



# Законы

## обратной связи

**П**о мнению психологов, обратная связь (ОС) – один из самых действенных инструментов развития человека. Невозможно идти вперед, если нет понимания, в правильном ли направлении ты двигаешься. В большинстве современных организаций обратная связь является одной из ключевых практик регулярного менеджмента. Однако желание извлечь из этой процедуры максимум пользы неизбежно порождает целый ряд вопросов. Кто и когда должен давать обратную связь? Как правильно выстраивать беседу? Наконец, стоит ли открывать полученную обратную связь своему окружению? На эти вопросы ответили эксперты «ЭКОПСИ Консалтинг», а также руководители HR-подразделений крупнейших российских компаний.

**Павел Безручко, управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»**

Как сделать обратную связь реальным инструментом развития людей? Многие компании сегодня используют в работе с сотрудниками процедуру «360 градусов». Это многообещающая методика, но часто она остается лишь трудоемкой и нудной формальностью, не дающей ожидаемого эффекта – импульса к саморазвитию. Так происходит потому, что руководители, а зачастую и HR'ы не знают, как работать с результатами: отчет выдан, но длинные формальные индивидуальные планы развития (ИПР) на основе «360 градусов» почти нигде нормально «не летают».

**Многие руководители и HR'ы не знают, как сделать методику «360 градусов» реальным инструментом развития**

На выставке «HR & Trainings EXPO 2015» я между делом рассказал, как использую «360 градусов» для саморазвития. И мой подход неожиданно вызвал живой интерес у HR-специалистов.

Технически все просто: прочитав свой отчет «360», нужно обдумать и записать на одной странице формата А4 ответы на четыре вопроса, а затем разослать этот лист тем, кто дал вам обратную связь. Сложность в том, что ответы должны быть искренними и хорошо обдуманными.

Поделюсь отрывками из своего недавнего письма.

**Вопрос 1:** *что я буду продолжать делать/проявлять (из моих сильных сторон, отмеченных в «360 градусов»)?*

**Ответ:** содержательно консультировать коллег, помогать тем, кто обратится ко мне за помощью.

**Вопрос 2:** *что я постараюсь делать по-другому и буду признателен за напоминание и обратную связь (из тех моих слабых сторон / зон развития по «360», которые я хочу в себе изменить)?*

**Ответ:** лучше слушать; стараться понять собеседника, даже если он не может высказать свою идею за одну минуту и «без воды».

**Вопрос 3:** *что я не буду в себе менять, несмотря на критику?*

**Ответ:** с искренним уважением относиться к самым посредственным сотрудникам и членам команды.

Немного поясню. И мне, и вообще всем нам нужно делать так, чтобы посредственных людей в компании было меньше, а талантливых и результативных – больше. Посредственным же сотрудникам стоит найти свой талант и пристроить его к делу – или уйти.

**Вопрос 4:** *что я хочу изменить, но не понимаю, как это сделать, либо у меня плохо получается (мне будет полезен ваш совет или иная помощь)?*

**Ответ:** проявлять больше внимания к атмосфере в коллективе.

В первый раз в написании подобной «развивающей рефлексии» сотрудникам могут помочь консультанты и HR'ы (этот процесс гораздо быстрее и интереснее, чем составление традиционного ИПР). Идеально, если такое упражнение делают все члены команды конкретного подразделения. Затем, получив «развивающую рефлексию» друг друга, они в рабочем порядке дают коллегам обратную связь, чтобы помочь им развиваться в обозначенных ими зонах. Например, в моем случае это может быть напоминание о необходимости дослушивать даже тех, кто плохо формулирует свои мысли, или похвала, если я реально выполняю свое обещание.

Постепенно формируется среда, где люди развивают друг друга и где развитие не отделено от работы. Еще один важный эффект: поскольку люди прямо говорят друг другу о том, в каких вопросах они меняться не будут, возникает меньше напрасных ожиданий, разочарований и сопутствующего напряжения в отношениях.

**Если люди прямо говорят друг другу, в каких вопросах они меняться не будут, возникает меньше напрасных ожиданий**

---

Разумеется, данный подход не панацея. Для его реализации нужен некоторый уровень доверия в команде – но, как оказалось, отнюдь не запредельный. Некоторым нашим клиентам такой способ работы с обратной связью тоже понравился – это реально помогает.

**Андрей Онучин, директор по консалтингу, руководитель практики «Социология бизнеса» «ЭКОПСИ Консалтинг»**

Без обратной связи невозможно корректировать свои ошибки, поэтому базовый навык руководителя – давать сотрудникам качественную ОС, помогая им стать более эффективными.

Распространенный вариант обратной связи – подведение итогов работы (Performance Appraisal), когда руководитель оценивает результаты сотрудника. Кроме того, сейчас все более популярным становится получение ОС от клиентов (в тех случаях, когда клиенты есть). Возможен вариант, когда обратную связь предоставляют консультанты – например, после проведения ассесмента.

Иногда «традиционных» форм обратной связи по тем или иным причинам оказывается недостаточно, и тогда компания вводит регулярные процедуры, чтобы сделать ОС более объективной и развивающей. Самая распространенная методика оценки – «360 градусов», когда сотрудника оценивают коллеги, подчиненные и руководитель. Это очень концентрированная ОС, она охватывает все основные аспекты деятельности человека.

Но процедуры процедурами, а главный вопрос заключается в том, как люди будут использовать обратную связь, смогут ли воспользоваться новым знанием. Я помню случай из своей практики, когда менеджер, получив результаты «360 градусов», даже не стал открывать конверт. Это был сложный человек, со многими в компании он открыто конфликтовал, и у него просто не хватило мужества ознакомиться с мнением коллектива.

## Менеджер, получив оценки «360 градусов», даже не открыл конверт. Не хватило мужества ознакомиться с мнением коллектива

Подавляющее большинство людей, настроенных на собственное развитие, принимают и изучают ОС. По сути, работа с обратной связью – это определенная культура, как и забота о своем физическом здоровье. Нормальный здоровый менеджер, склонный к рефлексии, накапливает опыт сканирования, что у него получается лучше, что хуже, и со временем начинает заранее понимать, как его могут оценить окружающие. Но возможны и непредсказуемые реакции. Регулярно сталкиваюсь с людьми, которые знают про свои «болевы́е точки», но до последнего надеются, что им об этом не скажут. Такие люди сначала возмущаются результатами

оценки, а через некоторое время признают их, добавляя, что слушать критику в свой адрес не очень приятно. Другой вариант – человек отказывается сам себя оценивать (в методике «360 градусов» самооценка обязательна). И аргументы выдвигает такие: «Не хочу сам себя

оценивать, пусть меня другие похвалят, мне будет приятно». Или: «Не хочу себя высоко оценивать».

Открывать или нет коллегам свои результаты оценки «360 градусов» – вопрос неоднозначный. Прежде всего, надо понять, зачем это делается. Сотрудник, обсуждающий с другими полученные оценки, либо стремится прояснить, что стоит за этими баллами, какие его действия мешают коллегам, либо пытается получить эмоциональную поддержку, снять напряжение. Второе – менее конструктивный вариант использования результатов, но по-человечески вполне понятный. Обычно человек легко рассказывает другим, как его оценили, если мнение окружающих совпадает с его собственными взглядами на дальнейшее развитие. Кроме того, у него должна быть высокая самооценка, которую никакая обратная связь не разрушит. На мой взгляд, только зрелый человек готов принять тот факт, что он не идеален и не обязан быть идеальным. Но многое зависит и от атмосферы внутри организации.

Некоторые компании (в основном европейские) проводят с нашей помощью оценку «360 градусов» и сразу же заказывают для руководителей сессию для обсуждения результатов с сотрудниками, где менеджер запрашивает у подчиненных рекомендации, что ему изменить в себе, как стать более эффективным. Поскольку обсуждение организуется и проводится в безопасной среде,

руководители спокойно на это соглашаются. Но в российских компаниях подобная практика встречается крайне редко – я знаю всего два примера.

**Мария Макарушкина,**  
партнер, руководитель  
практики VIP-  
консультирования  
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Недавно я консультировала нескольких менеджеров довольно высокого уровня. И каждый раз происходило одно и то же: прихожу на встречу –

и вижу, что у женщин глаза на мокром месте, а мужчины выглядят подавленно. Эти серьезные и ответственные люди получили на руки свои результаты «360 градусов» и испытали сильные эмоции. Они расстроились, потому что столкнулись с неприятной информацией: кто-то оценил их гораздо ниже, чем они сами себя оценивали. Кроме того, менеджеры оказались демотивированы – некоторые до такой степени, что стали размышлять об уходе из компании.

Подобные переживания – первичная реакция на обратную связь в тех случаях, когда она расходится с представлениями человека о самом себе. Сначала возникает сопротивление, предпринимается попытка обвинить других людей, которые просто не все видят в твоей работе. На следующем этапе человек обычно принимает обратную связь, начинает обдумывать ситуацию и реально меняться. Но эти мои клиенты обиделись всерьез. Я до сих пор слышу от них, что они стали прохладнее относиться к коллегам.

На самом деле их результаты «360 градусов» не были плохими – просто люди получили отчет и изучали его самостоятельно, им никто не помогал интерпретировать оценки. А одной-двух не очень удачных формулировок достаточно, чтобы обратная связь ранила человека. Чувствительных людей это выбивает из колеи, их рана долго не заживает. И такие эмоциональные реакции не единичны.



Чтобы обратная связь стала инструментом развития, нужно несколько условий.

**Одной-двух не очень удачных формулировок достаточно, чтобы обратная связь ранила человека. Это может выбить его из колеи**

---

**Во-первых**, ее нужно давать аккуратно. Не следует просто молча вручать отчет – процесс должен сопровождать консультант или представитель HR-службы. Важна также форма донесения информации. Даже негатив можно завернуть

в такую обертку, что это не вызовет у человека сопротивления. Давая оценочные суждения, надо обязательно приводить конкретные примеры. Одно из моих клиентов обвинили, что у него нет системного мышления, но не представили никаких подтверждающих фактов. И человек сильно переживал: он-то считал, что у него с мышлением все в порядке (на мой взгляд, так оно и было). Естественно, он назвал такую обратную связь несправедливой.

**Во-вторых**, лучше всего, если обратную связь дают значимые для человека люди. Например, в некоторых российских компаниях сотрудники преклоняются перед иерархией, и оценка от руководителя является для них более значимой, чем от подчиненных.

**Наконец**, обратная связь будет инструментом развития, если она попадает на подготовленную почву – то есть тогда, когда человек видит свои недостатки и осознает, что некоторые особенности его поведения нуждаются в доработке. Взрослые состоявшиеся люди готовы меняться, если действительно полагают, что у них есть недостаток, который им мешает. А дальше уже от человека зависит, что он будет делать с полученной информацией: самостоятельно предпримет какие-то шаги по самосовершенствованию или воспользуется помощью коуча.

Стоит ли показывать коллегам свои результаты оценки, открыто говорить о своих недостатках? Тут нет единого мнения – все зависит от культуры компании. В большинстве крупных компаний никто открывать результаты оценки не станет, и руководители – в первую очередь. Во многих организациях важно сохранять лицо и не выставлять напоказ свои слабости. Люди и так видят твои недостатки, а подчеркивать их не всегда целесообразно. К тому же в российской культуре открытость может обернуться против человека – ему потом могут это припомнить.

**Наталья Ямщикова, директор корпоративного университета компании СИБУР**

Для нашей компании обратная связь – не просто слова. Мы вкладываем в это понятие глубокий смысл. Более пяти лет назад СИБУР начал внедрять производственную систему, и один из ключевых ее элементов – стандарт работы руководителя (СРР). Обратная связь входит в этот стандарт (наряду с делегированием, линейными обходами и другими практиками), и все менеджеры, начиная с первых лиц, активно ее используют.

Наша система управления эффективностью предполагает, что сотрудник получает обратную связь от руководителя по результатам работы и итогам оценки «360 градусов». В зависимости от категорий персонала это происходит 1–2 раза в год. Но сегодня в мире все процессы ускоряются, поэтому интервалы между действиями человека и получением им обратной связи должны максимально сокращаться. Такая скорость реагирования становится конкурентным преимуществом. Поясню на своем примере. Ключевым сотрудникам в своем подразделении я даю обратную связь примерно раз в неделю: если мне что-то понравилось, отмечаю, что человек сделал хорошего, мотивирую продолжать в том же духе; точно так же сообщаю, если что-то не устраивает.

Ни для кого не секрет, что обратная связь – инструмент деликатный. Поэтому мы обучаем руководителей тому, как вести беседу с сотрудниками. Начинать лучше с анализа конкретной ситуации – дать сотруднику высказаться и сделать свои выводы. Кажется, что ничего сложного здесь нет, но многим руководителям приходится сдерживаться, чтобы не начать говорить самим. В России на производстве долгое время складывался директивный стиль управления, поэтому выстраивание диалога очень важно, особенно когда в компании работают 25 тысяч человек.





Люди – наш главный резерв повышения производительности, поэтому наша задача – привить им правильное отношение к делу.

Обратная связь меняет не только сотрудников, но и менеджеров, которые ее дают. Если раньше руководитель использовал только один стиль управления, то теперь он владеет палитрой стилей и видит, что результата можно добиться разными способами. Это настоящий прорыв для производителей. Количество рацпредложений от работников на местах растет год от года, что еще раз убеждает нас в том, что культура диалога приносит свои плоды.

Стоит ли открывать коллегам свои результаты обратной связи? Все зависит от зрелости команды. В моей команде все сотрудники сильные и самодостаточные, поэтому я могу обсуждать с ними такие вещи – в том числе и неприятные моменты. Если в компании на всех уровнях говорят о поддержании диалога, то людям важно дать понять, что их мнение услышали. Тогда, начав

**Обратная связь меняет не только сотрудников, но и менеджеров, которые ее дают. Это настоящий прорыв для производителей**

---

с себя и публично пообещав работать над своими недостатками, я как руководитель имею право требовать изменений и от других. Впрочем, это все касается корпоративных правил и вопросов исполнительской дисциплины. Если же речь идет о «мягких материях» – например, об индивидуальном стиле поведения или особен-

ностях темперамента, которые не мешают работе, – то я, например, не считаю целесообразным меняться и честно об этом заявляю. Думаю, коллеги меня понимают.

**Марина Деревлева, директор по обучению и развитию X5 Retail Group**

На мой взгляд, обратная связь – один из ключевых инструментов развития компании и формирования ее культуры, а также важное средство поддержания высокой результативности. Так что я не сильно ошибусь, если скажу, что регулярная обратная связь – это и есть работа руководителя.

В нашей компании менеджеры общаются со своими сотрудниками регулярно, кто-то реже, кто-то чаще. Ежедневные встречи, еженедельные совещания и ежемесячные подведения итогов всегда сопровождаются обратной связью, а в рамках годового цикла Performance Management – при подведении итогов за

год и при полугодовом пересмотре целей – руководители дают обратную связь каждому своему подчиненному, и это уже формализованный процесс компании.

Так уж сложилось, что чем выше руководитель, тем меньше он получает обратной связи от окружающих, поэтому очень важно, чтобы менеджеры создавали такую среду, в которой их подчиненные дают им обратную связь, и, возможно, сами запрашивали информацию у своих сотрудников. Менеджеры X5 Retail Group очень часто запрашивают обратную связь по собственной инициативе. Я, например, регулярно интересуюсь, точно ли донесла

**Чем выше руководитель, тем меньше обратной связи он получает от окружающих. Поэтому стоит специально ее запрашивать**

информацию до своих сотрудников, действительно ли они меня поняли. Кроме того, могу напрямую спросить коллег, не были ли мои суждения слишком резкими и бескомпромиссными, как они восприняли ту или иную мою реакцию. Если коллеги сообщают, что я была излишне категорична и не слушала другие точки зрения, пытаюсь каким-то образом реабилитиро-

ваться, спрашиваю совета, как можно было сделать по-другому. Люди охотно дают обратную связь, когда понимают, что откровенность не обернется потом против них самих.

Хорошим инструментом получения обратной связи является опрос «360 градусов», мы видим в этом инструменте большой потенциал для развития сотрудников. На мой взгляд, результаты «360 градусов» вызывают у людей больше доверия, чем, скажем, данные центра оценки. После центра оценки человек может легко отмахнуться от обратной связи, если она его не устраивает, – мол, наблюдатели видят его первый раз и все неправильно истолковали. Но если обратная связь поступает от ближайшего окружения, люди волей-неволей прислушиваются. В моих предыдущих компаниях ни один сотрудник ни разу не сказал, что получил низкие баллы по «360 градусов» и категорически с ними не согласен.

Обратная связь от окружающих действительно может подтолкнуть человека к работе над собой. В моей практике был случай, когда компания проводила упрощенную оценку руководителей: на портал был вывешен список всех руководителей, и сотрудникам предложили ставить плюсы и минусы всем, кого они могут как-то оценить. Менеджер, набравший больше всех минусов, был очень подавлен и пришел ко мне за советом. Я порекомендо-

вала ему поговорить с людьми, собрать как можно больше фактов и сделать выводы. Думаю, он так и поступил.

Кроме того, руководителям полезно иногда делиться с коллегами результатами своей обратной связи – как позитивными, так и негативными (хотя тут многое зависит от культуры и уровня зрелости компании). Тем самым они подадут сигнал своему окружению, что идеальных профессионалов не бывает, главное – делать выводы из собственных ошибок.

**Юлия Крылова, начальник отдела карьерного развития Сбербанка** Постоянная и своевременная обратная связь в Сбербанке является одним из приоритетов в развитии и совершенствовании профессиональных, личностных и управленческих качеств. Важность обратной связи неоднократно подчеркивал президент, председатель правления Сбербанка Герман Греф.

Наш HR-цикл включает в себя различные этапы работы с сотрудниками from-hire-to-retain (от найма до увольнения). Каждый руководитель ежеквартально встречается с подчиненными для

**В процесс оценки по методике «360 градусов» вовлечены почти 12 тыс. человек – это и руководители разного уровня, и клиенты**

подведения промежуточных итогов и предоставления обратной связи – это оценка результативности и проявления в работе ценностных компетенций («Я – лидер», «Мы – команда», «Все для клиента»). По результатам этих встреч сотрудник дополняет или корректирует свой индивидуальный план развития.

Для менеджеров высшего звена (около 800 человек) мы ежегодно проводим процедуру «360 градусов». В процесс оценки вовлечены почти 12 тыс. человек – это и руководители разного уровня, и клиенты. Результаты представляются управленческим командам в групповом формате, а также топ-руководителям в индивидуальной беседе.

Ну и, конечно, мы ежегодно подводим итоги работы руководителей. Оцениваем фактическое достижение целей, обсуждаем успехи, причины отклонений от намеченных целей, определяем сильные стороны и зоны роста каждого руководителя. Данная процедура – кадровая комиссия – охватывает все категории менеджмента от линейного до топ-уровня. В 2015 году в работе кадровых комиссий приняли участие более 20 тыс. менедже-

ров по всей России. По итогам работы мы определяем потенциальных кандидатов в кадровый резерв, а также формируем пул сотрудников, развитие которых требует дополнительного внимания. Результаты работы кадровой комиссии доносят до сотрудников их непосредственные руководители.

Получив обратную связь, люди решают, как им развиваться дальше. Для этого есть доступные онлайн-курсы. Есть также уникальный курс по составлению плана развития – он привязан к модели компетенций и позволяет выбирать обучающие мероприятия из обширной библиотеки курсов, тренингов, программ учебных центров и корпоративного университета Сбербанка, то есть любой сотрудник в несколько щелчков мышью может составить для себя комплексную программу развития.

Результаты оценки по компетенциям наших линейных руководителей и топ-менеджеров мы размещаем в системе SAP – информация доступна непосредственному начальнику, а также функциональным и кросс-функциональным руководителям. Это помогает нам формировать высокопродуктивные управленческие команды для решения новых задач, стоящих перед банком. Мы также организуем командные сессии по результатам оценки «360 градусов», где руководители обсуждают свои приоритеты в развитии (как личные, так и командные). А сейчас Сбербанк выбирает единую IT-платформу для управления карьерой сотрудников – в этой системе руководителям будет доступна вся информация об оценках сотрудника, в том числе результаты «360 градусов». ■