



команда роста на аутсорсе
для системного улучшения ключевых метрик

Чек-лист готовности руководителя к сложному разговору по обратной связи

Пошаговое руководство для эффективного диалога и минимизации конфликтов

1. Подготовка к разговору (до)

☐ Определена ли цель разговора?

Коррекция, развитие, поддержка. Цель трудного разговора — установить общее понимание фактов, услышать существенный контекст и договориться о следующем наблюдаемом действии (mgutu.ru).

☐ Собраны ли конкретные факты и примеры поведения (а не интерпретации)?

Имейте 2–3 конкретных факта. Избегайте обобщений типа 'всегда', 'никогда'. Факт: 'В трёх последних отчётах данные поступили после согласованного срока'. Оценка: 'Ты безответственный' (mgutu.ru, kedu.ru).

☐ Определено ли влияние поведения на работу/команду/компанию?

Например: 'Из-за этого отдел не успел проверить цифры до встречи' (mgutu.ru).

☐ Выбрано ли подходящее время и место (наедине, без спешки)?

Не проводите чувствительный разговор публично или между другими встречами. Оставьте время на ответ и уточнения (mgutu.ru).

☐ Предупрежден ли сотрудник о разговоре и его теме (для формальных встреч)?

Сообщите тему заранее достаточно ясно, но не отправляйте обвинительное заключение: 'Хочу обсудить сроки последних отчётов, понять причины и договориться о дальнейшем порядке' (mgutu.ru).

☐ Сформулированы ли 1-2 ключевых момента для обсуждения?

Попытка высказать все замечания сразу вызывает защитную реакцию и снижает вероятность восприятия фидбэка.

☐ Заданы ли себе вопросы: 'Поведение, которое сотрудник может изменить?', 'Есть ли рекомендации?', 'Каково соотношение позитива/корректировки (5:1 или 7:1)?'

Фокусируйтесь на поведении, которое поддаётся изменению.

☐ Проработан ли свой эмоциональный фон (спокоен ли я)?

Подождите минимум 24 часа после события, чтобы эмоции улеглись, но не откладывайте дольше двух недель (mgutu.ru).

2. Проведение разговора (во время)

☐ Начат ли разговор с запроса разрешения и уважительного тона?

Спросите: 'У тебя есть пара минут обсудить прошедшую встречу?' (mgutu.ru).

☐ Используется ли одна из моделей обратной связи (SBI, STAR и т.д.)?

Модели помогают структурировать разговор и фокусироваться на фактах. Например, SBI: Ситуация – Поведение – Влияние (mgutu.ru).

☐ Фокус на поведении, а не на личности?

Вместо 'ты безответственный' говорите 'На совещании во вторник ты трижды перебил клиента' (mgutu.ru).

☐ Используются ли 'Я-сообщения'?

Вместо 'ты сорвал сроки' говорите 'Я беспокоюсь, когда сроки срываются, потому что это влияет на план' (mgutu.ru).

- ☐ Заданы ли открытые вопросы сотруднику ('Как ты видишь ситуацию?', 'Что помогло бы?')?
Дайте человеку высказаться до того, как предлагать решение (hirehi.ru).
- ☐ Активное слушание (не перебивать, проявлять эмпатию)?
Выслушайте точку зрения сотрудника, признайте его чувства.
- ☐ Согласованы ли конкретные шаги/действия на будущее?
Договорённость должна быть конкретной: что, к какому сроку, как проверим (hirehi.ru).
- ☐ Зафиксированы ли договорённости?
Определите минимальный результат встречи и запишите его (mgutu.ru).

3. Завершение и дальнейшие действия (после)

- ☐ Завершён ли разговор на позитивной ноте?
Выразите уверенность в сотруднике и его способности к изменениям.
- ☐ Выражена ли уверенность в сотруднике?
Покажите, что верите в его потенциал и способность справиться с задачей.
- ☐ Запланирована ли следующая точка контроля/One-on-One встреча?
Запланируйте встречу для проверки прогресса, например, через 30 дней (модель CEDAR).
- ☐ Оказана ли необходимая поддержка/ресурсы для выполнения плана?
Определите ресурсы: обучение, наставничество, изменение процессов.
- ☐ Проанализированы ли свои действия как руководителя после разговора?
Оцените эффективность разговора и свой вклад в его результат.

Ключевые принципы эффективной обратной связи

Своевременность	Идеально — в течение 24–48 часов после события, но не в момент сильных эмоций и не дольше двух недель (mgutu.ru).
Конкретика	Фокусируйтесь на наблюдаемых фактах и их влиянии, а не на общих оценках (mgutu.ru, hirehi.ru).
Уважение и диалог	Корректирующую обратную связь давайте наедине, используйте 'Я-сообщения', активно слушайте и проявляйте эмпатию (mgutu.ru).
Ориентация на будущее	Смещайте фокус с 'кто виноват' на 'что делать дальше'. Согласовывайте конкретные, измеримые шаги (mgutu.ru).

Мини-тест: Готовы ли вы к сложному разговору?



Отметьте свою готовность по каждому пункту:

Больше интересного в нашем блоге



развивайте бизнес-мышление с нашими исследованиями

Получить пользу



 rocketlab.bz

 [@rocketlab](https://t.me/rocketlab)