**Оглавление**

Введение

Глава 1. Обратная связь в коммуникативном процессе

1.1 Понятие и структура коммуникативного процесса

1.2 Обратная связь: понятие и виды

1.3 Обратная связь в говорении и слушании

1.4 Значение обратной связи в деятельности руководителя

Глава 2. Эмпирический анализ эффективности обратной связи в коммуникативном процессе

2.1 Дебрифинг и развитие обратной связи

2.2 Коммуникативные приёмы установления эффективной обратной связи: рекомендации специалиста-практика

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

В теории коммуникации под **обратной связью** понимают ответную реакцию получателя на сообщение источника. При обратной связи коммуникация становится двусторонним процессом, позволяя обеим сторонам корректировать свои цели и своё поведение по отношению друг к другу.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что обратная связь является непременным элементом в коммуникативном процессе. Умение использовать обратную связь в общении является одним из важнейших моментов, входящих в процесс коммуникации и структуру коммуникативных способностей человека.

Принципиально важно для управления коммуникативными процессами, что обратная связь представляет собой: контролирующее обратное воздействие; воздействие, обусловленное передачей информации; воздействие, имеющее своей конечной целью повышение организованности системы.

Обратная связь в ходе социальной коммуникации отлична от аналогичных процессов в автоматических системах, так как ответная реакция получателя не может быть предсказана со 100%-ой точностью. Непредсказуемость реакции в некоторых случаях может стать основной причиной возникновения комедийных или, наоборот, трагедийных ситуаций.

**Цель исследования** – изучить теоретические основы обратной связи в коммуникативном процессе, провести эмпирический анализ её эффективности.

Поставленная цель реализуется через следующие **задачи**:

- изучить определение понятия «коммуникативный процесс», и его составляющие;

- изучить оценочную и безоценочную обратную связь, рассмотреть обратную связь в говорении и слушании;

- уточнить значение обратной связи в деятельности руководителя, с учётом её значимых характеристик;

-провести эмпирический анализ эффективности обратной связи в деловой коммуникации.

**Объект исследования –** обратная связь как основной элемент коммуникативного процесса.

**Предмет исследования** – показатели эффективности обратной связи в коммуникативном процессе на примере деловой коммуникации.

**Гипотеза исследования** заключается в предположении о том, что обратная связь повышает эффективность коммуникативного процесса (что проявляется в ответах на вопросы, запросе информации, собственных суждениях).

**Методы исследования** проблемы данной курсовой работы - теоретический анализ литературы, где освещается современное виденье исследуемой проблемы; анализ опыта ученых, работавших в данной области науки.

**Теоретической основой исследовательской работы выступили научные работы российских авторов:** Морозова А. В. , Василика М.А. , Персиковой Т.Н. , Кричевского Р. Л. , Панфиловой А.П. , Рассела Т. Также в работе использованы материалы Интернет-ресурсов – http://w.w.w.33333.ru/, http://w.w.w.mabiu.ru/, http://oodri.narod.ru/, http://w.w.w.sesia.com.ua./, http://agtustud.agtu.ru/, http://w.w.w.4izmerenie.com/, http://www.elitarium.ru/ , http://tourlib.net/books.

**Практическая значимость:** использование обратной связи в практической деятельности специалиста по связям с общественностью.

**Глава 1. Обратная связь в коммуникативном процессе**

**1.1 Понятие и структура коммуникативного процесса**

**Коммуникативный процесс -** процесс взаимодействия между различными субъектами коммуникации, при котором осуществляется обмен информацией [10].

Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, т.е. сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

**Элементы и этапы процесса коммуникаций.**

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал, средство передачи информации.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

* + Зарождение идеи
  + Кодирование и выбор канала
  + Передача
  + Декодирование

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, проанализируем эти этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникнуть в разных точках.

**Зарождение идеи.** Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. На этом этапе необходимо осознать, какие идеи предназначены к передаче до того, как вы отправляете сообщение, а также оценить адекватность и уместность ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели коммуникаций.

**Кодирование и выбор канала.** Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав для этого слова, интонации и жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

**Передача.** На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

**Декодирование.** После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. **Декодирование** — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информации на этом должен завершиться.   
Однако по ряду причин, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель [9].

Получатель информации должен уметь:

* быстро выделить тематику информации по ключевым словам;
* правильно интерпретировать начало сообщения и, следовательно, предвосхищать его развертывание;
* восстановить смысл сообщения, несмотря на пропущенные элементы;
* правильно определить замысел высказывания [10].

**Обратная связь.** Обратная связь - это реакция на то, что услышано, прочитано или увидено. Информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией [9]. Согласно ряду исследований двусторонний информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений [16].

**1.2 Обратная связь: понятие и виды**

В теории коммуникации понятие «обратная связь» относится к ответу получателя на сообщение – кивок, подразумевающий понимание вопроса, быстрый ответ по электронной почте и т.д. От того, насколько адекватна реакция, развиты умения слушать и обеспечивать обратную связь с отправителем, зависят правильность восприятия и понимания информации, эффективность коммуникации [8;92].

Значение обратной связи для процесса коммуникации часто недооценивают. Без обратной связи у отправителя сообщения отсутствует какая-либо возможность узнать, состоялся ли процесс коммуникации [11].

Сообщения не должны содержать больше информации, чем может воспринять получающий ее человек в определенный промежуток времени. Предпочтительнее осуществление обратной связи в тот момент, когда получатель информации готов к ней.

**Необходимо обеспечить:**

* объективность (беспристрастность) обратной связи;
* целенаправленность обратной связи;
* своевременность обратной связи.

**Обратная связь** – это реакция получателя на сообщение источника. Источник может учесть обратную связь при изменении последующих сообщений. Таким образом, обратная связь делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом [12].

**Обращаясь к описанию техник обратной связи, обратим внимание на различия между оценочной и безоценочной обратной связью.**

**Оценочная обратная связь** — это сообщение своего мнения, точки зрения, позиции, своего отношения к тому, о чем идет речь. Оценки могут быть положительными («здорово это у тебя получается») или отрицательными («ну что за чушь ты несешь»). Позитивная оценочная обратная связь выполняет важную для общения **функцию** **поддержки** позиций партнёра и сложившихся отношений. Негативная оценочная обратная связь выполняет **корректирующую функцию**, направленную на устранение нежелательного поведения и на изменение позиций, точек зрения, отношений [8;93].

Структура оценочной обратной связи предполагает использование оборотов, которые указывали бы на то, что речь идет о собственном мнении человека, например «мне кажется», «я думаю», «на мой взгляд». Если такие обороты отсутствуют, а оценка высказана вполне определенно и открыто, то высказывание приобретает характер статичного, часто воспринимается как грубость или хамство и вызывает у собеседника психологическую защиту, что делает отношения напряженными или даже разрушает их. Сравним высказывания " мне кажется, это не так" и "какая глупость!", "по-моему, ты была чересчур резкой" и "ну ты и грубиянка!", "думаю, ты слишком зависишь от нее" и "тряпка".

**Безоценочная обратная связь** — вид обратной связи, который не содержит нашего отношения к обсуждаемому вопросу. Мы используем ее, когда хотим больше узнать о чувствах человека или помочь ему сформулировать мысли по конкретному поводу, при этом прямо не вмешиваясь в действия собеседника. Эти цели достигаются посредством таких приемов, как уточнение, перефразирование, прояснение, эмпатия. Оба вида связи находят своё выражение как в нерефлексивном, так и в активном (рефлексивном) слушании.

**Нерефлексивное слушание** состоит в умении внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Внешне пассивное поведение в действительности требует большого напряжения, физического и психологического внимания. Общее правило состоит в том, что нерефлексивное слушание полезно тогда, когда собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы, проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, или просто говорит о том, что требует минимального ответа. По форме нерефлексивное слушание представляет собой использование кратких реплик типа «да?», «это интересно», «понимаю», «приятно это слышать», «можно поподробнее?» и т.п. или невербальных жестов поддержки, например утвердительный кивок головы [13].

**Рефлексивное (или активное) слушание** — это объективная обратная связь с говорящим, используемая в качестве контроля точности восприятия услышанного (используется в ситуациях, когда говорящий нуждается не столько в эмоциональной поддержке, сколько в помощи при решении определённых проблем). В данном случае обратная связь даётся слушающим в речевой форме через следующие **приёмы**: **выяснение**, **перефразирование**, **отражение чувств**, **резюмирование** [2; 225].

**Выяснение** — это безоценочная техника, используя которую, мы просим людей о дополнительной информации, исходя как из деловых интересов, так и с целью «разговорить» человека или продемонстрировать готовность и желание выслушать его. Инструментами выяснения являются вопросы типа «повторите еще раз», «уточните, что вы имеете в виду», «вы что-то еще хотели сказать?» [13].

**Перефразирование,** или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли. Перефразирование можно начать словами: «насколько я мог вас понять...», «итак, вы полагаете...», «иными словами, вы считаете...», «вы думаете...». Обычно перефразирование как приём обратной связи, используется для выделения только существенных, главных мыслей партнёра. Перефразирование дает возможность говорящему увидеть, что его слушают и понимают, а если понимают неправильно, то внести соответствующие коррективы в сообщение. Именно поэтому перефразирование рассматривается как базовое коммуникативное умение [4;85].

**Отражение чувств**. При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний. Особенно важно использовать этот приём в тех случаях, когда заметно несоответствие между тем, что человек говорит, и невербальными сигналами, которые он демонстрирует. Отражение чувств помогает и говорящему более чётко и точно осознать своё эмоциональное состояние, правда это возможно лишь в ситуации самоконтроля. Ответ или эмоциональная реакция на чувства других очень важны для взаимопонимания. Человек проявляет эмоции тогда, когда информация для него особенно значима. Задача слушающего в этой ситуации показать собеседнику, что его понимают и чувства разделяют или нет. Вместо весьма распространённой фразы «Я знаю, что вы чувствуете» лучше скажите: «вы чувствуете себя раздражённым...», «мне кажется, что вы испытываете...», «я вижу, как вы переживаете».

Отражение чувств предполагает наличие у собеседника психологической культуры, корректности и деликатности, умения всем своим видом показать искреннее сопереживание, сочувствие [4;86].

**Резюмирование** — это подытоживание основных идей и чувств говорящего. Резюмирующие высказывания помогают соединить фрагменты разговора в смысловое единство. Типичными фразами могут быть следующие: «Вашими основными идеями, как я понял(а), являются...», «Если подытожить казанное вами, то...» и т.п.

Таким образом, для того чтобы стать компетентным слушателем, а следовательно, и компетентным коммуникатором, человек должен владеть разнообразными видами обратной связи, стилями слушания, умело использовать их в соответствующих обстоятельствах [13].

**1.3 Обратная связь в говорении и слушании**

Как правило, устная речевая коммуникация двунаправлена. Каждый из ее участников становится то **инициатором** (говорящим), то **реципиентом** (слушающим) передаваемой информации.

Активность устного общения, эффективность, результативность взаимодействия во многом определяются тем, как поняли друг друга участники общения, как отреагировали на слова и поведение собеседника, какими действиями подтвердили правильность восприятия в обратной связи. Под обратной связью в ситуации (акте) общения подразумевается решение коммуникативных задач, реализуемое в реактивных (речевых или неречевых) действиях собеседников.

Для установления обратной связи в устной коммуникации необходимы, во-первых, **внимание к собеседнику**: понимать не только его слова, но и поведение в процессе общения (мимика, взгляд, жест, интонация и т.п.); во-вторых, **постоянный самоконтроль**, необходимость своим речевым и неречевым поведением помогать собеседнику понять вас.

Не установив обратной связи с собеседником, можно ошибочно предположить, что он точно понял сказанное, хотя на самом деле эффект совсем другой. В такой ситуации должна помочь правильная установка каждого на передачу-получение конкретной информации. Виды слушания, этапы и уровни восприятия входят в понятие «установки на взаимодействие и взаимопонимание». Умения слушания, развиваемые в реальной или моделируемой речевой деятельности, способствуют повышению результативности общения.

В зависимости от целей устного общения и поведения каждого из коммуникантов возможна непредвзятая, положительная обратная связь или агрессивная, носящая негативный оттенок. **Типы обратной связи** соответствуют реакции слушающего на сообщение и подразделяются следующим образом:

* активное слушание — слушание-сопереживание [3; 247-248]. Такое слушание способствует установлению так необходимого в общении взаимопонимания с партнером. Например: «Я понимаю, что вам нелегко на это решиться» или «Мне понятны и знакомы ваши переживания, поскольку несколько дней назад я оказался в аналогичной ситуации» [15];
* слушание-совет — слушание с целью дать совет и слушание, подразумевающее включение реплик-советов в реактивные действия слушающего;
* слушание-вопрос — слушание, цель которого проконтролировать знания говорящего или получить для себя дополнительную информацию, формулируя во внутренней речи вопросы к говорящему;
* слушание-критика — предвзятое слушание, предполагающее несовпадение точек зрения собеседников на проблему и попытки слушателя скорректировать содержание сообщения. Такую реакцию могут позволить себе в спорах, переговорах, дискуссиях лишь те, кто абсолютно уверен в своей позиции, своих знаниях.

С раннего возраста человек «запрограммирован» на ответную реакцию типов: «вопрос», «ответ», «совет». Приобретая жизненный опыт, человек начинает более тонко реагировать на услышанное, учится сопереживать, осмысливать точки зрения других людей. Если, слушая, человек старается проявить участие к говорящему, обращает внимание на исходящие от него невербальные сигналы, его можно назвать эффективным слушателем.

Прогнозировать или инициировать обратную связь во время речевого взаимодействия можно при условии, что каждый из участников общения использует средства и механизмы, навыки и умения слушания и говорения.

Назовем некоторые способы формирования навыков говорения и слушания:

**Говорение**:

* говорить интересно и доходчиво (с учетом интересов слушателей);
* передавать слушателям только полезную для них информацию;
* правильно оформлять речевые произведения, располагая их в больших композиционных блоках (выступлениях, монологах, рассуждениях) по принципу: вступление, главная часть, выводы (заключение);
* использовать речевые средства в соответствии с количественным составом аудитории (межличностное, межгрупповое, публичное общение);
* применять речевые средства, соответствующие функциональному стилю, ситуации, сфере общения;
* передавать содержание с использованием невербальных сигналов;
* осуществлять анализ обратной реакции слушателей в процессе говорения;
* регулировать темп говорения с учетом того, что устная речь воспринимается и понимается труднее, чем письменная;

**Слушание**:

* находить в услышанном что-то полезное для себя;
* стремиться «раскрывать истину» с помощью реактивных речевых действий;
* сосредоточиваться на главном;
* фиксировать основные положения сообщения в письменной речи (конспект, тезисы, опорные слова, цитаты и т.д.);
* воздерживаться от советов и «приговоров» до серьезного осмысления сказанного;
* задавать уточняющие вопросы;
* формулировать выводы во внутренней речи;
* анализировать невербальные сигналы говорящего;
* проводить анализ и оценку содержания сообщения, а не поведения говорящего и т.д.

Улучшению качества получаемой информации или реактивных действий способствуют определенные психологические характеристики участников общения и уровень развитости их коммуникативной компетенции. Так, человек, обладающий лучшей интуицией, способностью выделять главную информацию из услышанного, обобщать и ранжировать выводы, устанавливает более эффективную обратную связь (что проявляется в ответах на вопросы, запросе информации, собственных суждениях, обобщении элементов предметного содержания, невербальных реактивных действиях и т.д.). Установлению обратной связи и помогают уточняющие вопросы, которые слушающий задает в процессе восприятия информации: что именно? когда именно? почему? Особенно важно такое уточнение, если общение сопровождается эффектом «испорченного телефона».

Инициатор общения должен отвечать на вопросы слушающего. Не обращать внимание на уточняющий вопрос — значит спровоцировать непонимание или неправильное понимание собственных слов. В ответ на такие вопросы не стоит повторять в деталях большой информационный блок. Можно ограничиться повтором факта, цифры, понятия, определения. Вслед за микроситуацией уточнения должен последовать контроль восприятия. Слушатель выражает полное понимание репликами: «Теперь ясно!», «Так» и т.д.

Эффект обратной связи особенно важен в деловой коммуникации, когда коллектив сотрудников принимает или вырабатывает общие решения. Причинами неэффективной деловой коммуникации могут стать неполнота воспринимаемой информации, слабая память исполнителей, плохая структура указаний или иных сообщений, невнимание к собеседникам.

Каждый человек стремится к тому, чтобы лучше понимать и быть понятым. Однако в непонимании чаще всего повинны обе стороны коммуникации. Для достижения обратной связи необходимо преодолеть ряд барьеров и помех общения:

* **барьеры передачи информации** — нечеткое представление инициатором общения предмета разговора, отсутствие логики в высказываниях, артикуляционные проблемы, тембр голоса,

интонация и т.д. Переработка сообщения во внутренней речи слушающего происходит тем успешнее, чем лучше говорящий преподносит предмет своего высказывания по форме и содержанию. Трудности отправления сообщения чаще всего связаны с плохой (неточной) формулировкой содержания, неполнотой высказываний, неточностью, двусмысленностью излагаемых фактов. Если говорящему не удалось ясно и логично изложить содержание проблемы или информации, его слова никого ни в чем не убедят;

* **барьеры восприятия информации** — неподготовленность к разговору на заданную тему, отсутствие навыков осмысления, трансформации, обобщения информационных блоков, неразвитость механизмов вероятностного прогнозирования, плохая память и т.д. Трудности получения сообщения обычно связаны с тем, что сообщение понято не полностью или неправильно, так как слушающий не запросил разъяснений; сообщение неправильно оценено из-за предвзятого отношения слушающего к говорящему; сообщение принято не вовремя, поэтому недостаточно серьезно проанализировано;
* **объективные помехи в общении** — физиологические помехи (холод, жара, шум), психологические (настроение, отношение к собеседнику, увлеченность другой идеей), а также отсутствие общего языка общения, неожиданность сообщения и т.д. Барьерами общения могут быть раздражение или гнев, стрессы, чувство неудовлетворенности, которые провоцируют невнимательность, поспешность выводов и т.д. Такие личные установки собеседников часто являются непреодолимыми помехами при установлении деловых контактов. Чтобы преодолеть возникающее непонимание, участники общения могут опираться на принципы взаимопонимания: владение профессиональным языком или общим языком (иногда языком-посредником); стремление к получению наиболее полной информации; сконцентрированность внимания на главном; учет характера ситуации (спор, полемика, беседа, обсуждение, переговоры);
* **самоконтроль или контроль ситуации слушающим**, осуществляемый на протяжении всего процесса коммуникации и включающий несколько этапов: контроль подготовки информации к передаче; контроль полноты восприятия информации; контроль формулирования реактивных речевых высказываний в соответствии с типом обратной связи.
* Среди методов контроля самый популярный — **уточняющие или наводящие вопросы**, переспрос слов или высказываний.

Лучше всего обратная связь устанавливается, когда собеседники демонстрируют естественное участие и восприятие всего сообщения в целом. Хороший путь к взаимопониманию — отзывчивость к потребностям собеседника. Такая отзывчивость, готовность к сопереживанию в реальном общении выражается в соответствующих реактивных репликах слушателя или в его пересказе услышанного с элементами собственного анализа и оценки. К искаженному восприятию и неправильной реакции ведут: неясные по форме и содержанию высказывания, предлагаемые для осмысления; отсутствие внимания сторон к предмету разговора.

Чтобы избежать ошибок во взаимодействии с собеседником, целесообразно задать себе следующие вопросы:

* правильно ли я понимаю содержание и форму речи говорящего?
* сосредоточен ли я полностью на высказывании, или мои мысли занять чем-то иным?
* остерегаюсь ли я неверно интерпретировать высказывание?
* правильно ли я реагирую на эмоции говорящего?

Если преодолены барьеры, помехи, опасности непонимания в процессе активного взаимодействия, получаемая информация (знания, определения, инструкции, разъяснения и т.д.) будет более полноценной, а обратная связь — более действенной [3; 248-254].

**1.4 Значение обратной связи в деятельности руководителя**

Организационная коммуникация, охватывает отправленные и полученные сообщения внутри формальных и неформальных групп в организации, усложняется по мере развития и усложнения структуры организации, включая в себя такие разнообразные виды деятельности, как отдача приказов и директив, консультации рабочих, собеседование с новыми сотрудниками, оценка работы персонала, повышение мотивации сотрудников, анализ проблем, разрешение конфликтов, создание рабочих групп и руководство ими. Одним словом, организационная коммуникация распространяется на все сферы деятельности компании [5; 15].

Не имея достаточной информации о происходящем в организации (или более локальном подразделении), о действиях отдельных её членов, руководитель вряд ли окажется в состоянии успешно решать стоящие перед ним задачи [1; 111].

Обратная связь представляет собой процесс, посредством которого руководитель передает свои представления или ощущения относительно поведения сотрудника. Составляющая часть этого процесса - обмен мнениями и наблюдениями о ходе работы, а также информация, которую работник получает о результатах своей деятельности.

Эффективная обратная связь помогает оптимизировать несколько аспектов работы внутри компании. Это могут быть отношения - насколько эффективно сотрудники взаимодействуют с другими людьми и между собой; сам процесс работы - насколько хорошо она выполняется, а также результаты - практическое измерение успешности.

Почему обратная связь важна для руководителя? Положительные результаты, которые дает использование руководителями обратной связи в работе с подчиненными, очевидны. Во-первых, улучшаются взаимоотношения с сотрудниками. Благодаря постоянно действующей системе обратной связи любое приглашение к руководству воспринимается не как "вызов на ковер", а как повод для конструктивного диалога. Во-вторых, необходимость давать своим подчиненным обратную связь заставляет руководителя собирать больше информации о деятельности своего подразделения и глубже задумываться о результатах его работы. В-третьих, очень часто руководители компаний и подразделений накапливают критические замечания к работе подчиненных в ожидании аттестации. В существующих реалиях быстрых изменений роскошь общения раз в полгода руководителя со своими подчиненными, к сожалению, уже непозволительна. Немедленная, "по факту", обратная связь помогает скорректировать деятельность сотрудника, усилить требуемую линию его поведения, избежать неправильного понимания им поставленных задач. И, наконец, обеспечение постоянной обратной связи с сотрудниками помогает узнавать их мнение о топ-менеджменте, политике организации и оценивать степень разделения ими стратегических целей и задач компании.

Обратная связь важна и для подчиненных. Во-первых, сотрудники (в особенности новые) с помощью ее получают информацию о том, какие действия способствовали достижению приемлемого уровня исполнения работы, изучают тонкости корпоративных стандартов и обучаются. Во-вторых, процедура обратной связи включает в себя и дальнейшее планирование того, как достичь максимального уровня реализации поставленных задач. В этом ключе обратная связь выстраивает ориентиры для развития сотрудника. В-третьих, в силу своей социальной обусловленности человеческая индивидуальность должна рассматриваться не изолированно, а в ее связи с другими людьми. Сотрудник может часами погружаться в самоанализ, но при этом не продвинуться вперед в попытках оценить свои поведенческие компетенции. Стремление увидеть отражение своего поведения в глазах других людей, посмотреть на себя со стороны принесет куда больше практической пользы. Кроме того, обратная связь - это мощный мотивирующий инструмент. Отсутствие или недостаток информации о результатах работы подчиненных часто становится причиной их раздражения и недовольства. Каждый из них ожидает от руководителя оценки своей работы, которая показывает не только слабые или сильные стороны исполнения, но и, прежде всего, значимость его работы для компании [14].

Существует ряд характеристик эффективной обратной связи в организационном взаимодействии. Вот основные из них:

* эффективная обратная связь направлена на улучшение действий членов организации;
* эффективная обратная связь конструктивна и благодаря ей получателю сообщаются полезные для него идеи;
* эффективная обратная связь обнаруживает тенденцию к специфичности, довольно точно устанавливая, в чем неполадки и что конкретно должно быть сделано для их устранения;
* эффективная обратная связь носит незамедлительный характер;
* эффективная обратная связь основывается не столько на оценке сделанного (хорошо или плохо), сколько на изложении того, что должно (или не должно) быть сделано;
* эффективная обратная связь полезна члену организации в той мере, в какой она предоставляет ему способы улучшения работы;
* эффективная обратная связь характеризуется своевременностью поступления к работнику, давая ему возможность внести улучшения в свои действия;
* для того чтобы обратная связь была эффективной, члены организации должны проявлять желание и готовность принять ее;
* эффективная обратная связь должна быть четко выражена таким образом, чтобы стать понятной получателю; эффективная обратная связь должна быть надежной [1; 112-113].

Таким образом, в любом случае устойчивая обратная связь – необходимое условие результативной коммуникации.

**Глава 2. Эмпирический анализ эффективности обратной связи**

**2.1 Дебрифинг и развитие обратной связи**

Прежде чем дать определение понятия «дебрифинг», рассмотрим его значение и происхождение. Английский глагол «Debrief» в переводе означает «опрашивать о выполнении задания». В русском языке существует однокоренное слово «брифинг», которое означает, согласно словарю С.И. Ожегова, короткую пресс-конференцию. Приставка «де» означает действие наоборот, обратный, разрушительный ход процесса. Следовательно, дебрифинг в каком-то смысле является обратным процессом брифингу: тот, кому задаются вопросы, возвращает эти вопросы задающим. В процессе общения человек, который, по своей роли обладая ответами на вопросы, опрашивает другого человека, чтобы тот самостоятельно пришёл к выводам о своём поведении. Этот процесс возвращения вопроса к аудитории, передача роли «знающего» самому человеку и называется **дебрифенгом**.

Дебрифинг широко используется в области обучения персонала вообще, не только в процессе социально-психологического тренинга. Дебрифинг – это обсуждение с обучаемым того, что было сделано и какими способами, что можно улучшить, а что необходимо поддерживать в своём поведении. Дебрифинг может проводиться в рабочих условиях, после какого-либо конкретного действия обучаемого как индивидуально, так и в группе. Иногда дебрифинг проводится руководителем для своих сотрудников, причём Т. Рассел отмечает, что для проведения дебрифинга должна существовать открытая комфортная атмосфера, которой может способствовать, например, совместное чаепитие.

Дебрифинг полезен для закрепления результатов теоретических и практических занятий. В этом случае необходимо обсуждение мнений обучаемых по поводу возможностей применения полученной информации, новых умений. Дебрифинг не только помогает улучшать умение (знание, навык), но и полезен для работы с установками обучаемых по поводу применения этих умений, знаний, навыков.

Дебрифинг может использоваться для оценки эффективности обучения. В этом процессе ведущие и организаторы тренинга меняются ролями с обучаемыми, обратная связь подаётся от участников к ведущим и организаторам, а темой дебрифинга является процесс тренинга, его эффекты и результаты.

В социально-психологическом тренинге дебрифинг занимает одно из самых значимых мест, так как в случае работы с так называемыми «гибкими умениями», т.е. умениями, связанными с взаимодействием с другими людьми, не существует однозначно правильных или неправильных решений. Кроме того, групповые упражнения в тренинге, направленные на анализ групповых процессов и поведения каждого отдельного участника в группе, обычно длительные, и для анализа группа располагает большим объёмом информации. Такие упражнения могут длиться несколько часов, поэтому обратную связь давать каждому участнику по поводу каждого используемого умения не позволяют ни время, ни возможности ведущего тренинга. В случае групповых упражнений дебрифинг становится единственным способом повторного пересмотра выполненного упражнения с обсуждением основных умений, которым научились участники [6;113].

**Цель дебрифинга** – подвести участников тренинга к способам решения проблемы с различных точек зрения и тем самым дать им больше возможностей действия в ситуациях, сходных с продемонстрированными на тренинге. В дебрифинге принимают участие как человек, играющий центральную роль (таких людей может быть несколько), так и все участники тренинга вместе с его ведущим.

Дебрифинг как процедура корпоративного тренинга позволяет реализовать современное понимание обратной связи. Поскольку самоанализ является основой дебрифинга, сам участник становится одновременно и коммуникатором обратной связи, и её реципиентом. При этом ведущий тренинга тоже является коммуникатором обратной связи, но опосредованно – через вопросы, которые он задаёт реципиенту. Другие участники тренинга тоже являются опосредованными реципиентами, так как на вопросы, задаваемые участнику, мысленно дают себе ответ.

Социально-психологический тренинг представляет собой диалогическую коммуникативную среду, где обратная связь занимает ключевое место. **Обратная связь, поданная традиционным способом**, является составляющей монологического общения, которое в тренинге хотя и представлено, но не в таком объёме, как в общении-диалоге. Монологический, или субъект-объектный, подход к общению характеризуется допущением пассивности реципиента, наличием манипулятивной установки, отсутствием готовности собеседников к самораскрытию.

**Рассмотрим дебрифинг как способ подачи обратной связи с точки зрения соответствия характеристикам общения-диалога**.

1. **Равенство психологических позиций участников диалога.** При проведении дебрифинга равенство позиций ведущего и участника обеспечивается тем, что ведущий на равных с остальными, добавляя и обобщая полученную от них информацию. В свою очередь, эти остальные не ждут готовых ответов от ведущего, а активно участвуют в процессе анализа ситуации и поиске правильного решения.
2. **Принятие партнёра по общению.** А.Б. Орлов в предисловии к книге К. Роджерса и Д. Фрейберга, описывая установки учителей, работающих в рамках гуманистического подхода, отмечает, что установка на принятие и доверие представляет собой внутреннюю уверенность учителя в возможностях и способностях каждого учащегося. При проведении дебрифинга на первое место встаёт не оценка кем-либо опыта, полученного его участником, а его собственное мнение о том, как этот опыт соотносится с его жизненными ориентирами и его представлением о правильном исполнении умения. При традиционной обратной связи для оценки поведения ведущему необходимо прибегать к установкам, сформированным ранее относительно как этого человека, так и способов поведения в подобных ситуациях.
3. **Установка на партнёрство.** При подаче обратной связи с помощью дебрифинга усилия участников и ведущего объединяются для достижения общего результата – понимания характера исполнения какого-либо умения. При традиционной подаче подразумевается, что ведущий уже владеет знанием и участники выступают «партнёрами», только если соглашаются с обратной связью и используют предоставленную им информацию. В дебрифинге же партнёрство начинается на этапе «создания знания» (варианта эффективного поведения, соответствующего ситуации), а продолжается на этапе его использования. В дебрифинге как у ведущего, так и у участника нет манипулятивных установок, у участников не возникает потребности спорить с ведущим (что часто случается при традиционной подаче обратной связи), поскольку авторами большинства суждений является они сами. У ведущего также нет необходимости доказывать что-либо участникам, потому как в центре дискуссии – их опыт, их восприятие этого опыта и его последствий, выводы, которые они могут сделать.
4. **Инициирование работы участников по самопознанию.** Процедура дебрифинга, основанная на постановке вопросов, запускает не только межличностный диалог в группе, но и внутриличностный у каждого участника. Традиционная подача обратной связи, предоставляющая информацию, мало способствует обдумыванию своего поведения и его опыт самостоятельному анализу. Во время дебрифинга участники получают опыт анализа поведения, который становится важным умением, используемым и в ситуациях вне тренинга. Одна из участниц после тренинга сказала: «Для меня было важно не только самой попробовать что-то сделать, но поанализировать своё поведение, потому что обычно в жизни ты или говоришь, или слушаешь, продаёшь или покупаешь, но редко есть возможность сделать для себя какие-либо выводы.
5. **Новое понимание предмета общения как результат диалога.** При обсуждении сложных коммуникативных умений в дебрифинге часто рождается новое как для ведущего, так и для участников понимание какого-либо аспекта исполнения умения, ситуаций его использования и многих других аспектов. С. Квале, обсуждая роль вопросов в процессе исследовательского интервью, отмечает, что во время ответа на вопрос респондент может обнаружить новые аспекты этого вопроса, внезапно увидеть связи, выводы не только делаются более «обобщённые» и содержательные, но и легче принимаются участниками тренинга. Например, С.И. Макшанов отмечает, что порождённые в процессе взаимодействия выводы и обобщения участников группы легче воспринимаются в практическую деятельность каждым участником группы.

Итак, можно сделать вывод о том, что в диалогической среде социально-психологического тренинга более соответствует обратная связь, поданная в составе дебрифинга, нежели традиционным способом.

Болотовой А.К., Жуковым Ю.М., Петровской Л.А. было проведено исследование, направленное на сравнение эффектов обратной связи, подаваемой разными способами: традиционным (коммуникатор даёт обратную связь без вовлечения реципиента) и в форме дебрифинга.

**Гипотезы эмпирического исследования:**

1. Эффекты обратной связи в корпоративном тренинге связаны с эмоциональной, когнитивной и мотивационной сферами участников;
2. Разные способы подачи обратной связи в корпоративном тренинге связаны с разными её эффектами: дебрифинг, в отличие от традиционной подачи, связан в основном с позитивными эффектами обратной связи, затрагивающими эмоциональную, мотивационную и когнитивную сферы реципиента;
3. При подачи обратной связи в форме дебрифинга принятие обратной связи, понимаемое как готовность реципиента работать с полученной информацией, происходит чаще, чем при традиционном способе. В случае негативной обратной связи сопротивление ей чаще встречается при традиционной её подаче, чем при дебрифинге;
4. Эффекты обратной связи в форме дебрифинга, в отличие от традиционного способа её подаче, не связаны с характером восприятия участниками процесса тренинга и его ведущего.

В исследовании приняли участие специалисты по работе с клиентами российских организаций, проходившие тренинг по развитию умения эффективного общения с клиентами, и ведущие тренинга. Общее количество тренингов – 32 (по 8-14 человек в группе). Участники тренинга являлись специалистами, ответственными за обслуживание клиентов (мужчины и женщины в возрасте от 22 до 32 лет). Исследование было проведено на материале тренингов, организованных для специалистов двух компаний. В одной компании специалисты занимались продажей и обслуживанием программного обеспечения, в другой – предоставлением и послепродажным сопровождением услуг сотовой связи. Всего в исследовании приняло участие

320 человек, из них четверо ведущих. Специалисты принимали участие в тренингах по теме «Эффективное общение с клиентами». Все тренинги, материал которых исследовался, состояли из одинаковых блоков, построенных на разном содержании. Все специалисты имели опыт работы свыше полугода в данных компаниях, т.е. уже достигли определённого профессионального уровня, поэтому их потребности в участии были более сконцентрированы на обсуждении нюансов общения с клиентом и их собственного стиля.

**Остановимся подробнее на сессиях**, отобранных с точки зрения целей исследования.

**В конце первого дня** специалисты участвовали в деловых играх, в которых один человек выступал в роли специалиста, а другой – в роли клиента. Так как организация работы в двух компаниях была различна, то, соответственно, в одной компании клиент приходил в офис продаж, где его встречал специалист, а в другой специалист приходил к клиенту в офис. В конце первого дня проводились ролевые игры (клиент – специалист) с последующим анализом этапов установления контакта, выявления потребностей, работы с жалобами. Каждая игра записывалась на видеоплёнку, после чего ведущий тренинга организовывал дебрифинг или давал обратную связь традиционным способом (сам говорил о своих наблюдениях). **На следующий день** участникам предлагалось в группах вспомнить сложные ситуации, которые возникли у них при общении с клиентами, разработать варианты выхода из них и проиграть идеальный вариант. После этого подача обратной связи или дебрифинг проводили по поводу конкретных ответов на запросы клиентов. Процедура обсуждения проводилась в том же формате. **В конце тренинга** умение работать с жалобами воспроизводилось в деловых играх, анализировались применение алгоритма работы с претензиями и исполнение всех умений, которые развивались в течение тренинга.

В деловых играх в течение тренинга каждый должен был принять участие хотя бы один раз. Для участия в первых играх люди могли вызываться сами, а для участия в остальных – по остаточному принципу. Если деловых игр было больше, чем участников, то в последних играх были задействованы те, кто по собственной инициативе хотел отработать умение или получить дополнительно обратную связь. В принципе, атмосфера всех тренингов, материал которых мы взяли для исследования, была открытая и доброжелательная, поэтому люди сами вызывались участвовать в деловых играх, нами не было зафиксировано ни одного случая принудительного участия.

После каждой игры ведущий тренинга организовывал подачу обратной связи традиционным способом или в форме дебрифинга. **Традиционный способ подачи** заключался в сообщении ведущим оценки продемонстрированного поведения и приведении конкретных примеров, её обосновывающих. **Дебрифинг же состоял** из вопросов самому участнику с целью самооценки им своего поведения, обратной связи от ведущего и других участников, согласования плана развития умения по результатам обратной связи и обсуждения ситуации, в которых могут проявляться особенности использования того или иного умения.

**Болотова А.К., Жуков Ю.М., Петровская Л.А. выделяют следующие этапы исследования:**

**Первый этап** был посвящён выявлению эффектов обратной связи. Основной задачей на этом этапе являлось составление перечня всех возможных эффектов обратной связи и их поведенческих показателей. На этом этапе задействовали группу экспертов, состоявшую из практикующих ведущих тренингов и людей, имевших богатый опыт участия в них. Группе экспертов бала поставлена задача составить наиболее полный перечень поведенческих реакций на обратную связь, когда-либо встречавшихся им во время проведения социально-психологического тренинга или участия в нём. Все эксперты работали сначала самостоятельно. После составления списков у них бала возможность обсудить написанное и добавить в списки что-то новое. Список должен был состоять только из поведенческих показателей. При этом если поведенческим проявлением реакции на обратную связь оказывалось какое-нибудь утверждение, то необходимо было описать интонацию и невербальное его сопровождение.

**Второй этап.** На основании проведённого анализа литературы они предположили, что существует всего три большие группы эффектов на обратную связь: эмоциональные, мотивационные и когнитивные. Они провели 15 экспертных интервью, целью которых было распределение их поведенческих показателей и выявление других классов эффектов (при невозможности отнести поведенческий показатель к какому-либо выше обозначенному классу эффектов). В качестве экспертов выступили психологи, имевшие опыт групповой работы (не принимавшие участия в работе группы на первом этапе).

**Третий этап.** На основании результатов работы экспертов и анализа интервью были внесены корректировки в описания поведенческих показателей и названия группы эффектов.

**Четвёртый этап.** Были созданы листы наблюдения за поведенческими проявлениями эффектов обратной связи, реализовано исследование для апробирования этих листов и схемы их анализа.

**Пятый этап.** Выбранные сессии тренинга (с традиционной подачей обратной связи и дебрифингом) были записаны на видеоплёнку. В целях экономии материальных и временных ресурсов не записывались теоретические презентации тренера, выполнение самостоятельных заданий участниками, упражнения на поддержание их работоспособности. Ведущие, проводившие тренинг, не были знакомы с целями исследования, но являлись высокими профессиональными в своей области и знали разные формы подачи обратной связи. Каждый тренинг был просмотрен двумя экспертами, которые на отдельном листе фиксировали имена участника и ведущего, знак обратной связи, её форму, время подачи и реакцию участника на обратную связь. Каждый случай подачи обратной связи регистрировался отдельно. Эксперты не были знакомы с гипотезами исследования, но с ними была проведена обучающая беседа, которая позволила определять форму и знак обратной связи, а также консультация по листу наблюдения. Случаи, когда экспертами были зафиксированы разные наблюдения одного и того же фрагмента, ими не учитывались. Всего из 489 случаев подачи обратной связи 9 были исключены, что свидетельствовало о наличии чёткой структуры наблюдения и простых индикаторов поведения. Дебрифинг фиксировался наблюдателями, если процедура включала в себя как минимум три этапа исследования и начиналась всегда с вопросов самому реципиенту обратной связи. Традиционный способ отмечался, когда обратная связь подавалась ведущим без вовлечения в этот процесс участника тренинга.

**Шестой этап.** Все отмеченные экспертами реакции были распределены по группам эффектов в соответствии с результатами работы экспертов на третьем этапе.

**Седьмой этап.** В конце второго дня тренинга участники заполняли опросник, где давали оценку процедуры, организации и ведущего тренинга.

**Результаты исследования показали**, что при развитии сложных умений дебрифинг даёт более позитивные эмоциональные, когнитивные и мотивационные эффекты, чем при подаче обратной связи традиционным способом. При дебрифинге чаще происходит принятие обратной связи, т.е. человек проявляет больше готовности работать с полученной информацией при отсутствии активизации защитных психологических механизмов.

**Итак, дебрифинг обладает рядом преимуществ перед традиционным способом подачи обратной связи**: 1) повышает мотивацию участия в тренинге; 2) связан с позитивными эффектами обратной связи вне зависимости от её знака; 3) способствует принятию обратной связи, снижая активизацию защитных механизмов; 4) снижает влияние коммуникатора на эффект обратной связи; 5) позволяет работать с мотивацией участников в случаях разного отношения к самому тренингу.

При дебрифинге реципиент обратной связи обращается к реализации собственного потенциала развития, что даёт ему возможность сделать свои конструктивные выводы. При этом обратная связь, которую получает человек в форме диалога, воспринимается им как обоснованное, понятное сообщение – в результате принятие обратной связи происходит чаще, чем при подаче обратной связи традиционным способом. Более позитивные эффекты обратной связи, её принятие достигаются за счёт таких особенностей дебрифинга, как внимание к собственной оценке события на тренинге; вопросы коммуникатора обратной связи, побуждающие участника думать о последствиях своего поведения; обсуждение особенностей ситуаций, в которых эффективно то или иное поведение. [7;231-240].

Данное исследование в дальнейшем может быть использовано в практике специалиста по связям с общественностью, для установления эффективной обратной связи в коммуникативном процессе.

**2.2 Коммуникативные приёмы установления эффективной обратной связи: рекомендации специалиста-практика**

Если менеджер стал свидетелем неадекватного исполнения своих обязанностей подчиненным, он должен сообщить сотруднику, что конкретно ему не понравилось и указать на то, как это надо было сделать. В этой критике нет ничего плохого, как впрочем, и хорошего. Для более сильнодействующего и долговременного эффекта следует добиться того, чтобы эффективность в работе повысилась благодаря осмыслению сотрудником возникшей проблемы. Обратная связь в данной ситуации может явиться основным корректирующим инструментом. Оценку действия производит сам подчиненный (в этом, кстати, основное различие между обратной связью и традиционной критикой). Происходит выяснение причин, почему он выполняет ее так, а не иначе. Делается это в форме беседы, причем менеджер предлагает подчиненному самому оценить ситуацию. Таким образом, не получая оценки, работник приобретает возможность осознать, что он делает и к каким результатом это приводит. На таком фоне корректировка его поведения происходит естественно и эффективно.

Теперь более подробно о том, как обратную связь осуществить практически. Для начала руководителю, отследившему неассертивное (неадекватное конкретной ситуации) поведение работника, полезно ответить на следующие два вопроса. Сотрудник правильно воспринимает происходящее? Действительно ли он признает наличие проблемы? Необходимое условие обратной связи - и оцениваемый, и проводящий оценку знают, что подвергается оценке. Они должны согласовать между собой некие моменты, требующие улучшения. И если сотрудник действует рефлексивно ("Да, пожалуй, я здесь немного ошибся…"), а не рефлекторно ("Что? Я?! Какая ошибка? Да все нормально!"), есть смысл продолжать дальше.

**На первом этапе** руководитель может поинтересоваться мнением самого сотрудника о том, что именно послужило причиной возникшей ситуации: нехватка времени или квалификации, случайная ошибка или что-то еще помешало ему. Руководитель задает следующие вопросы: "Скажите, как Вы считаете, что послужило причиной того, что в данной ситуации возникли уже известные нам обоим трудности?", "Где, на каком уровне вы допустили ошибку?" и "До какого момента все шло хорошо?". Вдумчивые ответы на эти вопросы помогут разобраться в сложившейся, ситуацию.

**Следующим шагом** должно стать совместное с подчиненным изучение последствий его поступков по отношению к другим сотрудникам и конкретно к компании. Скажем, если донести до него мысль о том, что отчет, который он не сдал вовремя, может стать причиной недельной задержки зарплаты всем работникам одного из отделов, велика вероятность того, что в будущем подобные прецеденты не повторятся. Ведь когда люди видят последствия своих действий, которые отрицательно отразились на других, они начинают понимать свою ответственность. Руководитель на этом этапе задает такие вопросы: "Как Вы считаете, эта проблемная ситуация будет иметь какие-то последствия?"; "Как отразится Ваша ошибка на работе нашей организации?" и "Что может произойти в результате, если Вы не сможете преодолеть эти трудности и они будут систематически повторяться?". Цель этих вопросов очевидна - повышение сознательности, ответственности сотрудника.

Еще одна составляющая эффективной обратной связи - выслушать планы сотрудника по исправлению сложившейся ситуации, а также сделать несколько встречных предложений относительно этого. Зачастую такие предложения будут составлять часть определенного плана действий или плана профессионального роста, поскольку повлекут за собой дальнейшее обучение или наблюдение. Это будет **третий, заключительный этап**. Выслушав мнение сотрудника, руководитель должен подвести итог и задать сотруднику направляющие вопросы: "Что Вам нужно для успешной деятельности?"; "Какие ресурсы необходимы?" и "Что могу сделать я, Ваш руководитель, для оказания Вам помощи?"

**Руководитель должен избегать критических замечаний и обмениваться информацией в безоценочной форме.** Важно, чтобы эта информация была конкретной и объективной, так как заявления общего характера не будут способствовать позитивным изменениям. Также обратная связь не должна сводиться к тотальному контролю. Нет необходимости стремиться все контролировать, лучше сосредоточиться на наиболее важных моментах, там, где нужно помочь подчиненному в будущем избежать возможных ошибок.

**Возможные проблемы в процедуре обратной связи.**

**Во-первых**, возможной проблемой может стать **самооценка сотрудника**. Если она занижена, проблемы с адекватным и рассудительным восприятием обратной связи не миновать. Сообщение о плохом выполнении работы может расстроить сотрудника, он будет чувствовать себя неуверенно, затаит обиду на руководство, а в крайнем случае - уволится. Профессиональное - "Вы сделали эту работу плохо", личностно-ориентированный сотрудник воспримет как "Вы плохой человек". Существует две основные причины низкой самооценки. Первая из них заключается в том, что сотрудник начинает сравнивать свои слабые качества с теми же, но сильно выраженными у других. Тогда самооценка теряет всякий смысл, ибо ошибки в подобных расчетах и сравнениях будут разрушительными. Еще одна причина низкой самооценки заключается в том, что человек усваивает оценочные суждения других людей как объективную реальность.

**Во-вторых**, в социальной психологии существует концепция предела (рубежа) восприимчивости и чувствительности, которая заключается в следующем: если человеку предъявить информацию, которая не соответствует его устоявшимся представлениям или требует изменения модели поведения, он принимает оборонительную позицию, теряет гибкость и приспособляемость. Превышение барьера чувствительности приводит к срабатыванию механизмов самозащиты. Это может стать еще одной проблемой в процедуре предоставления обратной связи.

Должен ли руководитель поднимать самооценку своему сотруднику? В том случае, если этот сотрудник как специалист важен и ценен, руководитель может использовать для него наставничество, тренинги, порекомендовать для прочтения специальную литературу. Что же касается проблем с пределом восприимчивости, здесь стоит отметить несколько нюансов. Во-первых, достоверная, предсказуемая и контролируемая информация обычно не приводит к превышению барьера чувствительности. Во-вторых, обратная связь будет воспринята и принята во внимание, если сотрудник может убедиться в достоверности предъявляемой ему информации.

**В-третьих**, информация не должна быть неожиданной. Если работник может контролировать, когда и сколько информации поступает (к примеру, он может запрашивать обратную связь через определенные интервалы времени или по завершению небольшой части работы), то это способствует адекватному восприятию критической информации.

**Индивидуальные особенности сотрудников.**

Никто не будет спорить с тем, что сохранение душевного равновесия - важная предпосылка для нормальной жизнедеятельности человека. Каждый сотрудник - это индивидуальность с присущими ей особенностями характера и возможностями к адаптации. Один человек достаточно устойчив ко многим стрессовым воздействиям, негативные внешние воздействия не окажут заметного влияния на его душевное равновесие. Другой имеет совершенно иные черты характера. Руководитель скажет: "Знаете, я что-то плохо понимаю, что Вы мне тут написали". И такое замечание может существенно расстроить человека.

**Попробуем разобраться в возможных способах предоставления обратной связи для руководителя.** Таких способов может быть несколько, так как они связаны, **во-первых, с реакцией на критику**. Как правило, она варьируется между агрессивностью (степень высокого неприятия, враждебного отношения, активных нападок в ответ) и дефензивностью (от английского "defence" - защита: оборонительными, пассивными защитными реакциями). **Во-вторых, в этом процессе немаловажны и индивидуальные особенности сотрудников.** Руководителю желательно учитывать оба этих фактора в процедуре предоставления обратной связи.

В. Крючков приводит пример: сотрудник одной киевской компании отличался ярко выраженной целеустремленностью и независимостью. Его коллегам и подчиненным (а занимал он ответственную руководящую должность), по его мнению, была необходима жесткая армейская пунктуальность и дисциплина. В общении с ними у него преобладали требования, распоряжения и критика с выговорами, письменными предупреждениями о несоответствии, угрожающими приказами. Исходящие документы визировались им размашистыми росчерками "срочно" и "немедленно" с громадными восклицательными знаками. В работе превалировали неоправданно завышенные требования. Вряд ли в компании можно было найти более подходящую кандидатуру под определение "трудоголик". Бывали случаи, когда, увлекшись работой, он оставался в офисе на всю ночь. А на следующее утро колоритным помятым видом и красными от бессонницы глазами повергал в ужас пришедших на работу сотрудников. Конечно, топ-менеджмент периодически оценивал его деятельность. Время от времени коллеги также старались дать ему минимальную обратную связь. Правда, по сути эта процедура не всегда была успешна в силу личностных особенностей сотрудника. Часто людям такого типа свойственна склонность к образованию сверхценных идей. Находясь под властью этой идеи, они направляют на ее реализацию все свои силы. При этом факты, опровергающие правильность этой идеи или не подтверждающие ее, отбрасываются, не принимаются во внимание. Попытки разубедить приводят к усилению убежденности сотрудника в правильности его идей и необходимости реализации намеченных действий. Эти люди обычно подозрительны, мстительны, застревают на мелочах и обидах. Они весьма склонны к конфликтам.

Как же действовать в подобной ситуации? Здесь оптимальной стратегией предоставления обратной связи будет тщательная подготовка к этому процессу (приготовить факты, материалы, данные, планы, отчеты и т.д.). Руководитель, проводя процедуру обратной связи с таким подчиненным, должен полностью исключить прямую лобовую атаку, запастись терпением для конструктивной беседы и подвести его к допущенным ошибкам.

Противоположной будет выглядеть обратная связь для сотрудников, чье поведение можно охарактеризовать, как демонстративное. Такие люди часто являются неплохими специалистами. Но в основе любой их деятельности лежит потребность постоянно быть в центре внимания. Им нравится производить впечатление, эпатировать, выделятся необычной и яркой одеждой. Без затруднений им удаются презентации - они проводят их легко, артистично и эффектно - телефонные переговоры, проведение докладных совещаний и организация корпоративных праздников. Вместо долговременной и многоплановой работы у них удачнее получается разбрасывать великое множество часто незаурядных идей, которые, впрочем, впоследствии вряд ли будут реализованы. Демонстративные люди, как правило, очень самолюбивы, а их честолюбие проявляется порой в неприятии успехов коллег.

Мудрый руководитель, прежде чем запускать процедуру обратной связи для подчиненного с такими особенностями, обязательно отметит достоинства (и профессиональные, и личностные) данного сотрудника, подчеркнет всю важность сделанного им и уже в самом конце попросит обратить внимание на некоторые недочеты в работе. Такая аккуратность и тактичность, прежде всего, связана с далекой от объективности завышенной самооценкой у большинства демонстративных людей. Как правило, любое предложение разобраться в допущенных ошибках, упавшее на неподготовленную почву, останется адекватно не понятым и с большой вероятностью будет определено как личное оскорбление: "Как? Я? Меня? Да я ночами не сплю, все о работе думаю!"

Главной чертой еще одного типа сотрудников является склонность к аккуратности, скрупулезности, соблюдению всех правил (порой даже в ущерб делу). Порой такие сотрудники допекают окружающих своим состоянием негативно-тоскливого настроения с постепенно накипающим раздражением и поиском объекта, на котором можно было бы сорвать эмоции. По данным психологических исследований, с подобными характеристиками на территории Украины встречаются до 50% мужчин и 20% женщин. Можно привести сравнение с армейской службой: так же, как и приверженные долгу военнослужащие, такие подчиненные не любят проявлять инициативу, предпочитают получать пошаговые указания и являются прекрасными исполнителями. Они безоговорочно соблюдают субординацию: "Шеф сказал надо, значит надо. И никаких разговоров". Альтернативы и революционные новаторства для таких сотрудников закрыты.

Учитывая вышеописанные характеристики, можно прийти к выводу, что оценка допущенных ошибок в рамках обратной связи для таких людей должна содержать в себе акцент на так называемую букву закона, должностные обязанности и внутренние инструкции, а все, что выйдет за их рамки, будет обречено на неодобрение: "Я действовал в рамках стандартов". Если замечания руководителя будут действительно объективны и логичны, такой сотрудник не будет стремиться различными способами выйти из щекотливого положения, а признает их для того, чтобы как можно скорее исправить ситуацию.

Нельзя обойти вниманием другую, довольно специфическую категорию сотрудников. Эти работники постоянно погружены в свою деятельность, склонны к теоретизированию, общение с людьми у них складывается непросто: в основном из-за трудностей в выражении своих мыслей, косноязычия, эмоциональной тусклости, неаккуратности и рассеянности. Их главная черта - тяготение к аналитике и работе с абстрактными данными. Эти сотрудники могут генерировать идеи, писать маркетинговые планы, разрабатывать бизнесс-стратегии. Как правило, у подобного человека рабочее место не обустроено, на нем творческий беспорядок, записи о предстоящих делах содержатся на самоклеющихся листочках, которые постоянно теряются. В силу достаточной самокритичности, рефлексии, отстраненности самомнение у такого человека более чем адекватное. Обычно он не высокомерен, склонен принять чужую точку зрения и спокойно объяснить свою. Очевидная реакция на критику: психологическая защита по типу "в этом я, может, и не очень хорошо разбираюсь, но зато умею что-то другое". Как видно из логики описания, обратная связь для подобных людей является не инструментом коррекции действий, а скорее раздражающим фактором. Она может быть воспринята только в том случае, если непосредственный руководитель владеет тем же багажом знаний, что и сам сотрудник, по принципу "равный-равному". Таким образом, руководителю, работая в рамках обратной связи с подобным сотрудником, необходимо помнить о возможности его "взгляда в будущее". Важно поинтересоваться причинами действий сотрудника, которые вызвали проблему. Вполне возможно, что они скрывают некий ресурс, некую новую возможность, которую работник в силу различных причин (например, коммуникативных трудностей) не озвучивает.

Совсем другой тип - сотрудник с перманентно повышенным настроением, двигательной гиперактивностью, неутомимостью, энергичностью. Только в отличие от самого первого описанного нами типажа, его деятельность и живость не векторная, а скорее напоминает хаотичное движение. Общение такой человек ценит ради самого общения, он не в меру разговорчив, склонен пустословить. С самооценкой такой сотрудник проблем не испытывает, равно как и с уровнем притязаний: он безразличен к славе, не честолюбив и тем более не тщеславен. Чаще всего он аутентичен и выглядит таким, каким есть.

Какой будет правильная обратная связь для такого подчиненного? Руководителю этого сотрудника желательно контролировать самому или при помощи коллег. Вовремя направлять его энергию в нужное русло, поощрять профессионализм, напоминать об основных обязанностях, проверять сделанное, удерживать в рамках корпоративного поведения. Если это продавец, практика еженедельного переучета должна стать обязательной, если менеджер среднего звена, не лишним будет требовать еженедельного отчета для руководителя о проделанной работе. Тогда потенциальные возможности такого сотрудника будут использоваться по максимуму.

В таблице 2. можно проследить связь между личностными качествами сотрудника и особенностями обратной связи.

Таблица 2.Типы сотрудников и особенности обратной связи с ними.

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип сотрудника** | **Особенности обратной связи** |
| целеустремлённый и независимый; «трудоголик». | оптимальной стратегией предоставления обратной связи будет тщательная подготовка к этому процессу (приготовить факты, материалы, планы, отчёты и т.д.). Руководитель должен полностью исключить прямую лобовую атаку, запастись терпением для конструктивной беседы и подвести к допущенным ошибкам. |
| демонстративный сотрудник. | руководитель прежде чем запустить процедуру обратной связи, обязательно отметит достоинства (и профессиональные, и личные) данного сотрудника, подчеркнёт всю важность сделанного им и уже в самом конце попросит обратить внимание на некоторые недочёты в работе. |
| сотрудник склонный к аккуратности, скрупулёзности, соблюдению всех правил. | оценка допущенных ошибок в рамках обратной связи для таких людей должна содержать в себе акцент на так называемую букву закона, должностные обязанности и внутренние инструкции. Если замечания руководителя будут действительно объективны и логичны, такой сотрудник не будет стремиться различными способами выйти из щекотливого положения, а признает их для того, чтобы как можно скорее исправить ситуацию. |
| сотрудник погружён в свою деятельность, склонен к теоретизированию, тяготеет к аналитике и работе с абстрактными данными. | обратная связь для подобных людей является инструментом коррекции действий, а скорее раздражающим фактором. Она может быть воспринята только в том случае, если руководитель владеет тем же багажом знаний,  что и сам сотрудник, по принципу «равный–равному». Руководителю, работая в рамках обратной связи с подобным сотрудником, необходимо помнить о возможности его «взгляда в будущее». Важно поинтересоваться причинами действий сотрудника, которые вызвали проблему. |
| сотрудник с повышенным настроением, двигательной гиперактивностью, неутомимостью, энергичностью. | руководителю этого сотрудника желательно контролировать самому или при помощи коллег. Вовремя направлять его энергию в нужное русло, поощрять профессионализм, напоминать об основных обязанностях, проверять сделанное, удерживать в рамках корпоративного поведения. |

**Подводя итоги, нужно обозначить следующее**. Безусловно, нет руководителей, которым не хотелось бы достичь наилучших результатов в работе с персоналом. В этом случае не обойтись без эффективного использования механизма обратной связи. Однако следует сказать о возможном для руководителя ориентире на будущее: сделать своих сотрудников не просто автоматически восприимчивыми к любому виду оценки, а усовершенствовать их рабочие навыки до такой степени, когда необходимость в подобных оценках во время процедуры обратной связи отпадет за ненадобностью. [14].

**Заключение**

В процессе изучения темы – «Обратная связь в коммуникативном процессе» были исследованы теоретические и практические аспекты данной проблемы, а также решены следующие задачи: изучено определение понятия «коммуникативный процесс» и его составляющие; рассмотрена обратная связь в говорении и слушании, а также в деятельности руководителя; изучена оценочная и безоценочная обратная связь; проведён эмпирический анализ эффективности обратной связи.

Итак, **обратная связь** – это реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением.

Знание и умение правильно использовать все приёмы коммуникаций помогает специалисту по связям с общественностью устанавливать эффективную обратную связь. А также её использование позволяет устанавливать благоприятные отношения с другими людьми, преодолевая трудности в общении. Для тех, кто осуществляет обратную связь важно активно следить за ходом событий, решая, когда и какие поправки нужно вносить, чтобы обратная связь оказалась полезной и неразрушительной.

Кроме того специалисту по связям с общественностью следует стремиться в своей работе к тому, чтобы обратная связь бала своевременной, конкретной, чётко выраженной и понятной собеседнику.

Одним из способов эффективного установления обратной связи является дебрифинг. Как показали результаты исследования, при дебрифинге чаще происходит принятие обратной связи, т.е. человек проявляет больше готовности работать с полученной информацией, чем при подачи обратной связи традиционным способом. При дебрифинге реципиент обратной связи

обращается к реализации собственного потенциала развития, что даёт ему возможность сделать свои конструктивные выводы.

Таким образом, цель работы достигнута – изучены теоретические и практические основы обратной связи в коммуникативном процессе.

В заключении следует отметить, что смысл коммуникации заключается в той реакции, которую она вызывает.

**Список используемой литературы**

1. Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: «Дело» (Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации) 1993. – 352 с.

2. Морозов А.В. Деловая психология. Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. – СПб.: Издательство союз, 2000 – 576 с.

3. Основы теории коммуникации: Учебник /Под ред. проф. М.А. Василика. – М.: Гардарики, 2006. – 615 с.: ил.

4. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учебное пособие. – з-е изд. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2005.- 495 с.

5. Персикова Т. Н. Международная коммуникация и корпоративная культура: Учебное пособие. – М.: Логос, 2002 – 224 с.

6. Рассел, Т. Навыки эффективной обратной связи. СПб., 2002.

7. Социальные коммуникации: учеб. пособие для студ. вузов / А.К. Болотова, Ю.М. Жуков, Л.А. Петровская. – М.: Гардарика, 2008. – 279, [1] с. – (Disciplinae).

8. Теория и практика общения: учеб. пособие для студ. сред. учеб. заведений / А.П. Панфилова. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 288 с.

9. http://w.w.w.33333.ru/

10. http://w.w.w.mabiu.ru/

11. http://oodri.narod.ru/

12. http://w.w.w.sesia.com.ua./

13. http://agtustud.agtu.ru/

14. http://w.w.w.4izmerenie.com/

15. http://www.elitarium.ru/

16. http://tourlib.net/books