

как критиковать сотрудников, чтобы нажить врагов – Генеральный Директор № 8, Август 2022

Денис Ермилов,



Как указать сотруднику на ошибку, чтобы не убить в нем желание работать? Как критиковать и не выглядеть монстром? Казалось бы, все просто: критикуй по факту, не переходи на личность.

В этой статье ваши коллеги доказали, что даже тут можно допустить ошибки, которые могут привести к потере хороших кадров. Мы собрали для вас вредные советы, чтобы вы поняли, как не стоит критиковать подчиненных, если не хотите от них избавиться.

Сперва отчитывайте, потом разбирайтесь

«Мы сделали дизайн-проект для строительной фирмы по продаже коттеджей. Позвонил разъяренный заказчик и потребовал заменить дизайн или расторгнуть договор. Он говорил, что дизайнер профнепригоден, его макеты не соответствуют требованиям», — рассказывает **Виктор Некрасов**, креативный директор студии графического дизайна «Веоникс».

Директор поверил заказчику, лишил дизайнера премии. Клиент не заплатил 250 тыс. руб. Позже выяснилось, что он выложил макеты в Instagram и активно ими пользовался. Дизайнер был разбит, его работоспособность оказалась на нуле. «Он все сделал, как просил

заказчик, а получил выговор. Человек уволился», — говорит Некрасов.

Оценивать личность, а не поступок

«Переход на личность — распространенная ошибка при общении с сотрудником. Часто слышу от управленцев: “Ты неэффективно работаешь с командой”, “Ты равнодушен к сотрудникам”», — говорит управляющий партнер консалтинговой компании TeamExpert **Вячеслав Таранов**.

По словам Вячеслава, из-за такой критики московская торговая компания потеряла хорошего начальника отдела продаж. Хотя отдел перевыполнял план на 105 процентов и выше, начальник не выдержал критики и уволился.

Включайте психоаналитика

Хороший руководитель, отчитывая сотрудника, пытается оказать ему поддержку и найти оправдание его ошибок. Но часто это напоминает ненужный психоанализ мотивов поведения сотрудника.

«Я понимаю, почему ты не успеваешь с отчетами. Знаю о твоих проблемах с женой. Ты их на работу не приноси, оставляй дома»», — приводит пример доморощенного психоанализа Вячеслав Таранов.

Это нарушение границ сотрудника. Максимум, чего вы добьетесь, — вызовите его раздражение. «У босса могут быть любые гипотезы о причинах поведения подчиненного, но держать их нужно при себе», — считает Вячеслав Таранов.

Преувеличивайте и обобщайте

В этом вам помогут фразы: «Ты всегда поступаешь неправильно», «Ты постоянно делаешь одну и ту же ошибку» и т. п.

«В немецкой торговой компании гендиректор, оценивая работу маркетинга, говорил: “Все ваши проекты банальны”. Текущее в команде было 40 процентов, увольнялись с мотивом “обесценивание работы”», — рассказывает Таранов. «Правильно так: “За последние шесть месяцев ты трижды допустил брак. Тебе нужна помощь, чтобы исправить ситуацию?”», — советует **Татьяна Филатова**, гендиректор консалтинговой компании Anti-HR.

Сравнивайте сотрудника с другими

«Будьте уверены, сотрудник напрочь потеряет мотивацию работать, а вы станете его врагом, если будете сравнивать этого сотрудника с другими, а не с его предыдущими результатами.

Слышала как-то от директора компании клиента фразу на совещании: “Вот Петя крутой, он сделал 100 продаж в месяц, а ты какие-то жалкие 87”. Стоит ли говорить, что сотрудник с не самыми плохими результатами стал продавать хуже», — рассказывает Филатова.

Как было бы лучше? Например, сказать: «В прошлом месяце у тебя были более высокие результаты, что-то случилось?»

Подготовился к выговору

«Управляющая клиникой два месяца показывала низкие показатели по выручке. Причин для этого не было: сильная команда врачей, стабильный поток первичных пациентов», — рассказывает **Артем Кольцов**, управляющий партнер центров имплантации и стоматологии «ИНТАН».

Руководитель составил план конструктивной беседы и пригласил сотрудницу на разговор.

«Я изучил показатели всей сети. Проанализировал цифры проседающей клиники. Выписал три месяца с ее лучшими

показателями за последние полгода. Отметил сильные качества управляющей, чтобы оставаться эмоционально устойчивым в разговоре», — делится опытом Артем Кольцов.

План помог руководителю избежать эмоционального напряжения. Разговор прошел позитивно.

«В беседе я применил технику “Три к одному”. Сначала указал на три месяца с лучшими показателями по выручке филиала управляющей. Похвалил за достижения. Потом обратил внимание на два последних провальных месяца. Спросил, почему так произошло. В конце беседы сказал, что верю в то, что ей удастся исправить ситуацию», — говорит Артем Кольцов.

Через три месяца эта клиника стала давать стабильно высокие финансовые результаты.

[Какие методы помогут побороть стресс? Четыре шага](#)

Критикуйте публично

Прилюдная критика подорвет уверенность сотрудника в себе. Работник воспримет это как показательное наказание. Например, сотрудник сдал отчет с ошибками, а на утреннем совещании руководитель начал критиковать его работу при всех. Все, авторитет сотрудника среди коллег подорван.

Не уточняйте причины ошибок

Критикуйте, чтобы отчитать и показать свой авторитет, а не чтобы найти причины, почему сотрудник не справился. Так вы гарантированно станете для подчиненного врагом номер один.

Часто критика ограничивается выражением «Мне не нравится, переделайте», без комментариев, предложений. Руководитель не выясняет причин, не задает направления, как исправить ошибку.

«Критикуя сотрудника, я никогда не выясняю, “как мы до этого дошли”. Я обсуждаю, что мы можем сделать для исправления ситуации в ближайшие 48 часов. И все. Ни один подчиненный не чувствовал себя униженно на таких разборах», — рассказывает **Татьяна Евдина**, директор по управлению крупной финансовой компании.

Чем заменить оценочную критику

Как не нужно

«Ты плохо работаешь с командой»

«Ты неорганизован и невнимателен к клиентам»

«Ты высокомерен, равнодушен к коллегам»

Как нужно

«В четверг на общем собрании не было половины сотрудников твоего подразделения. Выяснилось, что они не были проинформированы. Прошу тебя внимательнее работать с командой»

«Сегодня клиент приехал к тебе на встречу вовремя и ждал тебя десять минут. Это не клиентоориентированный подход»

«Коллега из соседнего департамента обратился к тебе за помощью, ты ответил, что это выходит за рамки твоего функционала. Я хочу напомнить тебе, что мы одна команда»

Указывайте только на ошибки

«Ко мне обратился менеджер проекта одного из российских банков со словами: “Я с этим руководителем работать не буду!”», — рассказывает Татьяна Евдина.

Начали разбирать ситуацию. Откуда такое нежелание работать вместе? Оказывается, руководитель считал новичка талантливым и хотел развивать его. Вот только способ выбрал неудачный. Он показывал, где надо «поднажать», указывал на ошибки. Убивал его мотивацию. Оба хотели как лучше, а получился конфликт. Правильным было бы говорить вот так: «Я вижу, это у тебя получилось, а здесь подумай, что можно было бы усилить. Может, тебе надо чем-то помочь?»

Вообще не критикуйте

Бойтесь показаться монстром или убить мотивацию подчиненных? Не критикуйте и не анализируйте их работу. Только вот итоги такого

поведения будут плачевными. Либо сотрудники будут считать, что вам нет дела до их работы, либо крупные ошибки пройдут мимо вас.

«Наши дизайнеры-наставники, чтобы не обидеть стажеров, не давали им обратную связь. Умалчивали об их ошибках, чтобы избежать конфликта. Начинающие специалисты не понимали, что они делают не так. Допускали одни и те же ошибки», — вспоминает **Роман Горбачев**, гендиректор брендингового агентства «Логомашина».

Чтобы решить эту проблему, дизайнерам-наставникам предложили сначала хвалить стажеров за то, что у них получилось, а потом обсуждать то, что нужно доработать.

Правила конструктивной критики

	Беседуйте с глазу на глаз.	Узнайте, что помешало сотруднику верно выполнить задачу.
Применяйте технику «Три к одному»: сперва похвала, потом критика, потом снова похвала. Мы запоминаем лучше всего то, что слышим в начале и в конце беседы.	Предлагайте варианты, как нужно было поступить и как лучше сделать в будущем.	Не начинайте с вопроса «Почему?». Ответ очевидно начнется с «потому что...».
Критикуйте только работу, не ассоциируйте провал с человеком.	Интересуйтесь мнением сотрудника, например: «Я бы сделал вот так. Как думаешь, это бы сработало?»	Так вы заставляете сотрудника с ходу оправдываться.
		Избегайте сарказма и иронии.