



# Рецепты для НКО

## Информационный бюллетень

Обучаем. Развиваем. Вдохновляем.

Рецепты для НКО

<https://kccp.ru/>

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ

## Обратная связь

Зачем организации обратная связь? С практической точки зрения всё просто. Хорошая обратная связь вовремя сигнализирует о том, насколько верно мы продвигаемся к своей цели, нужно ли поправить курс или изменить скорость (а возможно – вообще срочно развернуться в обратную сторону и сменить вид транспорта). Обратная связь влияет и на цели – их приходится корректировать, а то и изменять. Словом, значение качественной обратной связи трудно переоценить – когда включены и работают правильные каналы обратной связи, ваша организация не пропустит ни одну жалобу,

идею, вопрос или позитив, поступившие от каждой важной для вас целевой аудитории.

От кого можно получать обратную связь? Примерный список может выглядеть так - представители целевой группы, сотрудники НКО, добровольцы, члены организации, партнерские НКО, бизнес-партнеры, поставщики товаров/услуг, журналисты, грантодающие организации/доноры. Этот список каждая организация может дополнить своими целевыми группами.



### Обратная связь

Зачем организации нужна обратная связь

стр.1

### Виды обратной связи

стр.2

### Каналы получения обратной связи

стр.2

### Обратная связь в обучении

Какие виды бывают и как получить от участников

стр.3

### Опрос по кругу

Несколько упражнений на знакомство в вашу копилку

стр.6

## ВИДЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

**Жалобы, негатив, критика** – показывают, что вы делаете не так, что делаете плохо и чего не делаете вообще.

Получив жалобу/негатив/критику, нужно:

- признать ошибки
- поблагодарить
- извиниться
- выяснить обстоятельства
- исправить ошибки
- сообщить о сделанном
- не наступать на грабли снова



**Благодарность** – самая приятная обратная связь.

Получив благодарность, нужно:

- поблагодарить человека, поблагодарившего вас
- поблагодарить сотрудников/членов команды, которые имеют отношение к ситуации
- поощрять такое поведение, такие кейсы и такие истории

## Вопросы

Если у кого-то возник вопрос, если что-то непонятно и человек просит объяснений, то вы должны:

- быть готовым услышать вопрос
- ответить на любой вопрос
- сделать это правильно

Чтобы правильно отвечать на вопросы о своей деятельности и проектах, рекомендуется составить FAQ (список часто задаваемых вопросов и ответов на них) и разместить его на самом заметном месте.

## Идеи

Если у тех, с кем вы взаимодействуете в рамках проекта, возникают идеи, и они делятся ими с вами, то вы должны:

- не пропустить ни одной идеи
- поблагодарить
- всячески поощрять делиться с вами своими замыслами и в будущем

## КАНАЛЫ ПОЛУЧЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

### ОПРОСЫ

- ✓ бумажные анкеты
- ✓ фокус-группа
- ✓ опрос по кругу
- ✓ интервью
- ✓ в три цвета
- ✓ Экзит-пол (опрос на выходе)

### «ПИШИТЕ НАМ»

- ✓ книга отзывов и предложений
- ✓ ящик обратной связи
- ✓ письма и официальные обращения

### ОНЛАЙН ИНСТРУМЕНТЫ

- ✓ социальные сети
- ✓ электронные рассылки
- ✓ разделы «Отзывы», «Гостевая книга», форма обратной связи на сайте
- ✓ онлайн опросы



### МЕРОПРИЯТИЯ

- ✓ день с целевой группой (завтрак, неформальное общение)
- ✓ клуб благополучателей
- ✓ специальные мероприятия

### ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ

- ✓ доступ к номерам мобильных телефонов
- ✓ автоответчик

- ✓ сообщения и звонки через интернет

Один из методов получения обратной связи -

### Экзит-пол (exit poll – опрос на выходе)

Этот метод дает возможность узнать мнение людей о вашем мероприятии или вашей организации сразу после посещения. Этот метод очень прост и практически ничего не стоит, для проведения опроса можно привлечь волонтеров. Чтобы полученные результаты были полезны, вам надо тщательно продумать, какую информацию вы хотите получить и, исходя из этого, подготовить вопросы.

Как использовать

Подготовьте интервьюеров с готовыми сценариями вопросов. Пусть они опрашивают людей или на мероприятии или на выходе.

Вот шесть простых шагов к реализации методики.

1. *Сделайте это сейчас!* Не ждите, пока вам дадут обратную связь. Спросите, пока впечатления свежи.
2. *Придайте опросу важность!* Скажите людям, что опрос организован для того, чтобы сделать мероприятие/услуги лучше/интереснее/полезнее. Скажите, что их мнение очень важно.
3. *Проводите экзит-полы с помощью третьей стороны.* Не привлекайте к интервьюированию своих сотрудников, так как могут произойти две вещи: вы либо не получите истины, либо не услышите правду.
4. *Вопросы и ответы.* Если вы хотите, чтобы методика сработала, необходимо тщательно подготовить вопросы, которые необходимо исследовать. У интервьюера должен быть сценарий, отрепетированный для комфортной «работы в поле».

Вот примерные вопросы:

- Что вам больше всего нравится в этом мероприятии/или в услуге, которую вы получаете,
  - Если бы вам дали возможность изменить одну вещь, что бы вы изменили (и почему),
  - Что нас отличает от других?
  - Довольны вы мероприятием/услугой или нет?
  - Что вам не понравилось?
  - Почему вы пользуетесь нашей услугой/пришли на наше мероприятие?
5. *Анкета.* Составьте бланки для заполнения. Можно включить поля, которые будет заполнять интервьюер самостоятельно (пол, возрастная группа и т.д.)
  6. *Всегда говорите «спасибо».*

Преимущества метода:

- очень быстр и несложен в подготовке и проведении;
- невысокая стоимость или даже бесплатно;
- высокая достоверность и искренность ответов;
- немедленное получение оперативных данных;
- в конце дня можно свести данные и получить общую картину удовлетворенности;
- вы получаете демографический профиль своих потребителей;
- можно получить много ценных идей.

## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В ОБУЧЕНИИ

В образовательном процессе обратная связь от тренера и группы позволяет влиять на участников, побуждать их к анализу своих способов действий. В то же время с помощью процедур обратной связи тренер может получить информацию от участников по поводу процесса, содержания тренинга, сложившейся атмосферы.

Рассмотрим два вопроса:

- как тренеру давать обратную связь участникам и каким образом организовать ее между участниками в рамках образовательного процесса;

- как получать обратную связь от участников тренинга.

Как давать обратную связь участникам тренинга

Тренеру постоянно приходится давать обратную связь участникам тренинга и организовывать процесс предоставления обратной связи участниками друг другу: после каждого упражнения, игры или в ходе любой дискуссии тренер сам высказывает своё мнение по поводу способов действий представлений участников и организует подобное обсуждение между ними.

Тренеру важно понимать несколько базовых принципов обратной связи, чтобы максимально эффективно ее использовать для достижения целей тренинга.

Существует два типа обратной связи:

- положительная (отмечаются те действия, которые были эффективны, и объясняется, благодаря чему они удалось);
- корректирующая (отмечаются неэффективные действия и их причины).



Принципы, общие как для корректирующей, так и для положительной обратной связи:

- обратная связь должна носить скорее описательный, нежели оценочный характер. Оценочная обратная связь вызывает защитную реакцию;
- обратная связь должна быть конкретной (описывать определенные действия);

- перед тем как дать корректирующую обратную связь, отметьте положительные моменты;

- обращайтесь к аспектам поведения, которые можно изменить, а не к личности и характеру человека;

- целесообразнее говорить не о том, что было неэффективно, а о том, как это изменить;

- при обратной связи избегайте негативных невербальных реакций, характеризующих ваше оценочное отношение;

- помните, что люди обычно ощущают дискомфорт от корректирующей обратной связи, даже конструктивной.

Тренеру важно помнить, что корректирующая обратная связь почти всегда вызывает негативные эмоции и неприятны для человека, который ее получает. Поэтому при ее предоставлении особенно актуально соблюдать вышеприведенные принципы. В противном случае велика вероятность, что ее образовательный эффект будет сведен к нулю. Человек, принимающий такую обратную связь, вместо того, чтобы услышать, задуматься и скорректировать свои действия, начнет эмоционально переживать ситуацию и займет защитную позицию. В этом случае содержание обратной связи, скорее всего, будет им проигнорировано.

Не менее важно соблюдать баланс корректирующей и положительной обратной связи. Если не будет положительной обратной связи или ее будет недостаточно, участники ощутят себя неуспешными, их мотивация начнет снижаться. Если недостаточно корректирующей обратной связи, участникам труднее обнаружить зоны своего развития, понять, какие способы их действия недостаточно эффективны и нуждаются в развитии.

Чтобы поддерживать баланс корректирующей и положительной обратной связи, тренеру рекомендуется:

- давать положительную обратную связь по итогам каждого упражнения, игры;

- если участники дают больше корректирующей обратной связи, тренер должен сделать акцент на анализ того, какие действия были успешны.

Иногда на тренингах возникает вопрос – а что делать, если похвалить не за что? Придумывать что-нибудь, нарушая принцип искренности? Или сразу критиковать, нарушая принцип дружелюбности?

Ответ здесь простой. Человека всегда есть за что похвалить. Каким бы неудачным ни казалось его ораторское выступление, его исполнение рабочих обязанностей, его ответ на семинаре, его попытка приготовить обед... продолжите список.

Если вы не можете найти поводов для похвалы – значит, что-то не так с вами, как экспертом, как тренером, как родителем, как руководителем... продолжите список. Значит, вам нужно срочно поработать над собой в этом направлении.

По поводу похвалы, как основы обратной связи, есть одна интересная притча:

*«Один молодой, состоятельный человек купил красивый дом с прекрасным садом. А его соседом был завистливый человек. До такой степени завистливый, что каждый раз делал какую-либо гадость. И вот в одно прекрасное утро, молодой, состоятельный человек открыл двери своего дома, и на крыльце увидел ведро, полное помоев. Он взял это ведро, вылил помой, начистил ведро до блеска, пошел в свой сад и наполнил это ведро самыми спелыми, самыми красивыми яблоками и отправился к своему соседу. Завистливый человек, увидев, что к его дому приближается сосед, обрадовался: "Наконец-то я его достал!" и побежал открывать двери своего дома, надеясь на скандал. Но, открыв двери, он увидел соседа, который протягивая ведро, полное красивых яблок, сказал: "Кто чем богат, тот тем и делится..."»*

*Так что давайте в обратной связи делиться друг с другом яблоками!*

Как получать обратную связь от участников тренинга

Получая обратную связь от участников, тренеру важно:

- понять их мысль, а для этого внимательно выслушивать обратную связь, не перебивая, перефразировать и резюмировать ее, чтобы убедиться в правильности своего понимания;
- не занимать защитную позицию, не оправдываться, не пояснять участнику, что он что-то не понял. Важно воспринимать обратную связь как помощь от участников, которые хотят, чтобы вы их услышали;
- благодарить участников за обратную связь, в том числе корректирующую, даже высказанную не вполне тактично;
- хорошо обдумать обратную связь. Не отметать услышанное как не имеющее отношение к делу или не представляющее ценности.

Для получения обратной связи от участников в конце тренинга и/или в завершение каждого из дней целесообразно использовать специальные техники.

- Техника «Плюсы и дельта». В рамках общего обсуждения тренер предлагает участникам высказаться: что на тренинге было для них эффективным, практичным, полезным, понравилось («плюсы») и что можно сделать лучше, учесть на будущее («дельта»). Лист флипчарта делится на две части, и тренер записывает все высказывания участников либо в графу «плюсы», либо в графу «дельта».
- Если тренинг многодневный, то в первые дни целесообразнее использовать письменные (анонимные) варианты обратной связи. Обычно такая форма обратной связи включает четыре группы вопросов:
  - что было на тренинге эффективным, практичным и полезным;
  - что не понравилось, что можно сделать лучше, что учесть тренеру при планировании и проведении следующего дня тренинга;

- в чем итог сегодняшнего дня тренинга, с какими мыслями и эмоциями вы подходите к его завершению, что вы вынесли для себя полезного за прошедший день тренинга;
  - разное (вопросы и мысли, которыми участник хочет поделиться, помимо ответов на вышеперечисленные вопросы).
- оценочные анкеты – вариант письменной обратной связи. Но они, как правило, включают больше вопросов, и их целесообразнее использовать в конце тренинга;



- техника «Оценка по шкалам». Тренер рисует на флипчарте несколько шкал, каждая из которых предназначена для получения обратной связи от участников по определенному критерию. Например, можно нарисовать три шкалы – «практический эффект», «атмосфера на тренинге», «получение новой информации». Участники подходят и отмечают точку на шкале, которая соответствует их внутренней оценке тренинга по данному критерию. Важно организовать процесс так, чтобы участники подходили к флипчарту не по одному, а все вместе. Тогда возникает большее ощущение анонимности выбора, и обучающимся легче выразить свое мнение. Сильная сторона данной техники – в визуализации, а также участии всех обучающихся в процессе оценки и обратной связи. Слабая сторона – относительно низкая информативность. Для ее повышения после того, как участники выставят точки на шкалах, можно попросить желающих прокомментировать свои оценки. Всегда найдутся несколько человек, которые

смогут и захотят это сделать, и данный материал может стать предметом для обсуждения

### **практичность**

---

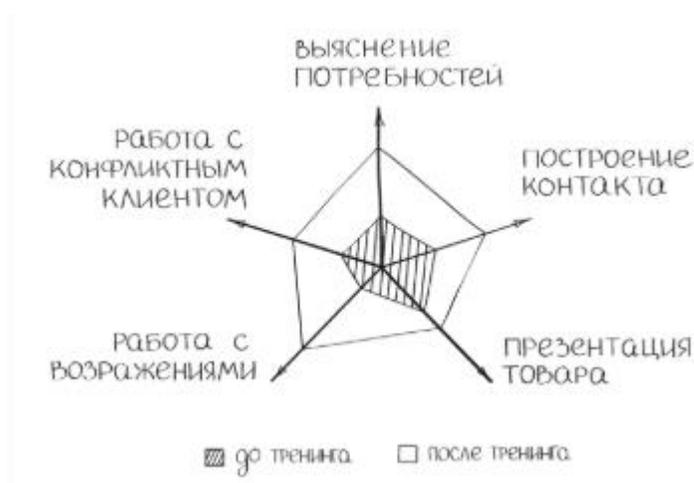
### **атмосфера**

---

### **новизна**

---

- техника «Картина результатов». Участникам предлагается оценить развитие своих навыков и представлений до и после тренинга:



Все участники рисуют свои картинки, которые затем вывешиваются на доске на общее обозрение.

### **ОПРОС ПО КРУГУ**

Рекомендуется для решения следующих задач:

1. *Сбор различных мнений при наличии участников с разными интересами.* Опрос по кругу не позволяет начаться спорам о правильности и обоснованности тех или иных взглядов и мнений.
2. *Дать высказаться молчунам.* Опрос по кругу помогает принять участие в дискуссии людям, которым обычно трудно вступить в разговор.
3. *Устранение различий по статусу и положению.* Структурированный опрос предоставляет равное время всем участникам

независимо от их положения, должности или статуса в группе.

4. *Завершение встречи.* Каждому участнику дискуссии дается заключительная возможность выразить свое мнение или чувства, которые в противном случае не будут высказаны, по крайней мере перед другими людьми.

Процедура проведения опроса по кругу:

1. *Попросите участников группы сдвинуть стулья так, чтобы получился круг или полукруг.* При опросе по кругу крайне важно, чтобы каждый из участников дискуссии видел лица остальных.

2. *Расскажите одним предложением о теме, которую собираетесь обсудить.* Например: «Сейчас у каждого из нас появится возможность высказаться по поводу презентации, которую мы только что выслушали».

3. *Объясните, как будет проходить опрос.* Например: «Мы будем выступать по часовой стрелке от того, кто начнет первым. Пока один говорит, никто не должен прерывать его. Когда выступление окончено, скажите “пас” или “я закончил”, чтобы следующий выступающий знал, когда настала его очередь».

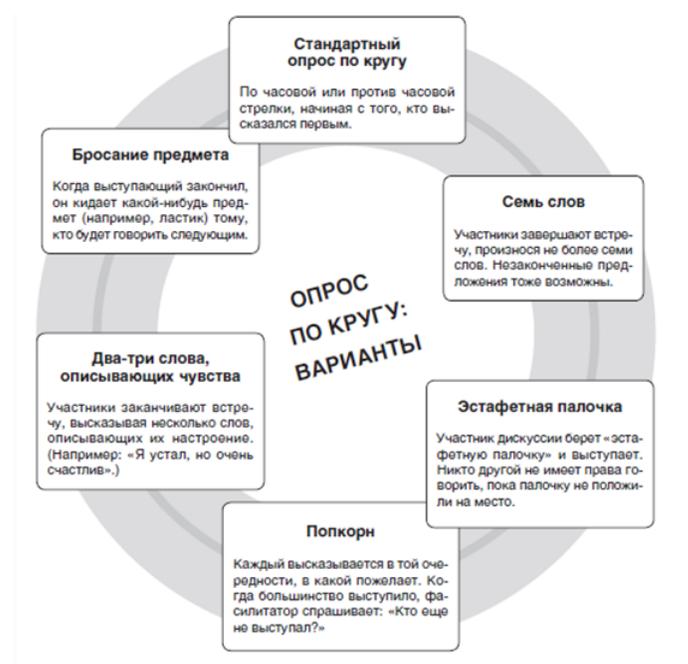
4. *Если существуют какие-либо особые правила, скажите об этом сейчас.* Например, иногда ведущий может предоставить участникам право пропустить свою очередь, не выступая.

5. *После разъяснения правил напомните еще раз тему.* Часто люди забывают тему обсуждения, пока они слушали ваш обзор основных правил. Сейчас пришло время напомнить им тему и, если необходимо, пояснить ее более детально.

6. *Дайте людям понять, сколько времени дается на выступление.* Например: «Лучше всего, если вы потратите на обмен мнениями около одной минуты» или «Используйте столько времени, сколько нужно, чтобы полностью высказаться по поводу того, почему данная проблема возникает снова и снова».

Это базовые варианты опросов. В каждом из них есть два основных общих правила: 1) в один момент времени говорит один человек и 2)

выступающий показывает, когда он завершил выступление, например, сказав «пас». Все эти варианты позволяют людям участвовать в дискуссии на равных.



При подготовке использовались следующие материалы:

«Фидбэк. Получите обратную связь! Руководство для всех, у кого есть клиенты». – И.Манн, Е.Золина. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015.

«Руководство фасилитатора: как привести группу к принятию совместного решения», Сэм Кейнер – М.: Издательство Дмитрия Лазарева, 2016

[https://orator.biz/library/communication/principi\\_obratniy\\_svyazi/](https://orator.biz/library/communication/principi_obratniy_svyazi/)



Информационный бюллетень №17  
подготовлен КРМОО Центр «Сотрудничество» в  
рамках проекта «Рецепты для НКО»

Наш адрес: 660075, г.Красноярск, ул.Маерчака, 3,  
офис 210, тел./факс: (391) 211-91-50

Email: [kccp@kccp.ru](mailto:kccp@kccp.ru) Сайт <https://kccp.ru>

ВКонтакте [https://vk.com/sotrudnichestvo\\_krsk](https://vk.com/sotrudnichestvo_krsk)