

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ ТРЕНІНГУ З НАДАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ «М'ЯКОЇ СИЛИ» ДЛЯ ЖІНОК-МЕНЕДЖЕРІВ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR DEVELOPING A TRAINING PROGRAM ON PROVIDING EFFECTIVE FEEDBACK ON THE USE OF "SOFT POWER" TOOLS FOR WOMEN MANAGERS

У статті розглядаються теоретичні основи та прикладні аспекти надання ефективного зворотного зв'язку жінками-менеджерами. Автор вказує, що зворотний зв'язок є важливим інструментом впливу на працівників організації та належить до проявів «м'якої сили» в управлінні. Він виконує комунікативну, мотиваційну, коригувальну, навчальну, розвивальну та контрольну функції. Зокрема, зворотний зв'язок визнається як повідомлення з інформацією про різницю між поточним і бажаним станом справ з акцентом на те, що потребує корекції (стосовно процесу, поведінки чи підходу до виконання завдань). Підкреслюється, що структура зворотного зв'язку охоплює чотири базові компоненти, серед яких можна виокремити бажаний еталон, фактичну ситуацію сьогодення, міру величини розриву між еталоном та поточним показником, а також пропозицію щодо напрямку змін і способу їх досягнення. Описуються його види залежно від характеру акцентів у процесі комунікації та мети впливу на поведінку працівника. Характеризуються основні психологічні особливості сприйняття зворотного зв'язку, пов'язані з проявами захисної реакції через можливу загрозу статусу особистості, приналежності до певної соціальної групи та зумовлені нею гендерні відмінності в реагуванні на зворотний зв'язок, а також його вплив на процес досягнення поставлених цілей.

На основі результатів теоретичного аналізу психологічних аспектів надання зворотного зв'язку жінками-менеджерами автор виокремлює методологічні принципи розвитку цієї комунікативної навички. Зокрема, до них належить використання тренінгового формату навчання, ділових ігор, моделювання ситуацій, роботи у парах і трійках для відпрацювання технологій надання ефективного зворотного зв'язку. Зазначається, що тренінг із надання зворотного зв'язку є складовою частиною ширшої навчально-розвивальної програми для жінок-менеджерів, яка передбачає формування здатності до використання «м'якої сили» в управлінні. Серед тематичних блоків тренінгу задаються його теоретичні та практичні частини. При цьому наголос робиться на такі моделі надання зворотного зв'язку, як «модель сендвіча», «ситуація – поведінка зв'язок вплив», STAR, IDEA, DESC та GROW. У висновках підкреслюється роль зворотного зв'язку в управлінській діяльності, а також потреба у використанні конструктивного, позитивного й коучингового зворотного зв'язку в процесі управління з використанням «м'якої сили».

Ключові слова: лідер, лідерство, трансформаційна модель лідерства, концепт «м'яка сила», навчання дорослих, розвиток, психологія навчання, розвиток «м'яких нави-

чок», комунікація, психологія комунікації, зворотний зв'язок.

The article examines the theoretical foundations and applied aspects of providing effective feedback by women managers. The author indicates that feedback is an important tool for influencing employees of an organization and is a manifestation of "soft power" in management. It performs communicative, motivational, corrective, educational, developmental and control functions. In particular, feedback is defined as a message with information about the difference between the current and desired state of affairs with an emphasis on what needs correction (in relation to the process, behavior or approach to performing tasks). It is emphasized that the structure of feedback includes four basic components, among which one can distinguish the desired standard, the actual current situation, the measure of the gap between the standard and the current indicator, as well as a proposal for the direction of changes and the method of achieving them. Its types are described depending on the nature of the emphasis in the communication process and the purpose of influencing the employee's behavior. The main psychological features of the perception of feedback are characterized, associated with manifestations of a protective reaction due to a possible threat to the status of the individual, belonging to a certain social group and the gender differences in responding to feedback caused by it, as well as its impact on the process of achieving the set goals.

Based on the results of the theoretical analysis of the psychological foundations of providing feedback by women managers, the author identifies methodological principles for the development of this communicative skill. In particular, these include the use of a training format for learning, business games, situation modeling, working in pairs and trios to practice the technologies of providing effective feedback. It is noted that the feedback training is an integral part of a broader educational and development program for women managers, which involves the formation of the ability to use "soft power" in management. Among the thematic blocks of the training, its theoretical and practical parts are mentioned. At the same time, emphasis is placed on such feedback models as the "Sandwich Model", "Situation – Behavior – Influence", "STAR", "IDEA", "DESC" and "GROW". The conclusions emphasize the role of feedback in management activities, as well as the need to use constructive, positive and coaching feedback in the management process using "soft power".

Key words: leader, leadership, transformational leadership model, soft power concept, adult learning, development, psychology of learning, development of soft skills, communication, psychology of communication, feedback.

УДК 159.9:316.77

DOI <https://doi.org/10.32782/hbts.77.2.29>

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Василик О.М.

аспірантка кафедри соціальної психології

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ORCID ID: 0000-0001-5195-3838

Вступ. Виклики, які стоять сьогодні перед організаціями, потребують від команд і керівників проявляти високий ступінь гнучкості й адаптивності. При цьому зміни часто можуть стикатися з опором та труднощами в процесі їх інтеграції в робочий процес, що актуалізує проблему надання ефективного зворотного зв'язку з метою адекватного впровадження нововведень у повсякденну професійну діяльність організації. Варто наголосити, що поряд із функцією корегування поведінки зворотний зв'язок за умови його правильного використання може виступати одним з інструментів навчання та розвитку працівників. Також надання зворотного зв'язку може сприяти підвищенню рівня мотивації, її підтриманню та формуванню емоційної прихильності до місця роботи [1]. Водночас використання «м'якої сили» в процесі управління передбачає фокусування уваги на міжособистісних відносинах, а також формуванні прихильності до управлінців завдяки емпатійному та турботливому ставленню до працівників. Цей підхід особливо конгруентний зі стилем управління, що природно характерний для жінок-менеджерів, оскільки вони більш орієнтовані на прояви уваги, турботи та підтримки в ділових відносинах. Однак жінки часто стикаються з труднощами в процесі комунікації через страх завдати болю чи образи іншій людині [2]. Вони більш схильні замовчувати незадоволення й утримуватися від критики заради збереження наявних відносин, що й актуалізує потребу в удосконаленні їх вміння надавати ефективний зворотний зв'язок, перебуваючи на управлінській посаді. Отже, необхідно врахувати поширені комунікативні бар'єри через, які жінки-менеджери відчують дискомфорт у моменти виникнення потреби в наданні зворотного зв'язку. Додаткової уваги потребують сучасні технології комунікації та взаємодії в організаційному середовищі.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад розробки програми тренінгу з надання ефективного зворотного зв'язку в управлінській діяльності для жінок-менеджерів. Водночас її завдання охоплюють аналіз основних цілей комунікації менеджерів із працівниками організації, а також функцій внутрішніх комунікацій у команді. На основі результатів теоретичного дослідження розроблено структуру та наповнення соціально-психологічного тренінгу, спрямованого на формування навички надавати ефективний емпатійний зворотний зв'язок із використанням інструментів «м'якої сили» в процесі управління.

Виклад основного матеріалу. Зворотний зв'язок є важливим інструментом для управлінців, оскільки дає змогу надавати рекомендації щодо підвищення рівня ефективності діяльності, забезпечувати психологічну безпеку та проявляти підтримку [1]. Вчасний і конструктивний зворотний зв'язок допомагає співробітникам організацій відчувати себе цінними й важливими, а також позитивно позначається на довірі до керівника та мотивації до професійної діяльності. Під зворотним

зв'язком варто розуміти інформативне повідомлення щодо того, що відділяє поточну ситуацію від бажаної [1]. При цьому під ситуацією можна розглядати спосіб виконання поставлених завдань, поведінкові чи особистісні прояви. Основною метою надання зворотного зв'язку є зменшення розриву між тим станом, що фактично спостерігається зараз, і тим, до чого варто прагнути.

Структура зворотного зв'язку охоплює чотири ключові компоненти, до яких належать чітко визначений еталон, фактичні дані про поточний стан справ, інформація про відмінність поточного від бажаного, а також пропозиція, пов'язана з необхідними змінами для досягнення окресленої повідомленням мети [1]. Отже, незалежно від сфери надання зворотного зв'язку він повинен бути максимально конкретним і зрозумілим для виконання своєї ключової функції. Із цієї метою доречно інтегрувати в повідомлення, спрямоване на надання зворотного зв'язку, вимірювані цілі (поведінкові чи виробничі), детально описані норми, а також різні методи візуалізації бажаних кінцевих результатів. Водночас зворотний зв'язок повинен стосуватися параметрів, які піддаються вимірюванню та корегуванню. Його обов'язковим компонентом виступають різного роду механізми порівняння, які окреслюють напрям і характер бажаних змін. Варто врахувати, що зворотний зв'язок може стосуватися не тільки фінального результату, але й процесів, пов'язаних із його досягненням (методи роботи, підходи до виконання поставлених завдань), а також ставленням особистості до нього, зокрема на мотиваційному та ціннісному рівнях.

Серед функцій зворотного зв'язку можна виокремити функції контролю, стабілізації, розвивальну, навчальну, мотиваційну та комунікативну [1]. Зокрема, функція контролю забезпечується наданням інформації про відхилення від цільового курсу (незалежно від того, чи стосується він якісних або ж кількісних показників діяльності). Функція стабілізації пов'язана з наданням зворотного зв'язку для забезпечення дотримання чітко визначених норм (діяльності, поведінки чи внутрішніх правил організації). Розвивальну та навчальну функцію можна розділити на чотири підфункції, до яких належать діагностична (забезпечує ідентифікацію та озвучення проблеми, що є причиною відхилення від визначеного еталона), стимулювання (актуалізує потребу в корегуванні власної поведінки чи способу діяльності, зокрема, шляхом навчання та розвитку), саморозвитку (завдяки наданню конкретної інформації про бажане та дійсне, що може стати основою для розробки плану роботи над собою), а також зростання (завдяки акцентуванню уваги на тому, що потребує покращення, й наданню інформації про шляхи досягнення). Мотиваційна функція зворотного зв'язку пов'язана з можливістю продемонструвати значущість конкретного працівника для організації та задовольнити його потреби у визнанні, набутті статусу, повазі, безпеці й усвідомленні сенсу роботи, яка виконується.

Однак найбільший ефект на рівень мотивації має саме позитивний зворотний зв'язок, тоді як негативний може виступати одним із демотиваторів в організаційному середовищі через порушення можливості задоволення згаданих вище потреб за його неефективного використання. Комунікативна функція виконується завдяки тому, що зворотний зв'язок дає змогу конкретизувати цілі, скорегувати методи їх досягнення, до яких вдається працівник, прояснити очікування щодо результату й підходів до роботи, підвищити рівень прозорості прийняття рішень і, як наслідок, зміцнити довіру до менеджера, що є основою використання «м'якої сили» в управлінні.

Залежно від мети надання зворотного зв'язку його можна розділити на два основні види: позитивний і негативний. Зокрема, позитивний зворотний зв'язок спрямований на підкріплення поведінки, яка відповідає еталонній [1]. Також він зосереджується на результатах і перевагах конкретного працівника. Водночас у більшості випадків його можна розглядати як індикатор зменшення розриву між бажаним і фактичним. При цьому негативний зворотний зв'язок надається з метою зменшення цього розриву. Переважно його використовують для підтримання певного рівня, який близький до еталонного чи відповідає йому, і запобігання його зниження.

Вивчення методів навчання саме жінок-менеджерів надання ефективного зворотного зв'язку зумовлюється нерівномірною зміною тих, хто обіймає керівні посади на фоні ситуації в країні (зокрема, мобілізації). При цьому жінки часто стикаються з труднощами в процесі використання класичних методів управління, у тому числі й надання зворотного зв'язку, що зумовлено гендерними особливостями [2]. Жінки-менеджери більш схильні до використання трансформаційного стилю лідерства з акцентом на заохочення, підтримку та мотивацію працівників організацій, ніж чоловіки [2; 3]. Водночас вони більш гнучкі, що в окремих випадках може зумовлювати виникнення труднощів у процесі окреслення чітких меж, які передбачає надання зворотного зв'язку [4]. Отже, актуальним є пошук підходу до надання зворотного зв'язку, який дасть змогу продемонструвати компетентність жінок на управлінських посадах без використання інструментів «жорсткої сили» в управлінні.

У процесі надання зворотного зв'язку потрібно врахувати й психологічні особливості його сприйняття. Зокрема, до них належить схильність до проявів захисної реакції, коли під час надання негативного зворотного зв'язку відзначається перехід на особистості. Цей феномен пояснюється теорією атрибуції, що наголошує на важливості акцентування уваги саме на поведінці та конкретних ситуаціях замість надмірних узагальнень із метою забезпечення адекватного сприйняття працівником сказаного [5]. Згідно з теорією соціальної ідентичності зворотний зв'язок сприймається швидше від представника групи, до якої

належить працівник, зокрема гендерної [6]. Автори теорії цілей наголошують на можливості використання зворотного зв'язку як інструменту відстеження прогресу в процесі досягнення цілей [7].

Тренінг розвитку навичок надання ефективного зворотного зв'язку з використанням інструментів «м'якої сили» для жінок-менеджерів передбачає проведення групового офлайн-заняття тривалістю дві години. Варто зазначити, що він входить до програми розвитку здатності до використання «м'якої сили» в управлінні. Однак у разі потреби може проводитися окремо. Для досягнення високого рівня ефективності засвоєння запропонованих на ньому знань і вмінь пропонується обмеження кількості учасниць на одному занятті до 12 осіб, щоб був час і простір для рефлексії та групового обговорення кожного блоку тренінгу.

Вступна частина тренінгу охоплює ознайомлення учасниць заняття з важливістю надання зворотного зв'язку, наслідками невдалої комунікації в рамках цього процесу та результатами його ефективного використання. Зокрема, аналізується значення зворотного зв'язку в управлінському процесі. Розглядаються шляхи його застосування з метою розвитку окремих працівників, а також цілих команд. Пропонуються приклади використання інструментів «м'якої сили» під час надання зворотного зв'язку. На цьому ж етапі проговорюються очікування щодо участі в занятті, фіксуються на фліп-чарті основні проблеми, з якими стикаються учасниці тренінгу, і результати, яких вони прагнуть досягти завдяки отриманим інструментам.

Перший теоретичний блок охоплює знайомство учасниць із загальними психологічними аспектами надання зворотного зв'язку. При цьому на презентації схематично відображаються основні його види, а саме позитивний, конструктивний, коучинговий і негативний. Далі учасниці ознайомлюються з функціями та структурою кожного типу зворотного зв'язку в управлінні. Позитивний зворотний зв'язок розглядається як спосіб позитивного підкріплення бажаної поведінки, а також прояву визнання та підвищення рівня мотивації до професійної діяльності [8]. Цей тип зворотного зв'язку передбачає концентрацію уваги керівника на досягненнях, перемогах, а також особистих і професійних перевагах конкретного працівника чи команди загалом. Серед основних функцій надання позитивного зворотного зв'язку можна виокремити посилення рівня довіри в міжособистісних відносинах з управлінням, підвищення рівня мотивації та особистої ефективності, формування сприятливої для постійного навчання й розвитку працівників організаційної культури [9]. Описаного ефекту можна досягти шляхом демонстрації впливу результатів діяльності окремої людини чи команди на досягнення цілей організації та реалізацію її місії. Корисним буде наголос на їх зв'язку з організаційними цінностями для зміцнення відчуття приналежності до колективу. Під конструктивним зворотним зв'яз-

ком розуміють озвучення порад і рекомендацій щодо покращення результатів діяльності працівників організації. Методи його використання охоплюють цілий ряд інструментів, до яких належать надання конструктивної оцінки роботи працівника, надання рекомендацій колег один одному, озвучення результатів оцінки ефективності роботи працівника, робота над траєкторією професійного та кар'єрного розвитку, моніторинг прогресу в досягненні поставлених цілей, а також використання онлайн-інструментів отримання зворотного зв'язку [9]. Основою для надання цього типу зворотного зв'язку є спостереження за працівниками з фіксацією аспектів, які потребують додаткової уваги й покращення. При цьому важливо уникати переходу на особистості та проявів надмірної критики і звинувачень. На завершення пропонуються практичні рекомендації щодо досягнення окресленого результату й підкреслюється віра в можливість працівника впоратися з поставленим завданням. Деструктивний зворотний зв'язок фокусується на незадовільних результатах чи проявах поведінки працівників. На відміну від конструктивного зворотного зв'язку, він залучає емоційну сферу та впливає на неї через озвучені докори. Його визначальними характеристиками виступають схильність до надмірного узагальнення, засудження й оцінювання особистості загалом, відсутність уваги до позитивних аспектів роботи, конкретних пропозицій щодо покращення ситуації й негативний вплив на віру працівників у свою здатність змінитися на краще [9]. Його часте використання призводить до швидкого психоемоційного та морального виснаження працівників, а також їх вигорання й опору змінам. Коучинговий тип зворотного зв'язку буде корисним у ситуаціях, коли виникає потреба у формуванні в працівників певних навичок чи корекції їх поведінки, з якими вони здатні справитися самостійно [10]. Такий підхід сприяє підвищенню рівня самоефективності працівників, їх віри у власні сили, а також мотивації до розвитку і зростання [9]. Цей спосіб надання зворотного зв'язку передбачає використання менторського, коучингового та трансформаційного стилів лідерства, особливо в індивідуальних розмовах зі співробітниками організації.

Наступний блок тренінгового заняття пов'язаний із практичним використанням «моделі сандвіча» для надання зворотного зв'язку працівникам у ситуаціях постійного запізнення, порушення внутрішніх правил, а також некоректного виконання поставлених завдань [10]. Учасниці діляться на пари і грають по чергову в рольову гру, де одна з них є керівником, а інша – працівницею, після надання зворотного зв'язку й обговорення специфіки його сприйняття «співробітницею» відбувається зміна ролей. Структура надання зворотного зв'язку з використанням цієї моделі передбачає, що насамперед наголошується на визнанні сильних сторін, особистих переваг, досягнень і ролі в роботі організації працівника [11]. Такий початок

зумовлений потребою у створенні доброзичливої атмосфери для подальшої розмови та запобіганні проявам захисної поведінки у відповідь на сказане завдяки здійсненню впливу на мотивацію статусу й набуття, а також приналежності й захисту. Центральний компонент цієї моделі передбачає озвучення конкретної проблеми чи окреслення зон розвитку, коли наголошується на тому, що потребує корекції чи цілковитої зміни [12]. Останній компонент «моделі сандвіча» передбачає завершення розмови на позитивній ноті з акцентом на стимулювання віри людини у свою здатність справитися із поставленим завданням, пов'язаним із потребою у змінах для покращення результатів діяльності. Цей підхід передбачає прояв м'якості в процесі донесення свого повідомлення та попереджає конфронтацію, що найближче до природного стилю комунікації жінок-менеджерів. Фокусування на позитиві та вірі в здатність працівника розвиватися сприяє підвищенню мотивації [10]. Однак після рефлексії щодо використання цього методу надання зворотного зв'язку обговорюються його обмеження, серед яких – можливе сприйняття початкового визнання як нещирого (для уникнення варто говорити про те, що справді подобається); зниження чутливості до критики, яка подається всередині повідомлення; викривлене сприйняття похвали в майбутньому через наявність асоціації її з критикою, що в цій моделі слідує за нею; у випадку зловживання цим підходом до надання зворотного зв'язку можливе зниження рівня довіри до слів управлінців через сприйняття похвали як вигаданої суто з метою подальшої критики поведінки чи результатів. Отже, важливо чергувати використання цієї технології з іншими методами надання конструктивного зворотного зв'язку.

Четвертий блок тренінгу передбачає відпрацювання моделі надання зворотного зв'язку «ситуація – поведінка – вплив» [9; 10]. Учасниці діляться на трійки й займають під час кожного з трьох раундів виконання цієї вправи одну з трьох позицій: «керівниця», «працівниця», «спостерігачка». Після надання зворотного зв'язку за структурою, передбаченою цією моделлю, і визначення особливостей сприйняття сказаного «працівницею» та «спостерігачкою» можливе корегування повідомлення до моменту його позитивного й конструктивного сприйняття, а після цього відбувається зміна ролей у кожній з підгруп. Цей інструмент найбільш доречно використовувати в моменти обговорення спостережень для подальшого корегування поведінки працівників. Перший компонент представленої моделі передбачає окреслення ситуації, що потребує уваги працівника (коли та де проявлялася поведінка, якої стосується обговорення). Наступний крок охоплює повідомлення про конкретні поведінкові моделі чи стратегії, які варто підкорегувати (слова та дії іншої людини). Під час їх озвучення важливо уникати припущень чи прояву когнітивних упереджень для збереження довіри працівників до сказаного. Остання частина

цієї моделі передбачає використання «Я-повідомлення» з метою опису впливу дій працівника на стан чи результати інших або організації загалом (наслідки поведінки, що окреслюється в розмові) [11; 12]. При цьому згадуються емоції та почуття керівника із зазначенням факту (дії чи ситуації), якого вони стосуються. Наступна частина повідомлення охоплює бажаний напрям зміни поведінки чи ставлення. Завершальна частина повідомлення окреслює бажаний результат зміни, що вплине й на психоемоційний стан керівника й інших працівників, а також загальну атмосферу в команді чи організації. Для підвищення рівня ефективності використання цієї моделі корисним буде перехід від повідомлення про згадані вище аспекти у формі монологу до діалогу з озвученням запиту до працівника обговорити, що з цим, на його чи її думку, варто і можна зробити. У контексті використання «м'якої сили» в управлінні та посилення почуття довіри, що є основою використання цього підходу до лідерства, буде корисним поцікавитися первинними намірами, які передували проявам описаної за допомогою розглянутої моделі поведінки. На цьому етапі уточнюються цілі та сприйняття працівником чи працівницею актуальної ситуації. Для досягнення бажаного результату важливо використовувати технології активного слухання (мовчання, уточнення, перефразування) та відкриті запитання в процесі розмови. Розглянута модель використовується під час надання конструктивного зворотного зв'язку. Її перевагами виступає чіткість і структурованість донесеної інформації, а також її сприяння підвищенню рівня мотивації до розвитку та зростання працівників. Цей підхід сприяє посиленню довіри й особистої відповідальності, що вказує на доцільність розгляду цієї моделі як інструменту «м'якої сили» в процесі управління. Важливою умовою використання цієї технології є надання зворотного зв'язку відразу після конкретної дії, пов'язаної з предметом подальшого обговорення. Отже, велику роль відіграє контекст повідомлення. Наголос у цьому випадку робиться на діях, які мають вплив на керівництво чи команду. Основна мета використання полягає у прагненні підвести іншу людину до усвідомлення потреби у зміні власної поведінки.

П'ятий блок тренінгу передбачає теоретичне ознайомлення з додатковими методами надання зворотного зв'язку. Зокрема, до них належить технологія STAR [13]. Її застосування доречно у випадку надання зворотного зв'язку щодо конкретного завдання. При цьому перший компонент охоплює опис контексту, в якому відбувалося виконання завдання, та отриманий результат. Другий компонент зосереджується на конкретному завданні, щодо виконання якого надається зворотний зв'язок. Третій компонент окреслює спосіб дій, вибраний працівником. Четвертий компонент пояснює, до якого результату привели дії працівника та який вплив він мав на інших працівників і організацію загалом. Ця технологія дає змогу

резюмувати все основне щодо способу виконання завдання, який потребує уваги працівника. Однак не надає чіткого розуміння щодо необхідних змін та шляхів їх досягнення. Тому її варто використовувати в поєднанні з моделлю «приклад – ефект – зміна» [12]. Для початку наводиться приклад поведінкової стратегії чи підходу до виконання певної роботи, що викликає в керівника занепокоєння. Другий крок потребує конкретизації наслідків описаної дії [13]. Завершальна частина моделі робить наголос на тому, чи варто зберегти чи змінити поведінку конкретному працівнику. Отже, модель дає змогу сформувати уявлення про те, які саме кроки та зміни призведуть до покращення результатів роботи, що сприяє виконанню зворотним зв'язком розвивальної та навчальної функцій.

Шостий блок тренінгу для жінок-менеджерів передбачає відпрацювання методу надання зворотного зв'язку IDEA у парах. Першочергово учасниці в ролі керівниць визначають те, щодо чого буде надаватися зворотний зв'язок [14]. Далі пояснюються причини надання цього коментаря з акцентом на важливість почути сказане. Третій етап пов'язаний із проявом турботи про працівницю та демонстрацією своєї готовності допомогти в досягненні необхідних змін. Останній етап її використання передбачає підсумовування розмови означенням конкретного наступного кроку, який варто зробити працівниці [15]. Після цього учасниці міняються ролями й потім, коли зворотний зв'язок щодо негативних аспектів поведінки (для роботи з якою і використовується ця технологія) надано обома сторонами, відбувається загальна рефлексія з обговоренням переваг та обмежень використання цієї моделі в процесі надання зворотного зв'язку управлінцями.

Сьомий блок тренінгу має на меті ознайомити з інструментом «м'якої сили» в процесі досягнення бажаних змін з боку працівників. Для її досягнення відбувається ознайомлення з моделлю DESC (опис – вираження – вказівка – наслідки) [16; 17; 19]. Перший її компонент традиційно допомагає прояснити ситуацію, що привернула увагу керівника. Далі пояснюється вплив цієї ситуації на самого керівника, команду, в якій працює співробітник, і організацію загалом [18]. Третій компонент конкретизує, що саме потребує змін. Водночас остання частина цієї моделі наголошує на тому, до чого призведе новий спосіб поведінки працівника, окреслений у попередньому кроці як бажаний, а також який вплив він матиме на всіх рівнях роботи організації [19]. Отже, ця технологія залучає ціннісний і мотиваційний компонент змін, а також сприяє підвищенню рівня прояву відчуття особистої відповідальності за отриманий результат.

Восьмий блок тренінгу націлений на відпрацювання коучингового підходу до надання зворотного зв'язку на практиці. Зокрема, учасниці знову діляться на пари й надають зворотний зв'язок за однією з раніше опрацьованих моделей, а потім

переходять до використання моделі GROW [20; 21; 22]. На першому етапі відбувається конкретизація поведінкової мети, тобто зміни, яка очікується від працівниці. Досліджуються також прагнення й інтерес працівника до досягнення визначеної мети [23]. Наголос робиться на важливості, терміновості впровадження змін і мотивації роботи над ними [22]. Наступний крок охоплює вивчення й аналіз ресурсів, що доступні для досягнення бажаних змін (зокрема, знань, умінь і навичок). Далі використовується метод «мозкового штурму» для виявлення всіх можливих варіантів досягнення бажаної зміни в поведінці [22]. На завершення приймається рішення щодо вибору та впровадження в життя одного з розглянутих на попередньому етапі варіантів і складається детальний план роботи над його інтеграцією в професійну діяльність. Як наслідок, працівниця, крім розуміння потреби в змінах, сама складає план їх досягнення та бере на себе відповідальність за фінальний результат [24; 25; 26; 27]. Після виконання вправи, спрямованої на практичне використання цієї моделі обома сторонами, відбувається загальне обговорення її переваг та впливу на усвідомленість, мотивацію, відповідальність і самоєфективність працівників за умови її застосування в організаційному середовищі керівниками.

Фінальна частина заняття передбачає узагальнення знань та умінь, над якими учасниці заняття працювали попередні дві години. Із цією метою їм пропонується розділитися на три підгрупи, кожна з яких малює інтелект-карту особливостей використання в процесі управління одного з трьох розглянутих способів надання зворотного зв'язку. Зокрема, перша група працює над методами й особливостями надання позитивного зворотного зв'язку, друга група фокусується на технологіях надання конструктивного зворотного зв'язку, а третя група підсумовує особливості використання коучингового підходу в цьому процесі. Після завершення малювання всі повертаються в спільне коло і кожна з груп почергово презентує результати їх спільної роботи. Після цього учасниці, що увійшли до складу інших груп, мають можливість озвучити свої запитання щодо методів, над якими працювали інші. Остання частина тренінгу передбачає озвучення усвідомлень після участі в занятті, а також намірів щодо практичного використання здобутих знань. З боку ведучої надаються рекомендації щодо своєчасності, доцільності, вибірковості та принципів ефективності надання зворотного зв'язку.

Висновки. Отже, надання зворотного зв'язку є важливим завданням менеджера. Оскільки стиль комунікації жінок-менеджерів має свої гендерні особливості, до яких належить орієнтація на збереження відносин, прояв емпатії та підтримки, вони потребують навчання цієї навички. Завдяки наданню коректного зворотного зв'язку зменшується розрив між фактичним станом справ і бажаним, що може стосуватися ставлення до роботи, процесу виконання поставлених завдань та дотримання внутрішніх правил організації. Для досягнення мети надання зворотного зв'язку потрібно орієнтуватися на його конструктивний, позитивний та коучинговий формати використання, які найбільше відповідають принципам застосування «м'якої сили» в управлінні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ramaprasad A. On the definition of feedback. *Behavioral science*. 1983. Vol. 28 (1). P. 4–13.
2. Powell G.N., Graves L.M. Gender and leadership: Perceptions and realities. In *Sex differences and similarities in communication*. Routledge, 2009. P. 82–95.
3. Heilman M.E. Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*. 2012. Vol. 32. P. 113–135.
4. Ashford S.J., Cummings L.L. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational behavior and human performance*. 1983. Vol. 32 (3). P. 370–398.
5. Weiner B. Attribution theory. In *Human motivation*. New York, NY : Springer New York, 1985. P. 275–326.
6. Tajfel H., Turner J.C. The social identity theory of intergroup behavior. In *Political psychology*. Psychology Press, 2004. P. 276–293.
7. Locke E.A., Latham G.P. New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*. 2006. Vol. 15 (5). P. 265–268.
8. Kandpal P.C. Strategic transformation at SBI through training initiatives. *NHRD Network Journal*. 2019. Vol. 12 (1). P. 12–16.
9. Taylor S. Feedback: Who, when, and how to ask. *Experience-Driven Leader Development*. 2013. P. 203–206.
10. Carman J.G. Feedback That Works for Nonprofit Organizations. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*. 2015. Vol. 5 (2). P. 131–134.
11. Henley A.J., DiGennaro Reed F.D. Should you order the feedback sandwich? Efficacy of feedback sequence and timing. *Journal of Organizational Behavior Management*. 2015. Vol. 35 (3–4). P. 321–335.
12. Parkes J., Abercrombie S., McCarty T. Feedback sandwiches affect perceptions but not performance. *Advances in Health Sciences Education*. 2013. Vol. 18 (3). P. 397–407.
13. Badriah B., Permana I. Enhancing Competence in Writing Best Practices Through the Utilization of the STAR Technique. *JLER (Journal of Language Education Research)*. 2023. Vol. 6 (3). P. 193–203.
14. Davis S., Duane B., Loxley A., Quigley D. The evaluation of an evidence-based model of feedback implemented on an undergraduate dental clinical learning environment. *BMC medical education*. 2022. Vol. 22 (1). P. 588.
15. Boud D., Molloy E. Rethinking models of feedback for learning: the challenge of design. *Assessment & Evaluation in higher education*. 2013. Vol. 38 (6). P. 698–712.
16. Boënné M., Leten B., Van Dyck W. Does constructive feedback improve idea quality in idea

contests? Exploring the role of hierarchy and feedback overlap. *R&D Management*. 2023. Vol. 53 (3). P. 345–363.

17. Anders R. Feedback without fear. *AORN Journal*. 2001. Vol. 74 (6). P. 882–885.

18. Devey G. The Manager's Guide to Employee Feedback. *Packt Publishing Ltd.*, 2014. 68 p.

19. Sargeant J., Mcnaughton E., Mercer S., Murphy D., Sullivan P., Bruce D. A. Providing feedback: exploring a model (emotion, content, outcomes) for facilitating multisource feedback. *Medical teacher*. 2011. Vol. 33 (9). P. 744–749.

20. Grant A.M. Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *Coaching practiced*. 2022. P. 29–40.

21. Panchal S., Riddell P. The GROWS model: extending the GROW coaching model to support behavioural change. *The Coaching Psychologist*. 2020. Vol. 16 (2). P. 12–25.

22. Leach S. Behavioural coaching: The GROW model. In *The Coaches' Handbook*. *Routledge*, 2020. P. 176–186.

23. Watts M., Corrie S. Growing the 'I' and the 'We' in transformational leadership: The LEAD,

LEARN & GROW Model. *Coaching Practiced*. 2022. P. 139–157.

24. Choi E., Johnson D.A., Moon K., Oah S. Effects of positive and negative feedback sequence on work performance and emotional responses. *Journal of Organizational Behavior Management*. 2018. Vol. 38 (2–3). P. 97–115.

25. Adams S. M. Positive affect and feedback-giving behavior. *Journal of Managerial Psychology*. 2005. Vol. 20 (1). P. 24–42.

26. Baker A., Perreault D., Reid A., Blanchard C. M. Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*. 2013. Vol. 54 (4). P. 260.

27. Deng T., Lai Y., Tang C. Does the leader's negative feedback benefit employees' creative process engagement? The mediating effect of impression management motivation. *Leadership & Organization Development Journal*. 2023. Vol. 44 (1). P. 103–119.

Стаття надійшла у редакцію: 06.09.2025

Стаття прийнята: 17.09.2025

Опубліковано: 17.11.2025