятия** обратной связи сотрудником:

- Уточняет
- Запрашивает дополнительную информацию
- Задает вопросы
- Записывает
- Присутствует внутренняя активность (невербально)
- Высказывания по теме

Признаки **не принятия** сотрудником обратной связи.

- Многочисленные оттягивания начала работы (не по теме)
- Заговаривание (теоретизация)
- Невербальное проявление (взгляды, манипулирование предметами, реакция на внешние раздражители)
- Быстрая утомляемость

Если руководитель грамотно использует правила, модели и алгоритмы обратной связи, вероятность неприятия обратной связи снижается!

Если обратная связь сотруднику поступает регулярно, формируется привычка принимать обратную связь, сотрудник готов к конструктивным действиям.

