

Софья Данилина  
**Порционное обучение: от  
микро-шагов к устойчивым  
результатам**



# Софья Данилина

## Порционное обучение: от микро-шагов к устойчивым результатам

*<https://litres.ru/74013959>*

*SelfPub; 2026*

### Аннотация

Эта книга — практическое руководство по методологии порционного обучения, которое меняет правила игры. Основанное на 20-летнем опыте автора в ритейле, фармацевтике и авиапроме, оно предлагает системный подход к развитию soft skills: от декомпозиции абстрактных компетенций до конкретных поведенческих индикаторов.

Вы узнаете:

Как превратить «хочу развить коммуникацию» в измеримые микро-шаги, которые мозг готов усвоить без сопротивления.

Почему короткие ежедневные тренировки работают лучше марафонов и как выстроить их в единую спираль развития.

Как давать обратную связь, которая не гасит мотивацию, а зажигает желание расти.

Как измерять прогресс так, чтобы он вдохновлял команду, а не пугал отчётами.

Как вовлечь руководителей и превратить разовый курс в культуру постоянного развития компании.

Без воды, сложных терминов и академической теории. Только проверенные инструменты, алгоритмы и кейсы для тех, кто хочет видеть реальные изменения в поведении сотрудников и измеримый бизнес-результат.

# Содержание

Глава	5
Конец ознакомительного фрагмента.	26

# Софья Данилина

## Порционное обучение: от микро-шагов к устойчивым результатам

### Глава

#### Предисловие

За двадцать с лишним лет в корпоративном обучении я видела много: от восторженных глаз после тренинга до тихого возвращения к старым паттернам уже через неделю. Мой опыт собрал воедино самые разные индустрии: от ритейла и фармацевтики до контакт-центров и авиапрома. Но объединяло их одно: моя задача была не просто передать знания, а увидеть, как они превращаются в поведение. Я отслеживала это на двойных визитах, в аудите звонков, в ежедневной работе.

И постепенно я начала замечать закономерность, которая долго не давала мне покоя.

Почему «подъем» после тренинга длится всего неделю?

Мы все знаем этот сценарий: программа отгремела, команда заряжена, продажи или качество сервиса растут на 10–

15%. А через неделю энтузиазм тает, и цифры возвращаются к привычным.

Я долго думала, что дело в недостатке мотивации. Но потом поняла: это не про людей. Это про нашу природу. Внедрять новый навык в плотный рабочий график — тяжелая когнитивная работа. Мозг сопротивляется перегрузке, и проще скатиться к проверенным, «автопилотным» способам поведения.

Как тренер, я чувствовала себя в замкнутом круге: шаг вперед, два назад. А бизнес ждал стабильного, измеримого результата. Где мы теряем нить?

Эксперимент, который изменил мой взгляд на обучение

Все изменилось около пятнадцати лет назад, когда меня пригласили на масштабный проект для крупной металлургической компании. Глядя на программу, я честно сомневалась: «Сработает ли это? Ведь это совсем не похоже на то, к чему мы привыкли».

Вместо привычного двухдневного интенсива обучение растянули на месяц. Каждый день — маленький, дозированный блок: короткая теория плюс несколько упражнений, отточенных в разных ситуациях. А еще — персональная, бережная обратная связь после каждого задания.

Я решилась «нырнуть» в этот эксперимент. И поняла: это работает. Впервые за годы я увидела, как soft skills не просто изучаются, а действительно встраиваются в ежедневную работу. Сотрудники не «зубрили» навыки — они проживали

их по чуть-чуть, день за днем.

Так я познакомилась с командой ServiceUp, основоположниками подхода «порционного обучения». Вместе мы начали бережно дорабатывать эту систему: добавили мой опыт в ассессменте, выстроили четкие карты навыков, продумали логику от бизнес-показателей к учебным шагам.

Параллельно рынок начал активно развиваться в сторону e-learning, и наш подход идеально лег на платформы дистанционного обучения. Теперь мы могли создавать микро-курсы, которые не требуют отрыва от работы, но дают измеримый результат. Для бизнеса это прозрачная связь: навык - поведение - KPI. Для учебного центра — наконец-то понятный ответ на вопрос «А что мы изменили?».

### **О чем эта книга**

Эта книга — результат нашего общего пути. Она не про теорию ради теории. Это практическое руководство для тех, кто устал от иллюзии обучения и хочет видеть реальные изменения в поведении сотрудников.

Здесь вы не найдете сложных академических терминов. Вместо этого мы шаг за шагом разберем, как превратить абстрактное «хочу развить коммуникацию» в конкретные, измеримые действия. Вы узнаете:

Как декомпозировать любой навык на микро-шаги, которые мозг готов усвоить без сопротивления.

Почему короткие тренировки работают лучше марафонов и как выстроить их в единую систему.

Как давать обратную связь, которая не гасит мотивацию, а зажигает желание расти.

Как измерять прогресс так, чтобы он вдохновлял, а не пугал.

И главное — как вовлечь руководителей, чтобы обучение стало не «обязаловкой», а частью ежедневной работы.

Я написала эту книгу для вас — методологов, тренеров, руководителей учебных центров и лидеров команд, которые верят, что развитие людей может быть легким, естественным и, самое главное, эффективным.

Давайте начнем это путешествие вместе. Маленькими шагами. Но всегда вперед.

Глава 1. Фундамент: зачем мы учимся и как не сбиться с пути

Если вы открыли эту книгу, значит, вы уже сделали самый важный шаг: поняли, что развитие мягких навыков (soft skills) — это не разовое мероприятие, а живой, непрерывный процесс. Я не буду заваливать вас сухими терминами и академическими выкладками. Наша задача здесь — быть вашими проводниками, которые уже прошли этот путь и хотят поделиться рабочими, проверенными инструментами.

В этой главе мы затронем основные правила методологии порционного обучения. В следующих главах разберем их более детально, а сначала давайте создадим системное представление того, о чем, собственно, пойдет речь в этой книге.

**Правило №1.** С чего начинается любой рост? С вопроса

«Зачем?»

Знакома ли вам ситуация: сотрудники посещают тренинг, кивают, заполняют анкеты, а через месяц поведение возвращается к привычной норме? Это происходит не потому, что люди не хотят учиться. А потому, что обучение часто отрывается от реальной почвы бизнес-задач.

Первое правило нашей методологии звучит просто: эффективным будет только то обучение, цель которого сформирована на основе текущего запроса бизнеса и KPI. Не ради галочки в отделе развития, не потому что «так принято», а чтобы завтра ваш специалист смог чуть точнее понять клиента, чуть увереннее разругать конфликт или чуть быстрее адаптироваться к новому процессу.

Когда вы формулируете цель курса, обязательно проверьте связку: те изменения, которые мы запланировали, действительно повлияют на задачи бизнеса? Оценивайте риски заранее: что может пойти не так и, как это предотвратить? Конкретный результат рождается из конкретных целей. Мы должны четко понимать, как изменится поведение сотрудника и какие измеримые показатели за этим последуют. И да, важно, чтобы эту связку видели не только вы, как организатор, но и сами участники, и внутренние заказчики. Когда все понимают «зачем», сопротивление тает, а вовлеченность растет.

**Правило №2.** Не марафон, а серия точных тренировок  
Представьте, что вы учитесь кататься на коньках. Вы не

смотрите трехчасовую лекцию о балансе и не пытаетесь проехать пять километров в первый день. Вы выходите на лед, делаете пару движений, корректируете равновесие, пробуете снова. С soft skills работает ровно так же.

Предлагаю вам смотреть на обучение, как на цикл тренировок. Ключевое слово здесь — порционно. Почему это работает? В порционном формате мы сразу, на этапе разработки курса закладываем несколько важных моментов, которые будут влиять на «легкость» усвоения материала. Как бы заранее облегчая конструкцию, чтобы наш «корабль» не пошел ко дну посреди маршрута. Вот эти моменты:

Легкий и комфортный старт: мозг не перегружается, мотивация сохраняется.

Быстрое освоение: материал подается малыми дозами, «нарезается» на понятные блоки.

Своевременная коррекция: вы видите прогресс или проблемы уже на ранних этапах.

Работа с сопротивлением: короткие форматы не вызывают отторжения, а встраиваются в плотный рабочий график.

В нашей практике оптимальная длительность одной тренировки — до 30 минут в день. А чтобы навык действительно закрепился, цикл по одной теме должен состоять минимум из семи таких тренировок. И самое важное: мы выстраиваем баланс «теория – практика – мотивация». Теорию подаем легко и понятно. Практику даем в виде циклов заданий, где сотрудник сразу пробует новое в деле. А мотивацию

вплетаем через осмысление пользы, поддержку и вовлечение в процесс. Это превращает обучение из «обязаловки» в привычку.

**Правило №3.** Принцип спирали: как подниматься, а не ходить по кругу

Многие боятся, что повторение убивает интерес. Но в развитии навыков важно использовать «принцип спирали». Это когда мы возвращаемся к одной теме снова и снова, но каждый раз — на новом уровне глубины и сложности. Спираль поднимает нас вверх за счет пяти опор:

Постепенное усложнение. Сначала — база, потом — нюансы, потом — сложные сценарии.

Повторение и закрепление. Регулярный возврат к материалу через упражнения, кейсы или обсуждения.

Связь с реальным опытом. Каждый виток обязательно примеряется на рабочие ситуации клиента или команды.

Обратная связь. Честный, конструктивный взгляд со стороны или саморефлексия, которая показывает, где мы сильны, а где еще есть рост.

Индивидуализация. Каждый двигается в своем темпе. Кто-то сделает два шага вперед за неделю, кто-то — три. И это нормально.

Каждый последующий виток не просто повторяет старое, а совершенствует навык и цементирует новую профессиональную привычку.

**Правило №4.** От пугающей компетенции к понятному

действию

Часто цель обучения звучит так: «Нам нужно развить навык коммуникации» или «Прокачаем работу с возражениями». Звучит масштабно, но... как за это взяться? Ответ кроется в декомпозиции.

Любой макронавык (крупная компетенция, ведущая к цели) можно и нужно разделить на микронавыки — небольшие, конкретные действия. А каждый микронавык, в свою очередь, проявляется через поведенческие индикаторы: простые, измеримые шаги, которые сотрудник реально может выполнить на встрече или звонке.

Например, макронавык «Работа с возражениями» распадается на микронавыки: «Присоединение к возражению», «Прояснение причины», «Аргументация». А индикаторы для «Присоединения» могут быть такими: повторяет последние слова клиента, благодарит за вопрос, использует технику внешнего согласия. Не более 3–5 индикаторов на микронавык. Если их больше — делим дальше. Это превращает абстрактное «стать лучше» в четкую дорожную карту, где каждый шаг можно отработать, измерить и закрепить.

**Правило №5.** Чтобы не потерять нить: контроль прогресса

Система порционного обучения работает только тогда, когда мы видим, как движется группа и каждый участник. Контроль прогресса — это не экзамен и не отчет для руководства. Это ваш навигатор. Он показывает, где траекторию

нужно скорректировать, кого поддержать, а где уже можно добавить сложность. Когда прогресс измерим, мотивация растет естественным путем: люди видят свои собственные шаги вверх.

*Маленькая практика перед следующим шагом*

Возьмите один навык, который сейчас актуально развивать в вашей команде. Ответьте на два вопроса:

Как этот навык проявится в реальном поведении сотрудника уже на следующей неделе?

Какие 2–3 поведенческих индикатора станут вашим маркером того, что сдвиг произошел?

Запишите ответы. Это будет вашей первой точкой на карте развития.

В следующих главах подробно разберем, как правильно «нарезать» материал, как выстроить образовательную траекторию, которая не ломает рабочий ритм, а встраивается в него, и как превратить теорию в устойчивые профессиональные привычки. Я буду рядом на каждом этапе. Итак, начнем наше путешествие в увлекательный мир порционного обучения. Вы с нами?

Глава 2. Наука за порционным обучением: почему это работает

Если после прочтения первой главы вы задумались: «А точно ли это работает? Не просто модная штука, а реально помогает?», то вы на правильном пути. В этой главе давайте разберемся, почему именно порционное обучение — это

не модный тренд, а научно обоснованный подход, который превращает обучение в привычку, а не в обязательство. И да, я не буду зачитывать вам сухие статьи — поговорим как друзья за чашкой кофе.

Мозг как калейдоскоп: почему маленькие шаги — это не про скучность, а про эффективность

Представьте, что вы пытаетесь выучить новый язык. Если вы сидите три часа подряд и пытаетесь запомнить 50 слов за раз, что происходит? Мозг кричит: «Ой, я не могу это обработать!» А если вы учитесь по 10 минут в день, повторяете только 5 слов, но делаете это ежедневно? Мозг говорит: «Здорово, теперь это в моей памяти как часть жизни!»

Исследование от РМС (2020) показало, что снижение количества повторений подряд усиливает освоение навыка, предотвращая механическое выполнение. Это значит, если мы перегружаем мозг, он просто отключается — как когда вы пытаетесь проглотить целый кусок пирога за минуту. Нет, лучше есть по кусочку, с перерывами, и тогда пирог будет вкуснее и полезнее.

*Интервальное повторение: как удержать знания на 80% вместо 20%*

Вы когда-нибудь замечали, что после тренинга, который длился 3 часа, через день вы уже забыли 70% материала? Это не ваша вина, а закон природы. Исследование Wranx (2024) показало, что интервальное повторение (разнесение практики во времени) усиливает долгосрочное удержание инфор-

мации на целых 60–80% против 20–30% при массированной практике.

Представьте, что вы учитесь работать с клиентами. Вместо того чтобы сидеть на тренинге целый день, вы делаете следующее:

В первый день: 10 минут на практику с ролевыми играми

На второй день: 5 минут на рефлекссию и анализ ситуации

Через 3 дня: 10 минут на повторение ключевых моментов

Через неделю: 15 минут на применение навыка в реальной работе

Этот цикл — как спираль, о которой мы говорили в первой главе. Каждый виток не просто повторяет старое, а углубляет понимание, добавляет новые нюансы и связывает с реальным опытом. И знаете, что самое классное? Это не требует от сотрудников отрыва от работы. Они учатся в потоке работы, как дышат.

*Цифры, которые заставляют нас задуматься: что говорит наука?*

Давайте посмотрим на цифры, которые показывают, что порционное обучение — это не просто мода, а реальный инструмент:

94% специалистов по обучению отмечают, что сотрудники предпочитают микроформаты традиционным тренингам (исследование Arist, 2025). Почему? Потому что они не мешают работе, а встраиваются в нее. Как будто вы получаете небольшой толчок, а не целый топливный бак.

Удержание информации при интервальном повторении возрастает до 80%, против 20–30% при массированной практике (исследование Wranx, 2024). Это значит, что если вы будете повторять материал через 1 день, 3 дня, 7 дней и 21 день, вы запомните его на долгие годы, а не на пару часов.

Завершаемость курсов растет в 4 раза при использовании микро-модулей с геймификацией (исследование Arist, 2025). Почему? Потому что, когда вы учитесь в малых порциях, вы чувствуете прогресс каждый день. Это как игра: каждый уровень — это маленькая победа, которая мотивирует вас двигаться дальше.

Разработка контента в микроформате сокращается на 300%, а стоимость обучения — на 50% (исследование Arist, 2025). Это не просто цифра. Это значит, что вы экономите время на создании материалов и получаете больше результатов. Как будто вы научились строить дом не из кирпичей, а из готовых модулей.

*Делиберативная практика: как структурированная практика влияет на результат*

Исследование Masnagera et al. (2014–2024) показало, что структурированная практика с фокусом на слабые места и обратной связью дает умеренную, но значимую корреляцию с результатом ( $r \approx 0.3–0.4$ ). Это означает, что если вы будете правильно выявлять слабые места сотрудника и предоставлять конструктивную обратную связь, вы увидите реальный прогресс.

Но важно помнить: качество важнее количества. Простое увеличение повторений без обратной связи и рефлексии не дает прироста результата (исследование РМС, 2020). Если вы будете повторять один и тот же урок без анализа, это будет похоже на ходьбу по кругу — движения повторяются, но прогресса нет.

*Важные ограничения: где может сработать не так*

Конечно, как и в любой методике, есть нюансы. Давайте честно обсудим их:

**Контекст имеет значение.** Большинство исследований проводились на моторных или когнитивных задачах; перенос на коммуникативные навыки требует валидации в вашей отрасли (исследование РМС, 2020).

**Индивидуальные различия.** Оптимальное количество повторений варьируется в зависимости от опыта, мотивации и когнитивного стиля сотрудника (исследование Маспамага et al., 2014–2024).

**Качество важнее количества.** Простое увеличение повторений без обратной связи и рефлексии не дает прироста результата (исследование РМС, 2020).

*Практика: как начать порционное обучение сегодня*

Давайте сделаем это прямо сейчас! Возьмите один навык, который вы хотите развить в своей команде. Например, «работа с возражениями».

Разбейте на микрошаги:

Присоединение к возражению (повторить последние сло-

ва клиента, благодарить за вопрос)

Снятие негатива (использовать технику «внешнего согласия»)

Прояснение причины (задавать уточняющие вопросы)

Создайте интервальную структуру:

День 1: 10 минут на изучение первого микрошага + практика в реальной ситуации

День 2: 5 минут на рефлекссию + анализ ситуации

День 3: 10 минут на повторение первого микрошага + добавление второго

День 7: 15 минут на применение всех микрошагов в реальном контакте

Добавьте обратную связь: Запишите, как прошли уроки. Что получилось? Что не так? Как можно улучшить? Это ваша личная дорожная карта.

*Итог: Повторение — не тоска, а стратегия*

Порционное обучение — это не просто способ уложиться в рабочий график. Это методика, которая учится у природы: маленькие, регулярные шаги, которые со временем превращаются в привычки. Научно доказано, что это работает, и несмотря на некоторые ограничения, мы можем использовать его для создания реального изменения в поведении сотрудников.

Помните: вы не обучаете сотрудников — вы помогаете им открыть свой потенциал. А когда вы даете им маленькие, понятные шаги, они чувствуют, что могут это сделать. И это

самое важное — вера в себя.

Глава 3. От контекста к поведению: как превратить абстракцию в действие

Помните, в первой главе мы говорили о том, что любой рост начинается с вопроса «Зачем?» А во второй — разбирались, почему маленькие шаги работают лучше больших рывков. В этой главе перейдем к самому интересному: к практике. К тому моменту, когда вы стоите перед задачей «развить навык» и понимаете: звучит красиво, но... с чего начать?

Давайте честно: фраза «нам нужно прокачать коммуникацию» или «развить лидерские качества» — это как сказать «хочу стать здоровее». Звучит вдохновляюще, но без конкретных шагов остается просто пожеланием.

Сегодня я покажу вам простой, но мощный алгоритм, который превращает любую абстрактную компетенцию в набор конкретных, наблюдаемых и тренируемых действий. Это как разложить сложный рецепт на отдельные ингредиенты: когда вы видите каждый компонент, готовить становится гораздо проще.

*Три уровня навыка: от большого к маленькому*

Представьте, что навык — это дом.

**Макронавык** — это весь дом целиком. Например, «Работа с возражениями» или «Проведение конструктивной обратной связи». Это большая, важная компетенция, которая напрямую влияет на бизнес-результат. Но жить в «доме» сразу нельзя — нужно сначала заложить фундамент, возвести

стены, провести коммуникации.

**Микронавык** — это отдельные комнаты или элементы конструкции. Для макронавыка «Работа с возражениями» микронавыками будут: «Присоединение к возражению», «Прояснение причины», «Аргументация». Это уже конкретные действия, которые можно наблюдать и отрабатывать.

**Поведенческий индикатор** — это самый маленький, но самый важный элемент. Это то, как именно микронавык проявляется в реальной ситуации. Например, для микронавыка «Присоединение к возражению» поведенческими индикаторами будут: повторяет последние слова клиента, благодарит за возражение, использует технику «внешнего согласия».

Именно поведенческий индикатор становится объектом одной микро-тренировки. Не «стань лучше в коммуникации», а «сегодня на звонке повтори последние слова клиента перед тем, как ответить». Понимаете разницу?

*Пять принципов, которые делают индикаторы рабочими*

Чтобы поведенческие индикаторы действительно помогали в обучении, а не просто красиво выглядели в документе, они должны соответствовать пяти принципам. Запомните их — это ваш чек-лист при разработке любой программы.

**Наблюдаемость и измеримость.** Индикатор должен быть таким, чтобы его можно было «поймать» в реальной работе. Не «хорошо слушает», а «повторяет суть проблемы

клиента перед предложением решения». Не «проявляет эмпатию», а «использует фразу „Я понимаю, что вы разочарованы...“ в 80% случаев при работе с жалобами».

**Тренируемость.** Если индикатор нельзя отработать за 15–30 минут — он слишком сложный. Разбейте его еще. «Быть уверенным» — не тренируемо. «Держит зрительный контакт 70% времени диалога» — уже можно практиковать.

**Дифференциация по уровням.** Для каждого индикатора создайте простую шкалу из 3–4 уровней. Например, для «Использует открытые вопросы»:

Уровень 1 (Начальный): задает преимущественно закрытые вопросы («да/нет»), ориентируется только на скрипт.

Уровень 2 (Базовый): задает открытые вопросы, но формулировки заученные, используются не всегда.

Уровень 3 (Продвинутый): гибко варьирует вопросы в зависимости от контекста и ответов собеседника. Такая шкала помогает диагностировать исходный уровень, фокусироваться на зоне роста и видеть прогресс.

**Контекстуализация.** Индикатор должен быть привязан к реальной рабочей ситуации. «Анализирует данные отчета» — это по-разному для финансового аналитика и менеджера по продажам. Указывайте контекст: «в диалоге с неудовлетворенным клиентом», «при подготовке еженедельного отчета», «во время 1:1 встречи с подчиненным».

**Системность и иерархия.** Все три уровня должны быть логически связаны. Ошибочно тренировать макронавык це-

ликом. Правильно — обрабатывать отдельные поведенческие индикаторы, которые в совокупности и формируют этот макронавык. Связь с КРІ здесь работает как «магнит», притягивающий весь процесс: от бизнес-цели до конкретного шага в диалоге.

*Шестиступенчатый алгоритм: как разложить любой навык*

А теперь — самое практичное. Вот пошаговый алгоритм, который поможет вам декомпозировать любой профессиональный навык. Сохраните его как шпаргалку!

**Определите цель и выберите макронавык.** Начните с вопроса: «Какую бизнес-задачу мы решаем?» Переведите запрос в язык поведения. Запрос: «Клиенты недовольны обслуживанием». Цель: «Научить сотрудников оперативно реагировать на жалобы, снижая повторные обращения на 15%». Выберите 2–3 ключевых макронавыка для проработки — не больше, чтобы избежать перегрузки.

**Раскройте макронавык в микронавыки.** Задайте себе: «Какие конкретные действия должен демонстрировать сотрудник, чтобы считаться обладающим этим навыком?» Проведите мозговой штурм с экспертами, наставниками, самими сотрудниками. Каждый микронавык должен быть наблюдаемым и логически вписываться в общую картину.

**Опишите поведенческие индикаторы.** Для каждого микронавыка создайте 1–3 поведенческих индикатора с 3–4-уровневой шкалой. Используйте глаголы действия, избе-

гайте абстракций. Проверьте: можно ли этот индикатор зафиксировать в записи звонка, чате, отчете?

**Проверьте логическую связь.** Убедитесь, что все микронавыки и индикаторы работают на макронавык. Если один и тот же микронавык встречается в нескольких макронавыках (например, «Задает уточняющие вопросы»), отработайте его один раз глубоко, а в других блоках лишь контекстуализируйте. Это экономит время и усиливает эффект.

**Определите контексты и метрики.** Для каждого индикатора укажите: в какой ситуации он применяется и как будет измеряться успех. Метрикой может быть процент использования техники, улучшение KPI, результат тестирования или экспертная оценка. Связка «индикатор + контекст + метрика» делает систему измеримой.

**Создайте «карту навыка».** Соберите всю информацию в единый документ — «карту навыка». Это ваша дорожная карта для проектирования обучения. Параллельно разработайте инструмент входной диагностики, чтобы оценить исходный уровень каждого сотрудника и персонализировать траекторию.

Пример в действии: навык «Проведение конструктивной обратной связи»

Давайте быстро пройдемся по примеру, чтобы алгоритм ожил.

Цель: Руководители смогут проводить еженедельные 1:1 встречи по модели SBI, что повысит вовлеченность команды

на 10% за 6 месяцев.

Макронавык: Проведение конструктивной обратной связи.

Микронавыки:

Готовит разговор: выбирает момент, собирает факты.

Описывает ситуацию по модели SBI.

Фокусируется на поведении, а не на личности.

Предлагает конкретные рекомендации.

Создает пространство для диалога.

Поведенческий индикатор (для микронавыка №2): «Четко описывает Ситуацию: формулирует конкретные действия или слова сотрудника в прошедшем времени»

Шкала:

Уровень 1: начинает с оценки («Вы были невежливы...»).

Уровень 2: описывает ситуацию, но смешивает факт с интерпретацией.

Уровень 3: четко и объективно описывает конкретные действия с указанием даты и контекста.

Уровень 4: использует технику отражения для проверки понимания.

Контекст: Еженедельные 1:1 встречи, разбор итогов проекта.

Метрика: Процент использования ключевых фраз в записях встреч, результаты опроса сотрудников.

Вот так абстрактное «давайте научим давать обратную связь» превращается в конкретную, измеримую и тренируе-

мую систему.

*Маленькая практика перед следующим шагом*

# 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.