

# ПРАВИЛА КОНСТРУКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

**Обратная связь** – это намеренное сообщение человеку о тех его действиях, которые ведут к достижению результата и о тех, которые к результату не приводят. Это сообщение человеку о его поведении и о том влиянии, которое оно оказывает. А также это способ сказать другому человеку о своих переживаниях и точке зрения о ситуации.

Фраза «ужасный отчет» – это также не конкретное замечание. **Полезной для человека информации к такому сообщению нет.** Неужели прямо весь отчет ужасен? Или может не нравится только оформление? Или где-то не корректные цифры? Уточните, что конкретно вы считаете в отчете неправильным. Соотнесите ожидания, изначальные цели с результатом максимально предметно.

Ниже перечислены ключевые правила конструктивной обратной связи, которая помогает вам высказать ваши претензии в нетоксичной манере, а другому человеку услышать их и изменить свое поведение в лучшую сторону.

## 1. Качественная обратная связь содержит только информацию о действиях человека.

**И не включает в себя оценку личности**, даже позитивную: «ты молодец!» является неконструктивной обратной связью. Потому что тот, кто считает себя вправе дать оценку другому, ставит себя психологически выше. Неважно, в каких вы состоите рабочих или семейных отношениях. Если вы оцениваете другого человека – это вызывает раздражение.

## 2. Качественная обратная связь указывает на конкретные действия.

Чем конкретнее, тем лучше. Говорите о действиях человека лаконично и по существу, как о реальном факте. Избегайте оценки и обобщений. Неверно будет сказать «ты всегда опаздываешь, ты – непунктуальный». В данном примере вы некорректно обобщили, а также поставили оценку личности, назвав человека непунктуальным.

Люди зачастую не умеют раскладывать деятельность на составляющие и говорить о конкретных действиях. И чаще всего предпочитают обобщать. Чтобы человек мог изменить свое поведение, важно давать ему обратную связь о конкретных действиях.

## 3. Высказывайте только свое личное мнение.

Не будьте рупором мнения других людей («на вас тут жалуются», «многие недовольны вашей работой», «все коллеги говорят, что вы...»). Говорите только от себя, используя местоимение «я», и будьте готовы отвечать за свои слова, аргументировать свою точку зрения.



#### 4. Адресуйте претензии напрямую

Адресно, избегая намеков типа «а кое-кто постоянно опаздывает» или «вообще все ваше поколение склонно так себя вести». Лишь обращаясь к человеку напрямую, можно ожидать от него ответ и конкретные действия. А также, обращая обратную связь напрямую, вы таким образом лучше продумываете свои слова, берёте за них ответственность.



#### 5. Не пытайтесь интерпретировать за человека его действия и мотивы

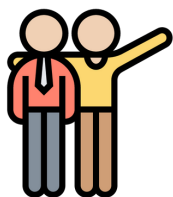
«Тебе безразличны дела нашей компании. Мы тут все вкалываем, а ты даже не подумала о том, чтобы нам помочь». Наши интерпретации говорят о нашей картине мира, а не о мотивах другого человека. Поэтому в своих замечаниях важно ограничиться лишь констатацией фактов. Если есть вопросы, которые вас мучают, задайте их напрямую без критики и обвинений.



#### 6. Конструктивная обратная связь должна быть сбалансированной

Содержать не только претензии, но и информацию о том, что было сделано правильно (хорошо, эффективно), что соответствовало вашим ожиданиям.

**Во-первых**, каждому человеку приятно слышать о том, что он сделал хорошо. Это создаст позитивный фон взаимодействия. **Во-вторых**, человек может не обладать экстрасенсорными способностями и не знать, что он сделал что-то именно так, как понравилось вам. **Наконец**, многие люди недостаточно хорошо осознают свои сильные стороны. Информация от вас об этом позволит им использовать свои сильные стороны более осознанно, а следовательно – более эффективно.



#### 7. Качественная обратная связь должна быть уместной, своевременной и высказываться наедине

**Говорите о том, что произошло только что или в недавнем прошлом.** Неприятный разговор лучше не откладывать в дальний ящик, и проводить «по горячим следам», пока ситуация еще актуальна для обеих сторон, чтобы потом не копить обиды, не обдумывать по ночам возможные варианты развития события, и чтобы не припоминать давние события, о которых вы помните, но другой человек вероятно уже забыл. Но в то же время высказывания не должны быть слишком эмоциональными и поспешными, стоит сделать паузу, остыть и продумать свои слова. **Прежде чем говорить, важно убедиться, что вас готовы выслушать.**

8. Конструктивная обратная связь содержит рекомендации о том, как действовать в следующий раз, а не об ошибках.

## КАК ПОЛУЧИТЬ ИНФОРМАЦИЮ О ЗОНАХ РОСТА?

Ответьте себе на вопросы:

- Что стоит изменить человеку и как конкретно, когда он будет выполнять задачу в следующий раз?
- Что можно добавить?
- Что конкретно можно улучшить?
- Что поможет ему выполнить задачу быстрее, с меньшими затратами иных ресурсов?

9. Помогите другому человеку определить направление дальнейших действий, найти способы делать работу лучше.

## Почему не стоит сообщать об ошибках?

Во-первых, эта информация не приятна собеседнику, с большой долей вероятности вызовет отторжение, желание защищаться и **не мотивирует его изменять что-либо в своем поведении.**

Во-вторых, информация об ошибках **закрепляет ненужное нам поведение**, поскольку содержит информацию именно об ошибке, том чего не надо делать. В восприятии информации частичка «не» упускается и мы ещё раз даем человеку образ нежелательного поведения. Говорим «не опаздывай» и воспринимается именно слово «опаздывай». **Важно создать и закрепить образ желаемого поведения.**

**Оценивайте возможность изменений.** Например фраза «Был бы ты моложе и пошустрее, я бы взял тебя в проект» является некорректной обратной связью, потому что во-первых, не приведет к изменения, а во-вторых, будет вызывать у другого человека чувство безысходности. Человек не сможет стать моложе, так зачем это говорить? Важно понять что вы хотите от человека, что конкретно он должен изменить в своем поведении, и способен ли он это изменить? Важно не требовать от человека невозможного, и спрашивать только то, что он в силах изменить и контролировать.

Не предлагайте готовые решения, но задавайте наводящие вопросы, которые позволят другому человеку увидеть лучшие варианты. Определите небольшие зоны, которые необходимо совершенствовать в ближайшем будущем. Определяйте четкие критерии качества для дальнейшей работы. Если Вы находитесь в ситуации, где не можете ничего положительного (например, Вы раздражены поведением другого человека, испытываете гнев вследствие конфликтной ситуации и т.п.), попробуйте применить методику обратной связи WRAP.

# ТЕХНИКИ КОНСТРУКТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

## 1. Метод сендвича

### Шаг 1:

Скажите о том, что человек сделал хорошо, что у него получилось. Также можно поблагодарить его за его работу, или подчеркнуть важность того, что он делает. Таким образом вы поощряете эффективное поведение, а также создаете позитивный настрой общения.

### Шаг 2:

Скажите о том, что можно улучшить, о зонах роста человека.

### Шаг 3:

Завершите обратную связь положительным комментарием. Это также может быть благодарность или описание того, что другой человек сделал хорошо.

### Пример:

Я заметил, что вы выполнили свой проект на неделю раньше, и я очень рад этому, спасибо вам большое. Теперь у нас есть дополнительное время для внесения улучшений. Давайте подумаем над цветовой гаммой в презентации. Сейчас я вижу в ней пять цветов, давайте попробуем сократить до трех. Было бы здорово применить такие ваши решения в других наших проектах.

### Преимущества данного метода:

- Метод позволяет снизить эмоциональную напряженность при обсуждении неприятных ситуаций, помогает сохранить и даже улучшить отношения.
- При корректном использовании он также позволяет избежать резкой критики и сообщить о человеку о его зонах роста в деликатной форме.
- Метод позволяет дающему обратную связь посмотреть на работу другого человека шире, найти плюсы, а не только фокусироваться на ошибках.





### Недостатки данного метода:

- Если люди привыкают к тому, что вы даете обратную связь по методу сендвича постоянно, они могут перестать рассматривать то, что вы хвалите, как искреннюю высокую оценку их труда. И в результате это может подорвать доверие в ваших отношениях;
- Если вы сами не видите положительных сторон в работе / поведении человека, то формулирование обратной связи по методу сендвича будет звучать искусственно, и может быть услышано другой стороной как манипуляция с вашей стороны.

## 2. WRAP.

### Шаг 1:

Опишите ваш контекст, в какой ситуации вы находитесь.

### Шаг 2:

Выскажите наблюдение (без оценки и критики).

### Шаг 3:

Выразите свои эмоции по данному поводу (без обвинений).

### Шаг 4:

Расскажите о ваших потребностях, почему это важно для вас.

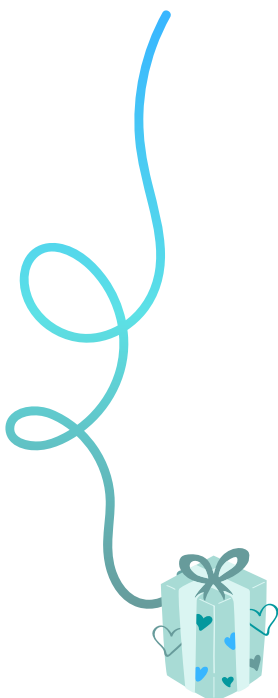
### Шаг 5:

Предложите свою помощь в решении проблемы / варианты решения проблемы, но позвольте другому человеку иметь выбор действий.

### Пример:

Ваш друг уже в четвертый раз опоздал на встречу, вы этим недовольны и хотите изменить его дальнейшее поведение.

1. Саша, я сегодня отложила две важные встречи, чтобы мы с тобой встретились;
2. Ты пришла на полчаса позже намеченного, и это повторяется уже в четвертый раз на последние 2 месяца;
3. Я сильно расстроена из-за этого;
4. Мне важно, чтобы ты уважала и ценила мое время;
5. Прошу тебя приходить вовремя. Что я могу сделать, чтобы помочь тебе с этим?



# КАК ПРИНИМАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ И КРИТИКУ С ПОЛЬЗОЙ ДЛЯ СЕБЯ

Периодически всем людям приходится сталкиваться с критикой и претензиями от других людей. Реакция может быть разной, она во многом зависит от возраста человека, его характера, темперамента и воспитания. Наверняка вам знакомы следующие **типичные деструктивные реакции на критику**:



1. **«Сам такой».** Часто негативная реакция на наши действия вызывает у нас агрессию, и мы действуем по принципу «лучшая защита – это нападение». Мы отвечаем претензией на претензию.
2. **«Мимо ушей»,** или глухая защита. Мы или молчим, не принимая в расчет сказанное другими людьми, или выдвигаем ответные доводы, не имеющие отношение к сути проблемы, или уходим в псевдо-дискуссию, абстрактный разговор.
3. **«Обида навек».** Выслушав претензию мы замолкаем, на глаза наворачиваются слезы, мы демонстрируем, что нас несправедливо обидели. В таком поведении всегда есть доля манипуляции, так как мы вызываем у собеседника чувство неловкости или вины. Это самый сложный вариант реакции для человека, который дает обратную связь, поскольку общаться, когда тебя ставят в позицию обидчика, непросто.
4. **«Чего изволите»** – претензия воспринимается как однозначное руководство к действию. Мы перестраиваем свое поведение бездумно, с погрешностями, лишь бы не слышать в свой адрес дальнейшую критику.

## ВАЖНО ПОМНИТЬ

*«Обратная связь –  
это подарок»*

Ни один человек, даже очень умный, не может объективно себя оценить. Когда мы смотрим в зеркало, мы не можем видеть себя со всех сторон, нам нужно еще несколько зеркал, **чтобы оценить себя объемно**. Роль такого зеркала в социальном плане для нас могут играть другие люди. Благодаря полученной обратной связи, мы можем лучше понять свои преимущества и недостатки, и что-то в себе изменить. **Любая претензия содержит в себе долю объективной информации**. Если мы ее принимаем, анализируем и находим свои варианты устранения ошибок, то она безусловно работает на нас, помогает нам быть успешнее.

Принимая критику других людей, мы имеем возможность посмотреть на происходящее глазами другого человека. Более того, когда нам предъявляют претензию, у нас намного больше шансов продвинуться в отношениях, чем когда нас хвалят. **В сложной для обоих участников ситуации конструктивное поведение дается труднее, но и стоит дороже.** Это может стать началом развития более глубоких и серьезных отношений.

Претензии для нас полезны, но как ответить на негатив конструктивно? Как самому принять его с пользой для себя?

## ФОРМУЛА «ДА. НО. ДАВАЙТЕ»

### 01 СКАЗАТЬ «ДА»

#### ПРИМЕР

Вас обвиняют в плохой работе ваших сотрудников. Можно сказать: «Мне жаль, что вас не устраивает работа моих сотрудников. Спасибо, что сообщили об этом, для меня это очень важно». При этом Ваша заинтересованность разбираться в вопросе должна быть не показной, а искренней.

Когда мы слышим претензию в свой адрес, в какой бы форме она ни прозвучала, нужно справиться с первой эмоциональной реакцией и признать за другим человеком право на его мнение. Из своего опыта мы знаем, что решиться высказать претензию не так просто. Поэтому, если другой человек собрался с духом и сказал нам о том, что ему не нравится, значит он всерьез настроен на диалог и внимательно относится и лично к нам, и к перспективам сотрудничества. В таком поведении гораздо больше откровенности и заинтересованности, чем в молчании и похвале. **Желание другого человека проводить работу над ошибками говорит о его небезразличном отношении к тому, что мы делаем и к нам самим.** Стоит воспринимать высказанный негатив серьезно, быть готовым слушать и обсуждать. Попробуйте встать на сторону другого человека и согласиться с ним: «да, это важный вопрос». Когда вместо напряженного сопротивления другой человек слышит «спасибо», то испытывает облегчение и возвращается в ресурсное состояние вести спокойный предметный разговор.

### 02 СКАЗАТЬ «НО»

Когда мы поняли аргументы другого человека, самое время обратиться к собственному мнению, ведь не всегда претензии совпадают с нашим пониманием ситуации. Важно высказать свою позицию, привести доводы и контраргументы. Но это должна быть объективная информация, а не попытка себя оправдать. «Но» позволяет нам не скатываться на позицию «чего изволите». **Признавая право другого человека высказать претензию, мы не обязаны автоматически принимать ее, если считаем, что этого делать не надо.**



## 03 «ДАВАЙТЕ»

Когда мы выслушали претензию, высказали свою аргументированную позицию, важно прийти к общему знаменателю и принять совместное решение. Вносите конкретные конструктивные предложения, отвечающие на претензию другого человека.

### ВЫВОД

Такая формула реакции **«да, но, давайте»** помогает не только понять свои слабые места и усовершенствовать качество своей работы, но и улучшить отношения с другим человеком.



*Материал составлен на основе книги М. Мелия «Успех – дело личное»*