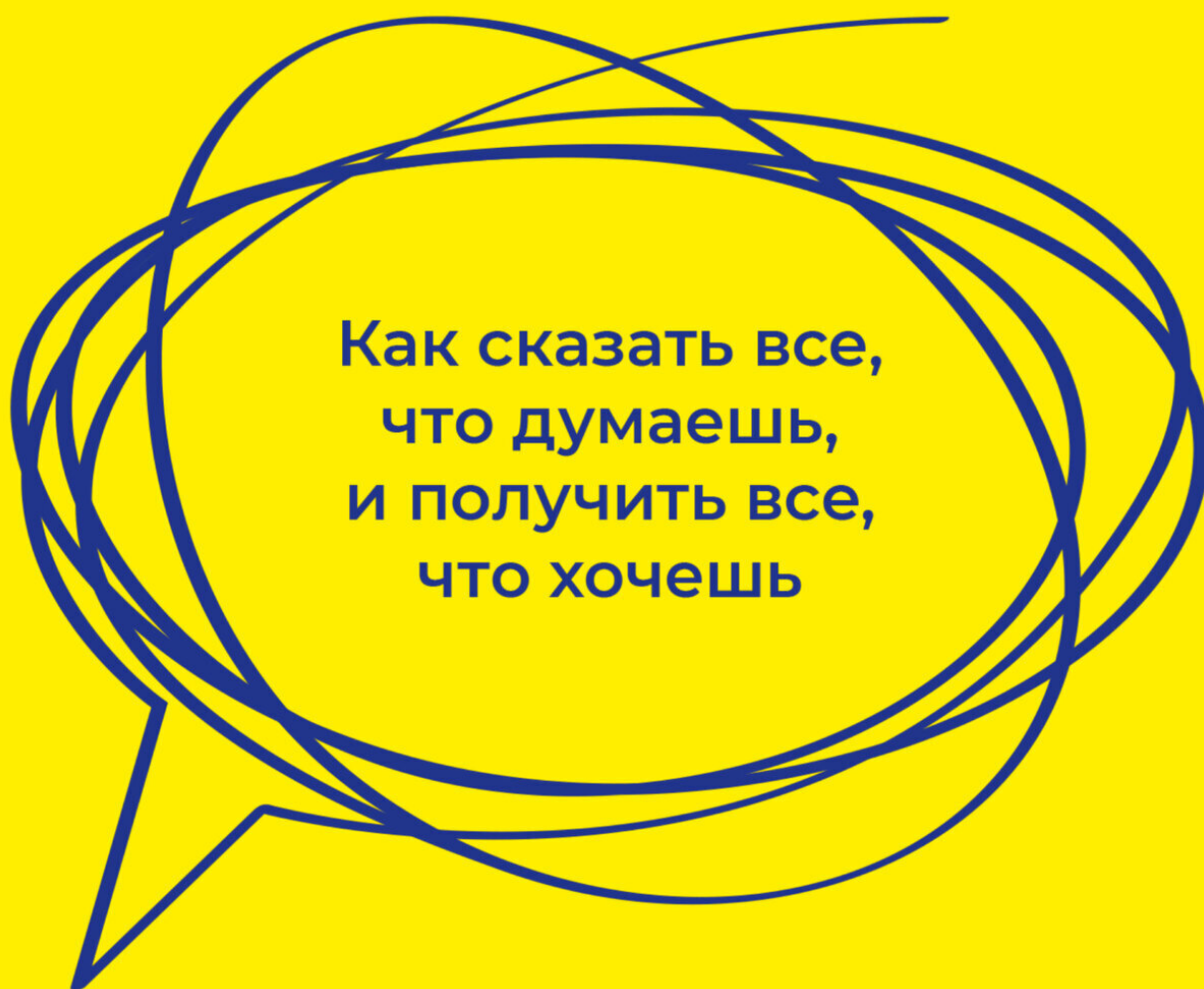


Обратная связь



Тереза
Хьюстон

МИФ Бизнес

Тереза Хьюстон

**Обратная связь. Как
сказать все, что думаешь,
и получить все, что хочешь**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2021

УДК 316.776.34
ББК 60.84

Хьюстон Т.

Обратная связь. Как сказать все, что думаешь, и получить все, что хочешь / Т. Хьюстон — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2021 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00-195135-3

Из этой книги вы почерпнете практические рекомендации, подкрепленные научными исследованиями, которые помогут наладить обратную связь так, чтобы вы не просто говорили, но и точно знали, что вас услышат. Книга будет полезна всем, кто хочет научиться давать и принимать обратную связь. На русском языке публикуется впервые.

УДК 316.776.34
ББК 60.84

ISBN 978-5-00-195135-3

© Хьюстон Т., 2021
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2021

Содержание

Введение	6
Как пользоваться этой книгой	21
Часть I. От шаблона к живому диалогу	22
Глава 1. Три типа обратной связи: одобрение, коучинг и оценка	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Тереза Хьюстон

Обратная связь. Как сказать все, что думаешь, и получить все, что хочешь

Оригинальное название:

Let's Talk: Make Effective Feedback Your Superpower

Все права защищены.

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

© Therese Huston, 2021 All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2022

* * *

Посвящается маме, самому конструктивному критику в моей жизни, и Джонатану, который знает, что и когда говорить

Введение

Давать обратную связь нелегко, потому что нам с юных лет внушали: если не можешь сказать ничего хорошего, лучше промолчи. А теперь это важная часть нашей работы¹.

Ким Скотт, «Радикальная прямота»²

Критиковать не ракеты строить. Это гораздо сложнее.

Возможно, конструкторы космических кораблей со мной не согласятся. Но давайте поразмыслим об этом. Если вы строите ракеты – значит, за плечами у вас долгие годы учебы, упражнений с симуляторами и совершенно безопасных (в окружении блестящих специалистов) мозговых штурмов. Без этого вас и близко не подпустили бы к авиакосмическим разработкам.

А если от вас требуют конструктивной критики? Скорее всего, приходится выкручиваться в одиночку, без всякой подготовки, а симуляция проигрывается разве что в вашей голове и сводится к вопросу: «Как бы это сказать так, чтобы никто не обиделся?» Ведь все мы прекрасно знаем, что взрывоопасными бывают не только ракеты!

Как же наладить продуктивную обратную связь? Исследователи обнаружили, что, высказывая критические замечания, легко наделать ошибок. В этой книге мы обсудим выводы экспертов, но, скорее всего, вы уже по опыту знаете, как трудно бывает найти верный тон.

Мне знакомы руководители, которые исходят из лучших побуждений, тем не менее безнадёжно портят дело. Когда мне было чуть за тридцать, я работала с очень хорошей, но вечно занятой начальницей. Под конец первого года сотрудничества я попросила ее сказать, что у меня получается хорошо, а что надо улучшить. Однако начальница тогда как раз получила повышение и была завалена делами. Как-то раз, после обеда, мы с ней вместе пошли в уборную и, пока сидели в соседних кабинках, она внезапно завела разговор о моих успехах и недочетах. Разумеется, она хотела как лучше и честно старалась найти для меня минутку. Но у меня в голове крутилось только: «Сейчас? Серьезно? Да ведь я даже записать ничего не могу!»

Вы, наверное, тоже удивились, но она и впрямь была хорошей начальницей. На нее просто навалилось слишком много всего, и не было сил заниматься мной отдельно.

Не знаете, как наладить обратную связь? Добро пожаловать в клуб!

Обратная связь тяжело дается руководителям. Одно из проведенных в США исследований показало, что около трети (37 процентов) менеджеров испытывают психологический дискомфорт, когда критикуют сотрудников³. Руководители, с которыми я говорила, считают эту цифру заниженной. Однако во многих кругах распространено заблуждение: мол, критика вызывает стресс лишь у тех, на кого направлена. В ходе мастер-классов по обратной связи я часто задаю вопрос: «Правда ли, что тот, кто выслушивает критические замечания, переживает сильнее того, кто их высказывает?» Почти все в один голос восклицают: «Правда!» Каждый из нас с легкостью ставит себя на место адресата критики. Вот идет разбор полетов: тебе

¹ Эти слова Ким Скотт сказала обозревателю издания Forbes Кевину Крузу в интервью о ее книге «Радикальная прямота». Цит. по: Kruse, Kevin. "Silicon Valley Executive Coach Kim Scott Gives Managers a 90-Day Plan for Getting Good at Feedback." *Forbes*, 3 апреля 2018 г. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2018/04/03/kim-scott-gives-managers-a-90-day-plan-for-getting-good-at-feedback/?sh=3991aeba5a52>.

² Скотт К. Радикальная прямота. Как управлять, не теряя человечности. М.: Эксмо, 2019.

³ Soloman, Lou. "Two-thirds of Managers Are Uncomfortable Communicating with Employees." *Harvard Business Review*, 2 марта 2016 г. <https://hbr.org/2016/03/two-thirds-of-managers-are-uncomfortable-communicating-with-employees>.

предъявляют все твои ошибки, и надо объяснить и оправдать свои решения. Между тем, когда исследователи спрашивают сотрудников об уровне стресса, вызываемого оценкой показателей, руководители, которым приходится *высказывать* критику, гораздо чаще жалуются на стресс, чем рядовые сотрудники, которые ее *выслушивают*⁴. Критиковать человека, глядя ему в глаза, так трудно, что многие из нас предпочитают этого не делать. Каждый пятый руководитель (21 процент) сознается, что избегает подобных бесед с сотрудниками⁵.

Казалось бы, сейчас установить обратную связь намного проще, чем десять лет назад. Мы выставляем оценки буквально на каждом шагу. Мы пишем отзывы о полюбившихся ресторанах и об отвратительных квартирах, снятых на Airbnb. В больнице можно оценить врача, а в тюрьме – охранника⁶. В лондонском аэропорту Heathrow пассажиров даже просят нажатием кнопки оценить печально известные очереди перед рамками металлодетекторов. В хороший день вознаградите сотрудников охраны радостным смайликом, а в плохой – выберите хмурую рожицу.

Несмотря на богатый опыт публичной обратной связи, мы испытываем острую неловкость, когда нужно высказать критическое замечание в личной беседе. Увы, здесь пока не придумано волшебных кнопок.

Я попыталась разобраться, почему руководителям так сложно вести «воспитательные» беседы. Одна из самых очевидных причин в том, что такая критика носит личный характер. Вы ничего не знаете о поваре, который готовит вам еду, или охраннике, который просвечивает ваши чемоданы. А вот Эмили вы прекрасно знаете – сами же брали ее на работу. Вам известно, что она растит дочь и при этом еще выкраивает время на учебу. К тому же вы знаете, что она – человек ранимый. У вас язык не поворачивается сказать, что подчиненная плохо справляется с рабочими обязанностями.

Перед руководителями встают и другие преграды, менее очевидные, но столь же досадные. Во-первых, мало кого из нас учили конструктивной критике. Как ее высказать? Непонятно, с чего начать и что делать, если собеседник расстроится. Многих беспокоят последствия разговора. Быть может, подчиненные и не готовы носить вас на руках, но по крайней мере не считают врагом. А если вы скажете Хосе, что у него хромает стратегическое мышление, а Меган – что она чересчур многословна? Ведь так можно разом оттолкнуть от себя двух сотрудников. Ни одному руководителю не хочется плохо себя проявить, поэтому при выборе из двух зол, как многим кажется, лучше промолчать, чем сказать не то.

К тому же обратная связь добавляет руководителям работы. Один менеджер среднего звена из технологической компании объяснил: «Я читал книги об обратной связи. Чтобы она была плодотворной, надо выделить некий аспект, поддающийся измерению. Затем надо поставить перед сотрудником внятные цели. Потом выделить время и оценить, насколько он их выполнил, а далее – подвести итоги и заново все обсудить. И к чему такие сложности? Уж лучше поговорить, как обычно». Ну а потом мы скрещиваем пальцы на удачу в надежде, что досадные проблемы решатся сами собой.

Вероятно, оценка чужих действий дается все труднее еще и потому, что ее требуют от нас все чаще. Согласно данным, опубликованным в 2016 году журналом *Harvard Business Review*,

⁴ Kohut, Gary F., Charles Burnap, and Maria G. Yon. "Peer Observation of Teaching: Perceptions of the Observer and the Observed." *College Teaching* 55, no. 1 (2007): 19–25.

⁵ Zenger and Folkman. "Why Do So Many Managers Avoid Giving Praise?" *Harvard Business Review*, 2 мая 2017 г. <https://hbr.org/2017/05/why-do-so-many-managers-avoid-giving-praise>.

⁶ Сайты многих медицинских учреждений США, например healthgrades.com и ratemds.com, позволяют пациентам оценивать работу персонала, качество процедур и время ожидания в приемной. Хотите верить, хотите нет, но на сайте или в приложении Yelp можно оценивать тюрьмы. Исправительные учреждения «Рикерс-Айленд» в штате Нью-Йорк и «Сан-Квентин» в Калифорнии представлены на сайте Yelp: www.yelp.com/biz/rikers-island-correctional-facility-east-elmhurst и www.yelp.com/biz/san-quentin-state-prison-san-quentin, соответственно. По большей части отзывы оставляют родственники заключенных, но некоторые хлесткие замечания, кажется, написаны самими «постояльцами».

70 процентов международных компаний, от Microsoft до J.P. Morgan Chase, отказываются от формальной ежегодной аттестации сотрудников⁷. Теперь в моде частые неформальные беседы о сильных и слабых сторонах работника. Майкл Стеньер, автор книги «Коучинг-лидерство»⁸, подмечает, что неофициальная критика все чаще практикуется и в небольших компаниях⁹.

Даже если отдел по работе с персоналом пока вас не дергает, скоро это начнут делать подчиненные. Миллениалы, рожденные в период с 1980 по 1995 год, требуют отзывов о своей работе гораздо чаще, чем сотрудники, на смену которым они пришли. Если старшему поколению достаточно разбора полетов один раз в квартал, то большинство миллениалов хочет, чтобы им выставляли оценки раз в месяц, а то и раз в неделю¹⁰. Возможно, под вашим руководством пока работает не так много миллениалов, но американское Министерство труда предупреждает, что скоро ситуация изменится. Ожидается, что к концу 2021 года миллениалы составят более 50 процентов рабочей силы США¹¹.

За ними придет поколение Z – молодежь, родившаяся после 1996 года. Сейчас ее представители делают лишь первые шаги на рынке труда, и об их предпочтениях рассуждать еще рано. Однако пробные исследования показывают, что вчерашние студенты превыше всего ставят собственное профессиональное развитие. В вашей компании высокая зарплата и удобный график? Это здорово, но человеку поколения Z нужен индивидуальный план, который позволит обрести уникальные навыки¹². Если вы не обеспечите им возможность учиться, они найдут руководителя, который все это предоставит.

Итак, если вы хотите произвести революцию в сфере обратной связи и выполнить требования, поступающие со всех сторон, требуется радикальная смена подхода. Старый принцип «если не за что похвалить, промолчи» давным-давно не действует. К несчастью для тех, кто предпочитает избегать конфликта, трудные беседы нельзя вести в уме. Разговаривать надо с людьми. А чтобы эти разговоры не отнимали время у вас и собеседника, они должны быть конструктивными. Если бы руководители искренне считали, что здравая критика приносит больше пользы, чем вреда, она давно стала бы частью нашей жизни.

Конструктивная критика может стать вашей суперсилой

Так и есть: умение налаживать обратную связь может быть суперсилой. Это один из тех редких случаев, когда индивидуальный навык идет на пользу всей команде. Разовьете его – и у ваших сотрудников прибавится желания работать. Добейтесь совершенства, и сотрудники скажут, что под вашим руководством показывают лучшие результаты за всю свою карьеру. (Если уж говорить о суперсилах, то умение критиковать, конечно, не так впечатляет, как способность быть невидимкой. Зато и проблем от него гораздо меньше.)

⁷ Cappelli, Peter, and Anna Tavis. “The Performance Management Revolution.” *Harvard Business Review*, Октябрь 2016. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>.

⁸ Стеньер М. Коучинг-лидерство. Говори меньше, спрашивай больше и навсегда измени свой стиль управления. М.: Эксмо, 2018.

⁹ David Creelman, Anna Tavis, and Michael Bungay Stanier, *The Truth and Lies of Performance Management* (Toronto: Box of Crayons, 2018), 3.

¹⁰ Willyerd, Karie. “Millennials Want to Be Coached at Work.” *Harvard Business Review*, 27 февраля 2015 г. <https://hbr.org/2015/02/millennials-want-to-be-coached-at-work>.

¹¹ О нынешней доле миллениалов на рынке труда см.: Fry, Richards. “Millennials Are the Largest Generation in the U.S. Labor Force.” *Fact Tank, Pew Research Center*, 11 апреля 2018 г. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>.

¹² Beckman, Kate. “A Running List of Studies and Reports on the Generation Z Workforce.” *RippleMatch*. <https://ripplematch.com/journal/article/a-list-of-studies-and-reports-on-the-generation-z-workforce-593f551c/>.

Для некоторых руководителей – тех, кому даже в мыслях трудно высказать замечание, – уже сама возможность собраться с силами и провести критическую беседу будет большим шагом вперед. Но можно пойти гораздо дальше.

Обратная связь может стать инструментом, который превратит середнячка в блестящего работника, а из звезды сделает суперзвезду. Исследователи доказали, что заурядных сотрудников часто вдохновляет подтверждение успеха. Маленькие достижения бывают очень важны. Допустим, Джастин сегодня провел презентацию. Не торопитесь просто поставить галочку. Чем его нынешняя презентация была лучше предыдущей? Скажите ему. Ваш отзыв не просто его порадует, но и мотивирует как следует постараться в дальнейшем¹³. Наша книга научит вас слушать сотрудников и отмечать их успехи. Из малой победы можно сделать поворотный момент во всей карьере. Измените подход к обратной связи – и вы превратитесь в лучшую версию себя, а вместе с вами вырастет и команда.

У лучших сотрудников другие потребности – по крайней мере, не такие, как представляется вам. Нередко руководители думают, что суперзвезды и сами видят свои результаты, а потому не нуждаются в ободрении. Мол, они выше всего этого. На самом деле, как показали исследования, суперзвезды хотят как можно чаще слышать подробные отзывы о своей работе – как минимум раз в месяц. Однако лишь половина ведущих сотрудников (53 процента) получает желаемое¹⁴. К тому же и суперзвездам бывает нужна помощь опытного наставника. У вас в команде есть человек, который всегда может предложить три варианта решения проблемы, даже если эта проблема не его? Помогите ему определить приоритеты в общении. Это не значит, что вам надо освоить роль психотерапевта. Более того, чтобы помогать блестящим специалистам, необязательно самому быть звездой первой величины. Как покажет наша книга, достаточно лишь уметь правильно задавать вопросы – и дело пойдет на лад.

Есть и еще одна причина как следует наладить обратную связь. Вы перестанете заваливать всю команду сообщениями, предназначенными лишь для одного адресата. Я слышала множество историй о менеджерах, которые рассылают критические замечания всем сотрудникам разом, или вывешивают записки на самом видном месте, или, что хуже всего, вводят новые общие правила, когда всем понятно, что эти правила придумали специально для Джека. Принцип «один за всех и все за одного» неприменим к обратной связи. Если у Джека есть проблема, значит, Джеком и надо заняться. Наша книга поможет вам преодолеть комплексы, связанные с критикой, чтобы все остальные не-Джеки могли спокойно заниматься своим делом. (При верном подходе Джеку тоже станет приятнее работать с вами.)

Вопрос персонала

Хоть эта книга в первую очередь адресована руководителям, я надеюсь, что она поможет и тем, кто занимается вопросами персонала. Если вы эйчар, то руководители других отделов организации, вероятно, просят у вас совета, прежде чем сообщить сотруднику неприятную новость. А может быть, это вы сообщаете руководителям плохие известия. Как подметил один специалист, эйчар «не должен бояться встряхнуть ленивых менеджеров, не уделяющих кри-

¹³ О важности подтверждения успеха в работе см.: Teresa Amabile and Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011). Краткое изложение тех же идей о важности мотивации можно найти в статье: Amabile, Teresa M., and Steven J. Kramer. "The Power of Small Wins." *Harvard Business Review*, 15 августа 2011 г. <https://hbr.org/2011/08/the-power-of-small-wins-in-tim>.

¹⁴ О необходимости чаще проводить сеансы обратной связи с ведущими сотрудниками см.: Willyerd, Karie. "What High Performers Want at Work." *Harvard Business Review*, 18 ноября 2014 г. <https://hbr.org/2014/11/what-high-performers-want-at-work>. О том, как часто рядовые сотрудники испытывают зависть к суперзвездам, см.: Campbell, Elizabeth M., Aichia Chuang, Hui Liao, Jing Zhou, and Yuntao Dong. "Hot Shots and Cool Reception? An Expanded View of Social Consequences for High Performers." *Journal of Applied Psychology* 102, no. 5 (2017): 8 45–66.

тике должного внимания»¹⁵. Возможно, вы прошли необходимое профессиональное обучение и готовы к любой конфронтации. Но, скорее всего, у вас, как у большинства эйчаров, за спиной нет профильного образования, и «готовность» – это совсем не о вас. Вы хорошо делаете свою работу, потому что умеете ладить с людьми, или потому, что стремительно растущая компания доверила вам этот пост, а вовсе не потому, что вас учили работать с персоналом. Эта книга поможет вам заполнить пробелы в знаниях, подкрепит интуитивные находки солидной научной базой и придаст уверенности, когда очередной руководитель придет за советом по части обратной связи.

Должна отметить: мне доводилось говорить с руководителями нескольких компаний из списка Fortune 500, которые считают, что обратная связь не входит в обязанности эйчара. В идеальном мире добрые менеджеры по работе с персоналом терпеливо обучали бы нас регулярной конструктивной критике. На практике же их приоритеты нередко определены иначе. Дэниел, один из эйчаров, с которыми мне удалось побеседовать, объясняет: «В крупных компаниях отделы по работе с персоналом обычно заняты юридическими аспектами аттестации. У них нет времени вникать в индивидуальные проблемы. Вероятно, вам выдадут длинный список того, что *нельзя* говорить сотрудникам, невнятный перечень того, что *можно* сказать, но вряд ли помогут понять, что *нужно* говорить». В большинстве случаев задача эйчара – создать надежную, отлаженную систему для документирования объективных оценок, а вовсе не воспитать виртуозов конструктивной критики.

Я знаю блестящих специалистов по работе с персоналом, которые много читали об эффективной обратной связи и рады бы применить знания на практике. Однако у них нередко связаны руки. К примеру, недавно меня пригласили в компанию из списка Fortune 500 выступить с лекцией на тему конструктивной критики. Обсудив ключевые вопросы, я решила вынести один из них в название лекции: «Как сделать критику объективной?». Моим заказчикам это понравилось, но, когда они показали проект эйчарам и коллегам из юридического отдела, название было категорически отвергнуто. Вместо «Как *сделать* критику объективной?» мне предложили вариант: «Обратная связь: как *сохранить* объективность».

Посыл ясен? *У нас нет никаких проблем.* А если проблема и была, то мы давно ее решили, и теперь надо просто ненавязчиво подсказать всем, чтобы продолжали действовать в том же духе.

Итак, если вы, работая с персоналом, чувствуете, что с обратной связью придется разбираться самостоятельно – вероятнее всего, вы правы. Не хотите войти в 21 процент менеджеров, которым плохо от одной мысли о критике? Не желаете из года в год воспроизводить одни и те же замечания к сотрудникам? Тогда вам нужны инструменты, которые помогут наладить продуктивную обратную связь. Считайте эту книгу одним из таких инструментов.

Год спустя она меня обняла

Маура работала менеджером в одном из фитнес-клубов Лос-Анджелеса. Она выбирала программу занятий, составляла график и назначала инструкторов. Этот клуб был далек от неформального стиля многих калифорнийских заведений, где посетители, обращаясь друг к другу, говорят «бро» и «чувак». Среди клиентов здесь преобладали банкиры и управленцы из тех, что приезжают на сеанс в дорогих деловых костюмах, а не заходят с улицы в практичных спортивных брюках. Одна из тренеров, Саманта, вела программу йоги под названием «Танец богини». Маура заметила, что на ее занятиях всегда малолюдно, и однажды вечером решила туда заглянуть. Саманта все делала правильно, но расслабленный «танец богини» не подходил

¹⁵ Замечание о роли эйчаров в «воспитании» руководителей сделал Саймон Пино, глава отдела персонала и управления в итальянском представительстве компании Heineken. Из личной переписки, 4 апреля 2020 года.

столпам корпоративного мира. Банкирам, видимо, хотелось чего-то пожестче. Маура понимала, что Саманта привлекает мало клиентов и ее придется уволить.

На следующий день она вызвала сотрудницу к себе и сказала:

– Мне очень понравилось, как ты ведешь занятия. Я вижу, что ты вкладываешь в дело всю себя. К сожалению, наши клиенты этого не понимают. Они хотят, чтобы их заставляли попотеть, «выжимали по полной программе». То, что ты пытаешься им дать, они не ценят.

Саманта призналась, что огорчается, когда на занятия приходят всего два-три человека, но все же считает свою программу полезной. В ответ Маура мягко сказала:

– Знаешь, Саманта, очень заметно, что твой талант здесь пропадает зря. Твои люди – а у тебя есть свои люди – где-то в другом месте. Не в этом клубе. Согласна?

После дальнейшего обсуждения Маура подвела итоги:

– Если для тебя это важно, если вот это – твое, то иди и занимайся своим делом. Только не пытайся втиснуться в нашу нишу, потому что она тебе не подходит. Здесь, у нас, не твои люди. Иди туда, где тебя оценят.

Порадовалась ли Саманта этому откровению? Не сразу. Она расстроилась из-за увольнения и начала спорить, попросила дать ей больше времени, сказала, что клиенты подтянутся. Беседа длилась еще долго. Маура уверяла Саманту, что ее способности заслуживают большего. Под конец разговора Саманта признала – тихонько, будто убеждала сама себя, – что ей лучше поискать другой фитнес-клуб.

Год спустя две женщины случайно встретились, и Саманта благодарно обняла Мауру. Та беседа стала поворотным моментом: после нее Саманта разработала авторскую программу йоги.

– Если бы мы тогда не поговорили, – объяснила она, – я ни за что не собралась бы с силами и не разработала свой стиль и бренд. Я построила на них весь свой бизнес. Спасибо, что помогла мне поверить в себя.

Такова сила конструктивной критики. Умело высказанное замечание может полностью изменить чью-то жизнь. Осмысленная критика помогает нам раскрыть собственный потенциал и указывает новый путь.

Эта книга не руководство по увольнению сотрудников, и я не могу обещать, что ваши «двоечники» будут бросаться к вам с распростертыми объятиями и благодарить за то, что помогли им найти себя. Конечно, это было бы приятно, но чудеса случаются не каждый день. Зачем же я привела здесь историю Мауры? Причина проста: налаживать обратную связь нужно не только для того, чтобы эйчары утомонились, а Эшли и Джош, парочка зануд-миллениалов, перестали донимать начальника вопросами о своих успехах. Конструктивная критика нужна, чтобы находить рабочие решения. Вскоре я изложу новаторский подход к обратной связи; вероятно, он идет вразрез с вашими представлениями о том, что большинство сотрудников хотели бы вынести из критической беседы.

Противоположные подходы к улучшению обратной связи

Помимо лишней суеты и нервозности, у руководителей есть и другая причина избегать критических бесед: они далеко не всегда действенны. Одна группа исследователей изучила более двенадцати тысяч отзывов о работе сотрудников и обнаружила, что показатели, как правило, немного улучшаются благодаря обратной связи, но не у всех. А в целых 38 процентах случаев результаты не улучшились, а, напротив, ухудшились после критического разбора¹⁶.

¹⁶ Kluger, Avraham N., and Angelo DeNisi. "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory." *Psychological Bulletin* 119, no. 2 (1996): 254.

Возможно, эта статистика вас не удивляет. Быть может, вы когда-нибудь давали совет сотруднику, допустившему небольшую ошибку, а затем в изумлении наблюдали, как он совершает куда более серьезный промах? И все же остается вопрос: почему критика иногда дает негативный результат? Возможно, когда нам говорят, что получается плохо, мотивация сходит на нет и мы перестаем стараться. А может быть, при словах «лучше делать по-другому» в голове включается внутренний подросток, и мы силимся доказать, что наш способ – самый правильный.

Как же наладить продуктивную обратную связь? В наши дни существует два лагеря с диаметрально противоположными взглядами на эту задачу. (Если вы вечно спорите с начальником из-за критических замечаний, вероятно, он не в вашем, а в другом лагере.) По одну сторону баррикад собрались те, кто считает, что критика должна быть прямой и откровенной, а путь к успеху лежит через проверки на прочность. Именно таких взглядов придерживается Рэй Далио, основатель инвестиционной компании Bridgewater и автор бестселлера «Принципы»¹⁷; разделяет их и Ким Скотт, автор бестселлера «Радикальная прямота»¹⁸. По мнению Далио, организации, которые хотят принимать более грамотные решения, должны культивировать «предельную прозрачность». Иными словами, все, что обычно замалчивается – ошибки, проблемы, слабости, – необходимо выставлять на всеобщее обозрение. Если Далио интересуется корпоративный уровень, то Ким Скотт исследует индивидуальные проблемы и утверждает, что руководителю необходимо стремиться к радикальной откровенности. С ее точки зрения, критика должна сочетать в себе «жесткие требования» и «личную заботу». Если вы прямо указываете на недочеты, не проявляя при этом сочувствия, то вы не заботливый руководитель, а обыкновенный скандалист.

В другом лагере бытует противоположное мнение относительно обратной связи. Здесь считают, что откровенная критика не приводит к успехам, а плодит недовольных сотрудников. Маркус Бакингом и Эшли Гуделл, авторы книги «Это так не работает!»¹⁹, уверяют: если бросить все силы на исправление недочетов, в лучшем случае можно дотянуть сотрудника от – 10 до 0, но, если сосредоточиться на его достоинствах, можно довести середняка, который работает баллов на 5, до полноценных 10. Так что, если хотите продуктивной обратной связи, уделяйте внимание не досадным ошибкам, а ярким успехам – советуют авторы книги²⁰.

Подобные работы меняют наши представления о правилах обратной связи, вдохновляют новую жизнь в давнюю дискуссию и предлагают оригинальные стратегии взаимодействия. В дальнейшем мы подробнее рассмотрим ключевые идеи обеих сторон.

Однако у каждого подхода есть недостатки. Предельная прозрачность Рэя Далио подходит не всем: около 30 процентов сотрудников увольняются из компании Bridgewater, не отработав и полутора лет²¹. Текучесть персонала в индустрии финансовых услуг составляет в сред-

¹⁷ Далио Р. *Принципы. Жизнь и работа*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

¹⁸ О философии Рэя Далио можно прочитать в его книге: Далио Р. *Принципы. Жизнь и работа*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. Взгляды Ким Скотт изложены в книге: Скотт К. *Радикальная прямота. Как управлять, не теряя человечности*. М.: Бомбора, 2021. Краткое изложение ее идей можно найти в прекрасном интервью Ким Скотт изданию *Forbes*. См.: Schawbel, Dan. “Kim Scott: Effective Leaders Should Say What They Think and Don’t Hold Back.” *Forbes*, 19 августа 2017 г. www.forbes.com/sites/danschawbel/2017/08/19/kim-scott-effective-leaders-should-say-what-they-think-and-dont-hold-back/#213b66fa2f8a.

¹⁹ Бакингом М., Гуделл Э. *Это так не работает! Почему большинство управленческих подходов неэффективны и что с этим делают смелые руководители*. М.: Альпина Паблишер, 2020.

²⁰ Бакингом М., Гуделл Э. *Это так не работает! Почему большинство управленческих подходов неэффективны и что с этим делают руководители*. М.: Альпина Паблишер, 2020. Краткое резюме основных идей книги можно найти в статье: Buckingham, Marcus, and Ashley Goodall. “The Feedback Fallacy.” *Harvard Business Review*, март-апрель 2019 г.: 92–101. Авторы подмечают, что многие руководители используют инструменты для исправления ошибок как строительные, надеясь с их помощью улучшить результаты. Поэтому не стоит удивляться тому, что у них ничего не получается.

²¹ В зависимости от даты интервью Далио приводил разные показатели текучести персонала. В 2016 году он говорил, что 25 процентов сотрудников увольняются, отработав в компании Bridgewater менее 18 месяцев. См.: Feloni, Richard. “Ray Dalio Explains Why 25 % of Bridgewater Employees Don’t Last More Than 18 Months at the Hedge

нем около 10,8 процента в год. Следовательно, за полтора года из компании должны бы уходить 15–16 процентов работников, а не 30. Не всем приятно, что их ошибки выставляют напоказ. На другом конце спектра располагается «хвалебный» подход, предложенный в книге Бакингема и Гуделл. В теории он прекрасен: все мы предпочли бы слушать о своих успехах, а не промахах, – но на практике кажется чересчур однобоким. Иногда руководителям приходится обсуждать серьезные нарушения дисциплины, а для этого нужны подходящие инструменты. Если сотрудник вечно пропускает важные дедлайны или выдает корпоративные секреты, нельзя же просто отметить его сильные стороны.

Самым взвешенным из трех подходов представляется тот, что, по совету Ким Скотт, сочетает «жесткие требования» с «личной заботой». Пожалуй, при умелом применении он может быть идеальным. Однако я подозреваю, что для него нужен высокий коэффициент эмоционального интеллекта (EQ), которым могут похвастаться далеко не все руководители. Исследователи установили, что самый высокий EQ обычно бывает у менеджеров среднего звена, а вот представители высшего руководства показывают весьма скромные результаты²². К тому же многие из нас приписывают себе более развитый эмоциональный интеллект, чем на самом деле. К примеру, около 95 процентов людей уверены, что хорошо себя знают, однако психологи говорят всего о 10–15 процентах²³. При неадекватной самооценке или недостатке эмпатии «откровенностью» часто называют вопиющую грубость и агрессию. В ходе работы над книгой один из моих респондентов, сотрудник технологической компании, рассказал, как начальник однажды подкараулил его в коридоре, в буквальном смысле слова припер к стене и прошипел на ухо: «Если ты еще хоть раз скажешь что-нибудь подобное на совещании, я вышвырну тебя из команды. И постараюсь сделать так, чтобы тебя больше никуда не взяли. Ты все понял?» Руководитель позволил себе недопустимое поведение, однако в случае разбирательства наверняка заявил бы, что таким образом проявил участие и заботу. Ведь он поговорил с сотрудником наедине, а не при всей команде. С его точки зрения, все было сделано верно.

Настораживает меня еще и то, что «радикально откровенный» подход ставит во главу угла не результат беседы, а намерение критика. Если я намереваюсь проявить участие, этого достаточно. Такое намерение дает мне право на что угодно. Как мы с вами не раз убедимся, руководитель может исходить из самых благих побуждений, и все равно его слова вызовут у сотрудника остро негативную реакцию, особенно в тех случаях, когда белый мужчина критикует женщину или представителя этнических меньшинств.

Нам нужен по-настоящему эффективный подход, который не подтолкнет половину сотрудников к увольнению, позволит руководителям честно говорить не только о плюсах, но и о минусах, и при этом не потребует исключительно высокого EQ. Нам нужен подход, который обеспечит практические решения и поможет по собственному тону и реакции собеседника понять, конструктивно ли идет разговор, а не полагаться исключительно на благие намерения. Чистосердечного желания помочь не всегда достаточно. Надо, чтобы вашу помощь принимали.

Fund Giant.” *Business Insider*, 23 марта 2016 г. <https://www.businessinsider.com/bridgewater-ray-dalio-succession-radically-transparent-culture-2016-3>. В более свежем интервью Далио заявил, что доля таких сотрудников составляет 30 процентов. См: Akhtar, Allana. “What It’s Like to Work at the Most Successful Hedge Fund in the World, Where 30 % of New Employees Don’t Make It and Those Who Do Are Considered ‘Intellectual Navy SEALs.’ ” *Business Insider*, 16 апреля 2019 г. <https://www.businessinsider.in/what-its-like-to-work-at-the-most-successful-hedge-fund-in-the-world-where-30-of-new-employees-dont-make-it-and-those-who-do-are-considered-intellectual-navy-seals/articleshow/68909513.cms>. Среднестатистические показатели текучести персонала в финансовом секторе см.: Petrone, Paul. “See the Industries with the Highest Turnover (and Why It’s So High).” LinkedIn, 19 марта 2018 г. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/industries-with-the-highest-turnover-rates>.

²² Bradberry, Travis. “Why Your Boss Lacks Emotional Intelligence.” *Ladders*, 8 октября 2018 г. www.theladders.com/career-advice/why-boss-lacks-emotional-intelligence.

²³ Эйрих Т. Инсайт. *Почему мы не осознаем себя так, как нам кажется, и почему отчетливое представление о себе помогает добиться успеха в работе и в жизни*. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Что происходит, когда критика высказывается неконструктивно? Сотрудники теряют интерес к работе на несколько дней, может быть, на неделю, а потом снова берутся за дело с прежним энтузиазмом? Иногда так и происходит; однако, когда я принялась изучать опыт демотивирующей критики, более 38 процентов опрошенных сообщили, что утратили желание работать как минимум на месяц, а кое-кто и на целый год. По данным Института Гэллага, занимающегося изучением общественного мнения, если обратная связь вызывает у сотрудников чувство растерянности, подавленности или разочарования, четверо из пяти начинают активно или пассивно искать другую работу²⁴. Не умея конструктивно критиковать, мы многое теряем.

Если хотите, чтобы критика работала, готовьтесь к диалогу

Большинство из нас полагают, что критика – процесс односторонний. Раз у меня есть замечания, значит, я говорю, а ты слушаешь. В словарях деловых терминов так и пишут: «Обратная связь – это информация о действиях другого человека, которую вы ему сообщаете, чтобы повлиять на его поведение – скорректировать или закрепить для достижения лучшего результата»²⁵. Можно сказать собеседнику, что он на верном пути: «Те две диаграммы получились отлично», – или что его действия нежелательны: «Прекрати жечь попкорн в микроволновке». Но принцип везде один: *я говорю – ты слушаешь*.

Вот так заманчиво просто... и часто неэффективно.

Откуда мне известно, что односторонние беседы плохо работают? Я социолог и занимаюсь изучением обратной связи – удачной, неудачной и даже болезненной. Я провожу исследования и выявляю реакцию сотрудников на отзывы об их работе. Я изучаю сами отзывы, чтобы понять, какого рода замечания чаще слышат сотрудники и как их идентичность – гендерная, расовая, этническая – влияет на похвалы или критические комментарии в их адрес. Собирая материал для этой книги, я попросила более шестидесяти сотрудников разного уровня – от младшего персонала до высшего руководства – рассказать о критических беседах, которые они любят вспоминать, и о тех, которые хотели бы забыть раз и навсегда.

Один из моих вопросов касался неудачного опыта обратной связи. Я попросила собеседников описать самое неприятное воспоминание о разборе полетов во всех подробностях: кто высказывал замечания, в чем была их суть, почему они вызвали негативную реакцию и как долго эта реакция длилась. Самым любопытным и неожиданным для меня оказался ответ на вопрос «Что бы сделало этот опыт менее болезненным?». Приступая к исследованию, я ожидала, что самым распространенным ответом будет: «Мне было бы гораздо легче, если бы я доверял человеку, который высказал замечания». В любом руководстве по управлению сказано, что доверие – основа основ, что доверительные отношения помогают высказать и принять даже самую печальную истину. Что, в общем, логично: если человек, которому я доверяю, говорит, что я недостаточно полно раскрываю свои задатки – это весомый повод задуматься.

В самом деле, некоторые респонденты (19 процентов) сказали, что доверие могло бы подсластить пилюлю, но большинство указало на другие факторы. Результаты приведены ниже²⁶. Доверие к источнику критических замечаний оказалось на десятом месте.

²⁴ Brower, Cheyna, and Nat Dvorak. "Why Employees Are Fed Up with Feedback." Gallup, 11 октября 2019 г. www.gallup.com/workplace/267251/why-employees-fed-feedback.aspx.

²⁵ <https://www.mental-skills.ru/dict/obratnaya-svyaz-v-rabote-s-personalom/>

²⁶ Эти результаты получены при выборке из 417 респондентов в возрасте от 18 до 70 лет (69 процентов в возрасте от 25 до 44 лет), полностью или частично трудоустроенных. Данные собирались в марте 2019 года и апреле 2020 года с помощью одинаковых опросников.

Доля респондентов, отвечающих на вопрос «Мне было бы легче, если бы...»:

Мои усилия признали и оценили – 53 %
Замечания были по делу – 51 %
У меня была возможность подробно обсудить высказанные замечания – 40 %
Тот, кто высказал замечания, выслушал меня – 29 %
Мы с критиком вместе оговорили дальнейшие шаги – 25 %
Я заранее знал, что состоится критическая беседа – 24 %
Замечания были более конкретными – 24 %
После высказывания замечаний меня спросили, что я о них думаю – 22 %
Я смог понять, каких перемен от меня ждут в дальнейшем – 20 %
Я доверял человеку, высказавшему замечания – 19 %
Замечания высказал другой человек – 13 %

Посмотрите на ответы, занявшие пять верхних позиций. В глаза бросаются два вполне очевидных мотива. Во-первых, сотрудники хотят, чтобы их усилия признавали. (О том, как лучше выстроить похвалу, мы поговорим в одной из глав книги.) Думаю, сам этот факт вас не удивил. Каждому хочется, чтобы его труд ценили – особенно старшие по должности. Во-вторых, многие порадовались бы возможности рассказать свою версию истории. Посмотрите на ответы со второго по пятый. Сотрудники чувствовали бы себя лучше, если бы им дали шанс исправить и уточнить ошибочные утверждения, обсудить сказанное, совместными усилиями найти решение. Похоже, когда дело касается обратной связи, нам нужен хороший слушатель, а не хороший оратор. Исследователи установили: если сотрудники считают, что руководитель умеет слушать, они, как правило, положительно оценивают его замечания.

Восприятие критических замечаний очень важно. Когда сотрудники слышат в свой адрес конструктивную критику и понимают, что руководитель старается помочь их росту, позитивные сдвиги не заставляют себя ждать. Сотрудники, довольные обратной связью, чаще демонстрируют творческий подход к делу и реже изъявляют желание покинуть компанию^{27, 28}. Они склонны поддерживать решения руководства, а рабочие задачи считают сложными и увлекательными.

Интересно, что ключевую роль играет реакция сотрудников. Исследования позволили установить, что качественная обратная связь способствует творческому подходу и уменьшает текучесть персонала; при этом ни в одной из работ не приводятся дословные высказывания руководителей²⁹. Ни один исследователь не сравнивал конкретные замечания с какими-либо

²⁷ Zhou, Jing. "When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality." *Journal of Applied Psychology* 88, no. 3 (2003): 413–22.

²⁸ Joo, Baek-Kyoo, and Sunyoung Park. "Career Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: The Effects of Goal Orientation, Organizational Learning Culture and Developmental Feedback." *Leadership & Organization Development Journal* 31, no. 6 (2010): 482–500. Данные о степени удовлетворенности сотрудников можно найти в работе: Joo, Baek-Kyoo, Huh-Jung Hahn, and Shari L. Peterson. "Turnover Intention: The Effects of Core Self-evaluations, Proactive Personality, Perceived Organizational Support, Developmental Feedback, and Job Complexity." *Human Resource Development International* 18, no. 2 (2015): 116–30. Данные о лояльности сотрудников руководству и организации в зависимости от качества обратной связи приведены в работе: Guo, Yun, Guobao Xiong, Zeyu Zhang, Jianrong Tao, and Chuanjun Deng. "Effects of Supervisor's Developmental Feedback on Employee Loyalty: A Moderated Mediation Model." *Social Behavior and Personality* 48, no. 1 (2020).

²⁹ Zenger, Jack, and Joseph Folkman. "The Assumptions That Make Giving Tough Feedback Even Tougher." *Harvard Business Review*, 30 апреля 2015 г. <https://hbr.org/2015/04/the-assumptions-that-make-giving-tough-feedback-even-tougher>. Разумеется, опрос лишь один из инструментов, позволяющих выяснить, чего хотят и не хотят люди. Да мы и сами далеко не всегда понимаем, что нам нужно. Психологи прекрасно знают, что часто нас успокаивают или раздражают факторы, в которых мы не

образцами «правильной» критики. Никто даже не спрашивал руководителей об их намерениях. Во всех случаях главным было то, что сотрудники верили в заботу руководства. Я вовсе не призываю лицемерно изображать сочувственный интерес, если вы в действительности его не испытываете. Суть в другом: чтобы наладить эффективную обратную связь, нужно сосредоточиться на том, какого отношения к себе хотят сотрудники. Как мы знаем, они хотят, чтобы их выслушивали.

Представление о критической беседе как двустороннем процессе может показаться несколько нелогичным. В конце концов, дело руководителя – сообщать работникам, что получается, а что нет. Он же следит за выполнением общих задач, поэтому видит картину во всей полноте. С этим, конечно же, не поспоришь. Однако, разбирая примеры необыкновенно продуктивной обратной связи, приведенные в работах Ким Скотт, Рэя Далио, Маркуса Бакингема и Эшли Гуделл, нельзя не заметить в них нечто общее – двусторонний характер общения. Вместо привычного монолога, когда один человек говорит другому, что хорошо, а что плохо, происходит диалог – как в истории Мауры из фитнес-клуба. У них с Самантой состоялась беседа. Маура применила немало грамотных приемов: показала, что принимает интересы Саманты близко к сердцу, признала и похвалила ее способности и с ловкостью, достойной джедая³⁰, умудрилась морально поддержать Саманту, даже увольняя ее. Чуть позже мы разберем все эти приемы и поговорим о том, как приспособить их для ваших нужд. А пока отметим, что все успешные критические разговоры, о каких мне доводилось слышать или читать, были именно беседами, в ходе которых два человека говорили и слушали друг друга.

Вот в чем принципиальная особенность моей книги. В ней вы почерпнете практические решения, подкрепленные научными исследованиями; они помогут наладить обратную связь так, чтобы вы не просто говорили, но и знали, что вас услышат. В книгах, посвященных обратной связи, нередко учат заполнять сложные таблицы перед каждым таким разговором. Заранее продумать свои слова важно, но подобные уроки могут внушить вам, что основная работа делается до разговора. На самом деле разговор *и есть* основная часть работы. Самое сложное – выслушать собеседника и сделать так, чтобы он услышал вас. Можно заранее написать стройную речь, но гораздо важнее понять, что должны услышать подчиненные, чтобы у них проявилась способность воспринимать ваши слова. Как мы вскоре увидим, собеседнику легче услышать и понять вас, когда он чувствует, что вы услышали и поняли его.

Продолжайте в том же духе

В работе, посвященной обратной связи, нельзя не упомянуть еще об одной проблеме – неосознанной предвзятости. Многочисленные исследования показывают, что у руководителей обоих полов разборы полетов отчего-то получаются более эффективными с сотрудниками-мужчинами, чем с женщинами. Если вы с глубоким уважением относитесь к коллегам женского пола (или сами женщина), мысль о том, что мужчин вы критикуете конструктивнее, может показаться оскорбительной. Дело не в том, что мужчины всегда получают теплые и вдумчивые отзывы, которые их окрыляют и помогают строить карьеру. Я знаю многих мужчин, которым приходилось выслушивать невнятные, пристрастные, убивающие вдохновение или попросту неверные оценки их работы. Но когда руководитель готов высказать дельные, прикладные замечания, их адресатом чаще оказывается сотрудник-мужчина.

К примеру, женщинам чаще делают замечания по поводу личных качеств и манеры общения. Группа исследователей подсчитала, сколько раз слово «агрессивный/агрессивная» встре-

отдаем себе отчета. В книге я буду приводить и другие данные, полученные путем экспериментов, которые тоже свидетельствуют: двусторонние беседы дают лучший результат, чем односторонние высказывания.

³⁰ Джедаи – персонажи киноэпопеи «Звездные войны», рыцари-миротворцы. *Прим. ред.*

чается в письменных оценках работы сотрудников. В 76 процентах случаев оно характеризовало женщин и лишь в 24 процентах описывало мужчин³¹. Причем если мужчинам таким образом иногда делали комплимент, то по отношению к женщинам слово имело сугубо негативную окраску.

Кроме того, установлено, что руководители иногда воздерживаются от критических замечаний в адрес женщин, боясь их расстроить. Возьмем историю Эрика, тимлида команды разработчиков ПО. Эрик руководил своей командой уже два года; подчиненные его любили и считали асом конструктивной критики. Однако до того момента под началом у него работали в основном мужчины. Мелани пришла в команду из другого отдела, где о ней отзывались с большим уважением. К своему стыду, Эрик никак не мог сказать Мелани, что ей надо улучшить показатели. За два месяца работы она не сумела продемонстрировать никаких результатов. «Будь она парнем, – признается Эрик, – я уже давно сказал бы что-нибудь. Я дал бы ей знать, что она не справляется, спросил, что ей нужно, чтобы все получалось». Вместо этого он связался с прежним начальником Мелани, чтобы побольше разузнать о ее манере работы. «Я знаю, что надо поговорить с ней самой. Я знаю, что должен выполнить свои обязанности, но почему-то с ней мне гораздо труднее общаться, чем обычно».

Отзывы, которые женщины все-таки получают о своей работе, нередко оказываются противоречивыми и невнятными. Одна из моих респонденток, Рита, наконец сумела занять пост вице-президента риелторской компании. Более двух лет она тщетно задавала руководителю вопрос: что нужно сделать, чтобы получить эту должность? Всякий раз руководитель туманно советовал: «Продолжайте в том же духе», – хотя Рита хотела добиться повышения, а не «продолжать в том же духе». После года отчаянных усилий она услышала: «Нарастить команду. Чтобы стать вице-президентом, ты должна доказать, что способна справиться с большим коллективом». Казалось бы, вполне конкретный и прикладной совет – нанять больше сотрудников. Так в чем же проблема? Да в том, что Рита не могла увеличить штат без «визы» руководителя, а тот заявил, что у него в этом деле связаны руки.

Есть немало свидетельств того, что этнические стереотипы тоже сказываются на качестве обратной связи. Пока их влияние изучено относительно мало, но, как покажет [практикум № 4 \(«Помните о стереотипах и будьте бдительны»\)](#), оценивая сотрудников африканского, латиноамериканского и азиатского происхождения, мы часто применяем иные критерии, чем при оценке их белых коллег. Это делается без злого умысла, но, если не проявлять бдительности, стереотипы возьмут свое.

Подметив неосознанную предвзятость своих оценок, вы, вероятно, совершите один из самых важных шагов в качестве руководителя. Вам выпал шанс перестроить систему в отдельно взятом уголке мира. Вы можете не только изменить представление сотрудников об их собственном потенциале, но и обеспечить им должную поддержку и вознаграждение.

Критиковать сложно, даже если это ваша работа

Высказывать критические замечания – одна из моих главных должностных обязанностей. Моя должность называется «куратор профессорско-преподавательского состава», что в переводе означает: я помогаю хорошим университетским преподавателям стать любимыми учителями. В первую очередь я должна отмечать, что у преподавателя получается хорошо, а что не очень. Но весьма сложно донести эту информацию до адресата так, чтобы он услышал. Даже если он сам стучится ко мне в кабинет и просит: «Помогите мне разобраться, пожалуйста»,

³¹ Correll, Shelley J., and Caroline Simard. “Research: Vague Feedback Is Holding Women Back.” *Harvard Business Review*, 29 апреля 2016 г. <https://hbr.org/2016/04/research-vague-feedback-is-holding-women-back>.

нельзя забывать, что каждый из нас – живой человек и огрызается, если задевают его больное место.

Помню первый случай, когда мои благие намерения дали совершенно неожиданный результат. Я тогда только что защитила диссертацию в Университете Карнеги – Меллона и работала методистом в центре повышения квалификации. Ко мне пришел аспирант одного технического института и попросил о помощи. Ему никак не удавалось «разговорить» студентов на семинарах. Он знал, что студенты запомнят гораздо больше, если будут обсуждать материал, но им хотелось просто списывать формулы с доски – прилежно и молчаливо. Я сходила на одно занятие, понаблюдала за учебным процессом и вышла оттуда, буквально бурля идеями. Через несколько дней, при встрече, я спросила клиента: «Вы пробовали это? А вот это? Я заметила, что вы делаете Х. Многие применяют такой подход, но срабатывает он редко. Лучше бы выбрать Y».

Примерно на третьем предложении аспирант перестал записывать, но я не обратила внимания и продолжала фонтанировать. Я бросалась идеями, уверенная, что надо продолжать натиск. На шестом или седьмом пункте клиент побагровел и буквально взорвался:

– Вы хотя бы понимаете, сколько времени все это займет? Я и так завален работой. Вы понимаете, что я каждый раз готовлюсь до часу ночи, чтобы не выглядеть полным идиотом перед студентами? А мне еще диссертацию надо писать. Я ничего не успеваю! Вы только усложняете мне жизнь!

Аспирант был в ярости, а я в недоумении. Он же сам просил помочь. Разве я не помогаю?

Наверное, вы поняли мою ошибку. Я говорила и говорила, но ничего не слушала. Надо было искать решение вместе с клиентом, а я подкидывала ему все новые задачки для самостоятельной работы, вытаскивая на свет даже такие проблемы, о каких он не упоминал. Мои предложения нельзя было назвать плохими, просто они были односторонними, а клиент отчаянно нуждался в человеке, который встал бы на его сторону.

Этот случай произошел добрых двадцать пять лет назад. После него я решила научиться высказывать отзывы, которые действительно помогут собеседнику, а не устраивать сольные показательные выступления, доставая из рукава одну блестящую идею за другой. Я начала читать чужие исследования и вести собственные. За эти годы я поработала с сотнями специалистов, помогая им справиться с неприятным чувством, которое поневоле испытываешь, когда слышишь: «Вам надо делать Х».

Отточив навыки, необходимые для успешной обратной связи, вы обнаружите, что их можно использовать в самых разных ситуациях. Так, я включаю элементы обратной связи в собеседования. Когда к нам является кандидат на одну из должностей в университете, я ищу возможность поделиться наблюдениями. Например, говорю: «Я заметила, что вы вроде бы нервничали, когда вам задавали вопросы. Можете что-нибудь об этом сказать?» А потом жду реакции. Одни соискатели и соискательницы начинают грубить, другие розовеют от смущения, а третьи смеются и начинают думать, почему о них сложилось такое впечатление. Больше всего мне нравится, когда человек хочет обсудить, как лучше было бы держаться, и мы начинаем вслух подбирать варианты, пробуем совместно найти решение. Я делаю это на любом собеседовании, неважно, о какой должности идет речь – офис-менеджера на полставки или директора на полную занятость. Я хочу работать с людьми, которые конструктивно воспринимают критические замечания или хотя бы стараются так поступать. Кроме того, это хороший способ показать соискателям, каково работать со мной. Если вы не хотите прямой, откровенной обратной связи, ищите другое место.

Наладить обратную связь может человек с любым характером

Возможно, вы думаете, что я какой-то автомат по выдаче обратной связи. Наверное, вам кажется, что я без колебаний приступаю к разбору полетов и, глядя собеседнику прямо в глаза, не дрогнув говорю все, что надо сказать, потому что знаю, как важно помочь человеку стать лучше. Насчет зрительного контакта все верно. Остальное – о ком-то другом.

Честно говоря, меня можно использовать как наглядное пособие по психологии уклонения от конфликтов. Мне всегда страшно сказать человеку, что он совершил ошибку, подвел меня или создал проблему. Я не только с ужасом думаю об этом заранее, но и часто иду на попятную в последний момент.

Недавно я пригласила руководительницу одной организации выпить со мной кофе. Мне нужно было поговорить с ней по вполне конкретному поводу: она выложила в открытый доступ неточную, к тому же щекошливую информацию. Но прошло больше часа, прежде чем я решилась затронуть этот вопрос. Я заранее продумала свои слова и знала, что собеседница предпочла бы пережить один неловкий момент с глазу на глаз, чем крупный скандал на публике. Но когда пришло время, я дрогнула. В голове у меня крутилось: «Джина такая милая. Я как-то подзабыла, до чего она мне симпатична. Зачем ее расстраивать? Зачем портить встречу?»

Возможно, вы тоже проявляете чудеса изобретательности, когда надо придумать предлог оттянуть неприятную беседу. «Сейчас это совсем не к месту». «Я буду выглядеть придирой». «Это случилось всего один раз. Скорее всего, она больше не станет так делать». И если совсем оторваться от реальности: «Может, никто и не прочитает то письмо, где указаны зарплаты всего отдела».

Если уж я научилась оптимизировать обратную связь, то и у вас точно получится.

В этой книге я постараюсь в простой и доступной форме изложить находки исследователей. Что еще важнее, я поделюсь откровениями руководителей, которые умеют создавать нужную атмосферу для осмысленной критической беседы, и сотрудников, слишком хорошо знающих, какой болезненной бывает критика. На чужих успехах (и чужих ошибках) стоит поучиться хотя бы ради роста и развития. А ваши подчиненные? Они вырастут вместе с вами.

Давайте признаем: каждый из нас может вспомнить хотя бы одну критическую беседу, после которой ему хотелось кого-нибудь убить или провалиться сквозь землю. Но большинству знаком и позитивный опыт критики – такой, которая дарит прилив сил и открывает новые горизонты. Я хочу, чтобы у вас в жизни было побольше таких бесед – озаряющих путь. Давайте же начнем учиться.

Коротко о главном

- 37 процентов руководителей с трудом заставляют себя проводить критические беседы с сотрудниками, а 21 процент и вовсе избегает их.
- От руководителей все чаще требуют обратной связи, но не учат ее налаживать.
- Исследователи выяснили, что в 38 процентах случаев критика понижает, а не повышает работоспособность сотрудника.
- Нам необходимы рабочие инструменты обратной связи. Нужны инструменты, которые не распугают сотрудников, а позволят обсудить недочеты наряду с успехами и обеспечат конкретные шаги, а не только благие намерения.

- Полезно осознать, что сотрудники хотели бы двусторонних критических разговоров.
- Очень важно пробудить в собеседнике способность услышать ваши слова, а для этого вы должны слушать сами. Надеюсь, моя книга научит вас вниманию.
- Неосознанная предвзятость помимо нашей воли влияет на качество обратной связи. Мы не нарочно даем самые подробные и объективные отзывы белым мужчинам – само так получается.
- Эта книга поможет вам наладить обратную связь таким образом, чтобы раскрыть все лучшее в каждом сотруднике.

Как пользоваться этой книгой

В [части I](#) представлены четыре принципа, которые помогают наладить эффективную обратную связь. Их задача – изменить ваше представление о критике, чтобы как руководитель вы могли занять более продуктивную позицию. Тогда собеседник с большей долей вероятности воспримет критику именно так, как вам хотелось бы, и положительно оценит ваш отзыв. Может быть, он и не сразу проникнется горячей благодарностью – святых среди нас не много – но, по крайней мере, он вас услышит, а это уже верный шаг к победе. Взаимная глухота встречается чаще, чем нам хотелось бы.

[Часть II](#) – инструментальная; в ней изложены шесть ключевых приемов. Все они снабжены пошаговым руководством. В каждой главе приведены образцы критических бесед с разбором: какой реакции ожидать, что вызовет сопротивление и как с ним справиться, чем ответить на внезапный выпад. Мы поговорим о теоретической базе, которая стоит за этими приемами, о том, когда и как их лучше применять, и о том, почему, вероятно, вы о них до сих пор не задумывались.

Можно ли пропустить теоретическую часть и начать читать, скажем, с [Практикума 1](#)? Допустим, у вас осталась неделя до ежегодной аттестации сотрудников, и [глава под названием «Спрашивай больше, говори меньше»](#) кажется весьма полезной. А может, на завтра у вас назначена встреча с «проблемным» сотрудником, и хочется, чтобы беседа прошла лучше предыдущей. Я прекрасно понимаю, как тяжело даются подобные разговоры, и, конечно, разрешаю начать с любой страницы. Но если у вас есть хотя бы час, советую все же пробежать глазами [первую часть](#) книги, прежде чем браться за [вторую](#). Там представлены ключевые идеи и понятия, которыми я оперирую в дальнейшем. Кроме того, [часть I](#) поможет вам успокоить нервы, и тогда в вас пробудится способность внимательно слушать. *Совет № 1*: когда волнуетесь, напомните себе, что главное – это не вы, а ваш собеседник.

Часть I. От шаблона к живому диалогу

Глава 1. Три типа обратной связи: одобрение, коучинг и оценка

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.