

批评不伤感情！ 主管必知的5次赞美黄金反馈法

文 | 莎宾娜·纳瓦兹

身为非营利组织的总监，艾莎的一大职责是募款。她和她的小团队在那年举行了3次大型劝募活动，他们完成一项活动后，便着手规划下一次活动——也就是在艾莎对每个人进行事后检讨之后。

她坚信透过反馈才能成长，也不浪费时间在她所谓的“委婉”，总是劈头就指出员工在什么地方做错了、他们该如何更适当的处理某个情况，以及她认为下次活动哪里可以与应该做得更好。

她会将部属一个个轮流叫进她的办公室，对每个人劈里啪啦说出一连串指正的反馈，接着用自认施展了聪明管理技巧的心情展开一天——不仅在每个人甚至还没喝完当天第一杯咖啡之前，便完成她待办事项清单上的3项谈话，还可以提升员工的生产力。

但事与愿违，他们觉得不受尊重、被贬抑、被羞辱，最重要的是心中充满怨气。毕竟，他们才刚完成一项重大任务，预算也控制得宜，捐款人都赞不绝口。但艾莎做了什么？她甚至连一句“谢谢”或“做得好”都没说，而是直接切入“以下是我们可以做得更好的地方”。

艾莎一再跌入只专注于指正性反馈的陷阱。给予员工指正性反馈固然是重要且必要的；但与此同时，你不能“只”提出这种反馈。这种不平衡对他们的心

理与生产力的打击，远远超过你的想象。

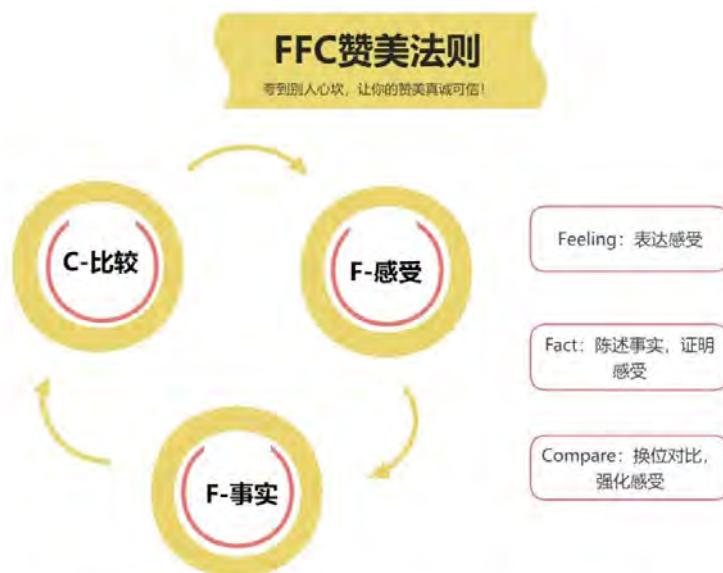
赞美和批评的魔法比例

心理学家暨伴侣关系专家约翰·高特曼（John Gottman）深入研究了伴侣关系成功的因素。他指出，若要让你的伴侣认为你提出了均衡的正面性与指正性反馈，你每讲一项负面评语，便需要提出5项正面评语，高特曼称之为“魔

法比例”（magic ratio）。

身为人类，我们天生就会注意危险与负面情况，却难以真正接受正面情况，除非它像本周排行榜冠军歌曲一样被重复播放。

我可以向你保证，除了“不受赏识”的人类情感层面的影响，你忽略给予正面反馈，还会对工作造成实际影响，这会反映在生产力的损失上——更别提你



FFC赞美法则，即在咱们赞美一个人时，要先说出口对对方的感受，并且以事实为依据，利用对比更加强化这个感受，与对方产生心灵的链接。

♥F (Feeling) =感受【细腻的表达自己的感受，如美、漂亮、好、棒等】

♥F (Fact) =事实【陈述事实，给出证据，证明自己的感受】

♥C (Compare) =对比【通过一番比较，表达感受的深度】

"PREP"沟通法则



STAR法则



的团队对于你作为主管的效能的评价。

在一项针对 7000 多名主管的调查中，领导力培训顾问公司詹勒霍克曼 (Zenger Folkman) 发现，37% 的主管会回避提供正面反馈。

我与客户的对话亦佐证了这点，当我提及“魔法比例”，他们会尴尬的笑一笑，或者挑起眉毛，辩称他们不想让员工只满足于目前的成就，或者他们觉得自己没时间“悉心呵护”员工。

但当我告诉他们，研究证实，得到正面反馈的人，其生产力提高了 12.5%，获利上升 8.9%，离职率则降低 14.9%，这些笑声与质疑就会逐渐消失。詹勒霍克曼公司发现，高达 69% 的员工表示，当他们的努力获得认同，会让他们更加卖力工作。

神经科学已证明，得到赞美会触发大脑中令人感觉良好的化学物质“多巴胺”，谁不想要更多、更多的良好感觉呢？我们的注意力自然会转移至博得赞美，而不是取得成果。

专业秘诀：重新安排反馈比例的 3 个方法

遵照 5: 1 的比例。每给出 1 项指正性反馈，就要给予 5 项正面反馈。当我们长时间持续提供大量精心措辞的正面反馈，员工就更容易接受批评。他们得到指正性反馈后，会明白你的用意是进一步引出他们的智慧，而不是用羞辱的方式让他们学到教训。

专注于正面反馈，而非赞美。赞美是为行动鼓掌，而正面反馈亦认同他们行动的重要效果。

养成习惯。每个星期五，空出 5 分钟来检讨这一周。谁值得一份正面反馈，而你尚未告诉他们？。MFC