

Министерство образования и науки РФ  
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
в г.Тихорецке

Кафедра социально–гуманитарных дисциплин

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Социальная психология»

**ВЛИЯНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
МЕЖЛИЧНОСТНОГО ОБЩЕНИЯ**

Выполнил студент  
гр. 16–Пс–01

Т.В. Ларина

Проверил канд. психол. наук

Н.Ю. Ящук

Дата защиты \_\_\_\_\_

рег.№ \_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_

от \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

\_\_\_\_\_

г. Тихорецк  
2017 – 2018 уч. год

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |                                                                         |    |
|---|-------------------------------------------------------------------------|----|
|   | Введение.....                                                           | 3  |
| 1 | Общение как наука и искусство.....                                      | 5  |
|   | 1.1 Типы и виды общения.....                                            | 5  |
|   | 1.2 Структура общения.....                                              | 11 |
| 2 | Феномен обратной связи в общении.....                                   | 14 |
|   | 2.1 Обратная связь: понятие и виды.....                                 | 14 |
|   | 2.2 Значение обратной связи в деятельности руководителя.....            | 17 |
| 3 | Анализ эффективности обратной связи в межличностном общении..           | 21 |
|   | 3.1 Дебрифинг и развитие обратной связи.....                            | 21 |
|   | 3.2 Коммуникативные приёмы установления эффективной обратной связи..... | 31 |
|   | Заключение.....                                                         | 40 |
|   | Список использованных источников.....                                   | 42 |

## 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 непрямым элементом в процесс межличностного общения. 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 межличностного общения 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.

Объект исследования – процесс межличностного общения.

Предмет исследования – обратная связь как основной элемент процесса межличностного общения.

Цель исследования – изучить влияние обратной связи на эффективность межличностного общения

Поставленная цель реализуется через следующие задачи:

- изучить феномен общения, его типы, виды;
- проанализировать структуру общения;
- изучить феномен обратной связи, понятие и виды;

- изучить значение обратной связи в деятельности руководителя;
- проанализировать понятие «дебрифинг», рассмотреть процесс развития обратной связи;
- рассмотреть коммуникативные приемы установления эффективной обратной связи.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

# 1 Общение как наука и искусство

## 1.1 Типы и виды общения

Общение-это многоплановый процесс установления и развития контактов, сопровождающийся обменом информацией, взаимодействием в процессе обмена, восприятием и пониманием друг друга.

Говоря о процессе общения в первую очередь следует рассмотреть его типы и виды.

Если способы общения представлены теми или иными средствами группового коммуникативного поведения людей (интеграция или, наоборот, дифференциация, даже дезинтеграция и т. д.), то типы — это различия в общении по его характеру, т. е. по специфике психического состояния и настроения участников коммуникативного акта.

Типологические разновидности общения носят парный и одновременно альтернативный характер. Таковы пары общения:

- делового и игрового;
- безлично-ролевого и межличностного;
- духовного и утилитарного;
- традиционного и инновационного.

При всей относительности различий названных типов они качественно альтернативны по своему характеру [6].

Так, особенностью делового в отличие от игрового общения является высокая степень регламентированности и однозначности первого.

В деловом общении заранее задано почти все — от сценария отношений между взаимодействующими индивидами, сути выполняемых ими ролей, норм их активности, дистанции отношений до достаточно высокой степени определенности ожидаемых результатов.

В игровом же общении нет такой жесткости в регламентации отношений, складывающихся в ходе взаимодействия субъектов. Участники игровой коммуникации могут меняться ролями, уровень их доминирования находится в зависимости от хода игры. Столь же неопределенным, т. е. непрогнозируемым оказывается часто и результат игрового общения.

Особенностью игрового общения является и многозначность ролевых отношений, складывающихся между его участниками. Если отступление от определенности и однозначности передаваемой в деловом общении информации может его осложнить, то в игровом общении, наоборот — чем выше уровень многозначности (неопределенности и подтекста), тем выше эффект его эмоционально-стимулирующего воздействия как на самих участников, так и на зрителей.

Неопределенность результата игрового общения — во многом продукт его незаданности и степени включенности участников игры в ее ход. Отсюда же и более высокий уровень психологической вовлеченности, состязательности и азарта в игровом в отличие от делового общения.

Психология ролевого и межличностного общения. Если в основе различий делового и игрового общения лежит прежде всего степень их регламентации или заданности, то специфика психологии функционально-ролевого и межличностного типов общения связана с их различием по характеру направленности внимания субъектов данного процесса.

В эпицентре внимания субъектов функционально-ролевого взаимодействия находятся выполняемые ими в рамках той или иной организации роли и обязанности, степень полноты их реализации, адекватность реагирования на те или иные условия, складывающиеся в организации, и требования, которые она предъявляет к роли или статусу индивида в ситуации делового общения. При этом личность, тем более индивидуальность участников делового общения может в полной мере и не приниматься в расчет. Особенно если это касается отношения старшего к младшему по должности субъекту.

Альтернативность межличностных отношений функционально-ролевым состоит в том, что здесь в центре внимания оказывается как раз прежде всего личность, даже индивидуальность участников взаимодействия.

В отличие от могущих быть совершенно безличными, т. е. не опосредованными вниманием друг к другу как к индивидуальности, функционально-ролевых отношений, отношения, складывающиеся в ситуации межличностного контакта сфокусированы прежде всего на личности партнера по общению.

Это предполагает поддержание и развитие взаимного интереса к мотивации и целям взаимодействия, степени взаимного понимания друг друга как уникальных индивидов и партнеров по общению.

При этом наиболее высокой формой межличностного общения является непосредственность, естественность, независимость ни от каких других факторов и интересов того внимания, которое общающиеся уделяют и проявляют в отношении друг друга.

Несмотря на обозначенные выше качественные различия рассматриваемых типов общения, они могут находиться в отношениях не оппозиции, а взаимодействия и усиления друг друга.

Так, наиболее высокой и продуктивной формой функционально-ролевых отношений в отличие от их безличной модификации являются личностно опосредованные деловые отношения.

Равно как и наоборот, межличностные по своей природе отношения могут только выиграть, когда они дополняются общностью и деловых интересов, и соответствующего этому общения.

Традиционное общение, как и функционально-ролевое, регламентировано. Однако здесь степень регламентации является значительно более высокой. Если в деловом общении регламентированы только функции и рамки роли, то в традиционном общении, например при исполнении свадебного обряда, детально регламентирована вся процедура, весь ритуал

коммуникативного поведения как молодых, так и членов их ближайшего окружения, т. е. сам способ исполнения роли, а не только она сама [1].

Естественной типологической альтернативой традиционному общению является общение инновационное. В этом жанре общения предусмотрено достижение наивысших ступеней внутреннего, психологического раскрепощения мысли и воображения его участников.

Варианты инновационного общения многообразны, но в основе своей они всегда имеют диалогическое взаимодействие партнеров.

Если цель традиционного общения состоит в сохранении и воспроизводстве раз и навсегда заданного стандарта коммуникативного поведения, то цель инновационного общения прямо противоположна — разрушение любых сложившихся представлений и стереотипов, если они препятствуют достижению нового знания.

Одной из наиболее популярных и эффективных форм организации инновационного общения является диспут, полемика, в частности ее игровой вариант, известный как мозговая атака. Этот вариант инновационного общения интересен прежде всего тем, что он исключает какое бы то ни было осуждение или даже критику выдвигаемых в процессе дискуссии идей. Тем самым дается мощный психологический импульс творческому воображению участников, создается благоприятная атмосфера для поиска и предложения новых, оригинальных решений обсуждаемых проблем.

С аналогичной точки зрения можно смотреть и на такие типологически различные пары общения, как духовное и утилитарное, праздничное и будничное и др.

Если типологические особенности общения обусловлены их характером, то видовые различия общения — их предметной направленностью. Так, правомерно говорить о психологической специфике политического или религиозного, научного или экономического общения и др.

Здесь психологические особенности коммуникативного поведения партнеров задаются их предметной принадлежностью. Так, психология



политического общения характеризуется исключительным многообразием форм и масштабов, динамичностью, остротой, способностью перерастать из одного состояния в другое и ломать сложившиеся рамки отношений, традиций и институтов.

В отличие от него религиозное общение протекает, как правило, в рамках давно сложившихся традиционных ритуалов и канонов. Если в политическом общении чаще всего проявляется энергетика противоборства, мятежности и непримиримости, то в религиозном общении — скорее дух смирения и умиротворенности.

Аналогичным образом можно говорить об особенностях научного общения, где должен доминировать дух разума, и вечного стремления к постижению сущности окружающего мира, к истине, где критерий истинности - аргументы и доказательства, а не вера, как в религиозном общении.

В экономическом общении доминирует игра и расчет, риск и взвешенность, дальновидность и азарт, холодный рассудок и влечение к обладанию и богатству.

Необходимо, конечно, различать специфику общения и по критерию его масштабности от межличностного до группового, коллективного и массового.

Одной из форм удовлетворения потребности людей в непосредственном эмоциональном контакте, во взаимном понимании и сопереживании друг другу является так называемое микрообщение или преимущественно межличностное общение "лицом к лицу" (face to face). Варианты микрообщения — диада, триада, небольшая группа, не превышающая численность участников более 10—12 человек.

Общение, происходящее в небольшой группе людей, если оно носит сравнительно устойчивый характер, основано на общности интересов, их моральной ценности, открывает большие возможности для эмоциональной наполненности складывающихся отношений [2].

Здесь возникают условия, как правило, благоприятные для более полного самовыражения личности, для психологической совместимости людей, для их полного взаимопонимания и взаиморасположения.

Этот вид общения существенно отличается от тех форм связей, которые несут на себе печать непродолжительности, безличности, стандарта, формальности, фрагментарности и спешки.

В отличие от многообразных форм массового общения в ситуации эмоционально-непосредственного межличностного контакта достигается его высокая степень персонифицированности, стабильности, психологической раскрепощенности и комфорта.

Потребность в глубоком, духовном, личностном контакте особенно остро переживается в юношеском возрасте, когда стремление подростка к осознанию своей индивидуальности, к самовыражению требует как зеркала (другого Я), так и проявления соучастия.

Но и общение в микросреде не всегда может гарантировать удовлетворение потребности личности в полном понимании, в глубоком эмоциональном отклике, в сочувствии, соучастии и сопереживании. Даже при самом тесном дружеском общении люди далеко не всегда адекватно понимают и оценивают друг друга.

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что на пути взаимопонимания людей лежит немало препятствий, преодоление которых требует и знаний (в частности учета возрастных и характерологических особенностей личности), и умения (в частности, умения говорить с человеком и слушать его, умения адекватно воспринимать и оценивать его состояние и поступки, умения адекватно реагировать на действия людей и т. д.).

При отсутствии же необходимых знаний и подготовки требуется по крайней мере хотя бы время, для того чтобы методом проб и ошибок достичь более полного контакта и взаимопонимания с другим человеком. Однако ныне ставка на фактор времени в условиях его дефицита становится ненадежной [2].

## 1.2 Структура общения

В структуре общения различают:

- коммуникативную сторону;
- интерактивную сторону;
- перцептивную сторону.

Коммуникативная сторона общения выражается в обмене информации между людьми.

Особенности процесса обмена информацией в процессе человеческого общения:

- происходит не только передача информации, но и её формирование, уточнение и развитие;

- обмен информацией сочетается с отношением людей друг к другу;

- происходит взаимное влияние и воздействие людей друг на друга;

- коммуникативное влияние людей друг на друга возможно только при совпадении систем кодификации у коммуникатора (отправителя) и реципиента (принимающего);

- возможно возникновение специфических коммуникативных барьеров социального и психологического характера.

Структура общения как коммуникативной деятельности включает в себя:

- субъект общения – коммуникатор;

- объект общения – реципиент;

- предмет общения – содержательная часть отправляемой информации;

- действия общения - единицы коммуникативной активности;

- средства общения - операции, с помощью которых осуществляются действия общения;

- продукт общения - образование материального и духовного характера, как итог общения.

Интерактивная сторона общения проявляется во взаимодействии людей друг с другом, т. е. обмене информацией, побуждениями, действиями.

Цель взаимодействия состоит в удовлетворении своих потребностей, интересов, реализации целей, планов, намерений [1].

Различают следующие типы взаимодействия.

Положительные - взаимодействия, направленные на организацию совместной деятельности. К ним относятся:

- кооперация;
- согласие;
- приспособление;
- ассоциация;

Отрицательные - взаимодействия, направленные на нарушение совместной деятельности, создание для неё препятствий. К ним относятся:

- конкуренция;
- конфликт;
- оппозиция;
- диссоциация.

На тип взаимодействия влияют следующие факторы:

- степень единства подходов к решению проблем;
- понимание обязанностей и прав;
- способы решения возникающих проблем и др.

Перцептивная сторона общения выражается в процессе восприятия, изучения и оценки партнерами друг друга.

К элементам социальной перцепции в структуре общения относятся:

- субъект межличностного восприятия - тот, кто воспринимает (изучает) в процессе общения;

- объект восприятия - тот, кого воспринимают (познают) в процессе общения;

- процесс познания - включает познание, обратную связь, элементы коммуникации.

В процессе общения человек выступает сразу в двух ипостасях: как объект и как субъект познания.

К факторам, влияющим на процесс межличностного восприятия, относятся, во первых, особенности субъекта, которые включают в себя:

- половые различия: женщины точнее идентифицируют эмоциональные состояния, достоинства и недостатки личности, мужчины – уровень интеллекта;
- возраст;
- темперамент: экстраверты точнее воспринимают, интроверты оценивают;
- социальный интеллект: чем выше уровень социальных и общих знаний, тем точнее оценка при восприятии;
- психическое состояние;
- состояние здоровья;
- установки - предшествующая оценка объектов восприятия;
- ценностные ориентации;
- уровень социально-психологической компетентности и т. д.

Во-вторых, особенности объекта, к которым относятся:

- физический облик: антропологические (рост, телосложение, цвет кожи и т. д.), физиологические (дыхание, кровообращение), функциональные (осанка, поза и походка) и паралингвистические (мимика, жесты и телодвижения) особенности личности;
- социальный облик: социальная роль, внешний облик, проксемические особенности общения (расстояние и расположение общающихся), речевые и экстралингвистические характеристики (семантика, грамматика и фонетика), деятельностные особенности.
- отношения между субъектом и объектом восприятия;
- ситуация, в которой происходит перцепция [4].

Таким образом, общение представляет собой сложный процесс, структуру которого составляют коммуникативная, интерактивная и перцептивная стороны.

## 2 Феномен обратной связи в общении

### 2.1 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].

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].

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].

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 даёт 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].

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].

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 сказанное 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].

## 2.1 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].

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].

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 (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;

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

### 3 Анализ эффективности обратной связи в межличностном общении

#### 3.1 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 дебрифингом.

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].

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 человека, так и способов поведения в подобных ситуациях. как этого

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 проанализировать 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. Они предположили, что:

- эффекты обратной связи в корпоративном тренинге связаны с эмоциональной, когнитивной и мотивационной сферами участников;
- 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;
- при подаче 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;

- эффекты обратной связи в форме дебрифинга, в отличие от традиционного способа её подачи, 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.

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 была 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 была 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 видеоплётку. 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.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сказать, что дебрифинг обладает рядом преимуществ перед традиционным способом подачи обратной связи:

- повышает мотивацию участия в тренинге;
- связан с позитивными эффектами обратной связи вне зависимости от её знака;
- способствует принятию обратной связи, снижая активизацию защитных механизмов;
- снижает влияние коммуникатора на эффект обратной связи;
- 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].

### 3.2 Коммуникативные приемы установления эффективной обратной связи

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 какому результату 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 неадекватное (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 [23].

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 [23].

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 нападков 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 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, выделяться 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 [6].

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 накапливающим раздражением и

поиском объекта, на котором можно было бы сорвать эмоции. По данным психологических исследований, с подобными характеристиками на территории России 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 бизнес-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 сомнение 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, неустойчивостью, 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.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сказать, что обратная связь оказывает большое влияние на эффективность межличностного общения.

Умение использовать обратную связь в общении является одним из важнейших моментов, входящих в процесс коммуникации и структуру коммуникативных способностей человека.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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 специалистам различных направлений 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, каждому специалисту следует стремиться в своей работе к тому, чтобы обратная связь была 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 подаче обратной связи традиционным способом.

При дебрифинге реципиент обратной связи обращается к реализации собственного потенциала развития, что даёт ему возможность сделать свои конструктивные выводы.

В данной курсовой работе были решены следующие задачи:

- изучен феномен общения, рассмотрены его типы, виды;
- проанализирована структура общения;
- изучен феномен обратной связи, понятие и виды;



-проанализировано значение обратной связи в деятельности руководителя;

- проанализировано понятие «дебрифинг», рассмотрен процесс развития обратной связи;

-.рассмотрены коммуникативные приемы установления эффективной обратной связи.

В заключении необходимо отметить тот факт, что знание техник обратной связи и грамотное их применение крайне необходимы специалистам различных сфер деятельности, работа которых предполагает постоянные контакты с людьми— политикам, бизнесменам, менеджерам и многим другим, так как это будет способствовать повышению эффективности взаимодействия, и , как следствие, достижению результата.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Алтунина И.Р. Социальная психология: Учебник. – М.: Юрайт, 2015. – 427 с.
- 2 Аминов И.И. Психология делового общения: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 287 с
- 3 Барышева А.Д. Этика и психология делового общения (сфера сервиса): Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 256 с.
- 4 Болотова А.К. Социальные коммуникации. Психология общения. –М.: Юрайт, 2016. – 327 с.
- 5 Бороздина, Г.В. Психология делового общения: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 295 с.
- 6 Бороздина Г.В. Психология и этика делового общения: Учебник и практикум для академического бакалавриата. –М.: Юрайт, 2016. – 463 с.
- 7 Виговская, М.Е. Психология делового общения: Учебное пособие для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2016. – 140 с.
- 8 Волков Б.С. Психология педагогического общения: Учебник для бакалавров –М.: Юрайт, 2016. – 335 с.
- 9 Дмитриева Л.А. Психология профессионального общения в следственной деятельности: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 191 с.
- 10 Егидес А.П. Психология конфликта: Учебное пособие М.: МФПУ Синергия, 2013. – 320 с.
- 11 Ефимова Н.С. Психология общения. Практикум по психологии: Учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
- 12 Захарова Л.Н. Психология управления: Учебное пособие М.: Логос, 2013. – 376 с.
- 13 Земедлина Е.А. Этика и психология делового общения: Учебное пособие. – М.: РИОР, 2013. – 112 с.
- 14 Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений СПб.: 42

Питер, 2013. – 576 с.

15 Караяни А.Г. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 247 с.

16 Коноваленко М.Ю. Психология общения.–М.: Юрайт, 2016. – 468с.

17 Кормнова Н.А. Психология и этика делового общения: Учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013. – 463 с.

18 Корягина Н.А. Психология общения: Учебник и практикум –М.: Юрайт, 2015. – 437 с.

19 Кошечая И.П. Профессиональная этика и психология делового общения: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

20 Макеев В.А. Психология делового общения. Имидж и нормы этикета. – М.: Либроком, 2015. – 272 с.

21 Руденко А.М. Психология делового общения: Учебное пособие для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2014. – 264 с.

22 Самыгин С.И. Социология и психология управления: Учебное пособие – М.: КноРус, 2012. – 256 с.

23 Социальные коммуникации. Учебное пособие / Под ред. Болотовой А.К., Жукова Ю.М., Петровской Л.А.– М.: Гардарика, 2008. – 279 с.

24 Столяренко Л.Д. Психология общения: – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 317с.

25 Теория и практика общения. Учебное пособие / Под ред. Панфиловой А.П. – М.: Издательский центр «Академия», 2007.– 288 с.