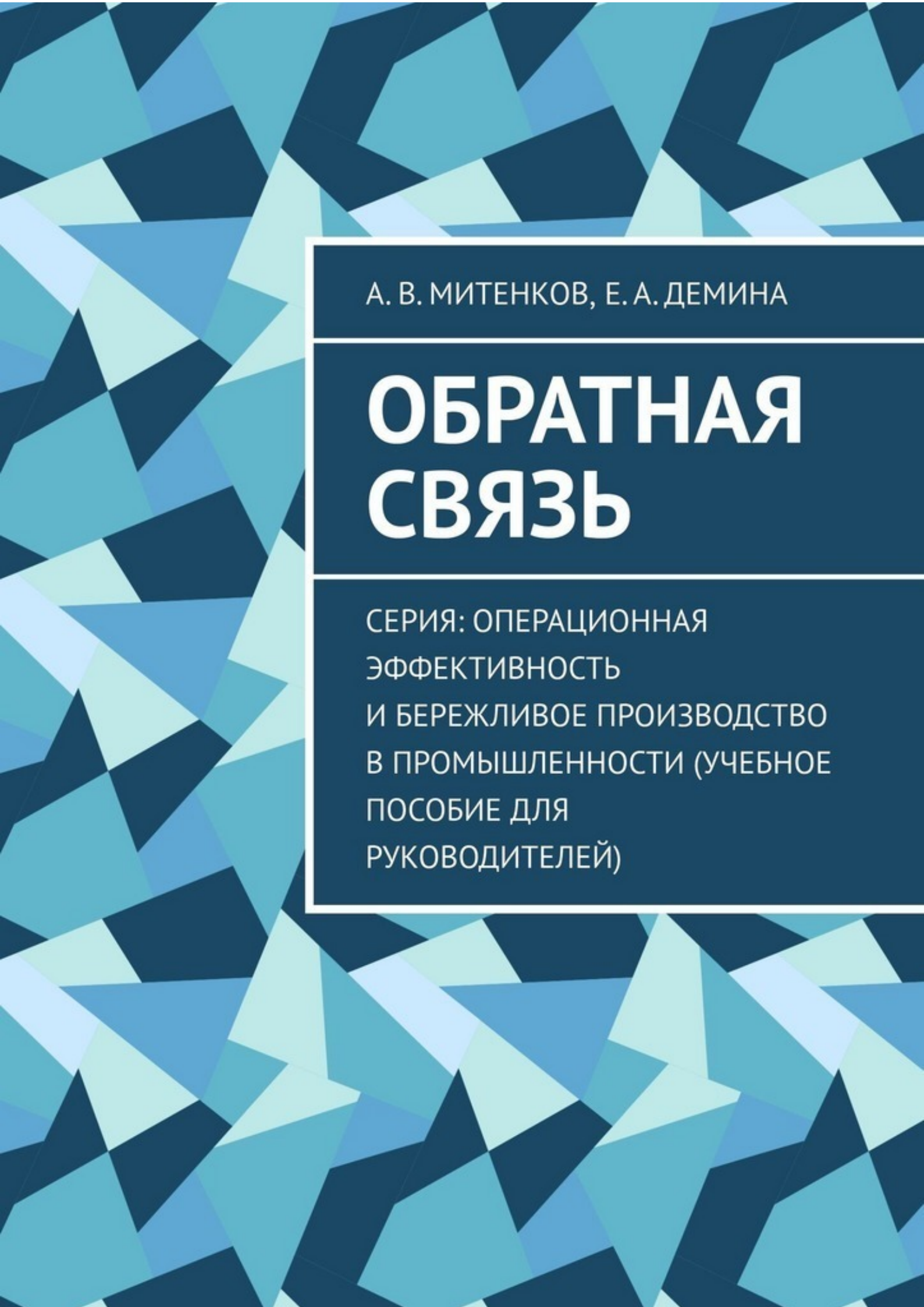




А. В. МИТЕНКОВ, Е. А. ДЕМИНА

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

СЕРИЯ: ОПЕРАЦИОННАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
И БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО
В ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УЧЕБНОЕ
ПОСОБИЕ ДЛЯ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ)

Алексей Митенков

**Обратная связь. Серия:
Операционная эффективность
и бережливое производство
в промышленности (учебное
пособие для руководителей)**

«Издательские решения»

Митенков А. В.

Обратная связь. Серия: Операционная эффективность и бережливое производство в промышленности (учебное пособие для руководителей) / А. В. Митенков — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-695737-4

Пособие рассматривает обратную связь как инструмент повышения операционной эффективности и культуры бережливого производства. В нем представлены алгоритмы диалогов для корректировки действий сотрудников и внедрения улучшений. Внимание уделено выбору момента для коммуникации и ситуациям, когда руководителю эффективнее воздержаться от немедленной реакции. Книга содержит рекомендации, применимые непосредственно на производстве («в гембе») для мастеров, начальников цехов и руководителей предприятий.

ISBN 978-5-00-695737-4

© Митенков А. В.
© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Четыре типа ситуаций, в которых мы даём или нет обратную связь	8
Ситуация А. Обратную связь не просят, но давать её нужно	9
Типичная ошибка руководителя	10
Алгоритмы обратной связи	11
Эта же ситуация А, но с разными адресатами обратной связи	13
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Обратная связь
Серия: Операционная эффективность
и бережливое производство
в промышленности (учебное
пособие для руководителей)

Алексей Владимирович Митенков
Екатерина Александровна Демина

Рецензент:

доктор экономических наук, профессор

Сборщиков Сергей Борисович

(Университет науки и технологий МИСИС)

© Алексей Владимирович Митенков, 2026

© Екатерина Александровна Демина, 2026

ISBN 978-5-0069-5737-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Руководитель даёт обратную связь постоянно: своим сотрудникам, коллегам и всем участникам рабочего процесса, превращая её в фундамент для развития команды. Это не разовое событие, а непрерывный диалог, который позволяет синхронизировать ожидания, оперативно корректировать курс и создавать единое информационное поле. Такой подход делает фидбек универсальным инструментом, где каждый участник понимает свой вклад в общий результат и вектор движения компании. Даже когда молчит – он всё равно её даёт.

На практике обратная связь часто прерывается по двум причинам:

- руководитель говорит «как положено», но не по ситуации;
- руководитель использует один и тот же приём на все случаи жизни.

Отсюда появляются:

- обиженные сотрудники, которые «больше не спрашивают»;
- руководители, которые «уже сто раз говорили – толку ноль»;
- универсальные советы вроде «сначала похвалите, потом поругайте».

В этом учебном пособии для руководителей мы не будем:

- углубляться в психологию личности;
- разбирать типы характеров;
- учить «правильно чувствовать».

Мы будем разбираться *в управленческих ситуациях*.

Перед тем как давать обратную связь, у руководителя всегда есть два внутренних вопроса – осознанных или нет:

1. *Меня просят дать обратную связь или нет?*
2. *Я сейчас хочу (и готов) её давать или нет?*

Если ответить на эти два вопроса, почти всегда становится понятно:

- стоит ли вообще начинать разговор;
- в каком формате его вести;
- и какую цель ставить: исправить результат, развить человека, сохранить контакт и отношения.

Есть большое количество технологий и алгоритмов обратной связи, но мы посмотрим на фидбек с точки зрения **реальности**: ведь не каждый руководитель – психолог и коуч-наставник, но отследить **два** простых параметра сможет каждый: «просят – не просят» и «хочу – не хочу». Так появляется **матрица** из четырёх ситуаций – без сложных терминов, но с очень разными управленческими решениями.



Четыре типа ситуаций, в которых мы даём или нет обратную связь

- **Ситуация А.** Обратную связь **не просят**, но руководитель понимает: если сейчас промолчать – будет хуже и **хочет её дать**. Обычно это разговоры про некачественный результат, ошибки, срывы сроков, «мы так не договаривались».

- **Ситуация Б.** Обратную связь **просят**, и руководитель **готов её дать**. Лучшая точка для развития, обсуждения и роста, если ею правильно воспользоваться.

- **Ситуация В.** Обратную связь **не просят**, и руководитель **осознанно её не даёт**. Потому что это не его зона ответственности, не тот момент или не тот формат.

- **Ситуация Г.** Обратную связь **запрашивают**, но руководитель **не готов её давать сейчас**. Нет ресурса, нет фокуса, нет готовности быть внимательным к человеку, есть страх испортить отношения или обидеть, да просто – неприятный человек!

Во всех этих ситуациях одинаковые алгоритмы не работают. А попытка действовать «по учебнику» часто только ухудшает результат.

Как пользоваться этим пособием

Каждая глава посвящена одной из этих ситуаций и содержит:

- разбор типичных ошибок руководителей;
- два-три практических алгоритма;
- пример из рабочей жизни;
- короткое резюме или мини-кейс с вариантами действий.

В пособии не обязательно читать всё подряд. Его можно открывать с вопроса: «Я сейчас в какой ситуации?» И дальше – действовать осознанно, а не автоматически.

И если мы говорим об обратной связи как об управленческом инструменте, то в реальной работе руководитель даёт обратную связь чаще всего:

- подчинённым – в рамках своей управленческой роли;
- команде в целом – когда важны общие правила и договорённости.

Но иногда вы можете оказаться в ситуации, когда нужно дать фидбек коллеге. Или – такое тоже бывает – надо дать обратную связь руководителю в условиях разницы статуса и ответственности.

Базовая логика ситуаций А-Г сохраняется для всех этих случаев, но формат разговора, риски и управленческий фокус будут отличаться.

В следующих главах мы будем отдельно **подсвечивать** эти различия там, где это действительно важно для практики.

Ситуация А. Обратную связь не просят, но давать её нужно

Это самая частая и самая сложная ситуация для руководителя, когда результат есть, но плохой. Или сроки сорваны. Или качество не то, а договорённости нарушены.

Сотрудник при этом:

- не приходит за обратной связью;
- избегает разговора;
- искренне считает, что «всё более-менее нормально».

А руководитель понимает: если сейчас промолчать, проблема останется, закрепится.

Важно сразу зафиксировать: в этой ситуации обратная связь – это не воспитание и не «разговор по душам». Это **управленческое вмешательство**.

Типичная ошибка руководителя



Самая распространённая ошибка – **начать с оценки человека**, а не результата. Как это звучит:

- «Ты безответственно подошёл к задаче»;
- «Ты опять невнимателен»;
- «Тебе вообще можно что-то доверить?»

Что происходит дальше:

- человек закрывается;
- начинает оправдываться;
- спорит или молчит;
- контакт теряется, а результат не улучшается.

Запомните простое правило: **если обратную связь не просят — контакт хрупкий. Поэтому начинать нужно не с личности, а с фактов.**

Алгоритмы обратной связи

Алгоритм 1. Жёстко по делу: когда результат важнее комфорта

Подходит, если:

- задача критична;
- ошибки повторяются;
- цена ошибки высокая;
- у сотрудника пока недостаточно самостоятельности.

Шаг 1. Фиксируем факт Без эмоций и оценок: «Отчёт сдан на два дня позже и не соответствует согласованной структуре»	Шаг 2. Показываем управленческое последствие «Из-за этого мы не смогли вовремя передать данные заказчику»	Шаг 3. Фиксируем ожидание на будущее «В следующий раз отчёт должен быть готов к среде и в формате, о котором договорились»	Шаг 4. Проверяем понимание «Что из этого тебе сейчас важно учесть?»
---	---	--	---

Важно: здесь нет обсуждения «почему ты такой». Есть разговор **о работе и её результате**.

Алгоритм 2. Через ответственность: когда человек в целом надёжен

Подходит, если сотрудник опытный, ошибка разовая и вам важно сохранить партнёрский тон.

Шаг 1. Описываем ситуацию «Давай посмотрим на результат последней задачи»	Шаг 2. Называем расхождение с ожиданиями «Я ожидал увидеть X, но получил Y»	Шаг 3. Передаём ответственность человеку «Как ты сам оцениваешь этот результат?»	Шаг 4. Договариваемся о корректировке «Что ты сделаешь иначе в следующий раз?»
---	---	--	---

Здесь руководитель **не тянет разговор на себе**, а возвращает сотрудника в позицию автора результата.

Алгоритм 3. С учётом уровня самостоятельности сотрудника

Один и тот же разговор **по-разному работает** с разными людьми.

- Новичку нужна конкретика и опора: «Вот критерии, вот пример, вот срок».
- Опытному – обсуждение решений: «Как ты принимал это решение?»
- Перегруженному – приоритизация: «Что сейчас мешает сделать это качественно?»

Если давать всем одинаковую обратную связь, она либо не доходит, либо раздражает.

Эта же ситуация А, но с разными адресатами обратной связи

Если это подчинённый, то у вас есть управленческое право инициировать разговор. Фокус – результат, стандарты, договорённости.

Риск: перейти от обсуждения работы к оценке личности.

Как лучше начать: «Я говорю об этом, потому что отвечаю за результат и хочу, чтобы в следующий раз он был другим».

Если это коллега, то формального управленческого мандата нет. Значит, разговор возможен только через влияние на общий результат, а не через «как правильно».

Риск: звучать как «старший» или «поучающий».

Как лучше начать: «Мне важно это проговорить, потому что это влияет на мою часть работы и общий результат».

Если это руководитель, то – это самый сложный вариант ситуации А. Обратная связь возможна, но:

- через факты;
- через последствия;
- без обвинений и оправданий.

Риск: перейти в защиту или в скрытую конфронтацию.

Как можно начать разговор: «Хочу обратить ваше внимание на момент, который может повлиять на результат...».

В случае с руководителем есть соблазн попытаться «угадать», в какой момент лучше подойти с деликатной информацией о том, что он ошибся или возможно ошибётся в будущем – так делать не стоит.

Также не стоит внимательно смотреть, в каком настроении находится ваш руководитель, и подгадывать «удобный момент». Обычно они это чувствуют нутром как «специальное послание». И вот тогда риск навлечь на себя подозрения в том, что вы подсиживаете шефа или специально «опоздали с сообщением, чтобы начальник опростоволосился» гораздо выше.

Подходите с сообщением сразу, как только вы обнаружили риски, но используйте **начало** фразы, которое мы рекомендуем вам: «Хочу обратить ваше внимание на один момент, который может повлиять на результат...»

Пример из рабочей жизни

Начальник смены недоволен качеством отчёта. Сотрудник не запрашивает обратную связь и считает, что «и так сойдёт».

Вариант 1 (неудачный):

«Ты опять всё сделал спустя рукава».

Результат: конфликт, защита, обида.

Вариант 2 (управленческий):

«В отчёте не заполнены два обязательных блока. Из-за этого мы не можем использовать его в работе. В следующий раз прошу сдавать отчёт полностью. Если что-то мешает – скажи заранее».

Результат: ясность, границы, сохранён контакт.

Короткое резюме главы

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.