

Как давать обратную связь по методу "бутерброда"

Давать кому-либо критическую обратную связь, тем самым намекая на то, чтобы человек изменил свое поведение – дело деликатное. Чтобы избежать распространенной проблемы защитной реакции, очень важно быть уверенным в том, что вы подойдете к этому вопросу с пониманием и вниманием к чувствам другого.

Если все сделано правильно, человек, к которому вы обращаетесь, воспримет ваше мнение положительно, что естественным образом повлечет за собой хорошие результаты! Один из наиболее эффективных способов добиться этого – скрыть воспитательный прием между другими положительными утверждениями, наподобие "бутерброда". Инструкция ниже описывает способ сделать это, будь то трудность с друзьями или воспитание ребенка родителем.

Похожая техника, комплименты по принципу «бутерброда», имеет подобные шаги. Техника обратной связи по методу «бутерброда» чаще всего используется в качестве коучинга и поддержки, в то время как родственная техника комплиментов направлена то, чтобы смягчить или замаскировать необходимую критику.

Шаги

"Вы проделали действительно хорошую работу в вашем эссе 'Обращайтесь с людьми по-честному' – оно на всех произвело сильное впечатление! На будущее, лучше не обзывать тех людей, которые не принимают весь ваш метод целиком. Прекрасно, что вы так старательно обдумывали все это – вы принесете пользу многим людям!"

1. Подготовьтесь: не бросайтесь в ситуацию без предварительного и осторожного обдумывания и планирования. Хороший план – инструмент успеха. Без него вы легко можете сбиться с намеченного пути и потерять контроль над разговором. Вы должны четко понимать, что вы хотите сказать, и как вы хотите это сказать.

2. Похвалите – определите положительные моменты: Найдите что-нибудь значимое среди поступков этого человека. Оно должно быть как-то связано с воспитательным приемом (коучинг-приемом), который вы планируете провести, и быть в недалеком прошлом. Например, если вся белая одежда в стиральной машинке стала розовой из-за красной рубашки, которую этот человек туда забросил, фраза *"Я очень ценю то, что ты помогаешь мне со стиркой!"* может быть началом разговора.

3. Проведите воспитательный прием – представьте факты: Теперь вы завладели вниманием человека, и расположили его воспринимать ваши слова. Выдержите паузу, позволяя этому чувству окрепнуть, затем переходите прямо к коучингу. Избегайте слов "но" и "но в следующий раз", потому что они провоцируют человека защищаться, чего вы как раз и стремитесь избежать. Говорите прямо и твердо, но никогда не позволяйте себе злиться и унижать. Общение – наука, поэтому, если вы хотите добиться положительных результатов, вы должны вести себя по-научному. *"Давай я научу тебя сортировать одежду, чтобы больше нам не приходилось иметь дело с кучей розовых носков"*.

4. Поощрите и вдохновите – дайте благоприятный прогноз: Когда вы проводите коучинг-прием, у человека неизбежно возникает чувство некоторой опустошенности. Не оставляйте общение в этой точке – подобное неприятное явление нужно устранить быстро, но правильно. Упомяните о положительном результате будущих попыток. Логичным заключением будет фраза о том, что человек заложил основу для успешного старта (первичная похвала), и есть способы совершенствовать эту основу (коучинг), а сочетание этих элементов даст отличные результаты (поощрение и вдохновение). *"Здорово иметь еще одну пару рук в помощь, у всех нас будет больше времени для послеобеденных боев в видеоигры!"*.

5. Вернитесь к этому моменту позже: чтобы проверить изменения в поведении, не нужно ждать, пока проблема появится вновь; выражайте дружелюбную любознательность и готовность помочь, продолжайте подталкивать человека к изменениям. Цель – якорь положительной природы изменений в сознании человека. Если вы оставите ситуацию без внимания, ваш воспитательный момент может быть забыт. Без постоянного подкрепления запускается процесс "угасания" – желаемые изменения в поведении так и не наступят.

Пример обратной связи по методу «бутерброда» от wikiHow

Вот пример обратной связи по методу «бутерброда»: такой ответ мог бы быть дан на странице обсуждений wikiHow.

1. Комплимент: Спасибо за то, что патрулируете последние изменения. Я поражен тем, что за сегодня вы проверили 400 правок и воспрепятствовали такому количеству вандализма.

2. Воспитательный прием: Я хотел бы поделиться с вами опытом, мы не должны помечать статью о том, как заниматься альпинизмом тегом NFD (кандидат на удаление) лишь потому, что это опасно. «NFD-Опасными» считаются те статьи, которые являются *одновременно* и бессмысленными, и опасными. Обычно мы используем этот тег для удаления статей, граничащих с шуточными статьями и на самом деле безумными идеями вроде "Как вести машину с завязанными глазами в загруженном трафике". Мы не хотим удалять все темы, которые являются опасными, но все-таки разумными. В противном случае у нас не было бы статей о таких вещах, как альпинизм, скуба-дайвинг, парашютизм и т. д.

3. Поощрение и вдохновение: Спасибо еще раз за то, что патрулируете последние изменения. Вы проделали великолепную работу и действительно улучшили качество информации на wikiHow. Я искренне надеюсь, что вы и далее будете вносить неоценимый вклад в совершенствование наших общих знаний.

Советы

Для эффективной обратной связи честность имеет большое значение. Избегайте комплиментов в вашем отзыве, если вам трудно найти положительные моменты.

Коучинг – не есть решение для любой ситуации. Модель управления персоналом 80-х годов осталась позади системы менеджмента более приспособляемой к индивидуальным особенностям, опыту человека и актуальной текущей проблеме. Иногда коучинг является подходящим решением, иногда нужно шлепнуть по рукам, и иногда – немедленно уволить. Не используйте коучинг как умное слово или как подпорку там, где требуется совсем другое. В примере с wikiHow, где человек неверно отформатировал статью, ему, вероятно, требовался коучинг. Вместе с тем, систематический «саботаж» с достаточным количеством предварительных предупреждений оправдывает перевод человека в бан-лист.

Практикуйтесь: Неплохая идея – потренироваться перед зеркалом, еще лучше – перед другим человеком, прежде чем применять в реальности. Ваша задача – научиться представлять свою позицию гладко, с ровной подачей.

Постоянно следите за тем, как воспринимается ваша обратная связь. Это позволит вам внести нужные изменения в подход, если потребуется.

Сохраняйте положительный настрой: Если вы делаете это с положительным отношением к человеку и ситуации, то ваше наставничество принесет хороший результат. Более того, негативный настрой гарантированно погубит всю вашу затею.

Предупреждения

- **Не используйте эту технику многократно по одному и тому же поводу:** Когда вы обсуждаете с человеком особо серьезную проблему или ситуацию, которая уже выносилась с ним на разговор, эта техника не будет эффективна – вам требуется более прямой подход.

- **Не ведите себя снисходительно:** Вы пытаетесь изменить поведение. Не нужно демонстрировать свое превосходство, не возмущайтесь, не ведите себя претенциозно – это гарантированно разрушит попытку установить коммуникацию.

- **Во время воспитательного процесса не стоит ограничиваться лишь положительной обратной связью:** Если во время применения техники «бутерброда» вы начнете сыпать комплиментами, человеку станет неловко, и он начнет гадать, что же он сделал не так.

- **Делайте искренние, привязанные к личности человека комплименты:** Люди заметят, если вы будете относиться к ним покровительственно – ваши намерения станут очевидными, и техника будет иметь меньше шансов на успех.

- **Избегайте обвинений:** Вы просто показываете на что-то, что требует изменений. Какие обстоятельства привели к этому – неважно. А важно то, что происходит в данный момент, как будет развиваться ситуация, и как вы добьетесь этих результатов. В целом, разговор *должен* проходить на положительных эмоциях. Разумеется, будет и неприятная часть, но две положительные перевесят ее. Оставьте вашего собеседника в приподнятом расположении духа, и вы получите те результаты, которых добиваетесь.

- **Будьте искренны:** Много чего было сказано о непреклонности, но помните о том, что когда вы меняете способ высказывания своей критики, она может звучать совсем по-новому. Будьте реалистом и всегда добивайтесь изменения поведения. Помните о том, что нужно изменять убеждения, а не только лишь поведение, как их внешнее проявление; изменив убеждения, вы подтолкнете к изменениям и поведение.