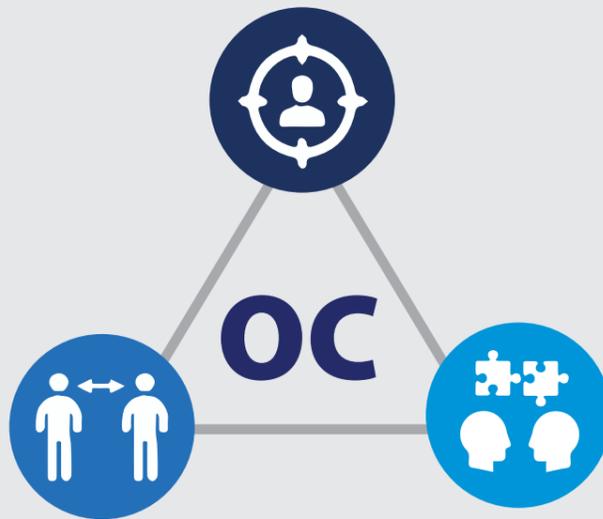


Обратная связь в управленческих коммуникациях

Обратная связь - информирование сотрудника о своей реакции на его поведение, или о своем видении ситуации, которая сложилась в результате этого поведения.



Целевое предназначение



ОГРАНИЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

- Если сотрудник в процессе работы недостаточно мотивирован, обратная связь мало изменит выполнение им задания.
- Есть опасность того, что человек уступит функцию самооценки тому, кто его хвалит или ругает, а это увеличивает его зависимость от взглядов других людей. Чтобы уменьшить риск такого эффекта, побуждайте человека самостоятельно давать оценку своей работе.
- Подумайте о том, как справиться с возросшим профессионализмом своих подчиненных. Вам придется давать им более сложные и творческие задания, учитывать их мнение по ряду вопросов и мотивировать для работы на благо вашей, а не конкурирующей фирмы.
- Будьте готовы к тому, что ваши сотрудники, перенея опыт, начнут давать обратную связь вам. Хорошо выстроенная система обратной связи должна работать как сверху вниз, так и снизу вверх.

ПРАВИЛА ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

1. Готовность собеседника воспринимать сказанное вами
2. Обратная связь должна быть своевременной
3. Обратная связь должна быть конкретна, четко выражена и понятна вашему собеседнику.
4. Говорите больше о своих наблюдениях, а не о заключениях, к которым вы пришли.
5. Больше описывайте, меньше оценивайте.
6. Наши действия (в том числе интонации и невербальное поведение) оказывают, зачастую, больший эффект, чем слова.
7. Соблюдайте баланс между положительной и отрицательной оценкой.
8. Обратная связь должна даваться не только по результату выполнения задания, но и в ходе деятельности.

Двухсторонний характер

Взаимопонимание



ОБСУЖДАЙТЕ	НЕ ОБСУЖДАЙТЕ
Конкретные действия «Вы сдали этот отчет на два дня позднее срока»	Личность сотрудника «Вы вообще очень неорганизованный человек»
Реальные наблюдения «Я слышал, как Вы резко ответили клиенту»	Свои гипотезы и интерпретации «Тебя вообще не волнует...», «Вы избегаете ответственности...»
Недавние события «Вчера Вы пришли позже на 15 минут»	События, случившиеся давно «А вот еще в прошлом году...»
Свое отношение к происходящему «Я был очень расстроен, когда узнал...»	Открытое выражение эмоций Разговор на повышенных тонах «Это просто недопустимо!»
Последствия негативных действий «Это может привести к срыву сроков всего проекта»	Общие фразы «Происходит ухудшение морального климата»

КОНТРОЛЬ ДИСЦИПЛИНЫ/ТРУДОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ



Есть ли прогресс в освоении работы?

Какие возникли трудности и как их преодолеть?

МОНИТОРИНГ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СОТРУДНИКА



Как себя чувствует сотрудник? Что нравится/не нравится (коллектив, работа, отношение к себе)?

Совпали ли его ожидания от работы, людей и себя самого с тем, что есть на самом деле?

Как он собирается действовать дальше?

МОТИВАЦИЯ И ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ



Чего хочет сотрудник от работы?

Какие приоритеты он расставляет?

Как он понимает поставленные перед ним задачи?

Почему это для него важно?