




Дуглас Стоун и Шейла Хин
профессора Гарвардской юридической школы

СПАСИБО ЗА ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ



Как стать неуязвимым
для критики и открытым
для похвалы



**БЕСТСЕЛЛЕР
AMAZON**

Книги-драйверы

Дуглас Стоун

**Спасибо за обратную связь.
Как стать неуязвимым для
критики и открытым для похвалы**

«ЭКСМО»

2014

УДК 159.9
ББК 88.53

Стоун Д.

Спасибо за обратную связь. Как стать неуязвимым для критики и открытым для похвалы / Д. Стоун — «Эксмо», 2014 — (Книги-драйверы)

ISBN 978-5-04-114202-5

Никто не любит критику. В большинстве случаев она болезненна, независимо от того, была ли сказана со злым умыслом или нет. Даже нейтральные слова могут оставить неприятный осадок, если мы не умеем правильно реагировать на замечания в свой адрес. Да, мы хотим учиться и расти, но в то же время требуем, чтобы нас принимали такими, какие мы есть. «Спасибо за обратную связь» — первая книга, которая поможет научиться отделять конструктивную критику от субъективных оценок. Благодаря простой структуре и эффективным практикам вы обретете уверенность в себе, перестанете агрессивно реагировать на замечания в свой адрес и сможете извлекать из них пользу. Вы поймете, какой вид обратной связи от вас ждет другой человек, что сделает любое общение гораздо эффективнее и приятнее. Узнаете, как стать лучше с помощью негативной обратной связи, почему люди видят недостатки, которых не видим мы, и какие 4 навыка сделают вас мастером общения. Авторы книги — Дуглас Стоун и Шейла Хин — преподаватели права в Гарвардской юридической школе и соучредители компании Triad Consulting. Среди их клиентов — Белый дом, Citigroup, Honda, Johnson & Johnson, Time Warner, Unilever и многие другие. В формате PDF A4 сохранен издательский макет.

УДК 159.9

ББК 88.53

ISBN 978-5-04-114202-5

© Стоун Д., 2014

© Эксмо, 2014

Содержание

Вступление	9
Часть 1	17
Глава 1. Три триггера	17
Триггеры истины: обратная связь ошибочна, несправедлива, бесполезна	19
Триггеры отношений: я не могу слышать этого от тебя	21
Триггеры идентичности: обратная связь – это угроза, которая лишает меня душевного равновесия	22
Часть 2	27
Глава 2. Разделение признания, наставления и оценки	28
Три вида обратной связи	28
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Стоун Дуглас, Хин Шейла

Спасибо за обратную связь

Как стать неуязвимым для

критики и открытым для похвалы

Отзывы на книгу «Спасибо за обратную связь»

«Умение получать обратную связь – это навык, и, как большинство навыков, он требует времени и готовности меняться и совершенствоваться... Эта книга – лучшее руководство по изучению такого умения».

Джессика Лейн, The New York Times

«Это исключительно полезная книга, полная удобных приемов, которыми может пользоваться любой руководитель организации, лидер команды, деловой партнер или тот, кто строит личные отношения. Стоун и Хин проделали огромную работу и сумели показать людям и организациям колоссальную ценность обратной связи – одного из самых полезных инструментов человеческого обучения».

Strategy + Business

«Эта книга полностью перевернет подход к обратной связи. Стоун и Хин учат читателей не посылать ее, а эффективно принимать и использовать в планировании улучшений... Они раскрывают суть процесса обратной связи, сложного взаимодействия, на который влияют особенности дающего и принимающего. Отличное продолжение книги «Трудные разговоры» делает обратную связь исключительно эффективной – причем в любой области и любой форме».

T + D Magazine

«Эта уникальная книга научит правильно принимать обратную связь – будь то оценка начальника, слова детей о приготовленном вами обеде или едкие замечания свекрови о том, как вы воспитываете детей... Стоун и Хин дадут вам исключительно продуманные и полезные советы».

Parents Magazine

«Нам всем нужно научиться правильно принимать обратную связь. Это не означает, что вы всегда должны быть ей рады, но вам нужно отказаться от привычки встречать в штыки все, что кажется несправедливым. Авторы научат вас разбираться в том, почему возникла такая разница во взглядах... Они зададут вам полезнейший вопрос: чем мои слова и поступки кому-то мешают?»

The Guardian (London)

«Эта книга – не манифест уступок. Она научит вас искусству понимания обратной связи, и тогда любая критика будет способствовать вашему развитию».

Evening Standard

«Обратная связь есть повсюду. Мы не можем полностью контролировать, что окружающие о нас думают. Но мы можем определить, как воспринимать обратную связь от них. Это очень разумная, легко написанная книга».

Financial Times

«Удивительно мало внимания уделяется эффективному восприятию обратной связи. Стоун и Хин научат вас этой науке и искусству. Они помогут вам эффективно воспринимать обратную связь не только на работе, но и в личной жизни... Авторы проделали огромную работу по выявлению самых эффективных способов восприятия обратной связи, а также способов ее влияния на жизнь. Наша культура все сильнее ориентируется на индивидуальность и личность. Эта книга поможет правильно принимать и конструктивно использовать информацию, которую мы получаем от других. Настоятельно рекомендуем к прочтению».

Kirkus Review

«Честно признаюсь, эта книга вызвала у меня определенный дискомфорт. Именно поэтому она мне так понравилась. Глубокий анализ и масса практических советов помогут вам понять, почему принимать обратную связь так тяжело – и как можно овладеть этим навыком. Если вы с радостью принимаете критику на работе и обожаете ее в личной жизни, то вы – единственный человек на земле, которому эта книга не нужна».

Дэниел Г. Пинк, автор книги «Продавать – это так по-человечески» и «Драйв»

«Эта книга способна изменить жизнь. Она посвящена одной из самых трудных и важных ее сторон – принятию обратной связи. Книга научит вас не встречать критику в штыки, лучше понять самого себя, учиться и строить гармоничные отношения. Даг Стоун и Шейла Хин написали настоящий бестселлер».

Адам Грант, профессор университета Уортон, автор книги «Давать и брать»

«Представьте себе организацию, где все умеют правильно воспринимать обратную связь. Коллективная тревожность снизится. Люди будут учиться и расти. Скажете, это невозможно? Благодаря этой безумно оригинальной и полезной книге, это может стать реальностью».

Джудит Розенблум, бывший руководитель отдела корпоративного обучения в компании Coca-Cola и основатель Duke Corporate Education

«Поразительно оригинальный совет, который поможет сделать обратную связь по-настоящему полезной».

Крис Бенко, вице-президент компании Merck

«Если хотите возглавить растущую организацию, вам нужно улучшить качество обратной связи. Эта книга станет для вас полезнейшим руководством»

Эми С. Эдмондсон, профессор лидерства и управления Novartis, профессор Гарвардской школы бизнеса, автор книги «Командный стиль работы»

«Эта книга понравится не только специалистам в области обучения и подбора кадров. Ее должен прочесть каждый, кого оценивают на работе, и каждый, кто хочет совершенствоваться».

Б. Алан Эхтенкамп, исполнительный директор по глобальной организации и развитию лидерства, Time Warner Inc.

«Восприятие обратной связи на работе очень важно, но в семье еще важнее. Простая, элегантная книга научит вас этому искусству».

Брюс Фейлер, журналист New York Times и автор книги «Секреты счастливых семей»

«Эта книга дает читателю чувство контроля и меняет парадигму обучения».

Вагнер Денуццо, директор IBM Management Development

«Наша команда с интересом прочла эту книгу. Мы долго обсуждали ее, словно это пропуск в мир бесплатных пончиков и кофе! Теперь мы используем эффективные стандарты конструктивной обратной связи, которые помогают нам находить решения сложных проблем. Концепции авторов вкупе с желанием приносить пользу обществу и профессионализмом – отличное сочетание. Мы используем этот материал в подготовке курсантов, надеясь, что они будут руководствоваться этими принципами в своей будущей работе».

Дж. Эдвардс, капитан-лейтенант, инструктор полицейской академии

«Эта книга не о том, как *давать* обратную связь. Она научит вас гораздо более полезному навыку. Она научит вас обратную связь *принимать*... Мы должны любить обратную связь, как позитивную, так и негативную. Но мы очень гордые создания... Вот почему эта книга так полезна. Нам кажется, что мы способны эмоционально справляться с любой критикой в духе открытости. Но все мы люди и не похожи друг на друга. Эта книга научит понимать разные реакции, воспринимать их и действовать с учетом обратной связи».

Дэн Котёл, журнал International Rugby Coaching

*Посвящается Анне и Дону Стоунам, лучшим в мире родителям.
Вы научили меня самому важному в жизни.*

ДС

*Джону, Бенджамину, Питеру и Аделаиде с благодарностью за то,
что вы любите и принимаете меня, несмотря на все мои недостатки, а,
может быть, и благодаря им.*

ШХ

Вступление

Не толкать, а тянуть

Прежде чем вы расскажете мне, как нужно действовать, выложите свои грандиозные планы по моему изменению, исправлению и улучшению, научите меня подниматься из праха и быть сияющим и успешным, запомните: я слышал это много раз.

Меня учили, оценивали и ранжировали. Наставляли, отслеживали и начисляли баллы. Меня выбирали первым, выбирали последним и вообще не выбирали. И это всего лишь в детском саду.

Мы плывем в океане обратной связи.

Каждый год в одних лишь Соединенных Штатах каждый школьник сдает 300 домашних заданий, сочинений и тестов. Миллионы детей проходят оценку при приеме в спортивные команды или получении ролей в школьных спектаклях. Почти 2 миллиона подростков сдают единый экзамен, а потом колледжи оценивают их по полученным оценкам. Не менее 40 миллионов человек оценивают друг друга на сайтах знакомств, и 71 % из них уверены, что способны оценить партнера с первого взгляда. И насколько же правильно мы друг друга оцениваем? 255 тысяч свадеб отменяется, а 877 тысяч супругов подают документы на развод¹.

Еще больше обратной связи поджидает нас на работе. 12 миллионов человек теряет работу, и бесчисленное множество работников терзаются сомнениями, не станут ли они следующими. Более 500 тысяч предприятий открывается, и почти 600 тысяч закрывается навсегда. На тысячах предприятий, в конференц-залах и кабинетах ведутся ожесточенные споры о причинах трудностей. Обратная связь происходит непрерывно².

А аттестация? По некоторым оценкам, в этом году от 50 до 90 % работников пройдут аттестацию, связанную с их должностями, зарплатами и премиями, и это серьезным образом повлияет на их самооценку. На нашей планете 825 миллионов рабочих часов (94 000 лет!) каждый год тратится на подготовку и прохождение ежегодной аттестации. После этого каждый из нас чувствует себя на тысячу лет старше. Но становимся ли мы мудрее?³

¹ Американские дети в возрасте от 6 до 17 лет, в среднем, проводят за домашней работой 3 часа 58 минут (www.smithsonianmag.com/arts-culture/Do-Kids-Have-Too-Much-Homework.html), учебный год длится 180 дней (www.nces.ed.gov/surveys/pss/tables/table_15.asp). Если считать, что каждый день школьник получает одно-два задания, и добавить к этому рефераты, контрольные и стандартизованные экзамены, то 300 дней будет весьма консервативной оценкой, особенно для учеников старшей школы. Тридцать пять миллионов школьников каждый год занимаются организованным спортом (www.statisticbrain.com/youthsports-statistics). В США 98817 государственных школ (www.nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=84) и 19 % из них (18775) предлагают программы драматического искусства (www.nces.ed.gov/surveys/frss/publications/2002131/index.asp?sectionid=3). Во многих частных школах также есть драматические программы. Почти два миллиона подростков сдают единый экзамен (www.press.collegeboard.org/sat/faq), а потом колледжи оценивают их по полученным оценкам (www.statisticbrain.com/college-enrollment-statistics). Не менее 40 миллионов человек оценивают друг друга на сайтах знакомств, и 71 процент из них уверены, что способны оценить партнера с первого взгляда (www.statisticbrain.com/online-dating-statistics). И насколько же правильно мы друг друга оцениваем? 255 тысяч свадеб отменяется (www.skybride.com/about), а 877 тысяч супругов подают документы на развод (<https://www.cdc.gov/nchs/data/dvs/national-marriage-divorce-rates-00-18.pdf>). Показатели Центров по контролю за заболеваниями включают аннуляции, но не учитывают данные из Калифорнии, Джорджии, Гавайев, Индианы, Луизианы и Миннесоты. По данным Бюро переписи населения ежегодное количество разводов приближается к 1.1 миллиона (<https://www.census.gov/library/publications/2011/compendia/statab/131ed/births-deaths-marriages-divorces.html>)

² По данным Бюро переписи населения, в 2010 году в частном секторе исчезло 12645000 рабочих мест (более поздних данных пока нет). В это число не входят некоммерческие организации и самозанятые. (<https://www.census.gov/library/publications/2012/econ/2012-sbo.html>). Администрация по малому бизнесу сообщает, что в 2009–2010 годах открылось 533945 малых предприятий и 593347 закрылось (www.sba.gov/advocacy/849/12162).

³ Статистика разнится. По одним данным, формальная аттестация ежегодно проводится в половине компаний (www.westchestermagazine.com/914-INC/Q2—2013/Improving-Performance-Review-Policies-for-Managers-and-Employees). При этом 91 % опрошенных кадровиков сообщали, что в их организациях присутствуют формальные программы управления

Марджи получила оценку «Соответствие ожиданиям». Для нее эта оценка звучала иначе: «Неужели вы и правда здесь работаете?»

Художественный проект вашего второклассника «Мамочка ругается» стал предметом обсуждения на родительском собрании.

Супруг годами жалуется на ваши недостатки. Вы воспринимаете это не как обратную связь с его стороны, а как «занудство».

Родриго читает свой объемный отчет по обратной связи⁴. Он ничего не понимает, но его настроение изменилось: теперь он чувствует неловкость перед коллегами – перед всеми коллегами.

Наша книга поможет вам эффективно и конструктивно воспринимать обратную связь – позитивную или негативную, заслуженную или незаслуженную, обидную, чуткую или несерьезную. Мы не собираемся призывать вас совершенствоваться или признавать свои ошибки. Мы дадим вам совет, но главная цель – объяснить, почему принимать обратную связь так тяжело. Мы хотим дать вам средства и способы, которые помогут справиться с неприятной и тяжелой информацией и использовать ее для осознания и развития.

* * *

В 1999 году мы вместе с нашим другом и коллегой Брюсом Паттоном написали книгу «Трудные разговоры: как обсуждать самое важное». Мы продолжаем преподавать в Гарвардской юридической школе и работать с клиентами со всего мира, которые заняты в разных сферах. Нам посчастливилось работать с самыми замечательными людьми: руководителями, предпринимателями, операторами нефтяных вышек, врачами, медсестрами, учителями, учеными, инженерами, религиозными лидерами, полицейскими, режиссерами, адвокатами, журналистами и социальными работниками. Даже с инструкторами танцев и астронавтами.

И вот что мы поняли еще в начале пути. Когда мы просили людей назвать самые трудные разговоры в их жизни, речь *всегда* заходила об обратной связи. Неважно, кем были наши клиенты и чем занимались, откуда они, и почему обратились к нам. Все говорили, как тяжело давать честную обратную связь, даже понимая, что это жизненно необходимо. Клиенты рассказывали о рабочих проблемах, которые годами оставались нерешенными. Когда же они все-таки давали обратную связь, ни к чему хорошему это не приводило. Коллеги обижались, злились, теряли мотивацию, и ситуация лишь ухудшалась. Представляя, как трудно набраться смелости и сил для обратной связи, и учитывая негативные результаты, стоит ли вообще что-то делать?

А потом кто-то из группы всегда замечал, что принимать обратную связь часто бывает ничуть не легче. Она бывает несправедливой или грубой. Она может прийти в неподходящее время. Порой обратная связь высказана не лучшим образом. Непонятно, почему человек счи-

результативностью (www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=44473). Те организации, где имеется кадровая служба, обычно используют формальные системы. Остальные предпочитают приемы неформальные. По данным Международной организации труда, глобальный рынок труда насчитывает около 3,3 миллиардов работников (https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/working-papers/WCMS_152690/lang-en/index.htm). Если хотя бы половина из них проходит какую-то аттестацию, и она занимает около 30 минут, то мы получаем 94178 лет. Менеджерам, которые проводят аттестацию, приходится делать это неоднократно, так что подобная оценка еще весьма консервативна.

⁴ Обратная связь «360 градусов» – это процесс получения обратной связи от коллег, вышестоящих руководителей и подчиненных. Из этой информации тщательно удаляются любые идентифицирующие детали, чтобы она была полностью анонимной, после чего она представляется получателю.

тает, что он вправе высказывать свое мнение. Может быть, он и начальник, но не разбирается в том, что мы делаем и с какими проблемами сталкиваемся. Мы чувствуем, что нас не ценят, теряем мотивацию, а самооценка падает. И кому это нужно?

Интересно. Когда мы даем обратную связь, то обычно замечаем, что человек ей вовсе не рад. Когда же получаем ее, то нам всегда кажется, что замечания высказаны не самым лучшим образом.

И тогда мы задумались: почему обратная связь так тяжела для обеих сторон? Мы начали внимательно прислушиваться к тому, как люди рассказывают о своих проблемах и триумфах, и стали замечать те же проблемы в себе. Пытаясь выработать иные подходы к обратной связи, мы быстро поняли, что главную роль играет не тот, кто делает замечания, а тот, кто их выслушивает. И начали понимать, как это может изменить не только отношение к служебной аттестации, но и к процессу обучения, руководства и поведения в профессиональной и личной жизни.

Что можно считать обратной связью?

Обратная связь – это любая информация, которую вы получаете о себе. В широком смысле слова, это познание самого себя через опыт и информацию от других людей – познание через саму жизнь. Это ежегодная аттестация, оценка климата фирмы, критическая оценка вашего ресторана. Но обратная связь может быть и другой. Вспомните, как загорелись глаза сына, когда он заметил вас в зале на концерте, или как подруга недовольно отложила в сторону связанный вами свитер, думая, что вы не заметите. Это оценка ваших услуг со стороны давнего клиента и лекция, прочитанная полицейским, который остановил вас на дороге. Это ломота в колене, которая говорит, что вы уже не тот, что прежде, и смешанные чувства любви и презрения со стороны пятнадцатилетней дочери.

Обратная связь – это не только оценка. Это и благодарность, и замечания, приглашения и обида. Обратная связь может быть формальной или неформальной, прямой или косвенной, откровенной или замаскированной, явной или настолько тонкой, что вы даже не понимаете, с чем имеете дело.

Вспомните замечание жены минуту назад: «Мне не нравится, как эти брюки на тебе сидят». *Что она хотела этим сказать?* Это плохие брюки? Или это пассивно-агрессивное замечание о набранном мной весе? Или она хочет сказать, что мне не хватает вкуса, и я до сих пор не научился одеваться? Или она хочет, чтобы на вечеринке я выглядел наилучшим образом? Или она так просит о разводе? *Почему вы решили, что я преувеличиваю?!*

Краткая история обратной связи

Термин «обратная связь» был предложен в 60-е годы XIX века, в годы промышленной революции. И тогда он обозначал возвращение энергии, импульса или сигнала к исходной точке в механической системе⁵. В 1909 году нобелевский лауреат Карл Браун использовал этот термин для описания взаимодействия и циклов в электрических схемах. Спустя десять лет «обратной связью» стали называть замкнутые звуковые циклы в усилительных системах – те пронзительные звуки, которые всем нам хорошо знакомы по школьным классам и записям Джимми Хендрикса.

После Второй мировой войны этот термин стали использовать в профессиональных отношениях между работниками и руководством. Донести исправленную информацию до началь-

⁵ Merriam-Webster's Collegiate Dictionary, 9th ed. (1986).

ного источника – то есть до работника – и вуаля! Услышал, исправил, сообщил – и добился оптимальных, даже идеальных результатов.

В современном профессиональном мире обратная связь играет важнейшую роль в развитии таланта, повышении морального духа, сплочения команды, решения проблем и получения наилучших результатов. И все же проблемы остаются. Половина участников одного исследования заявили, что результаты профессиональной аттестации были несправедливыми или неточными. Каждый четвертый в своей работе больше всего боялся аттестации⁶.

Ничуть не лучше чувствовали себя и руководители. Только 28 % кадровиков считают, что их руководителей интересует нечто большее, чем правильно заполненные документы. 63 % руководителей заявили, что главная проблема эффективного руководства в том, что менеджеры боятся и не умеют вести трудные разговоры, которые связаны с обратной связью⁷.

Что-то не работает. Организации каждый год тратят миллиарды долларов на обучение руководителей, менеджеров и лидеров более эффективным методам обратной связи. Когда обратная связь наталкивается на сопротивление или попросту отвергается, человек начинает настаивать. И его учат настаивать на своем еще более упорно. То есть *толкать*.

Нам кажется, что только так можно преодолеть сопротивление.

Тянуть лучше, чем толкать

Обучая менеджеров *давать* обратную связь, мы учим их толкать более эффективно. Иногда это бывает полезно. Но если человек не хочет или не может воспринять обратную связь, то мы столкнемся лишь с сопротивлением и противодействием. И неважно, каков авторитет и власть у того, кто обратную связь посылает. Только ее получатель решает, что он будет делать, а что нет. Только он определяет смысл услышанного. И только он может решить, стоит ли ему меняться.

Умение настоять на своем редко открывает дорогу к искреннему совершенствованию. Сосредоточиваться следует не на том, чтобы кого-то научить. В личной и профессиональной сферах мы должны обращать внимание на человека. Это пойдет на пользу обеим сторонам процесса.

Эффективность рычага не в том, чтобы толкать, а в том, чтобы тянуть.

Умение тянуть – это овладение навыками, которые необходимы для собственного обучения. Только так можно распознать и преодолеть собственное сопротивление и научиться эффективному и уверенному ведению разговора об обратной связи. И даже если она кажется несправедливой, этот навык поможет найти в ней зерно, способствующее нашему развитию. Он помогает понять самих себя и свое восприятие мира. Навык получения обратной связи помогает просить о том, что нам нужно, и учиться – даже когда она кажется грубой, несправедливой, неуместной или когда мы просто не в настроении.

Нам нравится слово «тянуть», поскольку оно подчеркивает истину, которой часто пренебрегают: главное для развития – не учитель и не начальник. Главное – это вы. Мы все надеемся найти прекрасного наставника и учителя (и ценим тех, которые уже есть в нашей жизни). Но не следует откладывать процесс обучения до его появления. Исключительные учителя и

⁶ Опрос, проведенный в 2011 году организацией Globoforce, (<https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/research/csod-rs-cornerstone-kelton-2013-employee-survey-results.pdf>). Опрос Cornerstone on Demand показал результат 51 %.

⁷ О том, что каждый четвертый работник опасается аттестации, говорит опрос Globoforce 2010 года, посвященный состоянию управления результативностью. В опросе принимали участие 750 кадровиков. Опрос проводился осенью 2010 года организацией Sibson Consulting and World at Work. Только 20 % опрошенных заявили, что при низкой корпоративной результативности индивидуальные рейтинги снижаются, что показывает плохую корреляцию между личной и корпоративной результативностью. И лишь 40 % сказали, что руководители их компаний моделируют управление результативностью через оценку и наставление непосредственных подчиненных. (<http://www.sibson.com/publications/surveysandstudies/2010SPM.pdf>).

наставники – большая редкость. Чаще всего в нашей жизни встречаются обычные люди – те, кто старается изо всех сил, но не все получается. Эти люди часто бывают слишком заняты, чтобы уделить нам время, у них порой скверный характер. А кто-то из них просто не умеет учить и посылать эффективную обратную связь. Чаще всего мы учимся именно у таких людей. И если мы действительно хотим развиваться и совершенствоваться, у нас не остается выбора – только учиться у всех, кто встречается на нашем пути.

Конфликт между обучением и принятием

Кажется, что все не должно быть слишком трудно. В конце концов, люди созданы природой для обучения. Желание учиться есть у младенца и ребенка постарше. Даже взрослые запоминают бейсбольную статистику, путешествуют на пенсии и занимаются йогой, потому что процесс открытий и прогресса приносит им удовлетворение. Исследования счастья показывают, что процесс обучения и развития – это ключевой фактор удовлетворенности жизнью.

Может быть мы и созданы для обучения, но оказывается, что познание самого себя – это нечто совершенное иное. Оно бывает болезненным – порой мучительным, – а обратная связь часто оказывается слишком прямолинейной и совершенно не учитывает особенностей человека. Такую обратную связь мы назвали бы не «даром обучения», а чем-то вроде колоноскопии.

Начальник Тома устроил ему выговор и весьма низко оценил его «организационные навыки». Всю дорогу до дома Том мысленно перебирал недостатки начальника. Он даже составил целый список, доказав себе, что умеет все организовывать и систематизировать.

Начальник отдела кадров Моника надеялась, что плохие результаты оценки климата в компании заставят руководство серьезно обсудить необходимые перемены. Но вместо этого она получила раздраженное письмо от руководителя компании, в котором он перечислял методологические недостатки исследования и отвергал полученные результаты. Судя по всему, начальник совершенно не понял мотивы Моника.

Золовка Кендры дала ей понять, что родственники считают ее чрезмерно озабоченной матерью. Слишком уж она опекает детей. Открыто золовка этого не сказала, но именно это слышала Кендра, мысленно прокручивая тот разговор перед семейным обедом.

Неудивительно, что получив негативную обратную связь, нам сразу же хочется развернуться и бежать.

Но все знают, что нельзя просто неспешно шагать по дороге жизни, игнорируя то, что говорят окружающие, и нежиться в своем эмоциональном коконе. Мы с детства слышим, что *обратная связь полезна* – как физические упражнения и брокколи. *Обратная связь делает нас сильнее и способствует развитию.* Правда?

Правда. И жизненный опыт это подтверждает. У каждого в жизни был тренер или родственник, который развивал наши таланты и верил в нас, когда не верили другие. У нас были друзья, которые говорили горькую правду, что помогала преодолевать невероятные трудности. Мы обретали уверенность, развивали способности, исправляли отношения. Оглядываясь назад, мы понимаем, что ужасный бывший муж или чрезмерно строгий начальник открыли нам очень многое в нас самих – они сделали гораздо больше, чем те, кто был на нашей стороне. Общаться с ними было нелегко, но теперь мы лучшие знаем себя – и любим сильнее.

Мы такие. И жить нам нелегко. Как же получается, что обратная связь одновременно и дар, и колоноскопия? Следует ли нам смириться и принять ее, или лучше отвернуться и бежать? Стоит ли обучение такой боли?

Так возникает конфликт.

И тому есть причина. Мы стремимся не только учиться и совершенствоваться. У нас есть еще одно фундаментальное желание – мы хотим быть любимыми, быть принятыми и пользоваться уважением. Сам факт обратной связи показывает, что с нами не все так хорошо. И мы сразу начинаем возмущаться. Почему нас не могут принять такими, какие мы есть? Почему от нас всегда хотят совершенствования, развития, обновления? Почему им *так трудно* понять нас? Эй, начальник! Эй, команда! Эй, жена! Эй, отец! *Вот он я! Я такой!*

Получение обратной связи оказывается на пересечении двух потребностей – стремления учиться и желания быть любимыми и принятыми. Это очень глубокие потребности, и между ними часто возникает конфликт, разрешить который не так-то легко. Но каждый из нас может справиться с этой напряженностью – ослабить тревожность перед лицом обратной связи и продолжать учиться, несмотря на страх. Мы убеждены, что способность воспринимать обратную связь – это не врожденная черта, а навык, который можно развить. Считаете ли вы, что воспринимаете обратную связь хорошо или плохо, вам есть чему учиться. И мы расскажем, как делать это лучше.

Преимущества эффективного восприятия обратной связи

Эффективное восприятие обратной связи не означает, что вы должны со всеми соглашаться. Эффективное восприятие – это искусное ведение разговора и сознательный выбор того, стоит ли использовать полученную информацию, как это сделать и чему из нее можно научиться. Это умение управлять собственными эмоциональными триггерами ради точного понимания слов собеседника и готовность увидеть себя в новом свете. И порой, как мы будем говорить в главе 10, это умение устанавливать границы и говорить «нет».

Умение воспринимать обратную связь имеет плюсы: улучшаются личные отношения, повышается самооценка. Мы многому учимся – наши навыки улучшаются, и это приятно. А самый важный плюс такого умения – это более спокойное отношение к обратной связи, даже самой неприятной и негативной. Мы перестаем видеть в ней угрозу.

В профессиональной среде способность не просто терпеть обратную связь, но и активно стремиться к ней может иметь огромное значение. Стремление к обратной связи повышает удовлетворенность работы, развивает творческое начало, ускоряет адаптацию в новой организации или роли и снижает «текучку» кадров. А стремление к негативной обратной связи связано с более высокой оценкой деятельности⁸.

Пожалуй, это неудивительно. С теми, кто готов взглянуть на себя по-новому, всегда проще работать и жить. Общество открытых и глубоких людей заряжает энергией. Когда вы открыты для обратной связи, в ваших профессиональных отношениях больше доверия и юмора. Сотрудничество становится более продуктивным, а проблемы решаются проще.

⁸ Общий обзор стремления к обратной связи см. Michiel Crommelinck and Frederik Anseel, «Understanding and Encouraging Feedback-Seeking Behavior: A Literature Review», *Medical Education* 2013; 47: 232–241, doi:10.1111/medu.12075. Связь между стремлением к негативной обратной связи и результативностью работы исследуется в статье Z. G. Chen, W. Lam, J. A. Zhong, «Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behaviour and Team-Level Empowerment Climate», *J Appl Psychol* 2007;92 (1):202–212, а также в статье S. J. Ashford, A. S. Tsui, «Self-Regulation for Managerial Effectiveness – the Role of Active Feedback Seeking», *Acad Manage J* 1991;34 (2):251–80. Исследования, которые «Promoting Creativity Through Feedback», in J. Zhou, C. E. Shalley, eds *Handbook of Organizational Creativity*. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates 2008; 125–146; DEM De Stobbeleir, S. J. Ashford, and D. Buyens, «Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance», *Acad Manage J* 2011; 54 (4):811–831. Исследование стремления к обратной связи и адаптации: E. W. Morrison, «Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization», *J Appl Psychol* 1993;78 (2):173–83; C. R. Wanberg and J. D. Kammeyer-Mueller, «Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process», *J Appl Psychol* 2000;85 (3):373–85; E. W. Morrison, «Newcomer Information-Seeking – Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes», *Acad Manage J* 1993;36 (3):557–589.

В личных отношениях способность справляться с жалобами, просьбами друзей и близких жизненно важна. Даже в лучших отношениях случаются конфликты и ссоры. Порой мы причиняем друг другу боль случайно, а порой и целенаправленно. Способность осознавать свои чувства и причины раздражения укрепляют гармонию и счастье в личных отношениях. Семейный психолог Джон Готтман выяснил, что способность и готовность человека воспринимать влияние и обратную связь от супруга – это ключевой фактор, который гарантирует здоровье и стабильность брака⁹.

А вот жить с человеком, который закрыт для обратной связи, и реагирует на любые замечания болезненно, тяжело и неприятно. Мы ходим по тонкому льду и живем в постоянном страхе перед возникновением бессмысленных конфликтов. В таком браке нет места честному обсуждению, обратная связь остается невысказанной, и человек лишается возможности понять свои промахи и недостатки и исправить их. Решение простейшей проблемы становится настолько тяжелым, что даже браться за это дело не хочется. Очень важные мысли и чувства не находят выхода. Проблемы усугубляются, отношения портятся.

Это не просто тяжело, но и разрушает, особенно сегодня. Журналист Томас Фридман пишет: «Мы живем в мире, который все сильнее поощряет индивидуальные устремления и упорство и четко определяет, кто вносит свой вклад, а кто нет. Если вам свойственна самомотивация, этот мир создан для вас. Границ для вас нет. Но если вы не самомотивированы, то жить в таком мире будет тяжело, потому что стены, полы и потолки, которые защищали людей, попросту исчезли»¹⁰.

Награда велика, но ставки никогда еще не были выше.

Совершенно ясно, что это касается не только нас, но и наших детей. Разговоры о несправедливости оценок при детях учат их реагировать на негативную обратную связь, а это может стоить им очень дорого. Дети реагируют на сложные проблемы точно так же, как это делаем мы. Изглядятся ли из их души наши слова и действия? Дети смотрят, как мы справляемся с трудностями и препятствиями. И наше поведение учит их стойкости гораздо лучше любых проповедей и нравучений.

Подражание примерам играет важную роль и в профессиональной жизни. Если вы ищете наставника, то и ваши непосредственные подчиненные будут искать наставника. Если вы берете ответственность за свои ошибки, то и коллеги будут вести себя так же. Если вы примете предложение коллеги, он будет более открыт для ваших предложений. Такой эффект приобретает все большее значение по мере вашего продвижения по карьерной лестнице. Ничто не влияет на образовательную культуру организации сильнее, чем то, как руководство воспринимает обратную связь. Чем выше вы поднимаетесь, тем сложнее найти откровенного и честного наставника. Это естественно. Вам придется постараться, чтобы найти его. Но ваши действия покажут пример корпоративной культуре обучения и способам решения проблем.

Поиски пони

Есть смешная история про счастливого оптимиста, родители которого решили научить его видеть мир в более реалистичном свете. И для этого они подарили ему на день рождения мешок конского навоза.

– Что тебе подарили? – спросила бабушка, морща нос от страшной вони.

⁹ S. Carrere, et al. «Predicting Marital Stability and Divorce in Newlywed Couples», Journal of Family Psychology 14 (1) (2000): 42–58. См. также www.gottman.com. Мы заметили, что исследования Готтмана связаны с зависимостью между открытостью мужа к словам жены и крепостью брака. Вне зависимости от результатов Готтмана, мы считаем, что открытость партнеров всегда способствует укреплению отношений.

¹⁰ Thomas Friedman, «It's a 401 (k) World», New York Times, May 1, 2013.

– Не знаю! – весело ответил мальчик, энергично роясь в навозе. – Но думаю, что где-то там пони!

Эта история прекрасно иллюстрирует наше отношение к обратной связи. Это не всегда приятно. Но где-то там можно разыскать пони.

Часть 1

Проблема обратной связи

Глава 1. Три триггера Что блокирует обратную связь

Давайте начнем с хороших новостей. Не вся обратная связь тяжела и неприятна. Учитель неожиданно похвалил общительность вашего сына. Покупатель сделал разумное предложение по обработке заказа, которое ускорило процесс. Вы хотели сделать челку, но парикмахер предложил лучший вариант, и это замечательно. Такую обратную связь мы получаем постоянно. Она может быть бесполезна, но по крайней мере, не раздражает и не беспокоит.

Большинство из нас спокойно реагирует на позитивную обратную связь, хотя даже похвала может вызывать негативные чувства. Порой мы просто не уверены в искренности говорящего, а иногда считаем, что не заслуживаем добрых слов. Но завершение сделки, высокая оценка со стороны уважаемого человека или полезный совет, который повысил уровень вашей квалификации, могут оказать колоссальное влияние на человека. Мы это сделали, у нас все получилось, мы кому-то нравимся.

Но обратная связь бывает и очень неприятной. Она приводит нас в смятение или ярость, нервирует или подавляет. Вы критикуете *моего* ребенка, *мою* карьеру, *мой* характер? Вы хотите исключить меня из команды? Вы действительно так обо мне думаете?

Такая обратная связь нас заводит. Сердцебиение учащается, желудок сжимается, мысли начинают метаться и путаться. Такой прилив эмоций мы воспринимаем негативно. Мы видим в нем отвлекающий фактор, от которого нужно избавиться, или препятствие, которое нужно преодолеть. Находясь в плену триггерной реакции, мы огорчаемся, мир становится мрачным, и мы не можем общаться, мыслить и учиться как обычно. Мы лишь защищаемся, атакуем или признаем поражение.

Но отвергать триггерные реакции или притворяться, что их не существует – не решение проблемы. Попытки игнорировать такую реакцию, но не выявлять ее причины – это все равно, что бороться с пожаром отключением сигнализации.

Итак, триггеры – это *не только* препятствия. Триггеры – это еще и информация, своеобразная карта, которая помогает нам выявить источник проблем. Понимание триггеров и механизма их отключения – это путь к управлению своими реакциями и искусному ведению разговоров об обратной связи.

Давайте же рассмотрим эту карту повнимательнее.

Три триггера обратной связи

Поскольку обратную связь мы получаем от самых разных людей, а недостатков у нас предостаточно, можно подумать, что она вызывает огромное количество разнообразных триггеров. Хотим вас порадовать:

их всего три.

Мы называем их «триггерами истины», «триггерами отношений» и «триггерами идентичности». Каждая категория возникает по разным причинам, и вызывает у нас разные реакции.

Триггеры истины связаны с сутью обратной связи, которая порой оказывается грубой, бесполезной или просто неправильной. Получив такую обратную связь, мы чувствуем себя обиженными и раздраженными. В такой ситуации оказалась Мириам, когда муж сказал, что на бар-мицве его племянника она вела себя «недружелюбно и заносчиво». «Недружелюбно?! По его мнению, я должна была танцевать на столе?» Такая обратная связь просто смешна. Она абсолютно несправедлива.

Триггеры отношений запускаются конкретным человеком, который дает нам такую обратную связь. Любая обратная связь окрашивается отношениями между собеседниками. **Порой наши реакции определяются нашим мнением о собеседнике** (он просто некомпетентен в этом вопросе!) или нашим представлением о том, как он к нам относится («Как ты можешь ко мне так придирается после всего, что я для тебя сделал?»). Фокус смещается с самой обратной связи на наглость собеседника («Он делает это по злобе или просто по глупости?»).

А вот **триггеры идентичности** не сосредоточены ни на самой обратной связи, ни на том, кто ее дает. Триггеры идентичности связаны с нами. Справедлива обратная связь или нет, разумна или бессмысленна, в ней есть нечто такое, что подвергает испытанию наше представление о самих себе. Мы расстраиваемся, ощущаем угрозу или чувство стыда. Мы теряем душевное равновесие. Неожиданно оказывается, что мы не знаем, как к себе относиться, а наши ценности становятся сомнительными. В таком состоянии прошлое кажется ужасным, а будущее – тусклым. Все это влияние «триггера идентичности». Когда он вступает в игру, речи о наших сильных и слабых сторонах уже не идет. Мы просто стараемся выжить.

Что плохого в подобных реакциях? Если обратная связь абсолютно несправедлива, если собеседник не заслуживает доверия, если мы ощущаем угрозу и теряем душевное равновесие, разве эти реакции не обоснованы?

Они вполне обоснованы.

Триггеры мешают нам воспринимать обратную связь не из-за ее необоснованности. Сложность возникает потому, что они не позволяют нам разумно и правильно вести разговор. Эффективное восприятие обратной связи – это процесс осознания и фильтрации. Нам нужно понять, как собеседник воспринимает мир, проанализировать идеи, которые, на первый взгляд, кажутся бессмысленными, решиться на эксперимент. А потом отвергнуть или отложить на будущее те части обратной связи, которые кажутся неадекватными или просто не нужны вам в настоящее время.

Учится не только тот, кто воспринимает обратную связь. Во время эффективного разговора собеседник, который посылает обратную связь, может понять, почему его совет бесполезен, а оценка несправедлива. Оба собеседника могут увидеть свои отношения в более ясном свете. Они могут осознать реакции друг на друга и увидеть более эффективный способ двигаться вперед.

Но сделать все это под влиянием триггеров почти невозможно. Поэтому мы совершаем ошибки, которые заставляют отвергать потенциально ценную обратную связь и принимать близко к сердцу то, чему место в мусорной корзине.

Почему триггеры срабатывают и что можно сделать

Давайте более подробно обсудим три категории триггеров и посмотрим, что можно сделать, чтобы управлять ими более эффективно.

Триггеры истины: обратная связь ошибочна, несправедлива, бесполезна

Есть немало веских причин отвергнуть обратную связь, и главная – ее ошибочность. Совет плох, оценка несправедлива, восприятие нас другим человеком слишком узкое или устаревшее. Мы отвергаем, защищаемся или переходим в атаку. Порой это происходит прямо в разговоре, но чаще всего в разуме.

Но правильно понять и оценить полученную обратную связь гораздо труднее чем кажется. Тому есть три причины – и три образа действий.

Разделение признания, наставления и оценки

Первая проблема осознания обратной связи заключается в том, что мы на удивление часто не понимаем, действительно ли это обратная связь. А если и понимаем, то не знаем точно, какого она рода и каким образом может нам помочь. Да, мы просили об обратной связи. Нет, мы не просили о том, что нам дали в ответ.

Отчасти эта проблема связана с тем, что сам **термин «обратная связь» может иметь самые разные значения**. Похлопывание по спине – это обратная связь, но и выговор тоже. Полезные инструкции – это обратная связь, но и увольнение тоже. Такие ситуации не просто позитивны или негативны. Это совершенно разные виды обратной связи, которые имеют разные цели.

Оценивая обратную связь, нужно, в первую очередь, определить, к какой категории она относится. Обычно обратная связь выражается в трех формах: признание (спасибо), наставление (это можно сделать лучше) и оценка (что вы сделали). Получатель обратной связи часто хочет услышать и слышит одно, хотя тот, кто ее посылал, имел в виду совершенно другое. Вы наконец-то решились показать своему другу, профессиональному художнику, свой автопортрет. На этом этапе развития вам нужны поддержка и одобрение. Вам нужно, чтобы кто-то сказал: «Неплохо! Тебе стоит этим заняться». Но вместо этих слов вы получаете список двенадцати промахов, которые необходимо исправить.

Все может быть и по-другому. Вы показали свою работу профессиональному художнику, потому что надеялись получить список недочетов, которые нужно исправить, а вместо этого услышали: «Неплохо! Тебе стоит этим заняться». Ну и как вам это помогло?

Нужно знать, чего мы хотим, и понимать, что мы получаем. Совпадение ожиданий очень важно.

Главное – понимание

Звучит очевидно и кажется очень простым. Прежде чем понять, что делать с обратной связью, нужно убедиться, что вы все правильно поняли. Как и мы, вы, наверное, считаете, что уже это сделали. Вы получили обратную связь. Вы приняли или отвергли ее. Но в контексте получения обратной связи «понимание» сказанного собеседником – вещь непростая. Вам нужно понять, что они имеют в виду, что их беспокоит, что они рекомендуют. А это безумно трудно.

Например, Кип и Нэнси. Они работают в организации, которая набирает работников для сложной работы за границей. Нэнси говорит Кипу, что у него предубеждение против кандидатов с нетрадиционной ориентацией. Нэнси говорит, что такое отношение «проскальзывает» в собеседованиях.

Поначалу Кип отвергает эту обратную связь. Предубеждение не может «проскальзывать», потому что у него его нет. На самом деле (хотя Нэнси об этом не догадывается) у него

самого нетрадиционная ориентация. Более всего его беспокоит, как бы кто не подумал, что он отдает предпочтение кандидатам, которые не скрывают своей ориентации.

Поэтому обратная связь от Нэнси кажется Кипу совершенно неправильной. Считаем ли мы, что он должен принять ее как правильную? Нет. Мы считаем, что Кип просто не понял истинного смысла этой обратной связи. Ему нужно постараться понять, что именно вызывает у Нэнси беспокойство, в чем она видит проблему.

Позже Кип просит, чтобы Нэнси пояснила свою точку зрения. Она отвечает: «Беседуя с кандидатами традиционной ориентации, ты рассказываешь им об обычных трудностях предстоящей работы и наблюдаешь за их реакцией. С кандидатами нетрадиционной ориентации ты вообще не говоришь о работе. Ты сразу заговариваешь о несерьезности их прежних занятий. Ты просто не воспринимаешь их всерьез».

Кип начинает понимать, что имела в виду Нэнси, и высказывает свой взгляд: «А мне кажется, что я воспринимаю их очень серьезно. Я хочу узнать их человеческие качества – насколько они упорны и находчивы. Это очень важно для работы за границей с нечетко определенными рамками и в сложных условиях. Это гораздо полезнее, чем обсуждение гипотетических проблем».

Это типичный пример полного понимания. Кип выяснил точку зрения Нэнси, а Нэнси разобралась в подходе Кипа. Хорошее начало. Но, как мы увидим дальше, здесь есть над чем поработать.

Выявление слепых зон

Слепые зоны заметно осложняют понимание обратной связи. Конечно, у *вас* нет слепых зон, но вы точно знаете, что они есть у ваших коллег, родных и друзей. Такова природа слепых зон. Мы не просто не замечаем определенных своих качеств, но еще и не замечаем собственной слепоты в этом отношении. Однако наши слепые зоны прекрасно видны всем остальным.

Это основная причина непонимания в ходе разговоров об обратной связи. Иногда обратная связь, которую мы воспринимаем как неправильную, действительно неправильна. А иногда это всего лишь обратная связь в слепой зоне.

Вернемся к Кипу и Нэнси. Она понимает нечто важное, чего не видит Кип. Нэнси видит и слышит Кипа в процессе собеседований. Она замечает, что во время разговора с кандидатами нетрадиционной ориентации он становится более оживленным – громче говорит, чаще перебивает, дает меньше возможностей высказать свою точку зрения.

Это наблюдение настолько удивляет Кипа, что он не может поверить своей коллеге. Он просто не осознает собственного поведения. Это его расстраивает. Если Нэнси права, то, несмотря на самые лучшие намерения, он действительно вредит кандидатам, общение с которыми для него интереснее всего. Его предпочтение кандидатов с нетрадиционной ориентацией работает против них.

Этот разговор многое открыл и Кипу, и Нэнси. Она сумела понять истинные намерения Кипа, а Кип начал понимать, как его поведение влияет на результаты собеседования. Разговор не закончен, но они уже вступили на верный путь к исправлению ситуации.

Управление триггерами истины – это не притворство. Вы не обязаны признавать правоту того, что считаете ошибочным. **Нужно лишь признать, что ситуация всегда гораздо сложнее, чем кажется**, и постараться понять. И даже если вы решили, что обратная связь на 90 процентов ошибочна, оставшиеся золотые 10 процентов могут оказаться тем самым, что необходимо для развития.

Триггеры отношений: я не могу слышать этого от тебя

Восприятие обратной связи неизбежно зависит (а порой бывает испорчено) от того, кто ваш собеседник. Триггером может стать отношение к нему – считаем ли мы его человеком знающим, который заслуживает доверие, имеет достойные мотивы – или нет. Триггером может стать и наше представление о том, как собеседник к нам относится. Симпатизирует ли он нам? Можно ли считать способ обратной связи уважительным («Электронная почта? Вы шутите?»)? Не обвиняет ли он нас в том, в чем виноват сам? Двадцать лет общей истории могут усилить нашу реакцию. Но, что интересно, триггеры отношений могут вступить в действие, даже если общая история насчитывает не более двадцати секунд.

Не переводите стрелки: Отделяйте «что» от «кто»

Триггеры отношений порождают боль, подозрительность и порой гнев. Выход в том, чтобы отделить обратную связь от проблем в отношениях, с которыми она связана, а затем откровенно и по отдельности обсудить то и другое.

На практике мы почти никогда этого не делаем. Получая обратную связь, сразу же переключаемся на проблемы отношений и упускаем истинную суть такой связи. С точки зрения собеседника, мы полностью меняем тему разговора: он хотел дать обратную связь нам («не следует опаздывать»), а в результате получил ее сам («не разговаривай со мной в таком тоне»). Тему «что» вытесняет тема «кто», и изначальная обратная связь блокируется. Мы называем такую динамику «переводом стрелок».

Давайте вернемся к Мириам на бар-мицве. Помимо триггера истины, в этой ситуации присутствует триггер отношений.

Когда муж Мириам, Сэм, обвиняет ее в заносчивости, она испытывает обиду и боль, поэтому сразу же «переводит стрелки»: «А ты представляешь, что мне пришлось сделать, чтобы попасть на эту бар-мицву? Я перенесла мамин диализ на другой день, искупала и нарядила Матильду, чтобы она хорошо выглядела на вечеринке *твоего* племянника, хотя ты даже не помнишь, как его зовут».

Мириам поднимает важные проблемы признания и разделения обязанностей, но она реально меняет тему, отказываясь воспринимать обратную связь от Сэма о своей заносчивости и переключаясь на отсутствие признания с его стороны. Если Сэма действительно беспокоит недружелюбное отношение жены к его родственникам, очень важно поговорить об этом. Не менее важно обсудить и ощущение недооцененности, которое мучает Мириам. Но это разные темы – предмет для разных разговоров.

Попытки обсудить обе темы одновременно – все равно, что сложить яблочный пирог и лазанью на один противень и сунуть в духовку. Сколько бы вы ни готовили это сомнительное блюдо, ничего путного не выйдет.

Выявление системы отношений

Первый вид триггера отношений проистекает из нашей реакции на собеседника: «мне не нравится, как ко мне относятся»; «я не доверяю твоему суждению». Подобные реакции возникают, даже когда обратная связь никак не связана с отношениями. Вполне возможно, что речь идет о навыках игры в теннис или о балансе чековой книжки.

Но часто обратная связь не просто имеет место в контексте отношений; порой она порождена этими отношениями. В сложную ткань любых отношений вплетены особые факторы, предпочтения и характеры. Сама природа нашего союза (а не каждого из партнеров по отдельности) порождает конфликты. Собеседник говорит, что нам нужно измениться, а мы думаем: «Ты считаешь, проблема во мне? Это смешно, потому что совершенно ясно, что источник

проблем – это ты». Проблема не в том, что я *слишком* чувствителен, а в том, что ты *не* чувствителен вовсе.

Другой пример: «Ты ставишь мне агрессивные финансовые цели, чтобы меня мотивировать. Но меня это не мотивирует, а обескураживает. Когда я не могу выполнить план, ты ставишь передо мной еще более высокие цели, чтобы я напрягся изо всех сил. Но это лишь усиливает во мне чувство безнадежности. Мы оба виним друг друга, но оба не видим реальной проблемы. Ни один из нас не понимает, что мы оба оказались в замкнутом цикле системы, и наши действия не позволяют из него вырваться».

Поэтому обратная связь в отношениях редко бывает связана с кем-то одним из собеседников. Чаще всего она связана с обоими. Это история системы отношений. Когда собеседник винит вас, а вам критика кажется несправедливой, не стоит обвинять его. Это не решение. Ему покажутся несправедливыми уже ваши слова. Хуже того, он может решить, что вы ищите для себя оправданий. Постарайтесь понять обратную связь следующим образом: «Какова динамика наших отношений? Каков вклад каждого из нас в эту проблему?»

Триггеры идентичности: обратная связь – это угроза, которая лишает меня душевного равновесия

Идентичность – это история о том, кто мы есть и что готовит нам будущее. Эту историю мы рассказываем себе сами. Получая же критическую обратную связь, мы чувствуем, что эта история оказывается под угрозой. Срабатывает сигнал тревоги, включаются защитные механизмы мозга. Не успевает собеседник произнести второе предложение, как мы уже переходим в нападение или просто пропускаем его слова мимо ушей. Наша реакция может колебаться от кратковременного выброса адреналина до глубокой дестабилизации.

Поймите, как характер и темперамент влияют на вашу историю

Не все замыкаются одинаково в ответ на один и тот же триггер. В этом заключается первая проблема понимания триггеров идентичности: на чисто биологическом уровне мы все устроены по-разному, и каждый реагирует на стрессовую информацию по-своему – точно так же, каждый по-своему реагирует на американские горки. Раисса не может дождаться, когда снова покатается на этом аттракционе. Элене кажется, что даже первый опыт может испортить всю ее жизнь. Понимание общих факторов и собственного темперамента поможет вам понять собственную реакцию и объяснить, почему другие люди реагируют не так, как вы от них ожидаете.

Разоблачение искажений

Познакомьтесь с Лейлой. В силу характера, жизненного опыта или всего вместе, она очень чувствительна к обратной связи. Какой бы ни была эта обратная связь, она всегда ее искажает и преувеличивает. Она реагирует не на слова собеседника, а на свое искаженное восприятие этих слов.

Когда начальник замечает, что на завтрашнем совещании она должна быть в форме, она сразу полагает, что, по его мнению, сейчас она не в форме. *Он считает, что я не знаю, что делаю? Или считает, что я не понимаю важности совещания?* Лейла вспоминает прошлые разговоры с начальником, начинает думать, что он сомневается в ее способностях – да и какие могут быть способности у такой неудачницы, как она. Она вспоминает все ошибки, совершенные за пятнадцать лет. Всю ночь она не спит и на совещании выступает не лучшим образом.

К счастью для Лейлы (и всех нас), можно научиться правильному восприятию обратной связи, даже если для этого придется приложить усилия. Лейле нужно осознать привычные искажения обратной связи и шаблоны мышления. Осознав это, она сможет систематически

разоблачать искажения. А это поможет ей восстановить душевное равновесие, правильно воспринимать обратную связь и учиться на ней.

Развитие зрелой идентичности

Лейла не просто искажает обратную связь. У нее есть и проблема мышления: она воспринимает мир как одно большое испытание. Каждый день на работе – экзамен, каждое совещание – испытание, каждое взаимодействие с начальником или другом – проверка. И обратная связь – это результат теста, вердикт, оценка. Даже когда кто-то дает ей полезный совет или хочет ее поддержать («завтра будь в форме!»), она видит в этих словах подтверждение того, что сейчас с ней что-то не так.

Исследования, проведенные в Стэнфордском университете, выявили два вида историй идентичности. Они влияют на то, как мы воспринимаем критику, проблемы и неудачи. Одна история идентичности подразумевает, что наши качества «фиксированы». Обладаем ли мы потрясающими способностями или остаемся середняками, общительны или стеснительны, интересны или скучны – измениться мы не можем. Не помогут ни старания, ни практика: мы такие, какие есть. **Обратная связь раскрывает нашу сущность, поэтому в таком разговоре на кону стоит многое.**

Те же, кто воспринимает обратную связь с большей пользой, имеют другую историю идентичности. В ее основе лежит другое предположение. Эти люди воспринимают себя как личность, которая постоянно растет и развивается. Им свойственно то, что мы называем «развитием» идентичности.

Триггерная реакция

Усвоенная реакция

ИСТИНА

Это неправильно.

Это бесполезно.

Это не я.

Разделение признания, наставления и оценки.

Нам нужны все три, но смешение лишь запутывает нас.

Главное — понимание: переключение с «это неправильно» на «объясни мне».

Ярлыки обратной связи расплывчаты и запутанны. Собеседник обладает информацией, которой у нас нет (и наоборот). Каждый из нас истолковывает ситуацию по-своему.

Выявление слепых зон: Осознание собственных слабостей.

Мы не видим себя и не слышим своего голоса. Нужно, чтобы окружающие помогли нам себя увидеть и понять, какое влияние мы на них оказываем.

Триггерная реакция

Усвоенная реакция

Отношения

И это после всего, что я для тебя сделал?

Кто ты такой, чтобы это говорить?

Проблема в тебе, а не во мне.

Не переводите стрелки: отделяйте «кто» от «что».

Говорите об обратной связи и проблемах отношений.

Выявите систему отношений: Сделайте три шага назад.

Отступите, чтобы понять систему отношений между собеседниками и вклад каждого в проблемы, которые и заставили вас обменяться обратной связью.

Идентичность

Я все порчу.

Я обречен на неудачи.

Я неплохой человек — или плохой?

Поймите, как характер влияет на восприятие обратной связи.

Все люди по-разному реагируют на позитивную и негативную обратную связь; экстремальные реакции окрашивают наше восприятие себя и своего будущего.

Разоблачайте искажения: Воспринимайте обратную связь в «реальном размере».

Исправляйте искаженное мышление и восстанавливайте баланс.

Формируйте зрелую идентичность: стремитесь к наставлениям.

Мы постоянно учимся и растем. Трудности — самый быстрый путь развития, особенно, если удастся получить наставления.

В настоящее время люди такие, какие они есть. Это моментальный карандашный набросок, а не портрет маслом в позолоченной раме. Нужен упорный труд. Трудности и даже неудачи – лучший способ обучения и совершенствования. Зрелой идентичности обратная связь дает ценную информацию о текущем состоянии и о планах на будущее. Это полезная входящая информация, а не неприятный вердикт.

* * *

В главах 2–9 мы подробно обсудим все наши триггеры, их влияние и основные стратегии более эффективного их использования. В главах 10–11 мы вернемся к вопросу о том, когда следует отклонять обратную связь и как вести разговоры об обратной связи. В главе 12 вы найдете полезные советы по проверке обратной связи и использованию ее для развития.

И, наконец, в главе 13 мы разобьем обратную связь на группы и дадим полезные советы организациям. Идет ли речь о командах, семьях, фирмах или общинах, мы всегда объединены. Мы можем «тянуть» в своих организациях и командах, вдохновляя людей на обучение и поиск неожиданных возможностей развития. А в процессе мы можем помочь друг другу сохранить душевное равновесие.

Мы изменили имена, но все истории, которые использовались в качестве примеров, вполне реальны. Надеемся, вы порой будете узнавать себя, успокаиваться и понимать, что в своей борьбе вы не одиноки.

Часть 2

Триггеры истины и проблема понимания

Три следующих главы посвящены триггерам истины. Они создаются нашими когнитивными и эмоциональными реакциями на обратную связь, которая кажется ошибочной или несправедливой. Когда срабатывает триггер, понимать ее становится трудно. Трудно понять, какого типа обратную связь мы получаем (глава 2), что имел в виду собеседник (глава 3) и каково наше состояние (глава 4).

В главе 2 мы обсудим три разных типа обратной связи и разберемся, почему так важно понимать, какой тип обратной связи вам нужен, и какой тип вы получаете. Это всегда связано с целью разговора.

В главе 3 мы будем говорить о том, как понимать обратную связь: откуда она исходит, что предлагает делать иначе, почему у вас возникли разногласия. Мы поговорим, почему понять обратную связь так трудно, и дадим вам инструменты, которые помогут понимать правильно.

В главе 4 мы обсудим слепые зоны и выявим ваши, даже если вы уверены, что их нет. Мы покажем, как они на вас влияют и почему сложно увидеть себя так, как видят вас окружающие. Мы подскажем, как бороться со слепыми зонами и учиться, несмотря на них.

Читая эти главы, не забывайте про важный вопрос: почему, когда обратную связь даем мы, она кажется правильной, а вот когда получаем от других, то часто считаем ее ошибочной? Дочитав главу 4, вы найдете ответ.

Глава 2. Разделение признания, наставления и оценки

Прекрасная весенняя суббота.

Отец привез дочерей-близняшек, Энни и Элси, в парк, чтобы потренировать их в бейсболе. Он показывает им правильную позицию, отрабатывает замах, учит следить за мячом.

Энни тренировка нравится. Она с удовольствием проводит время с отцом, на зеленом газоне. Она чувствует, что с каждым ударом ее навыки улучшаются. А Элси дуется. Она сидит возле изгороди, а когда отец пытается вовлечь ее в тренировку и дает советы, Элси огрызается:

– Ты считаешь меня неумехой! Ты меня вечно критикуешь!

– Я не критикую, детка, – поправляет ее отец. – Я хочу помочь тебе научиться играть лучше.

– Вот видишь! – хныкает Элси. – По-твоему, я плохо играю!

Она швыряет биту и убегает с поля.

ОТЕЦ ОДИН, РЕАКЦИИ РАЗНЫЕ

Отец удивлен. Ему кажется, что он относится к обеим дочерям одинаково, но их реакция на его обратную связь совершенно разная. Одна воспринимает его советы с энтузиазмом, использует их, чтобы отточить свои навыки, и обретает уверенность. Другая раздражается, отказывается продолжать и злится на каждый совет.

Отец действительно относится к девочкам одинаково. Он дает одинаковые советы одинаковым тоном. Если бы мы наблюдали за ними со стороны, то не заметили бы разницы.

Но разница очевидна. Девочки слышат в словах отца совершенно разное. Для Энни его советы – это мяч, брошенный в центр поля. Для Элси – это удар битой.

В этом заключен один из парадоксов восприятия обратной связи. Иногда мы становимся Энни – испытываем благодарность, возбуждение, прилив энергии. А порой реагируем, как Элси – раздражаемся, защищаемся, обижаемся, страдаем. Наши реакции не всегда зависят от навыков собеседника и даже от того, что именно он говорит. **Основа реакции – то, что мы услышали, и какую обратную связь, по нашему мнению, получили.**

Три вида обратной связи

Компанию, в которой вы работали, недавно перекупили. Ваша роль изменилась, все команды перетасовали. В это хаотичное, неопределенное время вы постоянно встречались с коллегой из прежней компании. За бокалом вина вы сравнивали свои впечатления от перемен.

Как-то вечером вы говорите другу, что не получаете никакой обратной связи от своего нового начальника, Рика. Друг изумлен:

– Буквально вчера Рик заявил на совещании, что очень рад иметь в команде такого, как ты. Я бы назвал это вполне эффективной обратной связью. А что тебе нужно? Кубок?

Да, Рик ценит вас, и это хорошо. Но вам нужно другое.

– Есть одна проблема. Раньше я был начальником отдела маркетинга в Майами. А теперь я провожу маркетинговые кампании по Тихоокеанскому рубежу. Я даже не знаю, что такое этот Тихоокеанский рубеж.

Кубок – это хорошо, но в действительности вам нужны *наставления*.

Через несколько недель друг спрашивает, как ваши дела.

– Неплохо, – отвечает вы. – Я сказал Рику, что мне нужны советы и инструкции. Теперь мы каждую неделю встречаемся, обсуждаем результаты моей работы и возникающие вопросы. Он отлично знает этот регион.

Друг преисполняется зависти:

– Рик тебя ценит. Рик дает тебе советы. Сдается мне, ты преуспел на фронте обратной связи.

Но это не так. Есть еще одно. После слияния вы не уверены в своем положении. Должности и роли поменялись, ведутся разговоры о сокращениях.

– Я не уверен, не хочет ли Рик найти кого-то, кто лучше подходит для этой работы, – признаетесь вы. – А я лишь временное решение. Я стараюсь учиться как можно быстрее, но не понимаю, видит ли он во мне постоянного работника – или довольствуется за неимением лучшего.

Друг предлагает обсудить проблему непосредственно с Риком, и вы это делаете. Рик говорит, что он провел тщательную *оценку* вашей работы и вполне удовлетворен. А потом он дает понять, что видит в вас своего преемника, когда перейдет на новую работу в головной компании. Вечером вы рассказываете об этом другу, и он вас от души поздравляет. А потом добавляет:

– Если уж мы заговорили об обратной связи, то почему ты никогда не просил обратной связи у меня?

– Потому что ты никогда мне ее не давал, – удивляетесь вы, а потом после неловкой паузы добавляете: – Ну хорошо, что ты хотел сказать?

– Когда ты в последний раз платил по счету? – неожиданно агрессивно говорит друг. – Когда ты в последний раз говорил о ком-то, кроме себя?

Вот черт! Приятель называет это обратной связью, но вы твердо уверены, что он напрашивается на ссору.

Разговоры с Риком и с приятелем показывают, что под «обратной связью» мы понимаем разные виды информации: признание, наставление и оценку. У каждого вида есть своя важная роль, каждая удовлетворяет определенные потребности, и в каждой есть свои проблемы¹¹.

Признание

Когда начальник говорит, что рад иметь вас в команде, это признание.

Признание – это проявление отношений и связей между людьми.

В буквальном смысле – это «спасибо». Но признание говорит также и о понимании. «Я замечаю тебя». «Я знаю, как много ты работаешь». «Ты важен для меня».

Нам очень важно быть замеченным и понятым. У детей эта потребность проявляется открыто – достаточно побывать на любой игровой площадке. «Мама! Мама! Смотри!» Став взрослыми, мы учимся скрывать свои эмоции, тем не менее, нам очень нужно, что бы кто-то сказал: «Вау, посмотрите-ка на него!» Мы никогда не избавимся от потребности слышать: «Я тебя замечаю. Я тебя ценю. Ты важен для меня».

Признание мотивирует нас. Оно придает сил и энергии, и мы готовы удвоить усилия. Когда кто-то жалуется, что не получает достаточной обратной связи на работе, то скорее всего, он не понимает, замечают и ценят ли его напряженный труд. Человеку не нужны советы. Ему нужно признание.

Наставление

Прося у начальника совета и инструкций, вы просите наставления. Наставление – это попытка помочь другому человеку научиться, измениться, вырасти. Главная задача – способствовать совершенствованию собеседника, идет ли речь о навыке, идее, знаниях, конкретных

¹¹ О разделении признания, наставления и оценки нам рассказал Джон Ричардсон. Об этом говорится в книге John Richardson, Roger Fisher, Alan Sharp, *Getting It Done: How to Lead When You're Not in Charge* (HarperBusiness, 1999).

приемах, внешности или характере. В профессиональной среде «коучингом» иногда называют групповой подход к обучению, когда повестку дня задает обучаемый. Мы это принимаем, но используем термин в более широком смысле слова, подразумевая под ним наставничество и любую обратную связь, которая способствует развитию человека.

Инструктор по горным лыжам, парень из бара, старший официант, который показывает вам ресторан в первый день работы, исполненный сочувствия друг, готовый поддержать в сложный период личной жизни – все они ваши наставники. То же относится к начальникам, клиентам, сверстникам, родственникам, даже к непосредственным подчиненным. И, конечно же, у нас всех есть «случайные» наставники. Болван в «лендровере» за вами считает, что вы должны отложить мобильный телефон и держаться в своей полосе.

Наставления связаны с двумя видами потребностей. Первая – желание улучшить знания или навыки для повышения продуктивности и решения новых проблем. В новой роли вам предстоит многое узнать о рынках, товарах, каналах, культуре – и даже о расположении пре-слового Тихоокеанского рубежа.

В наставлениях второго вида речь идет не о вашей потребности в развитии определенных навыков. Собеседник выявляет проблему в ваших отношениях. Чего-то недостает, что-то идет не так. Такие наставления часто бывают эмоциональными. Ими движет боль, страх, тревожность, смятение, одиночество, предательство или гнев. Собеседник хочет изменить эту ситуацию, а это часто означает, что он хочет, чтобы изменились *вы*: «Семья у тебя не стоит на первом месте!», «Почему всегда первым должен извиняться я?», «Когда ты в последний раз платил по счету?» «Проблема», которую собеседник хочет исправить с помощью наставлений, связана с его чувствами и ощущением дисбаланса в отношениях.

Оценка

Когда начальник говорит, что вы хорошо работаете и он видит в вас своего преемника, это оценка (в данном случае, позитивная). Оценка показывает ваше положение. Это ранжирование, рейтинг. Ваш школьный дневник, голубая лента за вишневый пирог, принятое предложение руки и сердца – все это оценки. Аттестация – «блестящие результаты», «соответствие ожиданиям», «необходимость улучшений» – это тоже оценка. Ваше прозвище в команде – это оценка.

Оценки – это всегда прямое или косвенное сравнение с другими людьми или определенными стандартами. «Ты – плохой муж» – это краткая форма другой фразы: «Ты плохой муж в сравнении с тем, каким я надеялась видеть своего мужа» или «в сравнении с моим святым отцом», или «в сравнении с тремя моими бывшими мужьями».

Оценки выявляют ожидания, проясняют последствия и информируют для принятия решений. Рейтинг влияет на вашу премию, прохождение аттестации означает соответствие или несоответствие должности. Самое сложное в оценке – это беспокойство о последствиях, реальных или воображаемых. Вы не соответствуете своей должности (реальное последствие) и никогда не будете соответствовать (предсказание или воображаемое последствие).

Иногда оценки содержат суждения, которые выходят за обычные рамки. Вы не только не соответствуете должности, но еще и отличаетесь поразительной наивностью, поскольку полагали, что вам это по плечу. Вы переоценили свой потенциал. Суждение о вашей наивности и переоценке потенциала основывается не на оценке. Это дополнительное мнение, выходящее за ее рамки. Хлыст негативного суждения (собственного или чужого) и порождает основную тревогу, связанную с обратной связью. Удивительно, но к этой категории относится также и поддержка – «Ты можешь это сделать», «Я верю в тебя». Но, конечно, это уже позитивная обратная связь.

Работа на публику

За шесть лет обучения игры на скрипке Люк приобрел приличные технические навыки, но скрипку так и не полюбил. А потом кто-то подарил ему укулеле, и он сразу же влюбился в этот инструмент. Люк быстро приобрел популярность. Когда в его городе проводили отбор участников программы «Америка ищет таланты», Люк успешно прошел прослушивание.

Семнадцатилетний парень выступал перед пятью тысячами слушателей. В свете рампы он не видел, но у его ног загорелись три красных креста. Шэрон Осборн недовольно качала головой, а Говард Стерн театрально произнес: «Мама заставляла меня учиться игре на кларнете. Ваша мать никогда не должна была позволять вам брать в руки укулеле». Слушатели так и покатались со смеху.

Пораженный Люк ничего не ответил, ушел за кулисы, а там его окружили журналисты: «Что вы чувствуете? *Что вы почерпнули из обратной связи с судьями?*»

Хороший вопрос.

После кошмара с тремя крестами Люку стало ясно: основная цель шоу – это не вдумчивая оценка таланта каждого из участников ради его же блага. Главная цель – развлечение телезрителей. Обратная связь *для него* была почти бесполезна. Этот отзыв представлял собой жалкую пародию на оценку: судьи показали ему его место в этом шоу и продемонстрировали презрение к укулеле. Легко понять разницу между развлечением и реальной обратной связью, когда это связано с кем-то другим. Но когда речь идет о нас самих, становится труднее. Сегодня как никогда важно понимать это различие.

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.