

# **Критикуй правильно!**

**Или как говорить о проблемах так, чтобы...**

# Как сегодня работаем

---



- Примеры и демонстрация от тренера – вопросы по ходу в чат
- Практика в малых группах (*кто не готов, ставим «-» перед именем*)
- Ведите конспект / заметки
- Разговоры только в рамках темы занятия

И да, презентацию высылаем после мероприятия и запись будет

# Как вы считаете

---



В каких случаях критика в рабочем пространстве уместна?

В каких случаях критика не уместна?

# Когда критиковать



**Критикуем только тогда, когда нас об это человек сам попросил.  
Во всех остальных случаях мы ищем как получить нужное БЕЗ критики!**

## Структура критики:

1. Я предлагаю посмотреть на эту работу глазами клиента / руководителя команды / архитектора. В этой работе / в этом результате не хватает: 1, 2, 3, и вот пример того, о чем я говорю.
2. По шкале от 0 до 10, я бы оценил качество / скорость / документацию/ и др. на ... баллов. Не меньше, потому что есть *(что хорошо)*, и не больше, потому что не хватает...*(что плохо)*
3. Поэтому, мои рекомендации по улучшению следующие: 1, 2, 3 (что убрать, что добавить, что изменить/улучшить)

# Демонстрация

# Важно выбрать подход



- Я судья и оценщик?
- Я здесь, чтобы помочь команде достичь целей?

# Как вы считаете

---



Как обычно люди реагируют на ошибки и низкое качество работы других сотрудников?



# Игры в критику и около неё



**«Как ты мог?»**



**«Не сую нос не в свои дела»**



**«Я сейчас всем нажалуюсь!»**



**«Я же умный – я его научу»**



# Игра «Как ты мог?»



- Я сейчас надавлю, «наеду», и тогда этот человек поймёт и признает, что он неправ и должен делать по-другому (а я прав).
- *Я не готов принимать несовершенство мира и окружающих людей, не могу смириться с тем, что другие не соответствуют моим ожиданиям. То что мне не нравится, вызывает раздражение.*
- Модель поведения: «атакую человека мечом справедливости и правосудия»
- Очень может оказаться, что я и к себе не умею относиться с должным принятием.



# Игра «Не сую нос не в свои дела»



- Даже если кто-то делает что-то «не так», я не обращаю на это внимания и фокусируюсь только на своих задачах. Пусть остальными занимаются те, кому это положено по должности — руководитель, директор, другие сотрудники.
- *Мне удобна политика невмешательства, потому что я либо боюсь конфликтовать и идти в конфронтацию, либо не умею уверенно доносить свою точку зрения. В итоге я выбираю отказаться от влиятельной позиции и пусть я буду заложником обстоятельств и действий других людей.*
- Не исключено, что во мне тоже копится злость, раздражение и обида, но я могу об этом даже пока не подозревать.



# Игра «Я сейчас всем нажалуюсь!»



- Я пожалуюсь руководителю, другим коллегам, а также буду делиться своими возмущениями и с родственниками, потому что все должны знать, как неправ Этот человек.
- *Мне неприятно, то что происходит, и в то же время я не готов сам повлиять на изменения, поэтому я начинаю вовлекать в эту ситуацию как можно больше внимания других людей, а сам занимаю роль либо жертвы-жалобщика, либо информатора-инициатора*
- Эта модель часто оказывается неблагодарной и неконструктивной, и оказывается, что разговоров вокруг проблемы все больше, конфронтация в коллективе усиливается, а решать проблему надо было с другими людьми и другим способом.



# Игра «Я же умный – я его научу»



- Я как супергерой приду к нему, покажу и научу как нужно делать. А меня он будет считать важным, ценным и нужным.
- *Мне важно чувствовать свою важность и сопричастность к результатам людей, получать больше признания. Поэтому я мотивирован вовлекаться в трудности, с которыми должны справляться другие люди.*
- С большой вероятностью данная модель поведения все равно приведет меня к разочарованию



# Главный принцип



## Данный человек с его:

- опытом
- уровнем энергии
- образом восприятия задач
- отношениями с людьми и компанией
- уровнем умений и компетенций

в каждой конкретной ситуации смог выбрать наилучшее возможное для себя поведение.



**Это нужно просто принять...**

**А также, решить:**

Что я хочу с этим сделать?

Как я могу (и хочу, если хочу) предоставить ту поддержку и те дополнительные ресурсы, которые он захочет и сможет принять, чтобы изменить к лучшему свое поведение и результаты?

# Что нужно сотруднику?



Любая обратная связь может восприниматься с сопротивлением если не удовлетворены следующие потребности:

## 1. Безопасность

*Без критики, без тени намека на какое-либо давление, или что его статус подвергается сомнению*

## 2. Принятие и признание

*Без намека на то, что усилия и вклад человека не ценят*

## 3. Автономия, самостоятельность

*Без намека на то, человек не имеет право самостоятельно принимать решение и выбирать, как ему действовать*

*Когда вы являетесь непосредственным руководителем сотрудника и обладаете соответствующими полномочиями, эти потребности также важно беречь и удовлетворять. В то же время, у вас есть право ограничивать автономию, и оценивать работу сотрудника.*

# Как Поддержать Изменения



1. Я бы хотел поделиться своими наблюдениями / впечатлениями / пожеланиями, удобно ли тебе сейчас?
2. Меня обрадовало / мне понравилось / меня приятно удивило / мне добавило уверенности...  
*безоценочно факты и наблюдения о выполненной работе и/или полученном результате.*  
Спасибо за это / так держать / считаю это твоей сильной стороной / важным достижением ....  
Что ты сам об этом думаешь? Как думаешь, за счет чего тебе это удастся?
3. У меня есть также пожелание к тебе. Могу ли я его озвучить / не против ли ты, если я поделюсь с тобой? / Мне важно, чтобы ты ко мне прислушался ...
4. Мне важно, чтобы наш клиент получал то-то, то-то / в нашей команде появлялись такие вещи / в документации также указывались такие моменты. Потому что это позволит нам (мне, тебе, клиенту ...) избежать, таких-то-таких-то трудностей, достичь таких-то результатов / Обеспечить такое и такое.  
Что скажешь? Как тебе такая идея? Можем ли мы об этом договориться?

... и договариваемся, что делаем сейчас и что делаем в будущем.

*Помочь человеку, получить признание тех усилий, того вклада, который уже сделан, и предоставить необходимую информацию и поддержку, чтобы он смог сделать лучше, если захочет.*

Если, по каким-то причинам, с этим подходом тяжело, то мы можем использовать еще две модели на выбор

С коллегами:

Мне хватило / не хватило +  
поддержка

С руководством:

У меня есть запрос на  
поддержку...



# Модель 1. Мне не хватило + поддержка



1. «Мне здесь/в этой задаче/на этой встрече хватает/хватило ....»

*Безоценочно, описательно, с примерами и объяснениями, почему это полезно для команды и бизнеса.*

2. «Мне пока что / все еще не хватает ...»

*По возможности безоценочно, с конкретными примерами и объяснениями почему это важно для вас, для команды, для бизнеса.*

3. Что думаешь об этом? / Как тебе идея над этим поработать? / А что ты сам об этом скажешь? / Как тебе мои наблюдения?

# Модель 2. У меня есть запрос на поддержку...



1. Даем контекст: *«Дорогой руководитель, мы работаем над задачей А, чтобы получить результат В»*
2. Описываем чего не хватает: *«Нам в этой ситуации не хватает ... (описываем, что мы недополучаем, из-за того, что руководитель делает свою работу некорректно – промежуточного фидбека, информации от соседних подразделений, коллеги не в полной мере понимают поставленную задачу...)*  
+ аргументация почему это важно: *«Без этого мы не можем то-то, а пока у меня этого нет – я не могу со своей стороны обеспечить...»*
3. Собственно запрос: *«Мог бы ты, пожалуйста, ... (формулируем руководителю то, в чем мы нуждаемся). Что я могу со своей стороны сделать, чтобы тебе было проще дать мне ... ?»*



**Спасибо!**

Facebook.com/Stratoplan

Twitter.com/stratoplan

<https://stratoplan-school.com/blog/>

[school@stratoplan-school.com](mailto:school@stratoplan-school.com)