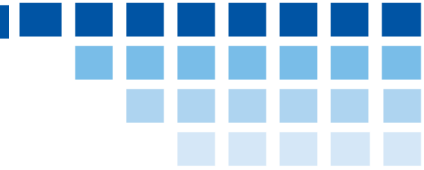


# ИСКУССТВО ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Скоро начинаем!  
Ждём подключения всех  
участников

# Содержание тренинга



## Программа

- Обратная связь
- Виды обратной связи
- Принципы обратной связи
- Алгоритм «Схема 3-х шагов»
- Отработка алгоритма «Схема 3-х шагов»

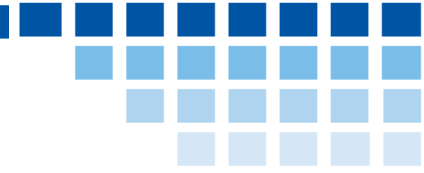
# Знакомство



После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и ответе на следующие вопросы:

- Как вас зовут
- Из какого вы города
- Ваша должность
- Опишите себя используя **три** слова
- Продолжите фразу: «Вебинар будет для меня эффективным, если...»

# Правила работы



- Активное участие
- Микрофоны включаем, только когда говорим
- Включить камеру
- Если все молчат - ведущий выбирает докладчика
- Если возникают вопросы - пишем в чат
- Если ведущий «исчезает» по техническим причинам - спокойно ждем «возвращения»
- Всегда называем себя, прежде чем начать говорить. Если вы пишете в чате из профиля другого сотрудника, пишите сначала ваше имя
- Если нужно уйти – напишем об этом в чат

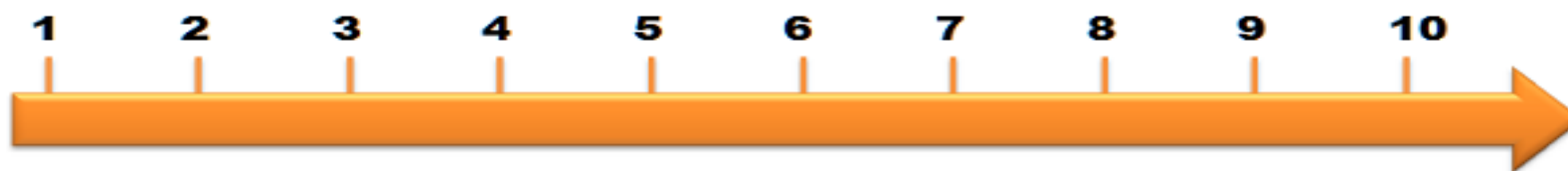
# Обратная связь



Напишите в чат:

Насколько по шкале от 1 до 10 вы умеете давать обратную связь?

Как часто вы это делаете?





# Обратная связь: специфика, принципы, алгоритмы

# Обратная связь



1. Посмотрите видео-ролик из фильма «Служебный роман»

2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и ответе на следующие вопросы:

- Какие ошибки сделал руководитель, давая ОС?

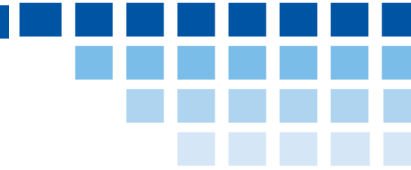
# Обратная связь



1. В течении 1 минуты подумайте над ответами на вопросы:
  - Что такое обратная связь?
  - Каковы ее функции?
  - Какие важные принципы нужно соблюдать при предоставлении обратной связи?
2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и озвучьте свои варианты ответов



# Обратная связь



**Обратная связь** — это сообщение человеку о том, насколько его поведение эффективно или соответствует стандартам, с расчетом на определенные изменения в его поведении в будущем

**Обратная связь** может быть:

- **Корректирующая** (указывает на «зоны развития», направлена на исправление неверных действий)
- **Позитивная** (направлена на подкрепление правильных действий)

# Позитивная обратная связь



Ничего не сказать

Позитивная обратная связь отвечает на вопрос:

*«Что получилось отлично/хорошо (у сотрудника)?»*



- «Ты сегодня выполнил план на 120%, потому что делал кросс-продажи каждому клиенту, ты молодец!»

# Позитивная обратная связь



1. В течении 1 минуты подумайте над ответом на вопрос:

- Если у сотрудника хорошие результаты, успешная деятельность, для чего нужна позитивная ОС?

2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и озвучьте свои варианты ответов

# Корректирующая обратная связь



«Ты сделал плохой отчет!»

Корректирующая обратная связь отвечает на вопрос:

*«Что можно улучшить?»*

*Над чем нужно работать?»*

*«Как можно сделать по другому?»»*



- «В твоем отчете есть неточности в цифрах, вот посмотри. В следующий раз внимательнее вноси данные и проверяй их!»

# Корректирующая обратная связь

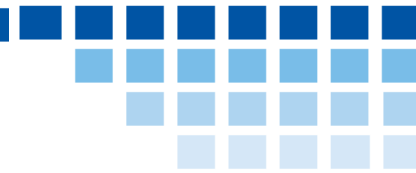


## 1. Исправьте фразы

- «Хватит опаздывать!»
- «Мне надоели твои ошибки!»
- «Ты все делаешь медленно!»

2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и озвучьте свои варианты ответов

# Позитивная и корректирующая обратная связь



1. Ответьте на вопросы:

1. *Что такое позитивная ОС?*

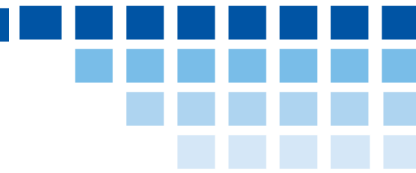
2. *Какие вопросы нужно задать при позитивной ОС?*

3. *Что такое корректирующая ОС?*

4. *Какие вопросы нужно задать при корректирующей ОС?*

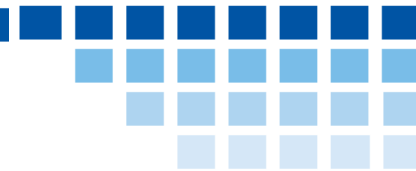
2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и озвучьте свои варианты ответов

# Принципы обратной связи



- Принцип «Я высказывание»
- Критика поступка, а не человека
- Своевременность
- Безоценочность
- Конкретность
- Конструктивность

# Принципы обратной связи



## Принцип «Я высказывание»



«Ты врешь»



« Мне сложно в это поверить»



# Принципы обратной связи

## Упражнение

1. Измените фразу в соответствии с принципом «Я высказывание».
2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и озвучьте свои варианты ответов

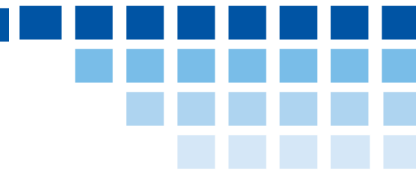


«Ты странно себя ведешь!»

«Ты думаешь, что говоришь?»

«Ты вечно опаздываешь!»

# Принципы обратной связи



## Критика поступка, а не человека



«Ты - плохой работник»



«Я знаю тебя , как ответственного работника , при этом твой последний отчет не соответствовал требованиям»

# Принципы обратной связи

## Упражнение

1. Измените фразу в соответствии с принципом «Критика поступка, а не человека»
2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и озвучьте свои варианты ответов

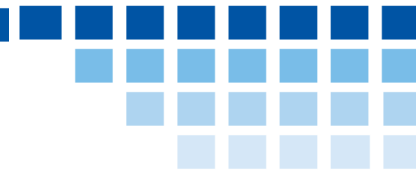


«Ты ленивый и безответственный!»

«Ты всегда идешь на попятную...»

«Тебе лишь бы по своему все сделать!»

# Принципы обратной связи



## Своевременность

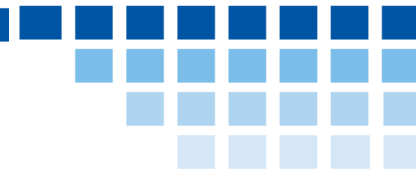


Раньше ты выполнял планы!



На этой неделе ты сделал на 2 продажи меньше,  
чем на прошлой!

# Принципы обратной связи



## Безоценочность



«Твой отчет ужасен»



«В отчете встречаются несколько ошибок, и нет сравнительного анализа»

# Принципы обратной связи

## Упражнение

1. Измените фразу в соответствии с принципом «Безоценочность»
2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и озвучьте свои варианты ответов

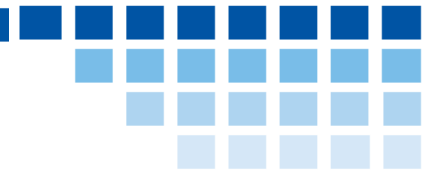


«Ты поступил не правильно!»

«Это плохое предложение!»

«Вы грубо обслуживаете клиентов»

# Принципы обратной связи



## Конкретность



Ты постоянно задерживаешь отчет!



Ты сдал отчет за июнь с нарушением срока, в июле необходимо это исправить!

# Принципы обратной связи

## Конструктивность



В следующем месяце исправь это!



В следующем месяце при подготовке к отчету в первую очередь проверь исходные данные!



# Принципы обратной связи

## Упражнение

1. Измените фразу в соответствии с принципом «Конструктивность»
2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и озвучьте свои варианты ответов



«Переделывай!»

«Что бы я больше этого не видел/слышал!»

«На вас нельзя положиться!»

# Принципы обратной связи

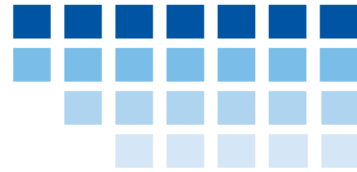
## НЕ ДАВАЙТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ, КОГДА:

- Эмоции слишком накалены
- неподходящие время, место, присутствие третьих лиц



# Алгоритм обратной связи «Схема 3-х шагов»

# Алгоритм «Схема 3-х шагов»



**1 шаг:** «Описание ситуации»

**2 шаг:** «Мои чувства или описание последствий»

**3 шаг:** «Конструктивное предложение / рекомендация»

# Алгоритм «Схема 3-х шагов»



## 1 шаг:

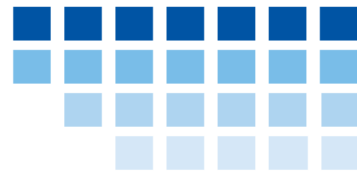
### «Описание ситуации»:

Он может начинаться словами: «Когда...». Для описания уже свершившегося важны своевременность, конкретика и использование фактов, чтобы собеседник зафиксировал / активизировал в своем внимании то, что уже произошло или происходит

*Пример 1: «Когда на меня повышают голос...»*

*Пример 2: «В твоём последнем отчете я увидел, что в тексте отсутствует вступительная часть, имеются орфографические ошибки и нет ссылок на факты...»*

# Алгоритм «Схема 3-х шагов»



## 2 шаг:

### «Мои чувства или описание последствий»

Может начинаться словами: «Я обычно... / Это привело к... / При этом я...». Этот шаг нужен для того, чтобы собеседник увидел то, какую реакцию или последствия вызвали его действия.

*Пример 1: «Когда на меня повышают голос, я обычно с трудом воспринимаю информацию...»*

*Пример 2: «В твоём последнем отчете я увидел, что в тексте отсутствует вступительная часть, имеются орфографические ошибки и нет ссылок на факты. В таком виде отчет не соответствует внутренним стандартам компании и не будет принят руководством как удовлетворительный, в итоге нам придется его еще раз дорабатывать...»*

# Алгоритм «Схема 3-х шагов»

## 3 шаг:

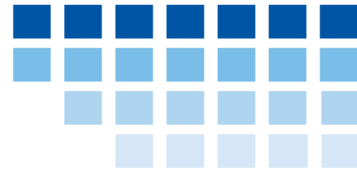
### «Конструктивное предложение / рекомендация»

Предполагает указание на выход из сложившейся ситуации или рекомендуемые действия в будущем. Фразы могут начинаться словами: «Давайте вместе... / Предлагаю... / Мне бы хотелось...», в зависимости от ситуации (с руководителем, например, «Мне бы хотелось» не очень уместно)

*Пример 1: «Когда на меня кричат, я обычно с трудом воспринимаю информацию, предлагаю спокойно обсудить происходящее»*

*Пример 2: «В твоём последнем отчете я увидел, что в тексте отсутствует вступительная часть, имеются орфографические ошибки и нет ссылок на факты. В таком виде отчет не соответствует внутренним стандартам компании и не будет принят руководством как удовлетворительный, в итоге нам придется его еще раз дорабатывать. Я прошу тебя в следующий раз при подготовке отчета учитывать рекомендации и стандарты компании, которые ты можешь посмотреть там-то»*

# Алгоритм «Схема 3-х шагов» Корректирующая ОС



## **1 шаг:** «Описание ситуации»

*В твоем последнем отчете я увидел, что в тексте отсутствует вступительная часть, имеются орфографические ошибки и нет ссылок на факты*

## **2 шаг:** «Мои чувства или описание последствий»

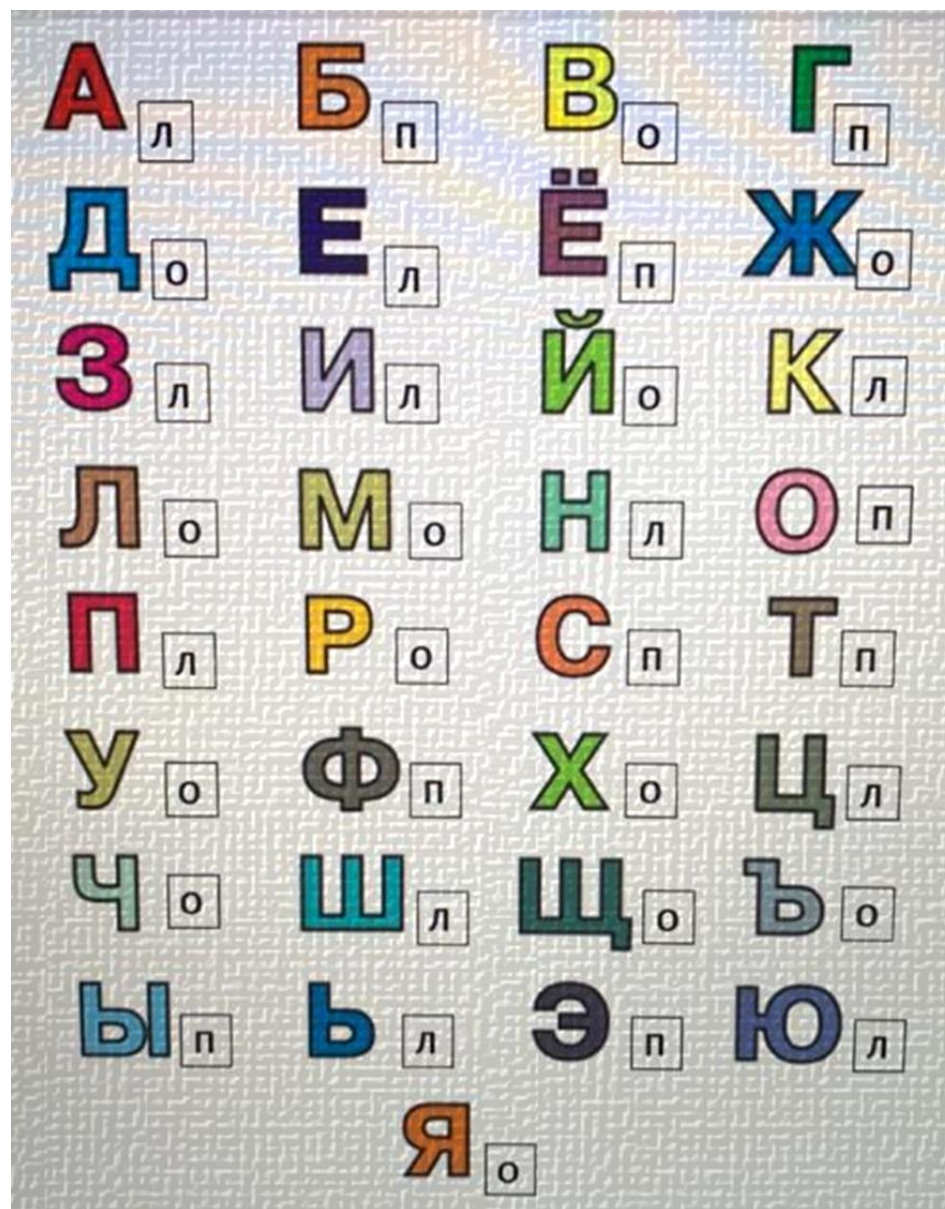
*В таком виде отчет не соответствует внутренним стандартам компании и не будет принят руководством как удовлетворительный, в итоге нам придется его еще раз дорабатывать*

## **3 шаг:** «Конструктивное предложение / рекомендация»

*Я прошу тебя в следующий раз при подготовке отчета учитывать рекомендации и стандарты компании, которые ты можешь посмотреть там-то»*

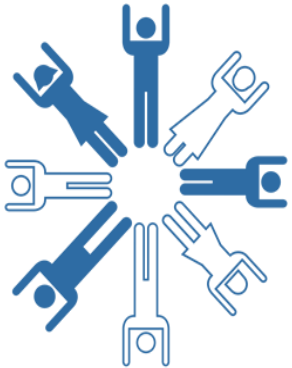


# Разминка



# Отработка алгоритма «Схема 3-х шагов»

## Упражнение



1. Прочитайте текст ситуации со слайда и подготовьте ОС согласно алгоритму «Схема 3-х шагов»
2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и озвучьте свой вариант ответа

# Отработка алгоритма «Схема 3-х шагов»

## Упражнение

### Ситуация:

Сегодня Вы случайно услышали, что ваш сотрудник на вопрос коллеги, отреагировал грубостью:

«Я не знаю..., не лезь ко мне с такими мелочами»

Вы были удивлены, что он не проявил никакой заинтересованности по отношению к коллеге

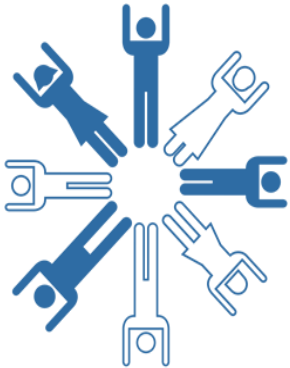
Дайте ОС сотруднику

*Схема 3-х шагов*

*1 – описание ситуации*

*2 – ваши чувства или последствия от поведения собеседника*

*3 – ваше конструктивное предложение*



# Отработка алгоритма «Схема 3-х шагов»

## Упражнение

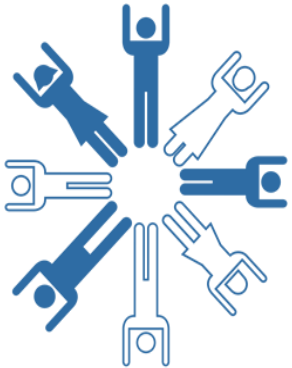
### Ситуация:

Вы руководитель подразделения. Ваш заместитель отменил задание, которое Вы дали своему сотруднику, не поставив вас в известность. Вы узнали об этом от самого сотрудника: «Заместитель сказал, что этой ерундой не нужно сейчас заниматься, есть более важные дела...»

Поговорите со своим заместителем

*Схема 3-х шагов*

- 1 – описание ситуации*
- 2 – ваши чувства или последствия от поведения собеседника*
- 3 – ваше конструктивное предложение*



# Отработка алгоритма «Схема 3-х шагов»

## Упражнение

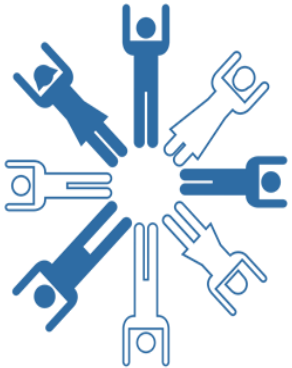
### Ситуация:

Перед уходом в отпуск вы написали письменные инструкции сотруднику Н. (вашему подчиненному). Он забыл про инструкции и из-за этого были нарушены сроки предоставления данных в другие подразделения

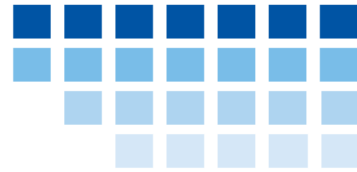
Поговорите с сотрудником

*Схема 3-х шагов*

- 1 – описание ситуации*
- 2 – ваши чувства или последствия от поведения собеседника*
- 3 – ваше конструктивное предложение*



# Алгоритм «Схема 3-х шагов» Позитивная ОС



## **1 шаг:** «Описание ситуации»

*Вы провели эту презентацию на высоком уровне*

## **2 шаг:** «Мои чувства или описание последствий»

*Я был горд, что мы смогли так все организовать и во многом благодаря вам мы заключили новый контракт*

## **3 шаг:** «Конструктивное предложение / рекомендация»

*Я прошу вас, как самого опытного сотрудника, провести обучающее мероприятие с новыми сотрудниками по проведению презентаций*

# Отработка алгоритма «Схема 3-х шагов»

## Упражнение

### Ситуация:

Сотрудник А. выполнила операции по расчету себестоимости услуг без замечаний, ранее установленного срока

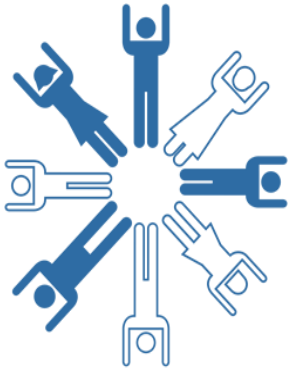
Поговорите с сотрудником А (похвалите)

*Схема 3-х шагов*

*1 – описание ситуации*

*2 – ваши чувства или последствия от поведения собеседника*

*3 – ваше конструктивное предложение*



# Отработка алгоритма «Схема 3-х шагов»

## Упражнение

### Ситуация:

Руководитель группы С. организовал бесперебойную работу по поддержке пользователей, несмотря на внеплановые отсутствия сотрудников (больничные)

Дайте обратную связь

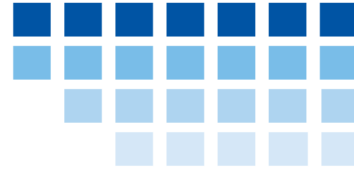
*Схема 3-х шагов*

- 1 – описание ситуации*
- 2 – ваши чувства или последствия от поведения собеседника*
- 3 – ваше конструктивное предложение*





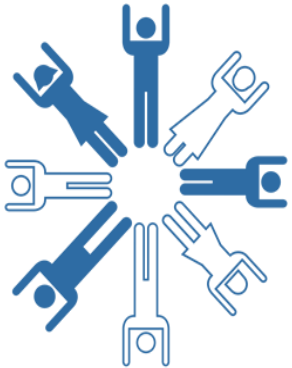
# Отработка алгоритма «Схема 3-х шагов»



1. В течении 1 минуты вспомните алгоритм обратной связи «Схема 3-х шагов» и подумайте над ответами на вопросы:
  - Что это за три шага?
  - С чего нужно начинать?
2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и озвучьте свои варианты ответов

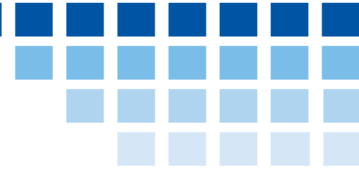
# Отработка алгоритма «3 шага»

## Упражнение



1. Вспомните ситуацию из вашей жизни, когда вы не знали, как дать обратную связь вашему коллеге
2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и озвучьте ситуацию и дайте обратную связь с учетом полученных знаний

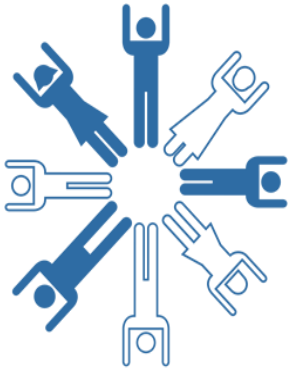
# Отработка алгоритма «3 шага»



1. Вспомните видео ролик из фильма «Служебный роман»
2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и:
  - Дайте от лица руководителя корректирующую ОС по алгоритму «Схема 3-х шагов»

# Отработка алгоритма «Схема 3-х шагов»

## Упражнение



1. Вспомните материалы нашего вебинара и дайте ОС тренеру по алгоритму 3-х шагов
2. После того, как тренер назовет Ваше имя, включите микрофон и дайте обратную связь с учетом полученных знаний

# Подведение итогов вебинара



1. От 1 до 10 напишите насколько разобрались в теме. Задайте вопросы
2. Что показалось самым интересным и полезным?
3. Что берете на заметку и готовы начать применять уже «завтра»?

---



**Спасибо за участие!**