

ЕЛЕНА  
СИНЯКОВА



# МАСТЕР ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

В БИЗНЕСЕ И В ЖИЗНИ

# **Елена Евгеньевна Синякова**

## **Мастер обратной связи.**

### **В бизнесе и в жизни**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=63753401](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63753401)*

*Мастер обратной связи. В бизнесе и в жизни:*

*ISBN 978-5-906084-41-5*

#### **Аннотация**

Обратная связь, или фидбэк, – одна из важнейших составляющих общения между людьми. В то же время именно здесь кроется очень много недопонимания, разочарования, раздражения и других далеко не самых приятных эмоций и ощущений. И ладно, если это были бы только эмоции и ощущения! На кону часто стоит успех в выполнении работы, отношения с руководством, родственниками и друзьями, решение важных профессиональных и личных задач. Тема предоставления и получения обратной связи актуальна и в то же время болезненна для многих. Как использовать обратную связь себе во благо, для повышения эффективности общения в бизнесе и в личной жизни?

Автор делится с читателем своим профессиональным опытом и наблюдениями, а также эффективными методиками, основанными на передовых исследованиях в области психологии и работы с сознанием. Практические

рекомендации, предлагаемые читателю, проиллюстрированы большим количеством деловых и житейских ситуаций.

Цель книги – помочь каждому читателю стать Мастером обратной связи, получая от нее и пользу, и удовольствие.

В формате PDF A4 сохранен издательский макет книги.

# Содержание

Предисловие	6
Что понимать под обратной связью	12
Обратная связь и критика	26
Обратная связь и похвала	29
Обратная связь и личное мнение	32
Зачем нужна обратная связь	36
Обратная связь вокруг нас: реальность и взаимодействие с ней	36
Почему вы не даете и не просите обратную связь? Распространенные предубеждения	41
Конец ознакомительного фрагмента.	78

**Елена Евгеньевна  
Синякова  
Мастер обратной связи.  
В бизнесе и в жизни**

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Синякова Е.Е., 2020

© Оформление. ООО «СилаУма – Пабlishер», 2020

# **Предисловие**

## **Для кого эта книга**

«Ты представляешь – звонит мне вчера наш коллега из Владивостока. Ему, видите ли, нужна моя помощь в технических вопросах! А ничего, что в Москве еще семь утра?» – В голосе моей подруги Марии слышалось явное возмущение. «И что было потом? Ты дала ему понять, что вообще-то для технических вопросов время не вполне подходящее?» – поинтересовалась я. «Знаешь, я так растерялась, что просто ответила на его вопросы, и все. Я так ничего и не сказала ему про время, не нашла слов...»

«Я приготовила мужу роскошный ужин и спрашиваю его: ну как тебе? А он мне в ответ – “Нормально”. И это после того, как я провела три часа на кухне! Если он будет принимать все как должное, то очень скоро останется без ужинов!» – негодовала Катерина, моя знакомая, и советовала мне «не разбаловывать мужчин, чтобы они окончательно не сели на шею».

«Не знаю, как мне разговаривать с Алексеем, моим руководителем, – сетовал мой коллега Дмитрий. – Я пытаюсь достучаться до него и объяснить, что в его подходе имеются риски для нашего проекта, но он только отмахивается. А если я возвращаюсь к этой теме, то он уже раздражается, и я

боюсь испортить отношения. Он даже не хочет слушать! Но ведь если эти риски реализуются, то пострадает и сама работа, и в конце концов его собственная репутация как руководителя!»

Да, интенсивная выдалась у меня неделя – сколько общения с людьми и на работе, и вне ее! Пару лет назад, после руководства отделом продаж и программами по развитию бизнеса, в нашей компании я стала отвечать за обучение сотрудников отдела продаж в европейском регионе. Тогда я и представить себе не могла, куда заведет меня эта роль...

Мне очень нравится работа, связанная с человеческим общением: много разных характеров, талантов, много ярких идей. Работа с людьми для меня никогда не бывает скучной. Каждый человек уникален, и когда эта уникальность раскрывается в процессе общения, становится виден целый космос: внутренний мир человека с его ценностями, взглядами и устремлениями.

На новой должности руководителя региональных обучающих программ я стала отвечать за организацию такого обучающего процесса для сотрудников из разных стран, в котором проведение тренингов сочетается с индивидуальной работой с каждым сотрудником, направляемым на обучение. Помимо выполнения организаторских функций во время обучения очередной группы я периодически выступала и в роли тренера, чтобы мой опыт в продажах помогал нашим сотрудникам работать с клиентами эффективно и с удо-

вольствием. А после активного периода тренингов наступали несколько месяцев сопровождения сотрудников в процессе их работы, и я выступала в роли наставника-коуча для коллег, прошедших обучение. С этой роли коуча все и началось.

Руководство направило меня на курсы в одну из международных школ коучинга, чтобы я не только делилась своим опытом с сотрудниками, но и профессионально помогала людям активно использовать все внутренние ресурсы и находить собственные пути для движения к целям.

Я много общаюсь с коллегами из самых разных отделов. Стоило мне только обмолвиться о том, что я недавно окончила профессиональные курсы коучинга, как коллеги начали наперебой говорить: «Слушай, а можно я к тебе приду как к коучу, у меня тут такая проблема с клиентом!» или «Ух ты, это же как раз то, что я искал! У меня сейчас такой стресс, а можно я с тобой как с коучем поговорю?»

Мои друзья тоже проявили недюжинную заинтересованность в том, чтобы «откоучиться» у меня как у новоиспеченного эксперта.

И понеслось: коучинг для сотрудников, которых я поддерживаю в рамках обучающих программ, коучинг «по настоятельным просьбам» других коллег, коучинг в свободное время для друзей... Мой опыт стремительно рос, как росло и разнообразие ситуаций, в которых я помогала разбираться моим коллегам и друзьям. Но вот что стало привлекать мое



внимание: большинство ситуаций так или иначе вращалось вокруг одной и той же темы. Эта тема являет собой одну из важнейших составляющих общения между людьми. В то же время именно здесь кроется очень много недопонимания, разочарования, раздражения и других далеко не самых приятных эмоций и ощущений. И ладно, если это были бы только эмоции и ощущения! На кону часто стоял успех в выполнении работы, отношения с руководством, родственниками и друзьями, решение важных профессиональных и личных задач.

Название этой темы – обратная связь, или по-английски feedback («фидбэк»), как часто говорят российские сотрудники в международных компаниях.

В самом общем смысле (в дальнейшем мы рассмотрим более емкое определение) под обратной связью понимается отклик на те или иные действия другого человека. Например, дать обратную связь коллеге, который позвонил вам в семь утра, – это, как вариант, дать ему понять, что он звонит в неурочный час, нарушая ваш сон, и предложить ему позвонить после девяти. Дать обратную связь сотруднику о сделанной презентации – это, например, сказать, в чем презентация удалась, а что нуждается в доработке и почему.

С одной стороны, теме обратной связи так или иначе уделяется внимание в рабочей и обучающей среде, в различных публикациях можно найти рекомендации о том, как правильно ее давать. Однако на деле порой оказывается, что по

всем признакам разумная рекомендация когда-то срабатывает, а когда-то дает противоположный эффект или не дает его вовсе. Есть также тема получения обратной связи и ее восприятия. По моим наблюдениям, этой теме отводится меньше внимания. Но здесь тоже не все так просто: как понять, что вот эта обратная связь вот от этого человека соответствует действительности и полезна для меня, и как сделать так, чтобы мне эту обратную связь давали, а не держали в себе?

В какой-то момент две консультации, одну из которых я провела для коллеги, а другую – для знакомой, начались с того, что мои «пациенты» начали плакать у меня на приеме – настолько ранящими были обстоятельства, в которых они оказались. И какое совпадение: обе ситуации были связаны с последствиями плохо налаженной обратной связи!

Эти два случая заставили меня задуматься. Тема обратной связи актуальна и в то же время болезненна для многих. У меня накоплен большой опыт, однако своими консультациями я могу помогать хоть и растущему, но все-таки небольшому кругу людей. Мне захотелось, чтобы мой опыт и мои наблюдения стали доступны всем, кто хочет улучшить взаимодействие с окружающими через обратную связь – ее предоставление и получение.

Я решила написать книгу и собрать в ней воедино многие пазлы, из которых складывается единая картина обратной связи и того, как сделать ее эффективным, по-настояще-

му действенным инструментом общения с коллегами, друзьями, родственниками, соседями, обслуживающим персоналом — со всеми, с кем мы общаемся и в деловой, и в личной жизни.

Моя цель — помочь каждому читателю этой книги стать Мастером обратной связи, получая от нее и пользу, и удовольствие.

Приглашаю вас погрузиться в мир обратной связи с ее нюансами и порой неочевидными взаимосвязями — со всем тем, что и делает ее не всегда понятной, да что там говорить — порой избегаемой нами темой.

А для начала внесем ясность: что же такое эта самая обратная связь?

# Что понимать под обратной связью

Когда мы учимся какой-либо новой дисциплине – неважно, в школе или, например, на тренингах или курсах повышения квалификации, – в начале изучения какого-либо нового процесса или явления обычно дается его определение. Оно и понятно: нужно знать, о чем в дальнейшем будет идти речь. Примечательно, что слово «определение» образуется от слова «предел». Мы очерчиваем пределы, границы того или иного понятия, тем самым утверждая: вот эти признаки находятся внутри очерченной границы и поэтому относятся к данному понятию, а другие признаки и характеристики лежат за пределами и, соответственно, к данному понятию не имеют отношения.

Поставив перед собой задачу «всесторонне раскрыть тему обратной связи», я решила подойти к этой задаче, как говорится, академически. А именно – начать с определения. Тут-то и ждала меня первая трудность.

Казалось бы, в наше время доступности информации и интернета нет ничего проще, чем набрать в поисковой строке Google или Yandex искомую фразу, и пожалуйста – вот тебе нужное определение! Однако в случае с определением обратной связи, как и в ситуациях вокруг обратной связи у

моих коллег и знакомых, все оказалось далеко не столь однозначным.

Википедия ограничивается короткой фразой о том, что обратная связь «в широком смысле означает отзыв, отклик, ответную реакцию на какое-либо действие или событие», и сразу отсылает в узкоспециализированные сферы: «Обратная связь (техника)», «Обратная связь (кибернетика)», «Обратная связь (биология)...». Хм, это не совсем то. Нужно поискать еще...

В следующем источнике читаю определение со ссылкой на Экономический словарь: «Обратная связь – это управленческий, кибернетический термин, означающий информацию о состоянии объекта управления и о его реакции на управляющее воздействие, получаемую субъектом управления».

«Как все сложно. Кибернетический термин? Опять не туда зашла», – подумала я и продолжила поиски.

«Обратная связь в радиоэлектронных устройствах – воздействие сигнала с выхода устройства на его вход».

Ну все. Мне срочно нужен перерыв.

Как раз подошло время обеда, и чувство голода все настойчивее говорило мне о том, что пора бы и подкрепиться.

После обеда ко мне пришла здравая мысль: может, сделать свой поисковый запрос поконкретнее, чтобы нашлись не кибернетические и технические трактовки обратной связи, а что-то из моей области исследования – из сферы человеческого общения, взаимоотношений?

Вместо «обратная связь» я набрала в поисковике «обратная связь в общении». Интернет-страницы изобиловали определениями, выбирай на вкус. Обратная связь в общении – это (согласно различным трактовкам):

- ответная реакция на определенное событие, действие, сообщение;

- реакция на действия человека, которая служит ориентиром для корректировки его самовосприятия и дальнейшей активности;

- процесс, посредством которого одно лицо передает свои представления или ощущения относительно поведения другого лица;

- информация, сообщаемая респонденту о нем самом, о том, как его воспринимает коммуникатор, как оценивает его поведение и слова;

- вербальные и невербальные сообщения, которые человек преднамеренно или непреднамеренно посылает в ответ на сообщение другого человека.

Ну и разброс мнений! Где-то под обратной связью понимается, по сути, любая реакция на чье-то действие, где-то к реакции добавляется фактор корректировки действий другого человека. В других определениях упоминается оценка поведения и слов, а есть и такие трактовки, где обратная связь – это просто информация о том, как один человек воспринимается другим.

Вот тут-то на меня и снизошло понимание одного важного

обстоятельства.

Налицо «разброд и шатание» в понимании обратной связи, как говорится, среди широкой общественности. Возвращаясь к корню слова «определение» – «предел»: по совокупности найденных трактовок получается, что как такового предела у обратной связи нет! Говори или делай что хочешь – и, по сути, все будет в той или иной степени обратной связью.

С одной стороны, обратная связь – и вправду широкое понятие, его можно трактовать очень по-разному. А с другой стороны? Со сколькими проблемами и конфликтными ситуациями я сталкивалась на своих консультациях только потому, что у людей не было четких ориентиров, позволяющих им предоставлять и получать важную обратную связь?

Чуть позже мне открылась причина такого большого числа толкований.

Первые определения обратной связи, которые попадались мне на глаза, были связаны с кибернетикой. Это наука об общих закономерностях получения, хранения, преобразования и передачи информации в сложных управляющих системах.

Понятие «обратная связь» было впервые предложено основоположником кибернетики Норбертом Винером для технических систем. Уже потом оно перекочевало в другие области знаний – в социологию, психологию, биологию и др., где его изначальное определение многократно видоизменя-

лось в контексте процессов и явлений, изучаемых в этих областях.

Похоже, что в повседневный обиход применительно к человеческому общению понятие «обратная связь» пришло в какой-то степени упрощенным, растеряв при этом, на мой взгляд, ряд важных элементов. Поэтому я решила пойти от первоисточника.

Если коротко, то под обратной связью в кибернетике понимается воздействие «выхода» системы на ее «вход».

Для наглядности возьмем такой процесс, как управление автомобилем. Допустим, вы пришли в автосалон и захотели сделать тест-драйв новой для вас марки. Вот вы садитесь за руль, нажимаете на газ, машина тронулась с места. Вы крутите руль вправо с привычным усилием, однако видите, что в ответ на ваше движение машина взяла вправо гораздо сильнее, чем вам нужно. Вы в доли секунды оцениваете эту ситуацию и теперь уже поворачиваете руль немного влево, чтобы скорректировать движение. Теперь машина поехала в нужном вам направлении.

Выражаясь языком кибернетики, вы были управляющим объектом: управляли системой под названием «автомашина». Процесс был такой:

На «вход» системы вы дали свое управляющее воздействие в виде движения руля.

Внутри системы запустился процесс, который повернул колеса под определенным углом.

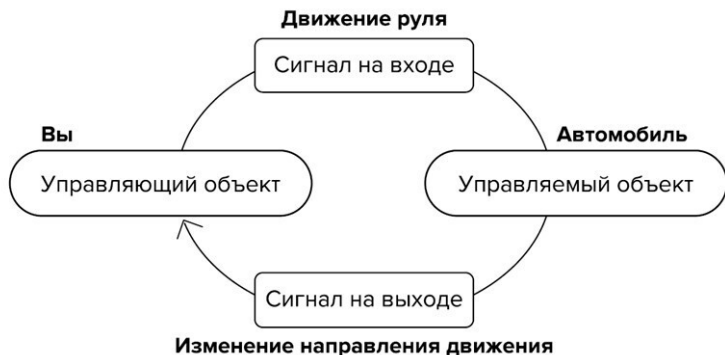


Вы увидели результат этого внутреннего процесса: машина взяла вправо сильнее, чем вам нужно. Это было обратной связью машины по отношению к вашему воздействию на нее.

Увидев этот результат, вы скорректировали свои действия: крутанули руль чуть влево.

Этот процесс будет повторяться много раз на протяжении всего движения: посредством руля вы будете держать связь с автомобилем, а автомобиль – с вами.

Получился вот такой замкнутый процесс, в котором управляющий и управляемый объекты оказывают воздействие друг на друга, образуя единую систему взаимодействия:



Таким образом, обратная связь позволяет различным объектам гармонично функционировать как целостная систе-

ма. То есть, по сути, обратная связь – это важнейший механизм регулирования систем, как технических, так и биологических, и общественных. Даже человек как организм имеет встроенные механизмы саморегуляции, основанные на принципах обратной связи между клетками и органами.

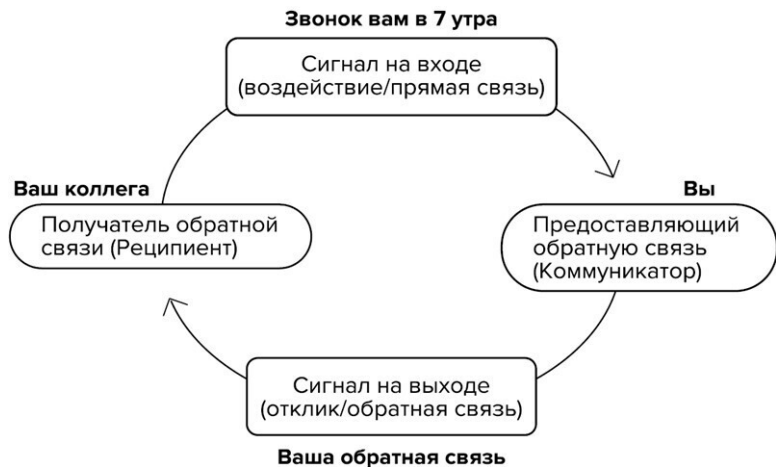
Как эта модель будет выглядеть применительно к обратной связи между людьми? Возьмем ситуацию, когда вы собираетесь дать кому-то обратную связь. Например, как в первом примере в этой книге: вам звонит коллега из Владивостока с вопросами, а в Москве сейчас еще семь утра. Вы хотите дать понять коллеге, что он звонит, мягко скажем, до начала вашего рабочего дня. В этом случае четыре элемента модели обратной связи будут такими:

тот, кто дает обратную связь, или Коммуникатор, —  
в данном случае это вы;

тот, кто получает обратную связь, или Реципиент, – это  
ваш коллега;

воздействие коллеги на вас – это его звонок в семь утра  
по московскому времени;

ваш отклик или то, как вы ответите на воздействие, – ваша  
обратная связь.



Кстати, а если представить, что такая ситуация произойдет с вами, каким будет разговор?

Представьте себе: вы еще лежите в постели, время семь утра. И вот вам пожалуйста, звонок из Владивостока, коллега со своими вопросами. Сколько сейчас времени в Москве – коллега не интересуется. Оставим пока форму, в которой вы можете пообщаться с коллегой (в данном случае тон вашего голоса и слова), сосредоточимся только на сути.

Отвлечитесь немного от книги и представьте себе весь разговор с коллегой от начала и до конца. Пока не читайте дальше. Дайте вашему воображению нарисовать всю картину.

Представили этот разговор?

А теперь я предложу вашему вниманию несколько сценариев. Посмотрите, к какому из них ближе тот вариант, который нарисовало ваше воображение.

Сценарий 1. Вы взяли трубку и как можно лучше ответили на вопросы коллеги. Коллега не интересовался местным временем, и вы тоже ничего про время не упомянули.

Сценарий 2. Вы взяли трубку, деликатно дали понять, что у вас сейчас семь утра, но, в принципе, на вопросы ответить можете. В зависимости от того, насколько коллега был после этого настроен продолжить разговор, вы либо поговорили, либо отложили разговор на более позднее время.

Сценарий 3. Вы взяли трубку и спросили, насколько срочные у коллеги вопросы, и упомянули, что у вас семь утра. В зависимости от того, насколько коллега посчитал свои вопросы срочными для столь раннего времени, вы либо обсудили эти вопросы, либо перенесли разговор на более позднее время.

Сценарий 4. Вы взяли трубку, спросили, насколько срочные у коллеги вопросы, и упомянули, что у вас семь утра. В зависимости от того, насколько вы посчитали вопросы коллеги срочными для столь раннего времени, вы либо обсудили эти вопросы, либо перенесли разговор на более позднее время.

Сценарий 5. Вы взяли трубку, вежливо дали понять, что семь утра – это слишком раннее время для разговора, и предложили перезвонить позже или поговорить с кем-то еще –

например, кто по времени находится ближе к Владивостоку. Возможно, договорились о конкретном времени звонка.

Сценарий 6. Посмотрев на часы и увидев, что еще семь утра, вы не взяли трубку или же, услышав звонок, сбросили его.

Казалось бы – всего-то звонок коллеги в не самое подходящее время. А сколько разных сценариев разговора при одних и тех же внешних обстоятельствах!

Возникает резонный вопрос: если внешние обстоятельства одинаковы, то откуда столь разные сценарии разговора?

Ответ напрашивается такой: было различие в побудительных мотивах, т. е. в ваших внутренних причинах, по которым вы выбрали тот или иной вариант. Давайте посмотрим на некоторые из таких причин.

● Мне важно, чтобы на работе меня считали ответственным сотрудником, который всегда на связи и на которого можно положиться в любой момент.

● Мне важно чувствовать, что я нужен (нужна) нашей компании.

● Я стремлюсь быть со всеми в хороших отношениях.

● Когда-то и мне может понадобится помощь. Если я помогу, то помогут и мне.

● Если другой человек звонит – значит, у него важное дело.

● Мне важно, чтобы во внерабочее время я занималась нерабочими вещами.

● Для меня важно, чтобы другие люди считались со мной и с моим временем. Меня нужно уважать!

● Сон – это здоровье, это важнее ответа на чей-то вопрос.

● И так далее, и так далее...

● Среди этих внутренних причин мы можем выделить:

● ценности (например, для меня здоровье и все, что с ним связано, – одна из ключевых ценностей);

● потребности (у меня есть потребность в уважении окружающих);

● приоритеты (что для меня важнее или главнее – например, хорошее мнение моего коллеги обо мне важнее моего личного времени).

Вот и получается, что, выстраивая разговор с коллегой и корректируя либо не корректируя его поведение, вы в первую очередь руководствовались вашими внутренними мотивами в виде потребностей, приоритетов и глубинных ценностей. Именно от этого в конечном счете и зависела ваша обратная связь. Например, если в приоритете было ваше личное время, то вы были гораздо более склонны подвергнуть критическому взгляду необходимость столь раннего звонка. А если в приоритете у вас была потребность показать, какой вы ответственный сотрудник, то вы бы сфокусировались на помощи коллеге – возможно, лишь вскользь упомянув о времени на часах, причем исключительно для того, чтобы подчеркнуть, что в такое раннее время вы уже готовы помогать и вы всегда на связи. Возможно, втайне рас-

считывая повлиять своим поведением на коллегу, чтобы потом он лестно отозвался о вас в разговоре с вашим руководством.

А раз так, то при нашем взаимодействии с людьми по принципу обратной связи будет крайне важно учитывать эти наши внутренние мотивы: потребности, ценности и приоритеты. О них редко заходит речь на страницах публикаций об обратной связи. Поэтому я вывела такое определение, которого в дальнейшем буду придерживаться в моей книге:

Обратная связь – это отклик на действия другого человека с целью повлиять на его последующие действия в желаемом для меня направлении согласно моим ценностям, потребностям и приоритетам.

Хочу обратить ваше внимание: я неспроста указываю на то, что цели обратной связи крутятся вокруг нас, наших приоритетов и ценностей. И судить о ее эффективности мы будем по тому, насколько наш отклик на действия другого человека возымел нужный нам эффект.

Например, эффект от взаимодействия с коллегой из Владивостока в зависимости от полученного им отклика от вас может быть таким:

● Если вы подробнейшим образом обсудили все вопросы, а напоследок сказали «если я еще вам понадобится – звоните, я помогу», то ваш коллега получит сигнал: «Вот к кому я буду обращаться, когда другие недоступны!» – и ранние звонки вашего коллеги, возможно, потом удивят вас своей

частотой.

● Если вы упомянули о раннем времени, но, выяснив, что вопрос срочный, помогли коллеге, то он, возможно, будет благодарен вам за готовность помочь. Если вы еще и договорились на будущее, что при крайней необходимости он будет согласовывать с вами ранние звонки накануне, – скорее всего, вы больше не будете застигнуты врасплох очередным ранним звонком, да и количество таких звонков будет минимальным.

● Если со ссылкой на раннее время вы предложили переговорить позже и сделали это доброжелательно, то ваши шансы быть еще раз разбуженным этим коллегой будут стремиться к нулю. Вы не получите своей порции благодарности за готовность помочь в любое время суток, но ваша доброжелательность поможет сохранить с коллегой хорошие отношения.

Эффект от вашего воздействия может быть и каким-то другим. Я лишь хотела проиллюстрировать, как может меняться поведение другого человека в ответ на выбранный вами вариант обратной связи. По тому, насколько вы довольны результатом, вы и сможете определить, насколько ваша обратная связь была эффективной.

Ура! Теперь искомый нами предел – границы для понятия обратной связи – обозначен.

Границы очень важны, так как позволяют отделить одно от другого, что я уже сейчас и предлагаю вам сделать, ува-



жаемый читатель. Вы потом много раз убедитесь, насколько в дальнейшем это нам с вами пригодится.

Так что же я предлагаю отделить друг от друга? Наверно, вы уже догадались: отделить обратную связь от того, что ею не является.

Итак, приступим.

# Обратная связь и критика

– Какие мысли у тебя возникают в голове, когда я произношу словосочетание «обратная связь»? – задала я свой вопрос Марии, той самой моей подруге, которая любезно поговорила с коллегой в семь утра и ни разу не обмолвилась о раннем времени звонка.

– Я думаю о том, что я боюсь критиковать людей. Они могут на меня обозлиться, а я этого не хочу.

– А что значит «критиковать людей»? – уточнила я.

– Ну, например, указывать им на их ошибки, говорить о том, что они что-то сделали неправильно.

Мне стало ясно, почему Марии было сложно найти слова для обратной связи в адрес коллеги.

«Ошибки», «неправильно» – чувствуете негативную окраску этих слов? Я понимаю Марию, которая не хочет вносить негатив в общение с коллегами. Только дело в том, что негатив вносить и не нужно.

В словах «ошибка» и «неправильно» есть много обвинительного. Ты виноват в том, что даже не подумал о разнице во времени. Ты разгильдяй. Ты безответственный. Или ты наглец. Посмотрите, что мы делаем: мы навешиваем на человека ярлык, основанный на нашем негативном суждении о нем. Что значит «суждение»? По сути – мы осуждаем, судим другого человека.

А какова цель обратной связи? Разве целью было обвинить и осудить другого человека?

Вернемся к определению обратной связи. Ее цель – повлиять на последующее поведение другого человека в русле наших потребностей, ценностей и приоритетов. Марии нужно, чтобы своими звонками коллега больше не нарушал ее сон. В дополнение к этому было бы неплохо, чтобы коллега повлиял на имидж Марии в позитивную сторону, рассказав руководству о важной помощи со стороны Марии в ранний час.

Давая обратную связь, мы говорим о фактах, в нашем случае о звонке в семь утра по Москве. Но есть случаи, когда понятия «критика» и «обратная связь» подходят друг к другу довольно близко. Например, фактом является звонок в раннее время. Но по большому счету «раннее» – это тоже наша оценка, хоть в данном случае и объективная в контексте ситуации. Если мы не уверены в том, как хоть и объективная, но все же оценка повлияет на эффективность нашей коммуникации, то эту оценку можно заменить подходящим по смыслу фактом – например, в нашем случае звонок в семь утра или звонок до начала рабочего дня в Москве.

Вот так я бы обозначила основные отличия обратной связи от критики:

## Критика

Негативно окрашенные слова:  
«неправильно», «ошибка»  
и обвинительные суждения:  
«ты безответственный»

Негативная оценка: «плохо»,  
«слишком рано»

Цель — поставить негативную  
оценку, осудить

## Обратная связь

Факты: звонок в семь утра

Безоценочно: разница во времени между  
Москвой и Владивостоком

Цель — направить действия человека в  
нужное нам русло согласно нашим  
потребностям, ценностям  
и приоритетам

# Обратная связь и похвала

С похвалой чуть попроще: позитивно окрашенные высказывания в адрес собеседника чаще всего воспринимаются с большей готовностью и не несут такого риска для эффективности коммуникации, как негативно окрашенные послания. Если мы хотим показать, что всячески приветствуем слова, устремления и действия другого человека, похвала вполне может быть экологичным элементом обратной связи. Вместе с тем нужно помнить о цели обратной связи: не просто порадовать человека и поднять ему настроение, а дать ему понять, что именно мы поддерживаем или даже хотим усилить. Поэтому, например, похвала «На встрече с клиентом ты был на высоте» не дотягивает до полноценной обратной связи, так как не содержит информации о том, что именно было на высоте.

Возьмем другой пример. После одной из встреч с клиентом руководитель сказал сотруднику: «Очень хорошо, что к встрече ты распечатал три листка с обзором трех вариантов нашего предложения для клиента и разложил их на столе для переговоров. Всем было наглядно видно, чем отличаются эти варианты, было легко обсуждать каждое из отличий. Молодец, так держать!»

В этом примере оценочные суждения в виде похвалы («очень хорошо», «молодец») удачно сочетаются с информа-

цией о том, какие именно действия приветствуются руководителем и почему.

Вполне имеет право на существование и альтернативный вариант обратной связи – без оценочных суждений, например: «Нам сегодня очень помогло, что ты распечатал три листка с обзором трех вариантов предложения для клиента и разложил их на столе для переговоров. Всем было наглядно видно, чем отличаются эти варианты, было легко обсуждать каждое из отличий».

В зависимости от контекста можно еще дать сигнал, что такие действия можно усилить или дополнить в том же ключе, например: «К следующему раунду переговоров давай еще распечатаем и обзор условий их предыдущего контракта с нами, чтобы клиенты тоже наглядно видели, какие дополнительные преимущества мы готовы им предоставить».

В общем и целом разницу между похвалой и обратной связью можно суммировать следующим образом:

## Похвала

Оценочные суждения:

«отлично», «великолепно»

Может не содержать  
призыва к действию

Цель — поднять настроение  
другому человеку (комплимент), улучшить  
отношения, закрепить позитивное  
поведение

## Обратная связь

Приводятся факты, объясняющие, почему  
мы приветствуем слова, действия и т. п.  
другого человека

Оценочные суждения с позитивной  
эмоциональной окраской допускаются,  
если они позитивно повлияют на  
действия другого человека

Содержит вербальный или невербальный  
призыв к действию: продолжать делать  
то же самое («продолжай в том же духе»)  
или делать это еще в большей степени

Цель — сохранить или усилить  
позитивное влияние действий другого  
человека на нас, наши цели и приоритеты

# Обратная связь и личное мнение

Что такое ваше личное мнение? Это определенное убеждение, суждение или заключение (вывод). С одной стороны, личное мнение часто вплетено в обратную связь, потому что любое слово или действие другого человека мы так или иначе воспринимаем через призму наших собственных представлений о хорошем и плохом, желательном и нежелательном с нашей точки зрения. С другой стороны, ваше личное мнение может быть основано не только на фактах относительно вашего взаимодействия с человеком, но и на ваших внутренних установках или предыдущем опыте – т. е. на том, что не имеет к текущей ситуации никакого отношения. И тогда в вашем восприятии текущей ситуации могут быть искажения, способные негативно повлиять в том числе и на эффективность вашей обратной связи.

Интересный случай произошел со мной несколько лет назад в одном из фитнес-центров. Из-за сидячей работы у меня начала побаливать спина, и врач после обследования порекомендовал мне позаниматься в тренажерном зале для укрепления мышц спины. Я раньше занималась танцами и аэробикой, но опыта занятий в тренажерном зале у меня не было, поэтому я решила нанять персонального тренера, чтобы разобраться с тренажерами.

Я объяснила женщине-тренеру свою задачу, и мы присту-



пили к занятиям.

Каждый раз мы занимались неожиданно долго для меня: часа по два. Из спортзала я уходила слишком уставшей – буквально выжатой как лимон. В одну из тренировок, чувствуя усталость, я стала выполнять упражнения вполсилы. Тренер это заметила и сказала, что нужно еще потерпеть: «осталось только два подхода по десять раз тут, три подхода по пятнадцать раз здесь, три подхода по двенадцать раз вот там» – и я поняла, что это уже чересчур.

Я попросила сократить время нашей тренировки, на что тренер сказала:

– Вот видите, у вас на бедрах жир? Если вы будете снижать интенсивность, то за два месяца вы два сантиметра в талии не уберете!

– А с чего вы взяли, что я хочу убирать какие-то два сантиметра в талии? – удивилась я. – Я говорила, что мне нужно подкачать спину, чтобы мышцы были в тонусе, больше мне ничего не нужно.

– А вы разве не хотите похудеть?

Хм, с моей стройной фигурой в 54 кг при росте в 166 см вопрос тренера прозвучал для меня даже смешно.

– Я первый раз встречаю в спортзале женщину, которая не хочет похудеть!

Какую обратную связь дала мне тренер, увидев, что я делаю упражнения вполсилы и не соответствую ее представлениям о прилежном ученике? Что мне нужно терпеть и про-

должать интенсивную тренировку. На чем была основана эта обратная связь? На ложном мнении тренера о том, что я хочу похудеть. На это мнение даже не повлиял мой разговор с тренером до занятий о целях, которые я ставлю перед собой.

Именно поэтому с личными мнениями нужно быть осторожнее. Проверяйте и свои, и чужие мнения: действительно ли они основаны на фактах, имеющих отношение к реальности, или же к ним примешиваются установки, суждения и выводы, далекие от текущей ситуации? Подробнее мы рассмотрим этот вопрос в главе «Ваши входящие фильтры».

Таким образом, различия между обратной связью и личным мнением можно свести к следующим признакам:

#### **Личное мнение**

Может быть частью обратной связи

Субъективные выводы

Оценочность, предположения

Цель — высказаться, поделиться своими мыслями («я думаю, что...»), обменяться разными мнениями с другими людьми

#### **Обратная связь**

Состоит из элементов, в ряде случаев включая личное мнение

События/факты  
Субъективные выводы могут быть уместными в случае, если они проиллюстрированы событиями/фактами

Безоценочность

Цель — направить действия человека в нужное нам русло согласно нашим потребностям, ценностям и приоритетам

Посмотрев на все эти отличия, мы можем увидеть, что элементы обратной связи так или иначе вплетены и в некоторые другие виды межличностных коммуникаций. Тогда у

читателя может возникнуть вопрос: а в чем особая ценность обратной связи, если, в принципе, существуют и другие способы взаимодействия с окружающими?

Рассмотрим этот вопрос поподробнее.

# **Зачем нужна обратная связь**

## **Обратная связь вокруг нас: реальность и взаимодействие с ней**

Уважаемый читатель, представьте себе обычный день. Вы проснулись утром и решили пожарить яичницу или же разогреть на сковороде что-то вкусное из холодильника. Включили плиту, накрыли сковороду металлической крышкой, а потом вас отвлекли: зазвонил телефон, и, увлеченные разговором, вы не заметили, как еда начала подгорать. Запах чего-то паленого вернул ваши мысли к кухне и к сковороде. В доли секунды в вашей голове пронеслась мысль: «У меня же еда подгорает!» С этой мыслью вы мчитесь к плите. Снимаете крышку со сковороды и вскрикиваете: крышка же горячая, второпях вы забыли взять какую-нибудь тряпочку или прихватку. Слава богу, что вы толком не успели обжечься, появилось только небольшое покраснение на подушечке пальца.

Вы с аппетитом поели, самое время покормить и вашу кошку. Когда вы достаете для нее корм, кошка, как обычно, вертится у вас под ногами. «Ну погоди же немного! Ты как будто не ела сто лет!» – говорите вы кошке, а ваши мысли

уже на работе. Резкий визг кошки заставляет вас резко отпрыгнуть – случайно вы наступили ей на лапку, и кошка явно дала это понять. Но зато после того, как кошка поела, она прыгнула к вам на колени и замурлыкала.

Вы вышли из дома и завели машину. Стрелка на индикаторе бензина показывает полный бак: вчера вы основательно заправились, и сегодня можно спокойно разъезжать по городу целый день. Вы вспомнили недавний случай с вашим соседом, машина которого намертво встала посреди оживленной трассы, потому что сосед имеет привычку до последнего игнорировать сигнал индикатора о пустом баке. После того случая сосед стал более серьезно относиться к потребности автомобиля в регулярной подзаправке.

Это очень простые примеры того, как мы, сами того не замечая, ежесекундно получаем обратную связь от окружающей нас реальности (как в приведенных примерах: пережаренная еда будет выделять характерный запах гари, что привлечет наше внимание, и мы поспешим выключить конфорку. Рецепторы нашей кожи в качестве обратной связи от нагретой сковородки дадут нам болевое ощущение, и мы отдернем руку, и т. д.).

Вроде бы обыденные вещи, ничего особенного. Но посмотрите, насколько важна для нас такая обратная связь. Давайте зададим себе несколько вопросов.

● Если бы не было запаха гари, то как бы мы почувствовали, что еда подгорает или, не дай бог, начинается пожар?

● Если бы рецепторы нашей кожи не чувствовали боли, то что было бы, если бы мы продолжали держать раскаленный предмет голыми руками?

● Если бы кошка не взвизгнула, то сколько еще времени мы бы продолжали стоять на ее лапке и какие от этого могли бы быть последствия для кошки (влияние на ее здоровье) и для нас (время и деньги для поездки к ветеринару)?

● Если бы датчик на панели управления автомобилем не давал сигнала о том, что бензин в баке на исходе, то всегда ли мы доезжали бы до дома на машине без проблем?

В этих простых примерах очень ярко раскрывается суть обратной связи:

Реальность постоянно дает нам сигналы о происходящем вокруг нас.

Мы улавливаем эти сигналы и должным образом реагируем на них. В результате – мы живы-здоровы, кошка цела, автомобиль и другая техника исправно нам служит. Может, придется только сковородку почистить от пригоревшей яичницы, что, согласитесь, дело поправимое.

Заметьте, что если мы быстро и эффективно реагируем на сигналы из внешней среды, то это сказывается на нас позитивным образом. А если по каким-то причинам мы либо не улавливаем обратную связь (например, как некоторые люди, нечувствительные к боли), либо улавливаем, но не реагируем (как сосед, не поспешивший заправить машину при бензине на нуле), то последствия для нас могут быть печальными.

Как это связано с обратной связью при взаимоотношениях между людьми? С учетом того, что обратная связь как явление применимо к самым разным системам – техническим, биологическим, общественным, – суть обратной связи во взаимоотношениях между людьми остается той же самой.

Поэтому важно помнить: если мы не даем обратную связь другому человеку, то мы в определенной степени лишаем его связи с реальностью.

Соответственно, если мы даем обратную связь другому человеку, то мы оказываем ему неоценимую услугу, информируя его о происходящем. Теперь другой человек может с этой информацией что-то сделать (или не сделать – но это будет его осознанным решением). Либо нам дают обратную связь – и мы узнаем что-либо, о чем, возможно, не догадывались раньше. И мы тоже можем с этим что-то сделать.

Посмотрите, какая радужная нарисовалась картина. До чего же хорошая вещь эта обратная связь! Но почему тогда мы не всегда даем обратную связь другим людям и не всегда получаем ее в свой адрес?

Исходя из моего опыта, я выделяю две основные причины:

1. Мешают наши внутренние установки или предубеждения.

2. Мы не знаем, как делать это правильно.

Следующие главы этой книги как раз и будут посвящены тому, что можно сделать со своими установками и какие методы предоставления/получения обратной связи помогут

вывести общение с окружающими на новый уровень.



# **Почему вы не даете и не просите обратную связь?**

## **Распространенные предубеждения**

Мне нравится вчитываться в слова, находя в них указание на их суть. Взять хотя бы слово «предубеждение». Есть что-то «пред», т. е. стоящее перед нашим убеждением. Получается, что у нас еще не было возможности убедиться в чем-то на основе реальных событий и фактов, но мы уже составили свое представление о человеке, предмете или явлении. Как в том историческом анекдоте: «Я Пастернака не читал, но осуждаю».

Конечно, не стоит недооценивать наш предыдущий опыт. Он может давать нам представление о том, какой сценарий может потенциально развернуться в будущем. Вместе с тем наш предыдущий опыт может сыграть с нами злую шутку. Если сценарий развития событий раньше был негативным для вас, то, думая и действуя согласно предыдущему опыту, вы попадете в тот же самый негативный сценарий.

Психологи рекомендуют время от времени делать ревизию наших внутренних установок: выявлять те из них, которые не способствуют прогрессу, и менять их на новые, помогающие достигать наших целей и быть счастливыми.

Предлагаю вам сделать такую ревизию применительно к

установкам-предубеждениям, касающимся обратной связи.

## **Предубеждение № 1.**

### **«Ему (ей) и так все понятно»**

«Да он и так понимает, сколько работы я делаю – у меня каждая минутка расписана! Он видит, что даже на обед я стала уходить всего на 20–30 минут. А загружает меня все больше и больше. При этом Даша работает раза в два меньше, обедает по полтора часа, ходит на перекуры, а ведь у нее такой же круг обязанностей, как и у меня. Начальник говорил, что мы поделим всю работу поровну, а теперь оказывается, что Даша “равнее” меня!»

Ольга была крайне раздражена, когда в отдел взяли Дарью – нового сотрудника. Имея гораздо меньше опыта, чем Ольга, Дарья как-то незаметно для Ольги завоевала доверие руководителя и приобрела в его глазах имидж сотрудника, который очень много и эффективно работает.

Когда вместе с Ольгой мы стали разбираться в этой ситуации, выяснился интересный факт.

Оказалось, что Дарья, не имея сколько-нибудь солидного опыта работы в отделе, имела другой, как выяснилось – не менее ценный опыт: очень грамотно позиционировать результаты своей работы перед начальством. Любой, даже самый незначительный результат Дарья преподносила начальнику как результат ее огромного труда. Дарья всячески подчеркивала, сколько сил она вкладывает в работу, какой большой объем она выполняет. Вот в этом «позиционировании»

Дарья и преуспела. При этом Дарья порой не успевала справиться со своим объемом, а Ольга, видя недоделанную работу, порой выполняла ее вместо коллеги: начальник же говорил, что Ольга и Дарья должны работать вместе!

Я обратила внимание Ольги на явное противоречие. Ольга считает, что начальник прекрасно видит объем выполняемой ею работы. С другой стороны, начальник продолжает загружать Ольгу, а Дарья продолжает работать вполсилы и наслаждается полуторачасовыми обедами. Нужно было выяснить, в чем тут дело.

Я предложила составить список обязанностей Ольги с разбивкой на отдельные итерации и с усредненной оценкой времени, необходимого для выполнения каждой итерации, чтобы затем показать это начальнику и обсудить возможность перераспределения работы между Ольгой и Дарьей. Получилось очень наглядно: чем занята Ольга весь день, какой объем работы она выполняет и за какое время.

Ольга на некоторое время отложила этот разговор с начальником: слишком волнительным представлялся Ольге возможный диалог, и она не находила в себе сил на него решиться.

Тем временем отношение начальника к Ольге изменилось: ей стало доставаться еще больше поручений, а на комментарии Ольги о ее загруженности начальник как-то сказал, что Ольга «просто слишком медленно работает». Конечно: «интенсивно работающая» Дарья уходила с работы вовремя,

а Ольга даже начала задерживаться! Начальник недвусмысленно дал понять Ольге, что нужно эффективно работать, а не жаловаться.

Вот это высказывание начальника и стало инсайтом для Ольги. Ей стало очевидно, что начальник даже понятия не имеет об истинном положении дел: о том, кто именно делает львиную долю работы в отделе.

Это сподвигло Ольгу все-таки собраться с силами, взять свой расчет объема выполняемой работы и показать его начальнику. Разговор не был безоблачным: сказалось уже предвзятое отношение начальника к Ольге как к медленно работающему сотруднику. Но цифры говорили сами за себя, а сценарий разговора, который мы заранее подготовили с Ольгой, позволил ей грамотно ответить на манипулятивные выпады начальника («эту работу можно было выполнять быстрее» и т. п. – благо что можно было сравнить, например, количество однотипных документов, обработанных Ольгой и Дарьей за определенный промежуток времени). Разговор был закончен на позитивной для начальника ноте, чтобы помочь ему сохранить лицо: Ольга внесла свои предложения о перераспределении работы и подчеркнула, что окончательное решение остается только за начальником, так как только он в отделе решает, как лучше поступить.

Спустя несколько дней Ольга заметила, что количество новых поручений начальника стало уменьшаться.

Этот случай очень наглядно показывает: наше представ-

ление о том, что очевидно или неочевидно для другого человека, может быть далеким от реальности. Когда «что-то идет не так» – например, как в случае с загрузкой Ольги, – очень важно проверять наши предположения на предмет их соответствия действительности.

Начальник Ольги был загружен своими делами и либо не был силен, либо не был особо заинтересован в контроле за объемом работы, выполненной каждым сотрудником. Работа сделана – и хорошо, а кто именно ее сделал – по большому счету неважно. И если Дарья виртуозно «пиарила» любые свои результаты перед начальником, а Ольга этого не делала вовсе, то у начальника сложилась искаженная картина реальности. После разговора, проведенного Ольгой, искажения были сняты.

На будущее я порекомендовала Ольге использовать «лучшие практики» от Дарьи и активно применять их: регулярно делиться с начальником информацией о достигнутых результатах, умело подчеркивать свой вклад в успех отдела и т. п., а также – не делать за Дарью ее работу, если Дарья, увлеченная своим самопиаром, вдруг «не успеет» выполнить свой объем.

Уважаемый читатель, если вы обнаружили, что время от времени тоже действуете исходя из предубеждения «ему (ей) и так все понятно», то я бы рекомендовала вам в значимых для вас ситуациях задаваться вопросом: «Полагаю ли я, что этому человеку и так все понятно?» Если ваш ответ будет

утвердительным, предлагаю вам проверить это предположение на практике – как сделала Ольга, решившись на важный разговор с начальником об объеме выполняемой работы.

**ПОДВЕДЕМ ИТОГ:** предубеждение «Ему (ей) и так все понятно» будет полезно поменять на такой постулат: «Другому человеку может быть неочевидно то, что очевидно для меня».

## **Предубеждение № 2.**

### **«Мне и так все понятно»**

Это предубеждение является, можно сказать, зеркальным отражением предубеждения № 1 «Ему (ей) и так все понятно»: в данном случае применительно к нам самим. Порой мы думаем о себе как о человеке, понимающем суть происходящего, тогда как в реальности дело обстоит иначе.

Мне вспоминается один примечательный случай, произошедший со мной, когда я руководила отделом продаж. Наша компания активно развивала сеть партнеров, через которых мы осуществляли продажи. Мы обучали текущих и потенциальных партнеров, помогали им в работе с клиентами – словом, всячески поддерживали их.

Однажды ко мне обратился партнер, с которым взаимодействовала Ирина, сотрудница моего отдела, но лично я с этой компанией пока еще не общалась. Один из руководителей этого партнера был у нас в офисе на мероприятии и, пользуясь случаем, захотел поговорить лично со мной. Встреча была незапланированной, но у меня было время, и

я согласилась.

На встрече партнер выражал большую заинтересованность в развитии сотрудничества между нашими компаниями, говорил об одном из потенциальных клиентов. Он также упомянул о том, что нужна помощь с нашей стороны при взаимодействии с этим клиентом, но пока эту помощь он получить не смог. «Вот странно, – подумала я. – Вроде Ирина общается с партнером, почему она еще не помогла ему?»

«Да, конечно! Вы можете рассчитывать на нашу поддержку! Я переговорю с Ириной и попрошу предоставить вам всю необходимую информацию и любую другую помощь», – заверила я представителя компании-партнера. Я весьма любезно пообщалась с партнером и по результатам беседы была очень довольна собой. А как же иначе – я установила хороший контакт с одним из руководителей партнера, позитивно поговорила о перспективах сотрудничества. Понятно же, что каждого нового партнера нам нужно поддерживать по максимуму. Какой же я все-таки прекрасный руководитель отдела!

Когда я поделилась результатами этого разговора с Ириной, то поняла, насколько сильно ошибалась в оценке перспектив сотрудничества. Слава богу, что Ирина не постеснялась указать мне на мою полнейшую неосведомленность об истинном положении дел. Мне стало ясно, что разговаривать с этим партнером нужно было в ином ключе.

От Ирины я узнала, что партнер уже пару раз нас под-

водил: срывал договоренности о том или ином плане действий в работе с потенциальными клиентами. Получалось, что Ирина предоставляла партнеру информацию, помогала с презентациями и т. д., а дело не двигалось. Свою часть договоренностей Ирина выполняла, а партнер – нет. В следующий раз Ирина уже не торопилась мгновенно отвечать на каждый запрос от этого партнера, когда можно было потратить это же время на поддержку других – ответственных и результативных.

Да-а-а... Однако преждевременно я оценила себя как прекрасного руководителя!

Перед тем как идти на встречу, мне нужно было попросить у Ирины ее обратную связь относительно этого партнера и уже на основе полученной информации выстраивать сценарий разговора.

**ПОДВЕДЕМ ИТОГ:** имеет смысл поменять предубеждение «Мне и так все понятно» на установку «Лучше проверить мои предположения до того, как действовать».

### **Предубеждение № 3.**

#### **«Зачем говорить о том, что и так хорошо?»**

Уважаемый читатель, предлагаю вам вспомнить ваше детство. Как часто вас хвалили, когда вы, по мнению ваших родителей, что-то делали хорошо? Как реагировали близкие на ваши успехи и достижения? А что происходило, если наоборот, вы, по мнению родителей или других родственников, делали что-то не то или не так, не оправдывали их ожиданий?



Какова была сила реакции в этом случае?

Я вспоминаю свои школьные годы. В школу я пришла хорошо подготовленной и как-то органично, без усилий стала получать отличные оценки по большинству предметов. Иногда я получала просто хорошую оценку – четверку, – и на первых порах мои близкие не сильно обращали на это внимание. Но ситуация довольно быстро изменилась. Мои домочадцы почему-то решили, что я должна получать только пятерки. Четверка перестала рассматриваться как достойная оценка. Спустя всего несколько месяцев после начала моего первого школьного года меня дома начали ругать за каждую четверку. Что я там в классе делаю? Отвлекаюсь, болтаю, что ли, на уроке, раз не могу сосредоточиться и сделать задание на отлично? Мои все увеличивающиеся усилия по зарабатыванию пятерок обесценивались: а какая еще должна быть оценка, если не пятерка? Зато за каждую малейшую оплошность я получала порцию критики по полной программе. Школьные учителя тоже стали ожидать от меня только блестящих работ.

В подростковом возрасте я осознала, что, вкладывая невероятные усилия в учебу без права на ошибку, я просто обслуживаю амбиции своих родственников – мне самой пятерки были не настолько важны. Мне пришлось потратить много усилий на то, чтобы позволить себе спокойно получать и четверки. Эти усилия мне приходилось прилагать даже будучи студенткой вуза, потому что некоторые родственники

были недовольны «неидеальным» с их точки зрения табелем. В котором, к слову, в мои студенческие годы было процентов 85 пятерок и 15 – четверок, без единой тройки. С такими оценками я впоследствии получила диплом с отличием.

К счастью, в вузе, где я училась, преподаватели отмечали успехи студентов, и блестяще сделанные работы не оставались без внимания. Кроме того – подчеркивалось, что именно было сделано хорошо, почему в работе было важно отметить те или иные нюансы и т. д. Такая же атмосфера была и на моем первом рабочем месте: руководитель всегда обращал внимание на качественно выполненную работу, отмечал, что конкретно было сделано хорошо. Это позволило мне быстро понять те стандарты, которые предъявлял к работе мой руководитель.

Эта атмосфера разительно отличалась от школьной атмосферы критики за ошибки. Если в институте или на работе я делала что-то не так, преподаватели и руководство спокойно указывали на необходимость что-то подправить или доделать. Исчезли элементы критики и эмоционального «наказания», а с ними и моя боязнь допустить ошибку.

Появилось и что-то новое в мироощущении: бо́льшая свобода пробовать новые подходы при работе над задачей. А внутреннее позволение себе сделать что-то не так вело к тому, что этого «не так» становилось все меньше и меньше. Изменилась и моя мотивация. Энергию, которую я раньше тратила на стремление быть идеальной и избегать ошибок,

я теперь тратила на самую задачу. Выражаясь языком психологии, избегание неудач сменилось стремлением к успеху, а вместо страха у меня появилось желание достичь новых высот в профессиональном мастерстве.

Консультируя коллег и знакомых, я обнаружила, что ситуация, когда на успехи и достижения обращают меньше внимания, чем на промахи, является весьма распространенной. Можно привести много таких примеров: и в деловом взаимодействии, и в повседневных ситуациях общения в кругу семьи и знакомых. Сотрудник сделал прекрасную презентацию – но ему же платят деньги за это, правильно? Дочь-подросток помыла посуду – ну и что здесь особенного? Нужно привыкать вести домашнее хозяйство.

Вернемся к сути обратной связи. Зачем мы ее даем другому человеку? Чтобы влиять на его дальнейшее поведение в желаемом для нас направлении.

Разберем ситуацию с сотрудником и с дочерью чуть более детально.

Сотрудник сделал с вашей точки зрения прекрасную презентацию. Насколько этот сотрудник понимает, что именно сделало его презентацию столь удачной – в ваших глазах, в глазах клиента? Может, эти важные моменты презентации он включил туда по большому счету неосознанно, по наитию, а в следующий раз, возможно, он их туда не включит, потому что не осознал их важность? Если вы скажете сотруднику, что очень довольны презентацией, потому что те или иные ее

компоненты сыграли решающую роль в убеждении клиента заключить контракт, то будьте уверены, что при подготовке презентации для следующего клиента сотрудник осознанно включит в презентацию эти важные моменты.

Далее: что мотивирует вашего сотрудника делать превосходную работу? Вполне вероятно, что в дополнение к деньгам и карьерному росту сотруднику важно чувствовать поддержку руководства, одобрение результатов своей работы. Так почему бы не воспользоваться прекрасной возможностью и не повысить его мотивацию? Да и лояльность сотрудника к вам может увеличиться, если вы не принимаете его старания как должное, а отмечаете талант и усилия.

Что касается дочери-подростка: насколько вы уверены в том, что дочь будет и дальше продолжать мыть посуду, причем будет делать это охотно и без напоминаний, если вы не отметите ее усилия, не скажете, что доме растет прекрасная хозяйка? Можно, конечно, проигнорировать усилия дочери, а если в дальнейшем она перестанет мыть посуду или будет делать это кое-как – можно ее и заставить. Только вопрос вот в чем: какого человека вы как родитель хотите вырастить? Человека, реагирующего преимущественно на наказание, на понукания извне, не готового брать на себя ответственность по собственной воле? Конечно, каждый раз хвалить дочь за мытье посуды будет излишним, но время от времени отмечаемые вами усилия дочери помогут закрепить ее поведение.

**ПОДВЕДЕМ ИТОГ:** для большей эффективности наше-

го взаимодействия с людьми я бы рекомендовала установку «Зачем говорить о том, что и так хорошо?» поменять на установку «Важно замечать старания и достижения других людей и говорить о них».

#### **Предубеждение № 4.**

##### **«Я знаю, что он(-а) на это скажет»**

«А я тебе уже сейчас скажу, что мне ответит мой начальник: у нас ограниченный бюджет, ресурсов для повышения зарплаты больше нет», – с жаром выпалила коллега на мое предложение сходить к руководству и обсудить более ощутимое, чем на пару процентов, повышение зарплаты. Блился ежегодный цикл пересмотра зарплат в компании, когда успешные сотрудники имели шансы на повышение размера компенсации. Наталья, будучи очень ответственным и трудолюбивым сотрудником, традиционно была в списке получивших «индексацию», но процент повышения был обычно такой же или меньше, чем в среднем по компании, и расстраивал Наталью с ее довольно скромным заработком.

Во время этого разговора мне вспомнилась закономерность, которую я подметила несколько лет назад. Когда я пришла в компанию, мне удалось хорошо проявить себя, и моя первая начальница ощутимо повысила мне зарплату во время корпоративного цикла пересмотра компенсаций. Перейдя в другой отдел и достигнув солидных успехов (я работала в отделе продаж и существенно перевыполнила план по итогам года), я ожидала получить повышение примерно

такого же размера. Тем более что моя позиция была еще позицией начального уровня и предполагала большой потенциал для роста зарплаты с ростом моего профессионализма и результатов. Каково же было мое удивление, когда новый руководитель определил для меня куда меньший размер повышения – и в процентном выражении, и в абсолютной сумме. Когда я обсудила ситуацию с руководителем, стало понятно, что руководитель назначил для меня размер компенсации «по умолчанию» – средний по компании процент повышения зарплаты, несмотря на то, что я показала результат выше среднего по моей группе. В этом разговоре начальник поставил меня в известность об ограниченности бюджетов, невозможности предложить мне большее повышение и т. п.

Это обстоятельство заставило меня задуматься. С моей стороны было неразумно полагаться на решение другого человека по важным для меня вопросам без моего влияния на это решение. Один начальник может по достоинству оценить результативные усилия сотрудника и взять на себя труд внимательно и беспристрастно посмотреть на результаты каждого члена команды, чтобы потом распределить бюджет на повышение зарплаты согласно вкладу каждого. А другой начальник будет рассматривать это как лишний труд, и тогда успешные сотрудники получают точно такую же компенсацию, как «в среднем по больнице».

К счастью, в следующем году мне также удалось достичь солидных результатов в продажах. Не дожидаясь начала еже-

годного цикла пересмотра зарплат, я пришла к руководителю. К разговору я основательно подготовилась: выписала все достижения, которых мне удалось добиться по итогам года. По ним был наглядно виден большой объем работы и результат, которым можно гордиться. В разговоре я дала начальнику свою обратную связь по результатам прошедшего года: сказала, что мне очень нравится моя работа и все, что я делаю, но в известной степени я чувствую себя демотивированной в связи с размером оплаты труда.

Я наводила справки об уровне зарплат по рынку и была осведомлена о том, сколько может получать успешный сотрудник моей квалификации. Разница с моей тогдашней зарплатой была существенной. Рассчитывать на то, что руководство моментально повысит мне зарплату столь ощутимо, было бы, наверно, довольно дерзко. Но с другой стороны – есть же люди моей квалификации и с такими зарплатами! Начальник все же сказал мне слова, которые он, похоже, должен был сказать: что бюджеты ограничены и т. п. Но я поступила так: обтекаемо сказала, что мне как сотруднику сложно судить объективно о том, какое повышение зарплаты при текущей ситуации с бюджетами будет реально сделать. Конечно, на рынке есть сотрудники и вот с таким размером зарплаты, и с моей зарплатой, но принимать окончательное решение может только мой руководитель с учетом текущей ситуации и имеющихся у руководителя возможностей. На этом и закончили разговор.

Спешу вам сообщить, что мою зарплату повысили на большую сумму, чем я ожидала.

С тех пор я взяла за правило каждый год обсуждать с руководством размер моей возможной оплаты труда. Чаше всего я «озвучивала» определенный коридор, в рамках которого мне видится справедливым или обоснованным согласовать для меня новый уровень зарплаты. Иногда, понимая, что мой руководитель готов отстаивать для успешных сотрудников наилучшие условия, я выражалась более обтекаемо – как в том случае, когда назвала высокую зарплату, возможную на рынке, но не указала своих ожиданий, отдавая руководителю всю свободу определения «справедливой оплаты» и подчеркивая главенствующую роль руководителя в согласовании и распределении зарплатного бюджета.

Я рассказала свою историю Наталье и предложила ей «поиграть в театр». Поскольку я знакома с ее руководителем, а также знаю, что именно Наталья думает о возможной реакции начальства на те или иные ее слова, я могла бы сыграть роль руководителя, а Наталья под моим присмотром смогла бы натренироваться в возможных сценариях разговора о зарплате. Коллега загорелась этой мыслью, и мы договорились, что на днях разыграем задуманное театральное представление. Нужно сказать, что руководитель у Натальи был вполне разумным человеком, ценил достижение результата, а результатов у моей коллеги было более чем достаточно.

Мне бы очень хотелось рассказать вам о том, что мы вы-



полнили с Натальей это упражнение и она получила хорошее повышение зарплаты. Однако реальность в тот раз не совпала с моими ожиданиями: в самый последний момент Наталья сказала мне, что подумала об этой затее, ей стало как-то некомфортно, неудобно при мысли об обсуждении денежных вопросов, поэтому она решила оставить все как есть.

Откровенно говоря, я расстроилась. Наталья ничего не потеряла бы от этого разговора: даже если бы руководитель действовал в соответствии с самыми пессимистичными ожиданиями моей коллеги («нет бюджета, и все»), то Наталья поблагодарила бы руководителя за уделенное время и вышла бы из кабинета. Кроме того – и этого не учла Наталья – от разговора она в любом случае получила бы один важный результат: теперь начальник был бы осведомлен о зарплатных ожиданиях хорошего сотрудника плюс о достигнутых результатах его работы с хорошей степенью детализации. А это дает определенную вероятность того, что начальник может учесть это новое для него знание, появившись такая возможность.

Моей «моральной компенсацией» за это мое огорчение стали повышения зарплаты и полученные премии у других людей – тех, которых я впоследствии консультировала по аналогичному вопросу в том же ключе.

Знаем ли мы заранее, как отреагирует другой человек на какое-либо наше высказывание или действие? Вряд ли в этом можно быть уверенным на 100 %. Однако, безусловно,

с той или иной степенью вероятности мы действительно можем спрогнозировать сценарий нашего общения: что другой человек скажет или сделает.

Вернемся к сути обратной связи. Мы хотим направить поведение другого человека в то русло, которое считаем нужным или желаемым для себя. Тогда, если мы заранее можем спрогнозировать ход событий, то это же еще лучше для нас! Потому что, зная потенциальный сценарий, мы можем заранее подготовиться к общению и сделать все возможное для улучшения ситуации в желаемом для нас направлении. Грамотно подобрать аргументы, выбрать правильные слова и интонации, высказать свои предложения в наиболее убедительной манере. А там уж как будет. По крайней мере, вы разумно использовали свой шанс повлиять на ситуацию.

Есть небольшое количество ситуаций, когда, предполагая возможный сценарий развития событий, будет и вправду разумнее не давать обратную связь. Это ситуации, связанные с реальной угрозой вашему благополучию, здоровью или жизни. Если в вагоне метро затевается драка, то может быть опасным вступать и давать обратную связь пьяному дебоширу по поводу недопустимости подобного поведения, особенно, например, если вы физически слабее или не владеете навыками рукопашного боя. Разумнее будет вызвать полицию, и пусть уже полицейские дадут свою «обратную связь» неадекватному агрессивному человеку.

**ПОДВЕДЕМ ИТОГ:** предубеждение «Я знаю, что он(-а)

на это скажет» будет полезно поменять на установку «Если он(-а) скажет то, о чем я думаю, то моя реакция на это будет такой-то».

### **Предубеждение № 5.**

**«Он взорвется от гнева (обидится, расплачется, уйдет в себя...))»**

Приходилось ли вам наблюдать такую картину: в магазине ребенок начинает истерику, когда родитель отказывается купить какие-нибудь сладости или игрушку, а потом родитель все-таки покупает ребенку желаемое, только чтобы он перестал голосить на весь магазин?

Дети – умелые манипуляторы. Но манипуляторов много и среди взрослых людей. Осознанно или неосознанно, такие люди используют бурное выражение эмоций для того, чтобы добиться своего: «продавить» свое решение, заставить вас прекратить (или даже не начинать) нежелательный для манипулятора разговор, отказаться от ваших интересов в угоду интересам манипулятора.

Потенциальная встреча с нежелательной эмоциональной реакцией собеседника довольно часто бывает причиной того, что люди избегают общения на важную для них тему. Из-за этого в конечном итоге могут пострадать их цели и приоритеты. Если такое будет происходить часто, может пострадать уверенность в собственных силах. Возможно также, что человек будет копить гнев или обиду на окружающих, а когда внутренний эмоциональный накал достигнет своего пре-

дела, реакция человека может отпугнуть окружающих. Чтобы этого не происходило, я рекомендую ставить свои интересы как минимум не ниже интересов окружающих и давать обратную связь другим людям невзирая на выражаемые ими эмоции, за исключением ситуаций, несущих в себе риск для вашей жизни и здоровья. Чуть раньше я приводила пример с пьяным дебоширом, с которым опасно, да и не нужно связываться, лучше вызвать полицию. Но все-таки подавляющее большинство ситуаций в повседневной жизни не содержит в себе угрозу нашему здоровью и благополучию. В таких ситуациях повседневного личного или делового общения я рекомендую взять себе за правило не отказываться от предоставления обратной связи только из-за того, что у вас есть вероятность столкнуться лицом к лицу с сильными эмоциями другого человека. По крайней мере, будет разумно задаться вопросом о том, какие риски у вас есть, кроме как услышать эмоционально окрашенные слова. И безусловно, к разговору будет нелишним подготовиться заранее, продумав возможный сценарий разговора и вашу потенциальную реакцию на эмоциональные выпады собеседника.

Мне вспоминается интересный случай из личного опыта. Я отвечала за работу с клиентами, в том числе за коммерческие переговоры и заключение контрактов. Один из моих коллег покинул нашу компанию, и ряд его клиентов передали мне. С одним из них у нас сложились довольно напряженные отношения, клиент не спешил погашать задолжен-

ность по действующему контракту. Особенно сложно было общаться с финансовым директором, весьма эмоциональной и «взрывной» женщиной. В ходе нашего первого общения у меня сложилось впечатление, что финансовый директор имела склонность пресекать разговоры на нежелательные для нее темы всплесками гнева и обвинений в адрес собеседника.

После серии встреч с финансовой службой для прояснения позиций и отделения эмоций от фактов я организовала переговоры нашей компании и компании-клиента как финальный этап урегулирования ситуации. Переговоры проходили на уровне генеральных директоров обеих компаний, я тоже была на этой встрече. Руководители договорились о заключении дополнительного соглашения между нашими компаниями, я подготовила и отправила протокол встречи и занялась подготовкой текста дополнительного соглашения. Когда проект документа был готов, я направила его клиенту на согласование внутренними службами перед подписанием генеральными директорами. Юридическая служба клиента быстро дала свое одобрение, и документы легли на стол финансового директора.

Прошло уже несколько дней, а соглашение так и лежало у финансового директора в кабинете. В секретариате на мои вопросы о статусе рассмотрения документа мне отвечали: «Еще не согласовано». Тем временем уже близились сроки, в которые планировалось подписать соглашение. Я помнила,

что финансовый директор – женщина эмоциональная и при этом недолюбливающая предыдущие попытки нашей компании получить оплату. Поэтому я понимала, что если я просто позвоню ей, деликатно напомним об истекающих сроках подписания дополнительного соглашения и попрошу рассмотреть документ как можно скорее, то вместо делового общения рискую получить только порцию ее гнева и эмоциональную отповедь в стиле «у меня много работы». Но мне обязательно нужно было дать сигнал о том, что процесс согласования документа с ее стороны уже сильно затянулся и что для передачи соглашения на подпись генеральному директору мы ждем только ее.

Поэтому я разработала несколько иной план действий. Я написала мейл на имя финансового директора, упомянула о достигнутых договоренностях на переговорах и попросила завизировать (подписать) соглашение с ее стороны сегодня-завтра. Я не ожидала ответа на мой мейл – вряд ли, думала я, этот человек снизойдет до того, чтобы мне ответить. Скорее всего, женщина будет затягивать процесс, демонстрируя тем самым свою власть. Мои ожидания подтвердились. Но все дело в том, что ответ мне и не был нужен.

Спустя день я позвонила финансовому директору и со ссылкой на ранее отправленное письмо попросила согласовать документ по возможности до сегодняшнего вечера. Как я и ожидала, последовала яркая эмоциональная тирада финансового директора о том, что она не собирается бросать

все свои дела и срочно посмотреть соглашение. «Люди иногда не замечают, насколько они предсказуемы... Все идет как по нотам», – подумала я. На ее тираду я спокойно ответила: «Вы знаете, это было не мое решение подписать соглашение до определенной даты – данная договоренность была достигнута на уровне генеральных директоров наших компаний. Мне как менеджеру, отвечающему за работу с вашей компанией, нужно привести в исполнение решение руководства. До даты подписания соглашения остались считанные дни, и вы это знаете. Если вы не поддерживаете решение вашего генерального директора и не настроены смотреть документ вовремя – пожалуйста, сообщите мне об этом сегодня в письменном виде в качестве ответа на мой мейл. Я тогда сразу перешлю ваш ответ генеральным директорам наших компаний, чтобы и мое руководство было в курсе и чтобы мне потом не отвечать на вопросы вашего генерального директора о том, почему его решение не было реализовано и почему сорвались уже достигнутые договоренности. Решать только вам, смотреть сегодня соглашение или не смотреть. Если вы выбираете не смотреть, то, пожалуйста, в письменном виде сегодня об этом и сообщите, чтобы руководству стала известна ваша позиция».

У меня было заготовлено еще несколько фраз на случай, если финдиректор сказала бы мне что-нибудь в стиле «не буду я ничего отвечать в письменном виде». Я бы тогда сказала, что, в принципе, она права: может и не отвечать. Потому

что в любом случае завтра я буду отчитываться перед своим руководством, в качестве отчета перешлю генеральным директорам наших компаний мой мейл, на который я так и не получила ответа от финдиректора, и выражу «обеспокоенность высоким риском срыва договоренностей со стороны финансовой службы клиента».

До этих фраз дело не дошло: финдиректор как-то спешно со мной попрощалась. Чувствовалось, что дело приобрело для нее неожиданный оборот. Она не знала, как реагировать на этот новый для нее сценарий, и хотела побыстрее закончить разговор. Вечером этого дня секретарь финансового отдела клиента сообщила мне о том, что договор прошел все согласования и сейчас находится в кабинете у гендиректора.

Ваша уверенность в себе и четкое понимание своих целей позволит предоставлять эффективную обратную связь без боязни столкнуться с проявлениями эмоций партнера по общению.

**ПОДВЕДЕМ ИТОГ:** предубеждение «Он взорвется от гнева либо продемонстрирует иную сильную эмоцию» может быть полезно поменять на установку «Я учитываю возможные эмоции другого человека, но не избегаю общения».

### **Предубеждение № 6.**

#### **«Я испорчу отношения»**

Риск испортить отношения с тем или иным человеком довольно часто бывает причиной того, что люди отказываются от предоставления развивающей обратной связи. Справед-



ливости ради нужно сказать, что такой риск действительно существует, а испорченные отношения могут повлечь за собой неприятные последствия для вас. Авторитарный руководитель может болезненно воспринять даже самое конструктивное предложение от сотрудника, идущее вразрез с его начальственным мнением, и потом начать придирается к любой мелочи. Хамоватый чиновник, получив вашу обратную связь о необходимости беседовать с посетителями повежливее, может попытаться затянуть решение вашего вопроса.

Такие ситуации встречаются довольно часто. Вместе с тем мы порой не подвергаем критической оценке риск испортить отношения: а действительно ли для меня есть такой риск в данной конкретной ситуации, насколько он велик и каковы будут последствия, могу ли я управлять величиной этого риска, выбирая наиболее подходящий формат обратной связи? Есть и другой интересный вопрос, который будет полезно задать себе: а действительно ли мне так важно ради «сохранения отношений» отказываться от свободного выражения своей обратной связи?

### **Хочу рассказать вам пару житейских историй.**

Ситуация 1. Многие из нас воспитывались в духе уважения к окружающим и к их интересам. Уважение к людям вокруг нас, способность жить в ладу с окружающими – это и вправду очень важные качества: все мы живем в обществе, и необходимо считаться с интересами людей, с которыми мы взаимодействуем в семье, в кругу друзей и знакомых, по ра-

боте и т. д. Однако в воспитании детей порой происходит перекося: интересы других людей и поддержание хороших отношений ставятся выше собственных интересов и приоритетов.

В семье Александра, когда приходили гости, все самое лучшее ставилось на стол, при этом на праздники в узком семейном кругу стол был куда скромнее, не говоря уже о повседневном рационе семьи. Баловать себя дорогой одеждой или едой считалось чем-то зазорным: зачем так шиковать? Нужно быть экономным! Но подарок коллеге на свадьбу должен быть роскошным – нельзя же ударить в грязь лицом! Было также важно, «что подумают люди» о тех или иных поступках Александра. Вот так постепенно сформировались внутренние установки Александра: нужно быть удобным и полезным для других людей, ставить во главу угла интересы окружающих и поддержание «хороших отношений» со всеми.

После института Александр устроился помощником финансового менеджера в небольшую компанию. Руководителем Александра была Татьяна – молодая амбициозная женщина, проработавшая в этой компании несколько лет. Александр с самого начала показал себя как трудолюбивый и быстро обучающийся сотрудник, на лету схватывающий все новое. Он старался выполнять работу как можно лучше и быстрее, чтобы по максимуму быть полезным своему руководителю. С течением времени Александр начал замечать, что Татьяна перекладывает на него все больше работы, ко-

торию раньше она делала сама. Александр очень дорожил отношениями со своим руководителем и работал еще интенсивнее, уже оставаясь на работе дольше положенного. Он стал ощущать периодически накатывающую усталость от большой нагрузки. Тем временем Татьяна все чаще устраивала себе перерывы и пила кофе с коллегами либо уходила с работы чуть раньше из-за «важных дел». В какой-то момент Александра посетили сомнения – а ценит ли руководитель его усилия? Татьяна стала общаться с ним немного свысока, уже не благодарила за быстро и качественно сделанную работу. Но Александр гнал эти сомнения прочь, продолжая работать не покладая рук и жертвуя своим личным временем. Да и зачем портить отношения с руководством, давая понять, что нагрузки становится многовато? В конце концов, Александр только полтора года проработал на этом месте.

В один прекрасный день сотрудники этой небольшой компании собрались в кофейной зоне, чтобы обсудить покупку новой микроволновки взамен той, что уже отработала свой срок. Многие сотрудники приносили с собой на работу что-нибудь перекусить, и наличие микроволновки было важным для ежедневных перекусов или обедов. Когда Александр зашел в кофейную зону, сотрудники уже вовсю обсуждали возможные модели микроволновок с их дизайном и техническими характеристиками. Татьяна тоже принимала участие в обсуждении.

Один из сотрудников сказал: «А давайте еще и у Алек-

сандра спросим его мнение – какую нам лучше модель купить». Не успел Александр вымолвить и слова, как Татьяна сказала: «Александр у нас всего лишь ассистент, он здесь не имеет права голоса». В воздухе повисла неловкая пауза, затем сотрудники мало-помалу продолжили обсуждение. Тут Александр и понял, что все его усилия по установлению и поддержанию хороших отношений с руководителем не дали ровным счетом ничего: как выяснилось, Татьяна его и в грош не ставила. Получается, что тех самых «хороших отношений», ради которых он так старался, по сути, и не было: это только Александр хорошо относился к Татьяне.

Это событие заставило Александра по-новому взглянуть на свои внутренние установки. Действительно ли это так важно – быть тише воды ниже травы и работать на износ в надежде заслужить уважение и поддержать хорошие отношения с руководителем? Да будь Александр даже ангелом во плоти – Татьяна не стала бы относиться к нему лучше.

На следующий же день Александр немного снизил темп своей работы, перестав работать «за себя и за того парня». Он стал уходить с работы вовремя, и если поручения Татьяны уже не укладывались в отведенное для работы время, Александр спокойно говорил руководителю, что данную работу сможет выполнить завтра с утра. Татьяна, конечно, была не в восторге от этих изменений. Но Александр был вежлив, да и позиция его была безупречна. Татьяна тоже не задерживалась на работе, так что аргументов в пользу то-

го, чтобы ассистент руководителя оставался на работе дольше руководителя, Татьяна так и не нашла. Тем временем Александр понял, что ни карьерного роста, ни роста зарплаты под руководством Татьяны он точно не получит, поэтому неспешно занялся поисками новой работы. Теперь он работает финансовым менеджером в другой компании: как оказалось, накопленный опыт уже давно позволял ему претендовать на роль выше ассистента.

Ситуация 2. Эта история произошла со мной, когда я только что поступила в университет на первый курс. Набралась группа, мы недавно перезнакомились, шел первый семестр.

Как студентам нам полагалась ежемесячная стипендия, и был период, когда стипендия перечислялась не каждому по отдельности, а выдавалась на всю группу старосте курса, который уже и передавал деньги своим одноклассникам под роспись. Когда я получила свою стипендию, то заметила, что наша староста округлила сумму в меньшую сторону. В тот раз я ничего ей не сказала. Потом я поспрашивала других студентов из группы – у всех ситуация была одна и та же. Спустя некоторое время я узнала, что собранная сумма была потрачена небольшой «приблизженной к старосте» группой студентов на их личные нужды.

Мне не было жаль недополученной суммы – она была не столь существенной. Но с учетом того, что в группе было человек двадцать пять и на сумму, недополученную каждым человеком в отдельности, можно было разок сходить в уни-

верситетский буфет, получалась неплохая цифра. В этой ситуации мне не понравились два момента: во-первых, когда выдавали стипендию, меня не спросили, не буду ли я против, если сумму стипендии округлят таким образом. А во-вторых, собранные деньги кучка студентов потратила на себя, а не на какие-либо нужды всей группы.

В следующий раз, когда выдавали стипендию, в качестве обратной связи я обратила внимание старосты группы на то, что получаемая мною сумма отличается от положенной суммы в меньшую сторону. Я думала, что староста либо сразу отдаст мне недостающие деньги, либо объяснит, что собранные деньги пойдут на такие-то нужды, и спросит, не буду ли я против оставить и свою «сдачу» на эти цели. Но разговор пошел по-другому. Староста начала в насмешливой форме чуть ли не стыдить меня за то, что я из-за такой ерунды затеяла разговор. В этом контексте я даже получалась какой-то виноватой: мелочно считаю копейки, о которых нормальному человеку зазорно и упоминать. Мне не понравилась такая интерпретация моих действий, и я дала понять, что выставить меня виноватой старосте не удастся. Слово за слово – и разразился конфликт.

В течение последующих дней староста в присутствии других студентов кидала мне неприятные насмешливые фразы, призванные подчеркнуть мою мелочность. Но мои ответы слишком явно показывали, в чем суть конфликта и кто из нас занимается сомнительными делами. В один из эпизодов

этих словесных перепалок староста, пытаясь меня пристыдить, стала вопрошать: нужно ли мне так портить с ней отношения, ведь мне еще с ней учиться пять лет в этой группе. На что я ответила: «Да что ты! Ты лучше подумай, нужно ли тебе портить отношения со мной в то время, когда тебе со мной еще учиться пять лет. Мне-то что – я себе чужие деньги не забирала. А как ты будешь после этого учиться в группе – это уже вопрос». Похоже, что староста не ожидала от меня столь решительного отпора, причем на глазах других студентов. Поэтому ей ничего не оставалось делать, как прекратить насмешки в мой адрес.

**ПОДВЕДЕМ ИТОГ.** При прочих равных условиях, безусловно, предпочтительнее быть в хороших или просто ровных отношениях с окружающими. Вместе с тем может оказаться так, что ради сохранения «хороших отношений» вы начнете жертвовать своими важными интересами либо ваши ценности будут попираться другими людьми. Кроме того, «хорошие отношения» могут на деле оказаться хорошими только с вашей стороны, а другой человек, возможно, относится к вам и вашим интересам равнодушно или с прохладцей. Развивающая обратная связь, как лакмусовая бумага, может выявить истинное отношение другого человека к вам. Разумную осторожность следует проявлять в коммуникациях с людьми, имеющими какую-либо власть над вами, в важных для вас отношениях всегда оценивайте возможное влияние вашей обратной связи на последующие события. Но

не будьте рабом «хороших отношений». Иногда бывает полезно дать понять человеку, что это не у вас, а у него есть риск испортить с вами отношения!

### **Предубеждение № 7.**

#### **«Это бесполезно: ничего не изменится»**

Такое предубеждение, довольно часто встречающееся, по сути, является обобщенным вариантом некоторых других установок, которые мы с вами рассмотрели: «Я знаю, что он (она) на это скажет», «Ему (ей) и так все понятно», «Он (она) взорвется от гнева» и т. д. Я слышала от людей много причин, суть которых сводилась к следующему: зачем давать обратную связь, если все равно ничего не изменится, а может быть, станет еще хуже?

Конечно, не всегда наши усилия могут возыметь нужный нам эффект. Однако это еще не повод для того, чтобы практически в любой ситуации отказываться от предоставления обратной связи. Предыдущие примеры в этой книге свидетельствуют о том, что обратная связь при грамотном подходе может изменить многое. Но эти возможности появляются лишь тогда, когда человек оценивает ситуацию взаимодействия с другим человеком максимально объективно, со всех сторон, и задает себе примерно такие вопросы:

- Что в текущей ситуации меня не устраивает?
- В каком направлении я хочу, чтобы ситуация изменилась?
- Чего я хочу от другого человека в связи с этим?



● Каковы возможности и риски, если я выскажу свою обратную связь, свои предложения?

● Какой формат обратной связи и какой сценарий разговора даст мне больше шансов повлиять на действия другого человека в нужном для меня направлении?

● В общем и целом – как мне лучше поступить: давать или не давать обратную связь, и если давать – то как?

Хочу обратить ваше внимание на один важный момент. Постановка таких вопросов предполагает наличие у вас внутренней готовности исследовать возможности для влияния на других людей. Эта готовность означает, что, в принципе, вы верите в вашу способность в той или иной степени воздействовать на внешние обстоятельства. Иными словами, вы верите в то, что вы не беспомощная жертва обстоятельств, вынужденная под них подстраиваться и терпеть, а активный участник событий, который может идти к своим целям невзирая на обстоятельства либо менять обстоятельства своими действиями.

С таким внутренним настроем, даже если ваша обратная связь не приведет к желаемому результату, вы сможете предпринять другие действия (например, подать жалобу на хамство чиновника, выйти из подчинения непрофессионального руководителя и т. п. – подробнее мы это рассмотрим в разделе «Что может и чего не может сделать обратная связь»). Таким образом, вы сохраняете активную жизненную позицию.

Бывает и другой внутренний настрой. Вы можете ощу-

щать, что в большинстве значимых для вас ситуаций у вас нет никаких рычагов влияния на обстоятельства, и чувствуете себя бессильным что-либо изменить. Именно из такого внутреннего состояния рождается мысль: «Бесполезно что-либо делать, все равно ничего не изменится».

В психологии это состояние называется синдромом выученной беспомощности. Впервые его описал в середине 1960-х годов американский психолог Мартин Селигман. За историей открытия этого синдрома стоит очень поучительный, хоть и не самый гуманный эксперимент. При этом, как иногда бывает, цель у эксперимента была одна, а в результате открылось кое-что другое, ранее не исследованное.

Изначальной целью экспериментов была выработка у собак условного рефлекса – по аналогии с опытами Павлова. Только Павлов, экспериментируя с позитивным подкреплением рефлекса, кормил собак после вспышки лампочки, а Мартин Селигман решил поэкспериментировать с негативным подкреплением, подавая в клетки с собаками электрический ток после звукового сигнала.

В первой части эксперимента клетки с собаками были закрыты, поэтому бедным собакам не оставалось ничего, кроме как сносить удары электрическим током каждый раз после звукового сигнала. Таким образом, был выработан условный рефлекс: если собаки слышали звук, то они скулили и покорно ожидали очередного болезненного удара током. Во второй части эксперимента психолог открыл клетки таким

образом, что оставались лишь небольшие барьеры по периметру клетки, через которые можно было легко перепрыгнуть. Таким образом, собаки имели возможность выбраться из клетки и подтвердить ожидания психолога. Однако звуковой сигнал прозвучал, а собаки так и оставались на месте. Еще сигнал – собаки все там же, скулят без какой-либо попытки сбежать, хотя путь свободен. Вы что-нибудь понимаете? Думаю, что Мартин Селигман поначалу тоже не понял, почему собаки ведут себя таким странным образом.

Тогда было решено усовершенствовать эксперимент. На этот раз собак разделили на две группы. Одна из них была помещена в такие же условия, как и в предыдущем эксперименте. А в каждую клетку собак из второй группы вмонтировали специальную кнопку, нажав на которую, можно было отменить удар током. Собаки из второй группы после нескольких звуковых сигналов и ударов током быстро разобрались в назначении кнопки и теперь нажимали ее каждый раз, услышав подаваемый звук. Спустя некоторое время, как и в первом эксперименте, для собак из обеих групп открыли клетки. Теперь каждая собака, перепрыгнув через небольшой барьер, имела возможность покинуть свое заточение. И вот он, итог эксперимента: собаки из второй группы быстро обнаружили возможность сбежать и воспользовались ею. А первая группа собак, как и раньше, оставалась в своих клетках, как будто никакой возможности выбраться так и не появилось.

Впоследствии различными психологами проводились и видеоизмененные версии этого эксперимента, где «подопытными» выступали люди. Студентам на занятиях давалась задача, заведомо не имеющая решения. После того как студенты не смогли найти на нее ответ после долгих безуспешных попыток, им давали уже вполне решаемую задачу. Испытуемые не могли справиться и с ней.

По результатам экспериментов был сделан вывод: если ранее полученный опыт свидетельствует о невозможности изменить неблагоприятные обстоятельства, то в дальнейшем животное или человек, «научившись» этой беспомощности, в определенной мере лишается способности видеть возможности для изменения ситуации.

В 1976 году за открытие синдрома выученной беспомощности Мартин Селигман получил престижную премию Американской психологической ассоциации.

Причин выученной беспомощности довольно много: от деструктивных установок, усвоенных в детстве, до длительного пребывания в неблагоприятных обстоятельствах, изменить которые человек был не в силах. Вне зависимости от причин, сформировавших синдром выученной беспомощности, такому человеку важно осознать наличие у себя признаков этого состояния и предпринять шаги для того, чтобы привить себе другую установку – установку на активную жизненную позицию взамен позиции жертвы.

Если в большинстве неблагоприятных и не устраиваю-

щих вас ситуаций вы склонны подстраиваться под обстоятельства, а не искать пути для их изменения, – есть вероятность того, что в какой-то мере в вас тоже действует внутренняя установка на беспомощность. Есть много способов работать с изменением этой установки – например, при желании вы можете немного позаниматься с психотерапевтом, чтобы быстрее наработать эффективные модели поведения. Что касается такой отдельно взятой задачи, как предоставление развивающей обратной связи другим людям, – этот навык вполне можно наработать и без психотерапевта. Я рекомендую вам составить список ситуаций, в которых действия других людей влияют на вас негативным образом. А когда вы будете читать разделы этой книги, посвященные методам предоставления обратной связи, – подумайте, какие из рекомендаций вы можете применить для ваших ситуаций, разработайте для себя план действий – и действуйте. Сразу скажу, что результат с первого раза не гарантирован. Однако усилия стоят того. Клиенты, которые раньше не отваживались давать обратную связь, даже после не самой блестящей попытки говорили мне о возросшем чувстве собственного достоинства и удовлетворения от того, что они наконец-то начали высказываться.

**ПОДВЕДЕМ ИТОГ.** Если вы склонны думать в русле «Все равно ничего не изменится», полезно переключиться на более активную жизненную позицию: «Если ситуация меня не устраивает, то я исследую возможности для ее изменения».

# 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.