

# Сложный фидбек, после которого сотрудник берёт на себя ответственность.

Как прийти к договоренности,  
которая будет работать?



# Антон Корчинский

- Сертифицированный международный бизнес-тренер
- Работа в более чем 10 странах
- Свыше 15 лет практики в области управления людьми
- Свыше 10 лет успешной работы с ведущими мировыми IT-компаниями



# У нас с вами 50 минут и вот, что мы будем делать

1. Знакомимся с кейсом
2. Добровольцы в подгруппе готовятся (даем шаблон подготовки)
3. Тем временем разбираем вопросы в общем зале. Отвечаем на ваши вопросы
4. Добровольцы возвращаются. Демонстрируют результаты в ролевой игре с тренером.
5. Тренер рассказывает «как надо».
6. Тренер показывает «как надо»
7. Подводим итоги. Занавес.



# Художника каждый обидеть может...

- Креативное агентство Nordlicht Creative.  
Рекламные кампании, digital-креативы и визуал для европейских брендов электроники.
- Лукас — один из ключевых дизайнеров команды. Несколько лучших идей текущей кампании принадлежат ему, и его концепции чаще всего нравятся с первых презентаций.
- А вот после первых презентаций бывает по-разному. Лукас избегает встреч с клиентами. Он предпочитает работать через client-менеджера и не участвовать в обсуждениях с клиентом.
- В итоге:
  - задержки сроков: концепции несколько раз возвращаются на доработку,
  - часть идей искажается в процессе передачи: менеджер не всегда читает мысли Лукаса,
  - критика от клиентов, что их ожидания не слышат, а Лукас на критику реагирует так:  
*«Я здесь делаю то, до чего клиенты сами додуматься не могут. Если нужно пиксели расставить по сетке ровно так, как клиент придумал — то я вам тогда зачем?»*
- В Nordlicht дизайнеры, чаще всего, напрямую участвуют во встречах с заказчиком: презентуют идеи, обсуждают правки, и это ускоряет работу. Но Лукас не хочет перемен.
- И прямо сейчас руководителю Лукаса, Хелене, пришел фидбек от клиента X: «дизайн не отражает философию бренда, ключевая идея концепта, который так понравился изначально, утеряна. И если это немедленно не исправить, проект передадут другому вендору».

# Задание добровольцам (играют за Хелену)

- Задача Хелены – подготовиться к переговорам с Лукасом (Тренером)
- Начинаем с фразы Хелены: «Вот о чем я хочу с тобой поговорить: ...» и участникам надо продолжить.
- И для этого надо подготовить:
  1. Что сказать, чтобы задать Рамку разговора
  2. Какими словами донести фидбек (их здесь два – про клиента и про подход к работе)
  3. Как предложить изменить подход к работе так, чтобы Лукас захотел пойти на встречу?



Время на подготовку – 15 минут  
(по 5 на каждый пункт)

# Поделитесь **ВАШИМ ОПЫТОМ**

- Почему люди плохо воспринимают фидбек?
- Почему руководители часто избегают неприятных разговоров?
- Что происходит, если сотруднику долго не говорить правду?
- Как тогда быть?



# Игра с участниками

## Что из этого удалось?

1. Рамка про сотрудничество вместо «ты – источник проблемы»
2. Фидбек конструктивный и без обвинений
3. Причины сопротивления Лукаса выяснили
4. Что и зачем хотелось бы от Лукаса – донесли
5. Договоренность сформирована
6. Лукас принял идею и готов изменить подход к работе



# Как можно построить разговор?

## Сценарий 1. Жёсткая конфронтация

«Ты подводишь команду,  
избегая встреч с клиентом.»

Лукас чувствует атаку на  
свою идентичность,  
начинает защищаться,  
разговор превращается в  
спор

**Результат:**

конфликт  
потеря доверия  
проблема не решена

## Сценарий 2. Уход от конфронтации

«Просто так получилось с  
этим проектом..., мог бы ты,  
пожалуйста, в этот раз...»

Проблема не названа прямо,  
поведение Лукаса не  
меняется

**Результат:**

ситуация повторяется  
раздражение в команде  
растёт

## Сценарий 3. Перекалывание ответственности

«Я понимаю, что это Клиент  
просто не понял концепцию,  
как нам решить это в  
будущем?»

**Результат:**

разговор уходит от реальной  
проблемы  
поведение Лукаса остаётся  
прежним

Почему эти сценарии не идеальны?

# Как можно построить разговор?

Сценарий 1.  
конфронтация

«Ты подводил!»  
избегая вступать в спор

Лукас чувствует себя униженным, свою идентичность. Он начинает защищаться, разговор превращается в спор

**Результат:**  
конфликт  
потеря доверия  
проблема не решена

Почему эти сценарии не идеальны?

проблематизация

- не обсуждают роль Лукаса
- не меняют поведение
- не создают договорённость

поведение Лукаса не меняется

**Результат:**  
ситуация повторяется  
раздражение в команде растёт

Сценарий 3.  
присваивание ответственности

«...сто не понял»

разговор уходит от реальной проблемы  
поведение Лукаса остаётся прежним

# Что сложного в этом кейсе?

## Риски:

сотрудник обидится

сотрудник начнет защищаться

разговор превратится в конфликт

## Часто мешает руководителю:

- Стереотип про «люди ленивые», «он просто токсик», «она просто упёрлась рогом»...
- Нет понимания, что на самом деле мешает сотруднику взять на себя больше ответственности
- Нет навыка, вместо обвинений и давления в ответ на проблему, интересоваться картиной мира сотрудника и фасилитировать совместный поиск хорошего решения
- Часто нет навыка выяснить потребности сотрудника, которые стоят за его сопротивлением, и использовать их же для аргументации необходимости изменить подход к работе



## Демонстрация тренера

Что из перечисленного ниже было продемонстрировано?

- **Рамка** про необходимость сообща найти как выстроить успешную работу
- **Фидбек** без обвинений и оценок, но предметно и конструктивно
- Искренний интерес и **исследование** трудностей сотрудника
- Приглашение **к совместному поиску** решения
- **Фидфорвард** про желаемые изменения в ближайшем будущем
- **Аргументация** своего предложения **через потребности** сотрудника
- **Фиксация** договоренности и проверка ее на **устойчивость**

+ внутренние и внешние ограничения сотрудника, это не лично «его/её проблемы», а вызов для всей команды, включая руководителя, и справляться легче сообща

+ задача не заставить соответствовать ожиданиям, а показать как сотрудник сможет достичь своих целей еще лучше, если скорректирует подход к работе

# Инструменты / Методы

1. Рамка
2. Фидбек без обвинений
3. Открытые вопросы на прояснение и  
Активное слушание
4. Приглашение найти решение  
вместе + Фидфорвард
5. Аргументация через  
интересы/опасения
6. Фиксация и проверка на  
устойчивость

# Инструменты / Методы

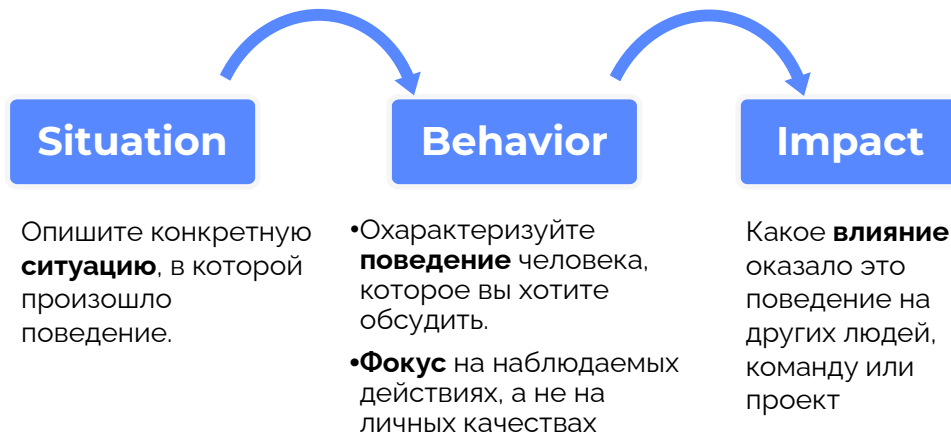
1. Рамка
2. Фидбек без обвинений
3. Открытые вопросы на прояснение и Активное слушание
4. Приглашение найти решение вместе + Фидфорвард
5. Аргументация через интересы/опасения
6. Фиксация и проверка на устойчивость

## Доверие + совместный успех + признание

- «Вот о чем я хочу с тобой поговорить.
- Ты один из самых сильных дизайнеров в команде — твои идеи часто заходят с первой презентации, и это реально влияет на качество наших проектов.
- И у меня есть ощущение, что сейчас мы не до конца используем этот потенциал — и для тебя, и для клиента, и для команды.
- Хочу обсудить, как мы можем выстроить работу так, чтобы твои идеи не терялись по пути и давали максимальный результат. И найти решение, которое будет работать и для тебя, и для проекта»

# Инструменты / Методы

1. Рамка
2. Фидбек без обвинений
3. Открытые вопросы на прояснение и Активное слушание
4. Приглашение найти решение вместе + Фидфорвард
5. Аргументация через интересы/опасения
6. Фиксация и проверка на устойчивость



«Сейчас мы видим, что после первых презентаций концепции возвращаются на доработку несколько раз, и клиент говорит, что идея теряет смысл и не отражает бренд.  
И в итоге есть риск, что проект могут передать другому агентству»

«Я вижу, что ты предпочитаешь не участвовать во встречах с клиентом и работать через менеджера.  
И в этой модели часть твоих идей и смысла искажается по пути. И клиент не может оценить по достоинству силу твоих идей»

# Инструменты / Методы

1. Рамка
2. Фидбек без обвинений
3. **Открытые вопросы на прояснение и Активное слушание**
4. Приглашение найти решение вместе + Фидфорвард
5. Аргументация через интересы/опасения
6. Фиксация и проверка на устойчивость

- «Скажи, как ты сам видишь эту ситуацию?»
- «Что для тебя в работе с клиентами сейчас самое неприятное или сложное?»
- «Почему для тебя важно не участвовать в этих встречах?»
- «Если бы этот процесс выглядел для тебя комфортно — как бы это было?»

## **Парафраз** (обязательно)

- «Правильно ли я понимаю, что для тебя важно ... ?»

# Инструменты / Методы

1. Рамка
2. Фидбек без обвинений
3. **Открытые вопросы на прояснение и Активное слушание**
4. Приглашение найти решение вместе + Фидфорвард
5. Аргументация через интересы/опасения
6. Фиксация и проверка на устойчивость

## **Возможные причины сопротивления**

*(это не говорить, а понимать)*

### **1. Статус**

- «я креатор, а не исполнитель»
- «я выше этого»

### **2. Контроль**

- не хочет зависеть от клиента
- боится «ломания идеи»

### **3. Неуверенность**

- некомфортно в коммуникации
- не умеет презентовать

### **4. Опыт**

- раньше клиенты уже «портили» идеи

### **5. Энергия**

- встречи вызывают стресс и выгорание

# Инструменты / Методы

1. Рамка
2. Фидбек без обвинений
3. Открытые вопросы на прояснение и Активное слушание
4. **Приглашение найти решение вместе + Фидфорвард**
5. Аргументация через интересы/опасения
6. Фиксация и проверка на устойчивость

- «Давай попробуем найти формат, где:
  - твои идеи сохраняются
  - клиент понимает их правильно
  - и тебе при этом комфортно работать.Как бы ты видел хорошее решение?»

Пример решения:

- «Например, ты участвуешь в ключевых встречах, где презентуется концепция. Это позволит тебе управлять ожиданиями клиента и делать именно то, что ты считаешь нужным, а не множество переделок. А менеджер возьмет на себя операционную часть»

# Инструменты / Методы

1. Рамка
2. Фидбек без обвинений
3. Открытые вопросы на прояснение и Активное слушание
4. **Приглашение найти решение вместе + Фидфорвард**
5. Аргументация через интересы/опасения
6. Фиксация и проверка на устойчивость

## **ФИДФОРВАРД (куда идём)**

«Я хочу попробовать другой подход: чтобы ты напрямую участвовал во встречах с клиентом — презентовал идеи и обсуждал правки. Это позволит тебе самому донести замысел и сохранить качество концепции до финала»

## **Ещё:**

«Для меня это не про “ходить на встречи”, а про то, чтобы твои идеи доходили до клиента в том виде, в котором ты их задумал. Как бы мы могли организовать такие встречи, чтобы они работали и для тебя, и для клиента?»

# Инструменты / Методы

1. Рамка
2. Фидбек без обвинений
3. Открытые вопросы на прояснение и Активное слушание
4. Приглашение найти решение вместе + Фидфорвард
5. Аргументация через интересы/опасения
6. Фиксация и проверка на устойчивость



# Инструменты / Методы

1. Рамка
  2. Фидбек без обвинений
  3. Открытые вопросы на прояснение и Активное слушание
  4. Приглашение найти решение вместе + Фидфорвард
  5. **Аргументация через интересы/опасения**
  6. Фиксация и проверка на устойчивость
- **Если у него потребность: «креативная свобода»**  
«Как раз участие во встречах даёт тебе больше контроля над идеей — ты сам объясняешь её, а не через кого-то. Более того — ты убеждаешь клиента напрямую и получаешь больше доверия, а значит свободу делать именно так, как считаешь ты»
  - **Если «контроль»**  
«Сейчас твоя идея проходит через менеджера и меняется. Если ты сам участвуешь — ты управляешь тем, как её понимает клиент, результат будет больше зависеть от тебя»
  - **Если «страх/неуверенность»**  
«Я могу помочь тебе подготовиться к первым встречам, и мы можем идти в них вместе»

# Инструменты / Методы

1. Рамка
  2. Фидбек без обвинений
  3. Открытые вопросы на прояснение и Активное слушание
  4. Приглашение найти решение вместе + Фидфорвард
  5. **Аргументация через интересы/опасения**
  6. Фиксация и проверка на устойчивость
- **Если «не любит долгие разговоры с клиентами, а любит дизайном заниматься»**  
«Давай ты будешь включаться только в ключевых моментах — когда важно донести идею. Если этого вообще не сделать, то проблем с клиентами будет только больше. А так ты сможешь быстрее решить вопросы и больше времени уделить не доработкам и переработкам, а именно дизайну»
  - **Если «статус / признание»**  
«Для клиента ты будешь не исполнителем, а автором концепции — это усиливает твою роль»

# Инструменты / Методы

1. Рамка
2. Фидбек без обвинений
3. Открытые вопросы на прояснение и Активное слушание
4. Приглашение найти решение вместе + Фидфорвард
5. Аргументация через интересы/опасения
6. Фиксация и проверка на устойчивость

## SMART-контроль

- что именно в какие сроки
- кто и как сделает
- чтобы какие результаты / изменения
- мы как заметили и что измерили / оценили?

+

**Как тебе с таким решением?**

# Заранее продумываем возражения

## «Моя работа — идеи, а не переговоры»

⇒ Когда дизайнер участвует в обсуждении с клиентом, его идеи не упрощаются и не искажаются. Это позволяет сохранить креативную силу концепции.

## «Клиент начнёт менять концепцию»

⇒ Когда ты участвуешь в разговоре, у тебя как раз появляется больше контроля над тем, как идея развивается.

## «Я могу делать больше пользы, занимаясь дизайном»

⇒ «Когда дизайнер не участвует в обсуждении, команда тратит больше времени на переделки и уточнения. Если ты участвуешь во встрече и сразу объясняешь идею, это часто экономит время всей команде и ускоряет работу над проектом.»

## Может чувствовать, что у него недостаточно навыков презентации или переговоров.

⇒ Присоединяем эмпатию + «Сейчас ты не участвуешь во встречах и не получаешь опыта в этом. Если начать постепенно включаться в разговоры с клиентом, ты сможешь развить этот навык и увереннее защищать свои идеи.»

# Non-Blame культура

## Суть принципа:

- фокус на причинах и решениях, а не на виноватых
- обсуждение фактов и процессов, а не личности
- создание среды, где сотрудники могут говорить о проблемах открыто

## Почему это важно в сложных разговорах:

- снижает защитную реакцию сотрудника
- помогает обсуждать ошибки спокойно и конструктивно
- переводит разговор из обвинения → в совместное улучшение работы

НЕ  
«Кто виноват?»»



«Что произошло и  
как мы это  
исправим?»»

# Алгоритм трудного разговора

## ➤ 1. Подушка доверия и Рамка Разговора

### Цель:

Снять защитную реакцию  
Повысить доверие  
Показать уважение  
Подтвердить, что разговор не про атаку

### Суть:

Я ценю тебя, твои волшебные результаты и мне больно, когда тебе не удается достигать успеха в полной мере!  
Давай раскроем твой потенциал на полную!

## ➤ 2. Фидбек и Исследование Проблемы

### Цель:

Обсудить наблюдения без обвинений (Фидбек)  
Понять мотивы и причины сопротивления

### Суть:

Я вижу вот такую ситуацию в работе, и вот последствия, которые беспокоят...  
Как ты сам на это смотришь?  
А что мешает по-другому?

## ➤ 3. Поиск решения, Фидфорвард + Выгоды сотрудника

### Цель:

Вовлечь сотрудника предлагать решения  
Донести, что бы от него хотелось (Фидфорвард)  
Вызвать желание пойти навстречу

### Суть:

Какое решение видишь?  
Как тебе вариант, что... ,  
Это позволит тебе ... .  
(выгоды отражают интересы сотрудника)  
О чем тогда договариваемся?

## ➤ 4. Устойчивое соглашение

### Цель:

Показать серьёзность ситуации  
Договориться о конкретных изменениях

### Суть:

Тебе точно подходит эта договоренность?  
Какие шаги мы сделаем в ближайшее время?  
Какие результаты и когда проверим?  
Какой план, если договоренность не работает?

# Поделитесь в чате

- Как ощущения?
- Что было важно понять?
- Какие ценные штуки забираете себе?



# Вот что вы можете сделать сами после эфира

- Опишите своего реального сотрудника на пару абзацев текста по 4-5 предложений (что делает, за что отвечает, что хорошо получается)
- Опишите, какую ответственность сотрудника пока на себя не особо берет и к чему это приводит. Когда это изменится, то по каким критериям вы оба поймете, что это удалось?
- Сделайте эти описания без имен, компании, чувствительных деталей
- Возьмите эту презентацию и свое описание (выше), загрузите в свой ИИ и попросите его помочь вам подготовиться к разговору с сотрудником, в котором вы сможете потренировать все изученные механики.

