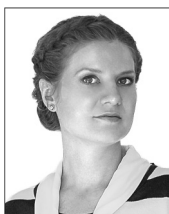


# ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК СПОСОБ МОТИВАЦИИ И ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА СПЕЦИАЛИСТА

В данной статье рассматриваются принципы поддерживающей и развивающей обратной связи. Представлен обзор исследований о влиянии обратной связи на психологическое и физиологическое состояние специалистов, на их мотивацию к следованию рекомендациям. Описываются требования к процедуре предоставления обратной связи, а также предлагается пошаговый алгоритм получения обратной связи по итогам выполненного специалистом задания для модератора (руководителя, тренера, лидера команды).

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** обратная связь, алгоритм предоставления обратной связи, влияние оценки и критики, мотивация сотрудника, факторы, влияющие на усвоение рекомендаций, принципы эффективной обратной связи, организация процесса предоставления обратной связи



**Фарба Елена Олеговна** — к. псих. н., руководитель Центра тренерской супервизии, тренер-партнер Международной школы для бизнес-тренеров ICBT, имеет международный сертификат коуча. Опыт тренинговой и преподавательской деятельности — 16 лет в вузе, в рамках программ MBA и в корпоративном сегменте (г. Москва)

Тема мотивации сотрудника, повышения его лояльности к компании и необходимости постоянного развития его профессионализма становится все более насущной в связи с нестабильностью как мирового, так и локальных рынков, когда компаниям сложно гарантировать сотрудникам не только рост, но даже стабильность доходов, а требования к качеству и сложности деятельности повышаются.

В качестве опоры для современного менеджера выступает умение вести прямой конструктивный диалог с сотрудником для прояснения его роли, места в команде, целей и критериев качества деятельности [3]. Масштабное мировое исследование, проведенное компанией Gallup, показало, что ключевыми факторами, определяющими эффективность бизнеса сегодня, являются:

- понимание сотрудником ожиданий организации в отношении него;
- наличие необходимых материалов и оборудования для качественного выполнения своей работы;
- возможность ежедневно заниматься тем, что получается лучше всего;

- получение одобрения или благодарности за качественно выполненную работу не реже раза в неделю;
- уверенность сотрудника в том, что руководитель, наставник или другой сотрудник заботится о нем как о личности;
- наличие на работе человека, который поощряет рост сотрудника;
- уверенность сотрудника, что на работе считаются с его мнением;
- понимание важности выполняемой сотрудником задачи в рамках его непосредственной деятельности, а также миссии, целей, задач компании в целом;
- стремление качественно работать в коллективе;
- наличие в коллективе близкого друга, разделяющего не только рабочие, но и личностные ценности;
- регулярные (не реже раза в полгода) беседы о прогрессе сотрудника;
- постоянная возможность учиться и профессионально расти на работе [3].

Результаты этого исследования акцентируют внимание на качестве взаимодействия в коллективе, важности диалога между руководителями и подчиненными, необходимости на регулярной основе получать эффективную обратную связь.

В данной статье исследуется актуальный вопрос, какой способ предоставления сотрудникам компании обратной связи является наилучшим. Ниже будут представлены комплексный алгоритм, основанный на опыте не только российских, но и иностранных коллег, а также ключи для понимания того, как предоставлять обратную связь элегантно, просто, открыто, а главное, создавая ту самую атмосферу сотрудничества и поддержки, которая так важна не только для мотивации конкретного сотрудника, для появления у него желания совершенствоваться, меняться, пробовать новое, но и для успешного развития компании в целом.

Особую ценность обратная связь имеет для новых сотрудников, которые еще недостаточно опытни в выполняемой деятельности [1].

Исследования показали, что получение статуса эксперта в высокоорганизованной деятельности требует как минимум десяти лет и около 10 000 часов осмысленной практики, которая сопровождается получением обратной связи относительно качества этой деятельности [12].

О невероятной пользе обратной связи как ключа к стремительному профессиональному росту написано много. Однако также совершенно очевидно, что следствием воздействия школьной и вузовской систем образования, построенных на анализе ошибок, является базовое чувство тревоги, напряжение, возникающие у сотрудника, получающего обратную связь. Стресс тем сильнее, чем больше ее содержание и форма сходны с привычными школьно-вузовскими оценочными моделями [2].

Очевидно, что даже для взрослого человека «разбор ошибок» — это большой стресс, а для сложившегося профессионала, имеющего опыт, наработки и репутацию в своей области, в особенности.

Новейшие нейроисследования проливают свет на то, почему негативная обратная связь потенциально вредна с эмоциональной точки зрения [8, 14].

Недавно опубликованные работы подтверждают, что эмоциональные страдания и неприятие, которые вызваны участием в социальном взаимодействии или плохо организованной обратной связью, могут действительно вызвать нейрофизиологические реакции, ассоциирующиеся у людей с физической болью и страданием [10, 11].

Кроме того, в таком случае не достигается желаемый результат — изменение поведения и улучшение деятельности. Попытки внедрить рекомендации, используя критику, терпят фиаско, поскольку в ситуации стресса у человека вместо энтузиазма и готовности пробовать новое появляется стремление сохранить свою самооценку на адекватном уровне, защитить свою личностную целостность [2].

Многие опрошенные сотрудники сообщают о более высоком уровне переживаний и падении

производительности при решении интеллектуальных задач после переживания социально значимого, но болезненного события, нежели даже в случае физического страдания [9].

В коллективах эти феномены критического взаимодействия между руководителем и подчиненным, наставником и стажером имеют пагубные последствия не только для отдельного сотрудника, получившего критическую обратную связь, но и для коллектива в целом. Страдает коллективный дух, утрачивается чувство безопасности, необходимое для роста. Организационное взаимодействие приобретает жестко вертикальный характер, когда ответственность и инициативы сотрудников строго регулируются руководством. Это приводит к снижению мотивации и лояльности коллектива [4].

Можно выделить следующие основные негативные стороны такого взаимодействия:

- у критикуемого включается механизм личной защиты;
- критикуемый испытывает стресс, аналогичный тому, который наблюдается в случае физической боли;
- падает производительность;
- динамика «замораживается»;
- критикующий сосредоточен только на себе [9–11, 14].

Кстати, если посмотреть на процесс критики и реакции на нее изнутри, с психологической точки зрения, то как раз спонтанно проявляющееся желание критикуемого отвергнуть нападки со стороны и является наиболее здоровым [1].

Дело в том, что желание критиковать другого преследует определенную, не всегда осознаваемую цель поднять собственную самооценку, т.е. критик таким способом пытается излечить себя, а вовсе не поддержать развитие другого.

Могу сказать по опыту ведения супервизионных групп для бизнес-тренеров, что переход на перечисление сделанных «ошибок» воспринимается очень остро. Сразу падает уровень общей энергии, тренер, проходящий супервизию, будто сжимается. Зато у того, кто критикует, наоборот,

наблюдается прилив энергии и энтузиазма. Такие моменты важно быстро выявлять и переключать диалог на поддержку и развитие супервизируемого, т.е. увеличивать общую энергию, ведь критика — это по сути деструктивная манипулятивная техника. Деструктивная, потому что критикующий как бы отбирает энергию у критикуемого, а манипулятивная, потому что она работает на кого-то одного, причем в скрытой форме. «На поверхности» декларируется польза для критикуемого, а на деле демонстрируется собственное превосходство.

Люди эти процессы в большинстве своем понимают и замечают. Однако когда, например, приходит время руководителю давать обратную связь своему подчиненному, он часто просто не знает, как действовать, чтобы усилить энтузиазм сотрудника, а не погасить его.

Это неудивительно, ведь школьный и институтский опыт «красных галочек на полях» в местах ошибок есть у каждого, а вот методам поддерживающей развивающей обратной связи изначально не учат.

Возникает вопрос, как же нужно предоставлять обратную связь, чтобы сохранить или повысить уровень энергии. В настоящее время существует множество различных алгоритмов.

В нашей стране стали придавать значение экологии обратной связи совсем недавно, ведь это напрямую связано с отношением к личности в обществе в целом. В Европе же данной проблематикой занимаются уже более 60 лет.

Различные авторы описывают следующие условия, при соблюдении которых обратная связь будет наиболее эффективной [1, 7, 13, 17].

1. Обратная связь дается лишь в том случае, когда на нее есть запрос и определена цель, на что она направлена.

2. Обратная связь строится на основе прямого непосредственного наблюдения либо по итогам ознакомления с результатом непосредственной деятельности сотрудника.

3. Первоочередная задача дающего обратную связь (ведущего) — это генерация не ответов,

а открытых вопросов, которые способствуют лучшей концентрации на цели, средствах ее достижения, а также поиске возможных альтернативных вариантов самим сотрудником. Таким образом, дающий обратную связь переходит от роли ментора к роли коуча [17].

4. Эффективная обратная связь конкретна, т.е. основана на поведении, а не на личностных качествах человека или мотивах того или иного поведения.

5. Эффективная обратная связь практична и своевременна.

6. Обратная связь дается от себя, т.е. используется местоимение «я»: «я заметил», «мне понравилась», «я бы сделал» и пр.

7. Важно не перегружать обратную связь. Для этого нужно выделить два или три ключевых сообщения, которые суммируются в конце.

8. Для повышения личной и командной производительности, индивидуальной вовлеченности, эмоционального расцвета и увеличения эффективности оказывается наилучшим соотношением между позитивными эмоциями и негативными три к одному.

9. Прошлое уже завершилось, изменить его нельзя, поэтому на этапе выработки вариантов, как улучшить полученный результат, дающий обратную связь должен быть нацелен сам и направлять сотрудника на настоящее и будущее. Вместо разбора «что не так» следует искать ответы на вопрос, что можно сделать по-другому в следующий раз.

10. Обратная связь предназначена для получателя, а не для дающего, поэтому дающему обратную связь очень важно быть чувствительным к воздействию сообщения.

11. Дающий обратную связь сам должен придерживаться перечисленных выше принципов и помогать сотруднику настроиться на конструктивный лад.

12. Для оптимизации процесса принятия результатов обратной связи количество и типы критериев оценки должны быть согласованы с сотрудником.

Представленные условия могут быть обобщены в виде четырех основных принципов предоставления обратной связи (рис. 1).

Итак, мы с вами уже знаем, что основная задача дающего обратную связь — это задать сильный, способствующий продвижению к цели вопрос. Именно поэтому обобщенная модель сбора обратной связи на тренинге состоит из вопросов.

Теперь рассмотрим алгоритм поддерживающей развивающей обратной связи, а именно те шаги, которые последовательно выполняются дающим обратную связь. В основе данного алгоритма лежит доработанная модель Д. Пендлетона [17].

1. Подготовка к предоставлению обратной связи начинается задолго до самого процесса. Для начала руководителю в диалоге с сотрудником важно прояснить цель выполненной деятельности, поскольку цель задает вектор анализа.

2. В соответствии с исследованием Д. Брейкена и Д. Роуза [7] в ходе диалога с сотрудником дающему обратную связь важно определить те составляющие, которые будут проанализированы в дальнейшем в рамках процесса предоставления обратной связи. Это делает процесс анализа цельным и осмысленным для сотрудника, позволяет оперативно использовать полученные рекомендации в работе.

3. Дающий обратную связь задает сотруднику вопрос: «Что тебе удалось, что продвигало тебя к цели?» Ведущий внимательно выслушивает ответы и фиксирует их. В случае если сотрудник начинает говорить о том, что не удалось, дающий обратную связь мягко, но оперативно останавливает его, подчеркивая, что для анализа и поисков способов улучшения полученного результата будет выделено особое время.

Такой подход — начинать анализ с ответа на вопрос о том, что способствовало продвижению к цели, что было сделано качественно и на что можно в дальнейшем опираться, — позволяет «перепрограммировать» мозг: перейти от фиксации на ошибках, прокрастинации при столкновении с новым к уверенному наращиванию умений,

**Рис. 1.** Принципы эффективной обратной связи

Источники: [13, 16].

к новому типу мышления, предполагающему поддержку изнутри.

К. Новак пишет, что те, кто недооценивает себя в ходе предоставления обратной связи (25–30% от общего числа оцениваемых), типично характеризуются как перфекционисты, ожидающие безупречного исполнения от себя и других [15]. Они сконцентрированы на своих слабостях и ожидают провала, критики, а не поддержки от других. Также они склонны обесценивать обратную связь, показывающую сильные стороны, как явление слишком неоднозначное.

Суммируя, можно заключить, что недооценивающие себя люди склонны минимизировать сильные стороны, видимые другим, и игнорируют все, что не является идеальным.

Это создает дополнительное внутреннее напряжение, приводит к неумению замечать и ценить

прогресс на пути движения к цели, страху перед возможными «ошибками» в дальнейшем, прокрастинации.

Для таких людей особенно важен данный этап сбора обратной связи. Он позволяет не только осознать себя в ответственной роли «взрослого» в соответствии с теорией трансактного анализа Э. Берна [2], но и попробовать новый способ мышления, который способствует повышению мастерства за счет внутренней поддержки.

4. Дающий обратную связь сам отвечает на те вопросы, которые задавал сотруднику: что способствовало продвижению последнего к цели, что ему удалось сотруднику, какие его действия оказались эффективными.

Обычно на данном этапе дающему обратную связь достаточно подытожить сказанное сотрудником, расставить акценты. Это еще одно приятное

открытие, которое ожидает руководителя в процессе предоставления обратной связи подчиненному. Люди осуществляют какую-либо деятельность намного более осознанно, нежели это кажется со стороны.

Однако и экспертное мнение дающего обратную связь тоже важно, и он должен поделиться им с позиции достигнутого результата / продвижения к результату.

5. Дающий обратную связь задает сотруднику вопрос: «Что стоит добавить к сделанному, как ты планируешь двигаться дальше?» Несмотря на то что в данном алгоритме сбора обратной связи отсутствует понятие критики как таковое, руководителям следует знать, что негативные реакции сотрудников на критическую обратную связь от руководителей и коллег сильнее, нежели на самокритику [8].

Устоявшийся за время обучения в школе и вузе паттерн поиска ошибок может тем сильнее проявляться у сотрудников, чем непривычней для них описываемая модель сбора обратной связи. Последовательность, позволяющая специалисту самому определить вектор дальнейшего развития и тем самым снизить внутреннее напряжение, которое возникает при получении рекомендаций, дает наилучшие результаты.

Если участник в ответ на поставленный вопрос станет говорить об ошибках, дающий обратную связь снова должен остановить его и подчеркнуть, что сейчас важно определить, как сотрудник будет действовать далее, чтобы достичь поставленной цели в установленные сроки. Ответы фиксируются в индивидуальном чек-листе либо в свободной форме.

6. Только после того как сотрудник провел самоанализ, дающий обратную связь подключается к обсуждению вопроса, что можно добавить к сделанному, чтобы достичь цели.

Дающему обратную связь очень важно отслеживать эмоциональный настрой, как свой собственный, так и сотрудника, чтобы оставаться в партнерской позиции, не переходить на личности и критику.

Надо отметить, что Д. Пендлетон, разработавший рассматриваемую модель сбора обратной связи, предлагал на этапе получения рекомендаций от ведущего / руководителя отвечать не на вопрос «Что можно сделать по-другому в следующий раз?», а на вопрос «Как можно выполнить то, о чем упомянул сотрудник?» Иными словами, нужно сместить акцент с выработки новых рекомендаций на реализацию намеченных самим участником задач.

Последний вопрос нужно обязательно задавать, поскольку именно ответ на него позволяет участнику понять, что конкретно требуется, чтобы начать действовать по-новому после завершения анализа.

Дающий обратную связь активизирует обсуждение данного вопроса и обязательно предлагает возможные варианты реализации от себя.

7. После того как обратная связь получена, наступает пора финального вопроса: «Что стало самым ценным в полученной обратной связи?» Ответ на этот вопрос позволяет сотруднику самому проанализировать весь процесс и резюмировать его. Сформулированные на данном этапе идеи и рекомендации он точно перенесет в свою практическую деятельность [16].

Далее дающий обратную связь задает вопрос, служащий усилению связки с реальностью: «Что ты сделаешь в ближайшее время, чтобы внедрить в свою работу результаты обсуждения?» На данном этапе опрашиваемый проговаривает план действий.

Ответы сотрудника ведущий фиксирует в чек-листе, один экземпляр которого он оставляет у себя, а другой (копию) отдает сотруднику, формируя тем самым историю успеха как пошаговое руководство по повышению мастерства.

По завершении обсуждения дающий обратную связь благодарит сотрудника за готовность развиваться и расти. Важно, чтобы благодарность не сводилась к формальному «спасибо», а была развернутой и содержательной. Резюмируя сформулированные в ходе беседы ответы на вопрос, что удалось, можно использовать следующую

формулировку: «Спасибо за то, что продемонстрировал, как... (варианты прозвучавших ответов) способствовали продвижению к цели». Подытоживая результаты анализа того, что еще необходимо добавить к сделанному, можно воспользоваться таким шаблоном: «Итак, у тебя есть план, в котором в качестве больших задач выделены... а продвигаться к их решению ты планируешь...»

Завершая описание алгоритма предоставления обратной связи, хочется подчеркнуть следующее. Сверка цели, открытое обсуждение критериев анализа, предоставление слова в первую очередь самому сотруднику — все это позволяет

занять взрослую ответственную партнерскую позицию. Поддержка со стороны дающего обратную связь, постоянное поддержание диалога, активное слушание, а также комплекс вопросов, создающих фокусировку на цели, активируют мотивацию к изменениям. Отсутствие стресса и прямое его снятие дающим обратную связь при попытках сотрудника уйти в самокритику раскрепощает, позволяет получить доступ к скрытым ресурсам, заняться поиском нестандартных решений. Постановка в центре обсуждения цели, анализ ее достижения с разных сторон приближают желаемый результат, снижают психологический барьер, помогают найти оптимальные шаги (рис. 2).

**Рис. 2.** Результаты использования алгоритма предоставления обратной связи, основанного на доработанной модели Д. Пендлетона



Помимо алгоритма важно определить те моменты, когда специалисту особенно важна обратная связь.

Работы, нацеленные на изучение мотивации сотрудников, свидетельствуют о том, что регулярная поддерживающая обратная связь от руководителя подчиненному, а также внутри команд создает корпоративный иммунитет, способствует устойчивому развитию компании даже в период нестабильности и кризисов [3].

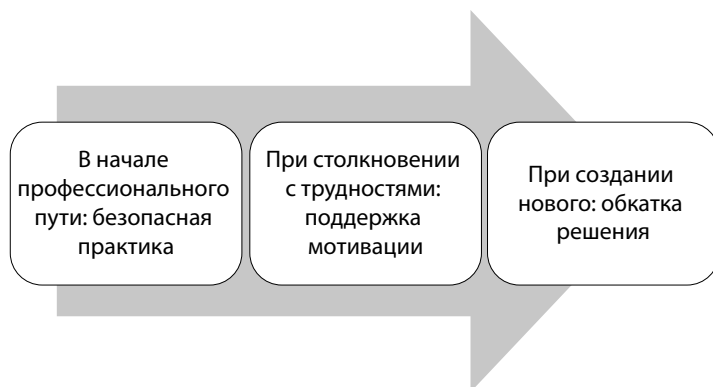
Однако можно выделить несколько основных ситуаций, когда обратная связь является критически важной (рис. 3)

1. Обратная связь важна на этапе адаптации к деятельности в компании. Новичку необходимы не только инструкции, но и возможность поддерживать диалог с руководителем / наставником / обучающим его специалистом.

2. Последние исследования, посвященные изучению процесса достижения цели, говорят о том, что снижение уровня внимания и мотивации происходит на полпути к цели. Этот период является наиболее важным для поддержки специалиста, предоставления ему обратной связи, чтобы обсудить возможные проблемы, а главное — стратегии их преодоления [6].

3. Наконец, для опытного сотрудника очень важна «психологическая подушка безопасности» для входа в новый проект, в новую деятельность [5]. Поскольку до трети сотрудников в коллективе могут мыслить как перфекционисты, которые ориентированы на получение 100%-ного результата и которых демотивирует даже незначительное отклонение от плана, это значительно затрудняет выход в зону дискомфорта в стабильной ситуации.

**Рис. 3.** Этапы, когда для специалиста важна поддержка





## ЛИТЕРАТУРА

1. Аткинсон М., Чойс Р. Достижение целей: пошаговая система. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — М.: Бомбора, 2013.
3. Бэкингам М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. — М.: Альпина Паблишер, 2013.
4. Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. — М.: Генезис, 2006.
5. Atwater L.E., Brett J.F. (2005). «Antecedents and consequences of reactions to developmental 360-degree feedback». *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, pp. 532–548.
6. Bonezzi A., Brendl C.M., de Angelis M. (2011). «Stuck in the middle: the psychophysics of goal pursuit». *Psychological Science*, Vol. 22, pp. 607–612.
7. Bracken D.W., Rose D.S. (2011). «When does 360-degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does?» *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, pp. 183–192.
8. Brett J., Atwater L. (2001). «360-degree feedback: accuracy, reactions and perceptions of usefulness». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, pp. 930–942.
9. Chen Z., Williams K., Fitness J., Newton N. (2008). «When hurt will not heal. Exploring the capacity to relive social and physical pain». *Psychological Perspectives*, Vol. 19, pp. 789–795.
10. Dickerson S., Kemeny M. (2004). «Acute stressors and cortisol responses: a theoretical integration and synthesis of laboratory research». *Psychological Bulletin*, Vol. 130, pp. 355–391.
11. Eisenberger N.I., Lieberman M.D., Williams K.D. (2003). «Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion». *Science*, Vol. 302, pp. 290–292.
12. Ericsson K. (2006). «The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance». In: Ericsson K.A. et al. (Eds.). *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*. Cambridge University, New York, NY, pp. 683–703.
13. Fredrickson B.L., Losada M. (2005). «Positive affect and the complex dynamics of human flourishing». *American Psychologist*, Vol. 60, pp. 678–686.
14. Lehman B.J., Conley K.M. (2010). «Momentary reports of social evaluative threat predict ambulatory blood pressure». *Psychological Science and Personality Science*, Vol. 1, pp. 51–56.
15. Nowack K. (2009). «Leveraging multirater feedback to facilitate successful behavioral change». *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 61, pp. 280–297.
16. Nowack K.M., Mashihi S. (2012). «Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback». *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 64, No. 3, pp. 157–182.
17. Pendleton D., Scofield T., Tate P., Havelock P. (1984). *The Consultation: an Approach to Learning and Teaching*. Oxford University Press, Oxford.
18. Spencer J. (2003). «BMJ ABC of learning and teaching in medicine: learning and teaching in the clinical environment». *British Medical Journal*, Vol. 326, pp. 591–594.