

---

**Эффективная  
(конструктивная)  
критика**



**АХАЛАЯ ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА, К.Э.Н.,  
ДОЦЕНТ ИПМЭИТ СПБПУ**

---

**Типичные ошибки руководителя, когда ему необходимо сообщить сотруднику, о том, что у того недостаточно развиты какие-то профессиональные умения и навыки или особенности поведения.**

**Первая крайность** – руководитель старается **избежать этой неприятной темы**, а в итоге его недовольство накапливается. Сотрудник же в этом случае не получает сигналов о том, что должен скорректировать в своем поведении и действиях.



**Вторая крайность** — **жесткая, резкая критика** со стороны руководителя, которая может сильно демотивировать сотрудника, ввести его в состояние стресса.

**Цели, преследуемые руководителем, при  
конструктивной критике:**

1. Донести до сотрудника, что ему **нужно развить**  
**и исправить** в себе и в своей работе.
2. **Сохранить** или даже повысить **мотивацию**  
сотрудника.



# ПРАВИЛА КОНСТРУКТИВНОЙ КРИТИКИ

помогут добиться положительного эффекта и настроить сотрудника на изменения.

## НЕЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

### 1. Оценочна и неконкретна, основана на обобщении.

Использование слов «всегда» и «никогда» дает сотруднику возможность почувствовать, что руководитель к нему придирается.

Используются *обобщающие фразы типа:*

«Ты все делаешь очень медленно!»,  
«Ты болтлив»,  
«Ты постоянно...»

В результате сотрудник старается **защититься и возражать**.

## ЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

### 1. Описательна и предметна, основана на фактах.



Готовясь к конструктивной критике, нужно продумать, какие **конкретные факты и особенности поведения сотрудника необходимо улучшить и исправить**.

Используются *фразы типа:*

«Я вижу, что за 15 минут ты выполнил только 3 задания»  
«Когда ты делаешь ....., то происходит следующее...»

*Например,* «Последствием твоего сегодняшнего опоздания был срыв важной сделки с...» «Ты все делаешь очень медленно!»

## НЕЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

2. Сводится к обвинению (поиску виновных) или напоминаниям о прошлых ошибках, содержит угрозы.

Включает следующие выражения:

- «Как ты мог...»,
- «Наверно, ты специально ...».

Например,

«Ты виноват, что были сорваны сроки. Ты постоянно делаешь все очень медленно.»



## ЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

2. Должна быть направлена на позитивные изменения в будущем:

Включает следующие выражения поддержки:

- «Я верю, что ты сможешь...»,
- «Вспомни как ты прекрасно сделал... Уверен, что и сейчас ты сможешь справиться с ...».

Например,

«Наша задача в том, чтобы понять, как можно улучшить ситуацию, чтобы повысить твою эффективность и избежать ошибок в будущем. Поэтому мы не будем вспоминать прошлое, а наметим план действий на будущее».

## НЕЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

### 3. Жесткая, резкая или опирается на эмоции.

Такая критика может сильно демотивировать сотрудника, ввести его в состояние стресса или вынудит занять оборонительную позицию и желание возражать.



## ЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

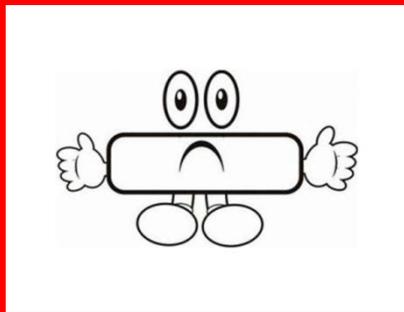
### 3. Критикуйте **успокоившись**, продумайте **структуру критической беседы**.

Старайтесь не критиковать сотрудников, когда вы чем-то раздражены или расстроены.



### 4. Фокусирование критики на негативе.

Сотруднику акцентированно указываются его ошибки и промахи, о положительных сторонах его работы говорится вскользь или вообще не упоминается.



### 4. Сбалансированная критика :

содержит в себе сопоставимое количество положительных и отрицательных фактов в деятельности сотрудника.



*В начале критики* можно отметить **положительные качества** сотрудника:

*Например*, «Я вижу, что ты очень старался, часть проекта выполнил отлично, а вот как мы можем изменить ситуацию в...?»

*Закончить критику* также важно на **позитивной ноте** (уверенности в том, что ситуация будет разрешена и в дальнейшем будет развиваться позитивно . В конце беседы следует **подвести итоги с планом действия по улучшению ситуаций** («зона роста»):

*Например*, «Я думаю мы сможем убедить клиента продолжить с нами сотрудничество, для этого мы сделаем такие-то шаги...».

## НЕЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

5. Отложенная, а также когда происходит постоянное возвращение к однажды совершенной ошибке.

Критическая беседа происходит через длительное время после события, только тогда, когда **«накопилось»**. Между тем, **сотрудник мог уже забыть о проступке** в своей работе и воспримет критические замечания **как незаслуженную обиду**.

При постоянном возвращении к однажды совершенной ошибке руководитель существенно **демотивирует сотрудника**, и снижаете действенность критики как таковой.

## ЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

5. Своевременная.

Она происходит непосредственно после произошедшего события.

Качественная обратная связь дается **не позднее 3-х дней**. Следует придерживаться **принципа «один проступок — одно наказание»** : критикуйте за какое-то нарушение один раз (конечно, если допущенная ошибка не повторяется).



## НЕЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

б. Размытая: состоит из длинного перечня больших и незначительных ошибок сотрудника.

**Ошибка руководителя** - переходить к следующему вопросу, еще не решив предыдущий.

Иногда руководитель сам увлекается и **отходит от темы**, иногда подчиненный старается **переключить его внимание** на что-то более для него позитивное.



## ЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

б. Сфокусированная: разбираются только **самые важные и повторяющиеся ошибки**.

Руководитель должен помнить, **с** чего начал и какую **цель** преследует в итоге, **возвращайте собеседника к вопросу**, который необходимо обсудить досконально.



## НЕЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

### 7. Публичная критика.

Такая критика часто **воспринимается как личное оскорбление**, за эмоциями человек уже не видит фактов. Кроме того, публичная критика может существенно **ухудшить микроклимат в коллективе**, а также отношения к руководителю.



## ЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

7. Критика должна осуществляться наедине, а поддержка и поощрение — публично (Правило: «критикуйте - лично, хвалите – публично»).



Также недопустима критика начальника других руководителей в присутствии подчиненных. Это снижает уровень управляемости внутри компании и подрывает доверие к менеджменту.

## НЕЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

8. Предъявляет требование, к сотруднику, чтобы он немедленно и кардинально изменился.

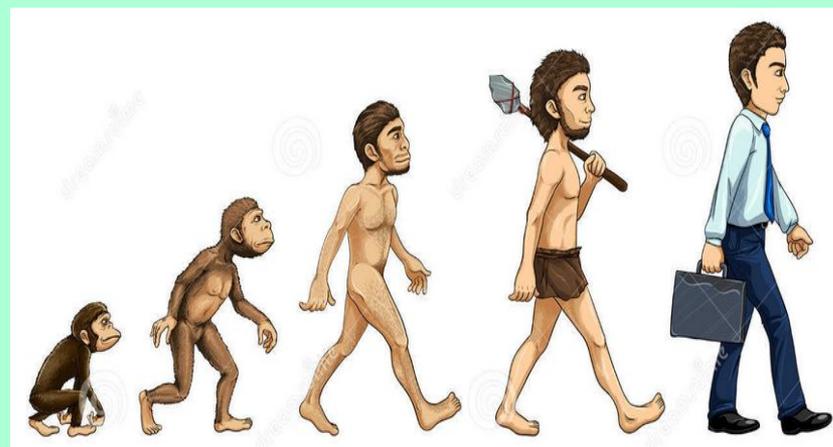
Руководитель ставит перед подчиненным **непосильные задачи**, способные **демотивировать** сотрудника.



## ЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

8. Должна лежать в «зоне ближайшего развития» сотрудника.

Руководителю следует давать подчиненному **амбициозные, но посильные поручения.**



## НЕЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

### 9. Негативная установка:

Критикуя, делать акцент на то, чего не надо делать, как не надо поступать.

Проблема в том, что зная, чего не надо делать, мы так и не получаем ответа на вопрос, а что именно нужно делать.

*Например, торговые представители могут запомнить и уяснить, что не надо спорить с клиентом, когда тот возражает или предъявляет претензии, однако при этом они не знают, что же именно им надо делать.*



## ЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

### 9. Позитивная установка при критике.

Важно как можно чаще давать установки на то, **как же надо действовать и поступать.**



## НЕЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

### 10. Пассивная:

начальник критикует, сотрудник покорно слушает.



## ЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА

### 10. Диалогичная:

Критикуя сотрудника, оставьте ему возможность **высказаться о ситуации и возможности ее исправления.**

Используя *типовые вопросы*:

- «Каково твое мнение о ситуации?»
- «Что мы можем сделать?»
- «Какие у тебя предложения?»

Это позволяет нам **добиться большей ответственности сотрудника** за последующие действия и разрешение ситуации в будущем.

# ПРИЕМЫ И ПРИНЦИПЫ КОНСТРУКТИВНОЙ КРИТИКИ

## 1. Прием «объединения».

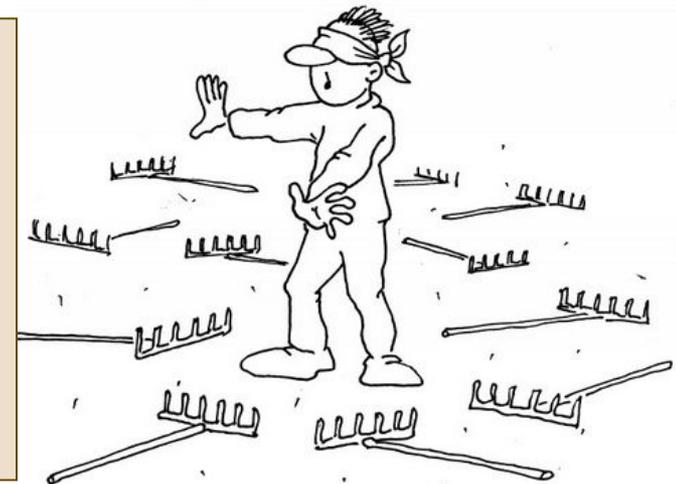
В этом случае руководитель сообщает сотруднику, что в своей практике имел **похожие трудности**, и **делится опытом**, каким образом с ними справлялся.

Этот прием позволяет:

- с одной стороны, на своем примере или примере другого человека **ненавязчиво подсказать способ решения проблемы**,
- с другой стороны, **морально поддержать человека**, позволить ему сохранить адекватную самооценку.

*Например,*

«Когда я начинал работать, я тоже часто попадал в ситуации, когда не мог самостоятельно решить проблему с клиентами. Для новичка это нормально. Как ты думаешь, какие есть пути выхода из этой ситуации?..»



## 2. Прием метафорической критики

В этом случае следует **рассказать о решении, принятом другими людьми или в другой организации, которое имело позитивные (негативные) последствия.** Затем вы даете возможность сотруднику **самостоятельно** провести параллели и **сделать вывод.**

*Например, «Ты знаешь, несколько лет назад у нас довольно часто случалось так, что некоторые сотрудники, вместо того чтобы самим предложить решение в сложной ситуации, шли за помощью к руководителю. В итоге они теряли клиентов и, как следствие, заработок».*

Метафорическое влияние — очень эффективный метод управленческого общения и позволяет не только эффективно осуществлять критику, но и **формировать определенные убеждения, побуждать к конкретным действиям и моделям поведения.**

**Ты всё пела? Это дело:  
Так пойді же, попляши!**



### 3. Прием предупреждающей критики

предполагает демонстрацию возможных типичных ошибок с объяснением того, как их можно избежать.

Прием актуален до вхождения сотрудника в сложную ситуацию.

Он позволяет сотруднику избежать типовых ошибок в своей работе, по принципу «умный учится на чужих ошибках».

Гении учатся на чужих  
ошибках, умные -  
на своих, а дураки  
и есть дураки - они  
ничему и ни у кого  
не учатся...



#### 4. Прием: критикуем с опорой на мотивы сотрудника.

Критикуя и давая установки, которые могут улучшить ситуацию, следует опираться на мотив(ы), который имеет значение для конкретного сотрудника.



Для этого следует знать **мотивы сотрудника**. Руководителю следует показать, как устранение ошибок сотрудника, **приблизит его к реализации его потребностей.**

*Например, Если вы знаете, что **мотивом** перспективного сотрудника **Карьерова** – желание **карьерного роста**. Он в своем поведении часто демонстрирует **индивидуализм**, но вы можете побудить его к взаимодействию с коллегами, чтобы он **стал «командным игроком»**, сказав:*

*«Коля, ты очень хороший профессионал. Все это знают, и я это очень ценю. Это важно для твоего дальнейшего роста в компании, но этого недостаточно. Ты видишь, что в нашей компании получают продвижение те, кто смог еще на рядовой позиции стать реальным лидером, к кому часто обращаются за советом, кто всегда поможет и подскажет. Я думаю, что тебе стоит больше помогать коллегам, чаще самому предлагать какие-то идеи для общего обсуждения, тогда твоя роль будет еще более заметна, и мы сможем в ближайшем будущем реально рассматривать тебя как кандидата на позицию более высокого уровня».*

## 5. Принцип: учета соотношения личностных характеристик своих и подчиненного:

- скорость восприятия новой информации,
- эмоциональность,
- склонность к детализации или глобализации.

## 6. Принцип: структурированное построение критики.

### Этапы критики:

*1 этап.* Установить **контакт**, настроиться друг на друга (примерно 1-2 минуты).

*2 этап.* Формулирование **темы и цели беседы, «правила» взаимодействия** при обмене мнениями (кто первым высказывается по проблеме - руководитель или подчиненный).

*3 этап.* Подведение итогов: оговорить дальнейшее взаимодействие и обозначить **конкретный план действий** (сроки, ресурсы, критерии успеха).

## ЗАДАНИЕ «ЭФФЕКТИВНАЯ КРИТИКА»

Сделайте «сквозной» диалог с эффективной критикой, в котором следует использовать 5 правил и 3 приема (принципа), рассмотренные на лекции. Важно чтобы это была именно эффективная критика (а не критика с ошибками).

Прописав в диалоге правило или прием, следует проставить цифру и внизу сделать сноску, какой именно прием или правило было использовано (это облегчим контроль на правильность выполнения задания).

---