

СПАСИБО ЗА ОТЗЫВ

КАК ПРАВИЛЬНО РЕАГИРОВАТЬ
НА ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

(даже если она
неуместная,
несправедливая,
безграмотная,
да и вообще вы,
честно говоря,
не в настроении)

Дуглас
Стоун и Шейла
Хин

**Шейла Хин
Дуглас Стоун**

**Спасибо за отзыв. Как
правильно реагировать
на обратную связь**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=10316335

*Дуглас Стоун, Шейла Хин. Спасибо за отзыв: Попурри; Минск;
2014*

ISBN 978-985-15-2526-9

Аннотация

Сегодня мы буквально плаваем в океане отзывов и критики. Не только у начальства, коллег, клиентов, но даже у наших друзей и близких всегда есть в чем нас упрекнуть и что нам посоветовать. Мы знаем, что обратная связь важна для здорового развития профессиональных и личных отношений – но мы боимся ее и зачастую пренебрегаем всеми плюсами, которыми она обладает. Эта книга просто и доходчиво объясняет, почему важно воспринимать критику конструктивно и предлагает стратегии, помогающие нам извлекать пользу даже из неуместных комментариев, несправедливых оценок и советов, в которых мы не нуждаемся.

Содержание

Посвящение	6
Введение	7
Что считается обратной связью?	13
Краткая история обратной связи	15
Лучше тянуть, чем толкать	18
Противоречие между учебой и принятием	20
Значение умения хорошо воспринимать обратную связь	25
Ищите лошадку	30
Испытание обратной связью	31
1	31
Три триггера обратной связи	33
Почему мы заводимся и как с этим бороться	36
1. Триггеры истины: обратная связь ошибочна, несправедлива, бесполезна	37
2. Триггеры отношений: не могу слышать этого от вас	43
3. Триггеры самолюбия: обратная связь угрожает моей самоидентификации	47

Узнайте, каким образом характер и темперамент влияют на вашу историю	48
Триггеры истины	55
Обзор триггеров истины	55
2	57
Один отец, две реакции	58
Есть три типа обратной связи	59
Признательность	62
Наставничество	63
Оценивание	65
Нам нужны все три категории	69
Конец ознакомительного фрагмента.	71

Дуглас Стоун, Шейла Хин Спасибо за отзыв. Как правильно реагировать на обратную связь

Перевел с английского П. А. Самсонов по изданию:
THANKS FOR THE FEEDBACK (The Science and Art of
Receiving Feedback Well) by Douglas Stone and Sheila
Heen, 2014.

© 2014 by Douglas Stone and Sheila Heen

© Перевод. Издание на русском языке. ООО «По-
пурри», 2014.

Посвящение

Анне и Дону Стоун, лучшим родителям на свете. Вы научили меня главному.

Дуглас Стоун

Джону, Бенджамину, Питеру и Аделаиде – за то, что принимаете меня, несмотря на все мои недостатки, а иногда и благодаря им.

Шейла Хин

Введение

Хватит толкать – тянуть надо!

Прежде чем вы начнете объяснять мне, как сделать что-либо лучше, прежде чем изложите передо мной великолепную программу самосовершенствования и самоисправления, прежде чем научите меня выделяться из толпы, чтобы я мог проявить себя и преуспеть, знайте: все это я уже слышал.

Меня оценивали, ранжировали, проверяли, экзаменовали, тестировали, меня выбирали первым, последним и не выбирали вовсе. А ведь это еще только детский сад.

Мы все плаваем в океане обратной связи.

Ежегодно в одних только США каждому школьнику приходится выполнять около 300 оцениваемых заданий и проверочных работ. Миллионы детей пройдут собеседование или прослушивание, попытаются пробиться в состав школьной команды или труппы школьного театра. Почти два миллиона юношей и девушек сдадут выпускные экзамены и будут ждать ответа из приемных комиссий вузов. Не менее 40 миллионов человек познакомятся через интернет, и 71 процент из них верит в любовь с первого взгляда. А

потом окажется, что 250 тысяч запланированных свадеб не состоятся, а 877 тысяч уже успевших пожениться супругов подадут на развод.

Еще больше обратной связи в профессиональной жизни. Двенадцать миллионов человек в течение года потеряют работу, а еще больше людей будут переживать, что могут оказаться следующими в очереди. Более 500 тысяч предпринимателей впервые откроют двери своего бизнеса, а почти 600 тысяч закроют их в последний раз. Многие тысячи предприятий будут с трудом сводить концы с концами, пока члены правления будут заседать и обсуждать причины переживаемых проблем. Обратная связь взлетает до небес.

Мы, кажется, еще ничего не сказали про аттестацию персонала? По разным оценкам, от 50 до 90 процентов работников в течение года пройдут аттестацию, от результатов которой зависит рост зарплаты, величина премий и других форм поощрения, а также, во многих случаях, рост самооценки. В масштабах всего земного шара на подготовку и проведение аттестации работников ежегодно тратится 825 миллионов часов рабочего времени, что равносильно 94 тысячам лет. Когда аттестация заканчивается, мы чувствуем себя на тысячу лет старше, но становимся ли от этого мудрее?

Марджи по итогам аттестации

«соответствует ожиданиям». Для нее это звучит так: «Как? Вы все еще здесь работаете?»

Художественный проект вашего сына-второклассника «Мама кричит» произвел фурор во время школьного «Дня открытых дверей».

Супруга многие годы жалуется на ваш несносный характер. Вы воспринимаете это не столько как «обратную связь», сколько как «раздражительность» вашей супруги.

Родриго читает отчет о своей «всесторонней аттестации». Перечитывает снова. Он мало что понимает, но одно в его профессиональной жизни изменилось наверняка: теперь он испытывает неловкость в отношениях с коллегами – со всех сторон.

Данная книга о том, какое это серьезное испытание – быть получателем обратной связи, какой бы она ни была – плохой или хорошей, справедливой или несправедливой, враждебной или заботливой. Это не ода самосовершенствованию, и речь здесь не о том, как вам подружиться со своими ошибками. Элемент моральной поддержки здесь есть, но наша главная цель – честно и откровенно поговорить о том, почему получать обратную связь так трудно, и снабдить

вас системой отсчета и некоторыми инструментами, которые позволят вам увереннее принимать мнения окружающих и использовать их для лучшего понимания ситуации и саморазвития.

* * *

В 1999 году вместе с нашим другом и коллегой Брюсом Паттоном мы опубликовали книгу «Трудные разговоры» («Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most»). После ее выхода в свет мы продолжили преподавать в Гарвардском юридическом колледже и работать с клиентами по всему миру. Нам повезло встретить удивительных людей: руководителей предприятий, индивидуальных предпринимателей, операторов нефтяных скважин, врачей, медсестер, преподавателей, ученых, инженеров, религиозных деятелей, офицеров полиции, кинематографистов, юристов, журналистов, учителей танцев и космонавтов.

И мы уже давно заметили одну вещь: когда просим людей назвать самые трудные разговоры, всегда упоминается обратная связь. При этом совершенно не имеет значения, кто эти люди, где они живут, чем занимаются и что их к нам привело. Они объясняют, как это трудно – честно высказывать свое мнение в по-

рядке обратной связи, даже если они сознают необходимость этого. Люди рассказывают нам о проблемах, которые остаются нерешенными многие годы, и когда наконец они вновь обращаются к этим проблемам, часто возникает конфликт. Сотрудники, которых это непосредственно касается, обижаются, уходят в глухую оборону, в результате чего мотивации решать проблемы у них становится еще меньше, а не больше. Если это так трудно – собраться с духом и высказать свое мнение и если это не приводит к желаемому результату, тогда возникает вопрос: зачем это вообще нужно? Кому нужна обратная связь?

Но и *получать* отзывы зачастую не легче, чем давать их. Мнения окружающих нередко кажутся несправедливыми и необоснованными. Они всегда даются неправильно и не вовремя. И порой непонятно, с какой стати тот, кто вас оценивает, считает себя достаточно квалифицированным. Даже если это ваш начальник, он не всегда понимает, что вы делаете и в каких обстоятельствах вам приходится работать. В результате вы ощущаете себя недооцененными, обижаетесь и теряете мотивацию. Кому это нужно?

Интересно... Когда мы выступаем в роли коммуникаторов обратной связи, нам кажется, что получатель недостаточно хорошо нас воспринимает. Когда же мы сами являемся получателями обратной связи, нам ка-

жется, что нам ее недостаточно хорошо предоставляют.

И мы задумались: что же делает обратную связь таким трудным делом для обеих сторон коммуникативного процесса? Внимательно слушая людей, которые рассказывали о своих затруднениях, внутренней борьбе и победах над собой, мы стали замечать эти же затруднения и эту же борьбу в самих себе. Пытаясь найти способы иного отношения к обратной связи, мы очень скоро поняли, что ключевым игроком является не тот, кто предоставляет обратную связь, а тот, кто ее получает. И мы поняли, в какой мере изменение отношения к обратной связи может трансформировать не только процесс проведения аттестаций на рабочих местах, но и вообще повлиять на выполнение нами своей роли как в профессиональной, так и в личной жизни.

Что считается обратной связью?

Обратная связь включает в себя любую информацию о вас самих, которую вы получаете со стороны. В самом широком смысле это то, что мы узнаем о себе из собственного опыта и от других людей, – то, чему нас учит жизнь. Это аттестация с указанием всех ваших успехов и промахов за истекший год, это заключение о моральном климате в вашей компании, это критический разбор кухни и уровня обслуживания в вашем ресторане... Но обратная связь включает также и то, как загораются глаза вашего сына-школьника, когда он со сцены замечает вас в зрительном зале, и то, как ваш друг исподтишка стягивает с себя свитер, который вы ему связали, когда думает, что вы его не видите. Это и преданность давнего клиента, и лекция о правилах дорожного движения, которую читает остановивший вас полицейский, и болевые сигналы распухшего колена о том, что вы уже не так молоды, чтобы так скакать, и та смесь любви и дерзости, которую вы наблюдаете со стороны своего пятнадцатилетнего отпрыска...

Таким образом, обратная связь – это не только аттестация, определение вашего рейтинга, но и все те комментарии, которые вам приходится слышать в

свой адрес. Обратная связь может быть формальной и неформальной, прямой и косвенной, грубой и изысканной, абсолютно очевидной и незаметной.

«Мне не нравится, как на тебе сидят эти брюки», – сказала только что ваша супруга. «Что ты имеешь в виду, говоря, что тебе не нравится, как на мне сидят эти брюки? Тебе не нравятся эти конкретные брюки или ты намекаешь на мой живот? Может, это недовольство моим образом жизни или неумением выбирать одежду? Ты хочешь, чтобы я лучше выглядел на вечеринке, или подумываешь о разводе и готовишь для этого почву?» («Что ты имеешь в виду, говоря, что я слишком бурно реагирую?»)

Краткая история обратной связи

Термин «обратная связь» был введен в оборот в 1860-е годы, во времена промышленной революции, и обозначал возвращение энергии, импульсов или сигналов в исходную точку механической системы. К 1909 году лауреат Нобелевской премии Карл Браун применил это словосочетание для описания петель, образуемых компонентами электрической цепи. Десятилетие спустя этот же термин использовался для описания самоподдерживающейся акустической петли в усилителях звука – того самого скрежета из колонок, который так хорошо нам знаком по записям Джимми Хендрикса и концертам школьной рок-группы.

Где-то после окончания Второй мировой войны этот термин начал использоваться в сфере профессиональных отношений между работниками и менеджерами. Обратная связь как возвращение корректирующей информации в исходную точку, то есть к вам, к работнику. Здесь подправить, там подтянуть – и вот вы уже настроены на оптимальную производительность труда и можете устремиться к новым свершениям.

Сегодня на рабочих местах обратная связь играет критически важную роль с точки зрения развития талантов, улучшения морального климата, укрепле-

ния командного духа, решения проблем и достижения результатов. И однако 55 процентов респондентов в ходе недавнего опроса заявили, что их деятельность оценивается несправедливо или неправильно; при этом каждый четвертый работник боится аттестации больше, чем чего-либо другого в своей профессиональной жизни.

Если взглянуть на ситуацию с точки зрения менеджеров, то она выглядит ничуть не более обнадеживающей: только 28 процентов руководителей кадровых служб считают, что подотчетные им менеджеры делают что-то полезное, помимо заполнения анкет. Шестьдесят три процента опрошенных директоров заявили, что главной проблемой эффективного менеджмента является отсутствие у менеджеров мужества и способности вести с подчиненными трудные разговоры с обратной связью.

Что-то не срабатывает, поэтому организациям приходится тратить миллиарды долларов в год, чтобы обучить менеджеров и руководителей различных подразделений эффективно осуществлять обратную связь. Когда обратная связь встречает сопротивление или попросту отвергается, предоставляющих ее учат проявлять больше настойчивости. Их учат *толкать* еще сильнее.

Мы думаем, что поступать нужно с точностью до на-

оборот.

Лучше тянуть, чем толкать

Учить менеджеров *предоставлять* обратную связь (*толкать* еще эффективнее), быть может, и полезно. Но если получатель не готов или не способен ее усвоить, тогда коммуникатору не хватит никакого упорства и умения, чтобы добиться своего. Какой бы властью, каким бы авторитетом вы ни обладали, только от получателя обратной связи зависит, какую информацию он усвоит, а какая останется снаружи, насколько он разберется в том, что слышит, и захочет ли что-то менять.

Если увеличивать нажим и толкать еще сильнее, то редко можно научиться чему-то по-настоящему. Необходимо сместить акценты и обучать не столько предоставляющих обратную связь, сколько принимающих ее. Надо учить не давать ее, а получать. Мало уметь учить. Надо уметь учиться.

Надо не толкать, а тянуть.

Тянуть – значит овладевать навыками, помогающими в учебе, уметь распознавать в себе сопротивление и преодолевать его, уверенно и заинтересованно обсуждать разные мнения, извлекать из обсуждения полезные уроки – даже когда обратная связь кажется ошибочной и необоснованной. Это значит уметь по-

стоять за себя, отстаивать свою точку зрения и задавать вопросы. Тянуть – это еще и учиться чему-то полезному, принимая обратную связь, даже когда она необоснованна, несправедлива, плохо излагается и когда вы, честно говоря, попросту не в том настроении.

Нам нравится слово «тянуть», потому что оно проливает свет на истину, которую часто игнорируют: ключевую роль в вашем развитии и совершенствовании играет не ваш учитель, не ваш начальник, а вы сами. Иметь хорошего наставника очень даже полезно. Но не ждите его появления в вашей жизни, чтобы начать учиться. Действительно хорошие наставники – большая редкость. Окружающие вас люди могут желать вам добра, но сами немногим лучше вас знают, что делать, или слишком заняты, чтобы выделить вам столько времени, сколько нужно, сами сложны в общении или слабы в обратной связи либо наставничестве. Учиться нам приходится именно у таких людей, поэтому, если вы всерьез настроены на саморазвитие и самосовершенствование, у вас нет другого выбора, кроме как хорошо учиться у любого учителя.

Противоречие между учебой и принятием

Казалось бы, это не должно быть таким трудным делом. В конце концов, каждый человек от природы запрограммирован на учебу. Тягой к учебе отличаются даже новорожденные, не говоря уже о малышах постарше. Даже будучи взрослыми, мы запоминаем статистику бейсбольных матчей, путешествуем, занимаемся йогой, потому что открытие чего-то нового и достигаемый прогресс всегда доставляют нам чувство глубокого удовлетворения. Ученые, исследующие понятие счастья, обнаруживают, что фундаментальным ингредиентом удовлетворенности жизнью являются постоянная учеба и рост над собой.

Да, мы вроде бы запрограммированы на учебу, но оказывается, что та часть учебы, которая называется самопознанием, вызывает совсем другие чувства. Узнавать что-то новое о самих себе – процесс порой весьма болезненный, а предоставляемая обратная связь зачастую не учитывает того, что могло бы мотивировать человека, по ощущениям больше напоминая колоноскопию, нежели учебу.

Начальник Тома устроил обстоятельный

разбор (точнее, разнос) его «организационных навыков». По дороге домой Том перечисляет про себя все слабости и недостатки своего босса. Он разбирает их по категориям и создает стройную систему, доказывая тем самым свое умение грамотно организовать информацию.

Мониша, руководительница кадровой службы, рассчитывала на то, что удручающие результаты исследования морального климата в трудовом коллективе вызовут руководителей компании на откровенный разговор о необходимости перемен. Вместо этого она получила электронное письмо от финансового директора, где перечисляются все методологические погрешности проведенного исследования, а результаты опроса и мотивы самой Мониши подвергаются сомнению.

Невестка Кендры дала понять, что в семье Кендру считают истеричной насадкой, чрезмерно защищающей своих детей. Может, слова были не совсем такие, но именно эта фраза сейчас постоянно крутится в голове Кендры, когда она накрывает стол к воскресному званому обеду, где должна собраться вся родня.

Неудивительно, что нам хочется бежать от такой

обратной связи.

Но вместе с тем мы понимаем, что не можем просто плыть по течению, запершись в своей эмоциональной скорлупе и полностью игнорируя то, что другие думают и говорят о нас. Мы слышим подобные утверждения с молодых ногтей. *«Обратная связь полезна»* – как физкультура или брокколи. *«Она делает вас сильнее, она помогает вам расти»*. Разве не так?

Да, это так, что подтверждается всем нашим жизненным опытом. У каждого из нас был учитель или член семьи, который заметил наши таланты и поверил в нас тогда, когда никто другой не верил. У каждого был друг, который осмеливался говорить нам правду, и это помогало преодолевать преграды, казавшиеся непреодолимыми. Мы видели, как при этом возрастала наша уверенность в себе, наши способности, как налаживались наши взаимоотношения с людьми. Более того, оглядываясь назад, мы должны признать, что ненавистный бывший муж или невыносимый начальник помогли нам лучше узнать самих себя в не меньшей степени, чем те, кто находился на нашей стороне. Это был нелегкий, порой мучительный процесс, но благодаря ему мы лучше себя знаем и больше себе нравимся.

Возможно ли, чтобы обратная связь, воспринимаемая как колоноскопия, была при этом полезным по-

дарком? Стоит ли за нее держаться или лучше развернуться и бежать со всех ног? Стоят ли уроки, которые мы получим, всех этих страданий и мучений?

Мы переживаем мощный внутренний конфликт.

И одна из причин этого заключается в следующем. Помимо стремления учиться и совершенствоваться, у нас есть еще одно фундаментальное желание: чтобы нас любили, принимали, уважали такими, какие мы есть. А сам факт обратной связи намекает на то, что быть такими, какие мы есть, недостаточно. И мы обижаемся: «Почему вы не можете принять меня таким, какой я есть? Почему я должен постоянно меняться в угоду кому-то? И почему вам так трудно понять меня? Эй, начальник! Эй, коллеги! Эй, жена! Эй, отец! Вот я перед вами. Я такой, какой есть».

Получение обратной связи находится в точке пересечения этих двух потребностей: потребности учиться и совершенствоваться и желания, чтобы нас принимали такими, какие мы есть. Но каждый из нас способен ослабить это напряжение: снизить уровень тревоги перед обратной связью и продолжать учиться вопреки страху. Мы считаем, что способность принимать обратную связь является не врожденным качеством, а навыком, которым можно овладеть. Обратная связь может пугать, но одновременно она может и учить. Независимо от того, как вы принимаете обрат-

ную связь, вы можете развить этот навык. И данная книга вам поможет.

Значение умения хорошо воспринимать обратную связь

Умение воспринимать обратную связь отнюдь не означает, что вы должны со всем соглашаться. Оно означает способность правильно вести разговор и принимать разумные решения в отношении того, как вам применять ту информацию, которую вы узнали, а также умело управлять эмоциональными триггерами, чтобы проникнуться тем, что говорит вам собеседник, и при этом быть открытым и способным взглянуть на себя по-новому. А иногда (мы будем обсуждать это в главе 10) это означает установление границ и способность говорить «нет».

Польза хорошего восприятия обратной связи очевидна: наши отношения становятся богаче, самооценка повышается, ну и, разумеется, мы становимся лучше и лучше себя чувствуем. А самое важное, пожалуй, то, что, когда мы овладеваем умением воспринимать обратную связь, даже самые трудные разговоры пугают нас гораздо в меньшей степени.

Когда вы воспринимаете обратную связь как нечто, к чему следует активно стремиться, это может оказать глубокое влияние на вашу профессиональную жизнь. Исследования показывают, что, когда человек привет-

ствуует обратную связь, это ассоциируется у него с большей удовлетворенностью работой, большей креативностью при решении задач, более быстрой адаптацией к новым условиям деятельности и новым ролям. Кроме того, это способствует снижению текучести кадров. А активное стремление к получению отрицательной обратной связи ассоциируется с более высокой производительностью труда.

Наверное, удивляться этому не следует. С людьми, которые с готовностью присматриваются к самим себе, легче жить и работать. Общаясь с людьми основательными и открытыми, заряжаешься энергией. Когда вы открыты к обратной связи, ваши трудовые отношения отличаются более высоким уровнем доверия и чувства юмора, сотрудничество становится более продуктивным, проблемы решаются легче.

В сфере межличностных отношений способность правильно реагировать на жалобы, требования и рекомендации со стороны друзей и любимых является чрезвычайно важной. Даже люди, находящиеся в самых лучших отношениях, часто раздражают и обижают друг друга – нечаянно или намеренно. Наша способность разобраться в своих чувствах, в причинах огорчений и ссор – залог здоровья и долголетия отношений с другими людьми. Специалист в вопросах брака Джон Готтман обнаружил, что готовность и спо-

способность каждого из супругов принять как должное влияние со стороны другого супруга является ключевым показателем крепкого и здорового брака.

Когда нам случается жить и работать с людьми, которые с неприятием относятся к обратной связи, уходят в оборону, обижаются или лезут на рожон, это очень тяжело. Приходится постоянно опасаться бессмысленных конфликтов. Открытое обсуждение становится невозможным, и получатель обратной связи лишается возможности понять, что идет не так, и исправить положение. Процесс решения даже простейших проблем сопровождается такими огромными издержками, что этим никто не хочет заниматься. Нерешенные проблемы накапливаются и не дают покоя. Важные мысли и чувства не находят выхода. Человек, окруживший себя эмоциональным коконом, постепенно оказывается в изоляции.

Такое поведение является не просто нежелательным, а деструктивным, особенно в наши дни. Колумнист Томас Фридмен пишет: «Мы вступаем в мир, где индивидуальные амбиции и стойкость поощряются в наибольшей степени и являются наиважнейшими факторами успеха. Если вы сами себя мотивируете, этот мир создан для вас. Границ для вас больше нет. Но, если вы ищете мотивацию вне себя, жить в этом мире вам будет трудно, потому что многочисленные

стены, полы и потолки, защищающие людей друг от друга, тоже исчезают».

Награды велики, и ставки высоки как никогда.

Это подразумевает, что дело не только в нас, но и в наших детях. Созаем мы это или нет, но когда мы жалуемся в присутствии детей на несправедливое отношение к нам на работе, то тем самым учим их негативно реагировать на негативную обратную связь, а это в долгосрочной перспективе причинит им вред. Наши дети реагируют на трудные испытания так же, как и мы. Они смотрят, как мы ведем себя, сталкиваясь с неприятностями, и те уроки, которые они из этого извлекают, потом никакими уговорами и лекциями из них не вытравить.

Моделирование чужого поведения играет трансформирующую роль и в профессиональной жизни. Если наставник есть у вас, найти их себе постараются и ваши подчиненные. Если вы берете на себя ответственность за собственные ошибки, ваши коллеги будут брать с вас пример; если вы следуете советам своих сотрудников, они тоже будут склонны прислушиваться к вашим советам. И этот эффект моделирования сказывается тем сильнее, чем выше по иерархической лестнице вы поднимаетесь в своей организации. Ничто не влияет на культуру учебы в организации сильнее, чем навыки восприятия обратной свя-

зи директорским корпусом. И чем более высокое положение вы занимаете, тем труднее вам найти настоящего, искреннего наставника, а значит, тем больше усилий вам надо предпринимать, чтобы его отыскать. Но если вам это удастся, то послужит примером и создаст в организации культуру учебы, решения проблем и адаптивности.

Ищите лошадку

Есть старая шутка о юном оптимисте, которого родители хотели научить смотреть на мир более реалистично. С этой целью они подарили ему на день рождения мешок конского навоза.

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

– Еще не знаю, – воскликнул малыш, возбужденно копаясь в навозе, – но, думаю, где-то там должна быть лошадка!

Восприятие обратной связи может быть примерно таким же. Это не всегда приятно. Но где-то там обязательно должна быть лошадка.

Испытание обратной связью

1

Три триггера, блокирующих обратную связь

Давайте начнем с хорошей новости. Не всякая обратная связь неприятна, не всякую обратную связь трудно принять. Например, учительница нахвалиться не может на социальные навыки вашего сына. Клиент вносит разумное предложение о том, как можно было бы выполнить его заказ с наименьшими издержками. Вы хотите челку, но у вашего парикмахера есть идея получше, и она действительно оказывается лучше вашей. Такого рода обратную связь мы получаем постоянно. Она может быть полезной или не очень, но в любом случае она не слишком нас донимает.

Большинство людей очень хорошо воспринимают положительную обратную связь, хотя даже похвалы порой могут вызывать ощущение неловкости. Иногда мы не уверены в искренности похвалы или боимся, что не заслужили таких добрых слов. Но, если вы благодаря этому заключаете сделку, узнаете, что че-

ловек, которым вы восхищаетесь, восхищается вами, или получаете замечательный совет, который помогает вам быстро добиться успеха, такая обратная связь электризует. У нас получилось, и мы кому-то нравимся.

Но есть и менее приятные вещи, такие как обратная связь, которая возбуждает чувство неловкости, растерянности, негодования, гнева, разочарования... Вы атакуете моего ребенка, мою карьеру, мой характер? Вы хотите выгнать меня из команды? Вы действительно так ко мне относитесь?

Такого рода обратная связь служит триггером, пусковым механизмом, который нас заводит: сердце колотится, желудок сжимается, мысли обгоняют друг друга. Обычно мы относимся к этому всплеску эмоций как к досадной преграде, которую нужно преодолеть. Ведь мы действительно чувствуем себя при этом паршиво, окружающий мир выглядит более мрачным, чем обычно, никого не хочется видеть, ни с кем не хочется общаться. Мы не можем думать, не можем учиться. Мы лишь уходим в глухую оборону или контратакуем.

Но отмести эту стрессовую реакцию в сторону и сделать вид, что ее нет, – тоже не выход. Пытаться игнорировать ее, не разобравшись в причинах, – это все равно что бороться с пожарами путем отключения

пожарной сигнализации.

Да, триггеры и вызываемые ими реакции являются препятствиями, но это не только препятствия. Триггеры представляют собой еще и информацию – своего рода карту, – позволяющую выявить источник проблем. Знание триггеров и понимание того, что приводит их в действие, – это ключ к управлению нашими реакциями и умелому ведению разговоров с обратной связью.

Давайте более пристально рассмотрим эту карту.

Три триггера обратной связи

Поскольку обратная связь поступает к нам со всех сторон, а недостатков у каждого из нас предостаточно, можно предположить, что форм воздействия обратной связи на нас существует великое множество. Тем не менее их только три.

Мы называем их триггерами истины, триггерами отношений и триггерами самолюбия. Каждый из них запускается по своим причинам, и каждый вызывает у нас свой комплекс реакций.

Триггеры истины приводит в действие сама сущность обратной связи – когда отзывы, которые вы слышите, кажутся вам неуместными, неконструктивными или попросту неверными. Мириам переживает тригг-

гер истины, когда муж в пылу ссоры кричит, что на церемонии бар-мицвы у племянника она вела себя «недружелюбно и холодно». «Недружелюбно? Я что, по-твоему, должна была на столе плясать?» Обратная связь кажется ей нелепостью. Но это не так.

Триггеры отношений связаны с личностью коммуникатора, то есть человека, который предоставляет обратную связь. Процесс обратной связи неизбежно несет в себе заряд отношений между коммуникатором и получателем, и наше отношение к человеку, предоставляющему обратную связь («Он недостаточно компетентен, чтобы высказываться по этому вопросу!»), или его отношение к нам («Ты так меня поносишь после всего того, что я для тебя сделал?») вызывает у нас определенную реакцию. В результате фокус внимания переносится с самой сути обратной связи на предоставляющего ее человека («Он желает мне зла или просто дурак?»).

Наконец, триггеры самолюбия ни сути обратной связи, ни личности коммуникатора обратной связи не касаются. Они касаются нас самих. Является ли обратная связь правильной и разумной, неважно. Важно то, что что-то в ней задевает наше самолюбие, наше представление о самих себе. Мы ощущаем угрозу, чувство стыда, мы ошеломлены, разбалансированы. Мы вдруг теряем уверенность в том, кем счита-

ли себя до сих пор, под вопрос ставится сама наша система ценностей и взглядов. Когда мы находимся в таком состоянии, прошлое может казаться нам проклятым, а будущее – мрачным. Это нашептывает вам на ухо уязвленное самолюбие, и когда оно включается, детальное обсуждение наших сильных и слабых сторон становится чем-то совершенно неуместным, невозможным. Нам бы попросту сохранить свое «я», выжить.

Можно ли назвать перечисленные выше реакции нежелательными, плохими? Разве не кажутся они чем-то естественным и разумным, если обратная связь, которую мы получаем, действительно бьет мимо цели, если предоставляющий ее человек действительно недостоин доверия или если мы ощущаем в ней угрозу для себя?

Да, они разумны и естественны.

Наши запущенные триггерами реакции являются препятствиями не потому, что неразумны, а потому, что не позволяют нам вести конструктивный диалог. Получение обратной связи – это в значительной мере процесс сортировки и фильтрации; мы стараемся понять, как смотрит на вещи наш собеседник, примеряем идеи, которые поначалу кажутся неподходящими, экспериментируем. И в конечном счете мы отбраковываем или откладываем на потом те блоки инфор-

мации, которые на данный момент кажутся ненужными.

И учится при этом не только тот, кто принимает обратную связь. В процессе общения *предоставляющий* обратную связь может понять, почему его рекомендации бесполезны или почему его оценка является несправедливой, и обе стороны способны достигнуть гораздо большего взаимопонимания. Видя реакцию друг друга, они могут сообща выбрать гораздо более продуктивный подход, чем те, которых придерживался каждый из них.

Все это является почти неосуществимым, когда мы находимся в плену своих реакций. Когда мы заводимся, то рубим с плеча, не глядя отбрасываем информацию, которая могла бы оказаться весьма полезной, или, наоборот, слишком близко принимаем к сердцу то, чем стоило бы пренебречь.

Почему мы заводимся и как с этим бороться

Давайте внимательнее присмотримся к каждому из триггеров и в общих чертах разберемся, что можно сделать для более эффективного противодействия им.

1. Триггеры истины: обратная связь ошибочна, несправедлива, бесполезна

Существует множество причин, оправдывающих неприятие обратной связи, и список уверенно возглавляет следующая: то, что вам говорят, неверно. Советы никудышные, оценки несправедливые, мнения основываются на устаревшей или неполной информации. Мы отвергаем то, что нам говорят, защищаемся, иногда контратакуем, и диалог если и складывается, то только у нас в голове.

Но, чтобы правильно оценить обратную связь, ее нужно хорошо понять, а это значительно труднее, чем кажется. Ниже объясняется, почему так происходит и что с этим делать.

Разделяйте признательность, наставничество и оценивание

Первое препятствие для понимания обратной связи заключается в том, что часто мы не знаем, является ли то, что мы слышим, обратной связью, а если является, то к какой категории она относится и чем способна помочь. Да, мы сами просили об отзывах и предложениях, но отнюдь не просили о том, что нам только что предложили.

Отчасти проблема связана с тем, что само понятие «обратная связь» слишком многозначно. Ободряющее похлопывание по спине – обратная связь, но и разнос тоже. Полезные советы – обратная связь, но и отстранение от работы тоже. Это не просто положительная или отрицательная обратная связь; это фундаментально разные типы обратной связи, преследующие совершенно разные цели.

Главная цель при оценке обратной связи – понять, с каким ее типом вы имеете дело. В широком смысле есть три категории обратной связи: признательность («спасибо»), наставничество («есть способ лучше») и оценивание («вот какое место вы занимаете»). Часто бывает так, что принимающая сторона хочет слышать или слышит одно, тогда как предоставляющая обратную связь сторона имеет в виду совсем другое. Предположим, вы показали своему другу, профессиональному художнику, созданный вами автопортрет. На этой стадии развития художественных навыков вам нужна моральная поддержка, вы хотите услышать что-то вроде «неплохо, продолжай работать». Однако вместо этого вы получаете обширный список недостатков, которые необходимо исправить.

Но могло быть и все наоборот. Вы показали свою работу другу-художнику в надежде услышать деся-

ток конкретных рекомендаций по поводу того, что вам нужно подправить, а он ограничился общим одобрением: «Неплохо. Продолжай работать». Как это поможет вам улучшить свои навыки?

Знайте, что вы хотите получить, и знайте, что получаете. Важно, чтобы то и другое совпадало.

Сначала старайтесь понять

Звучит достаточно просто: прежде чем вы поймете, что вам делать с обратной связью, вам нужно разобраться в ее сути. Возможно, вы думаете, что и так все понимаете. Вы внимательно слушаете, что вам говорят. Вы принимаете информацию или отвергаете ее. Но в контексте восприятия обратной связи понять, что имеет в виду другой человек – что он видит, что его тревожит, что он рекомендует, – не просто нелегко. Это действительно трудно.

Кип и Нэнси работают в организации, которая подыскивает талантливых служащих для высокооплачиваемой работы за границей. Нэнси упрекает Кипа в том, что он предвзято относится к кандидатам с нетрадиционным резюме. Она говорит, что эта его предвзятость просматривается во время собеседований с кандидатами.

Поначалу Кип отвергает саму идею. Никакая его предвзятость не может «просматриваться», потому

что ее попросту нет. Более того, Кип сам имеет нетрадиционное резюме, хотя Нэнси не знает об этом, поэтому, скорее, наоборот, симпатизирует тем людям, которые нашли в себе смелость и решимость пойти в жизни своим путем.

С точки зрения Кипа, данная обратная связь попросту неверна. Считаем ли мы, что он должен признать ее правильной? Нет, однако считаем, что Кип пока не знает, что на самом деле подразумевает эта обратная связь. В качестве первого шага к пониманию он должен постараться понять, что в его поведении беспокоит Нэнси.

Кип просит Нэнси объясниться, и она говорит: «Когда ты разговариваешь с традиционными кандидатами, то ставишь перед ними обычные задачи, которые им предстоит решать на рабочем месте, и смотришь на то, как они предлагают решать эти задачи. С нетрадиционными кандидатами ты о работе вообще не говоришь. Ты болтаешь с ними о том, чем они когда-то занимались: кто-то кофе разносил, кто-то на флоте служил... Ты не воспринимаешь их всерьез».

Теперь Кип начинает понимать Нэнси и предлагает ей свой взгляд на ситуацию:

«Я считаю, что отношусь к ним очень серьезно. Я присматриваюсь к таким их качествам, как упорство и находчивость. Это очень важные навыки для лю-

дей, которым придется работать за границей в трудных условиях и выполнять неясно очерченный круг обязанностей. Когда у человека есть реальный опыт и он может им поделиться, это гораздо лучше, чем ставить перед кандидатами условные, взятые из головы задачи».

Следуя правилу «сначала старайся понять», Кип выясняет, что именно наводит Нэнси на те мысли, которые она высказывает в порядке обратной связи, и это, в свою очередь, помогает Нэнси понять его точку зрения. Начало положено, но путь, как мы сейчас увидим, предстоит пройти еще немалый.

Выявите свои слепые пятна

«Слепые пятна» значительно усложняют задачу понимания обратной связи. Да, конечно, у вас слепых пятен нет, но вы же знаете, что они определенно есть у ваших коллег, друзей и родных. Такова уж природа слепых пятен. Мы не только не замечаем за собой определенных вещей, но даже не замечаем своей слепоты. Но не сомневайтесь в том, что ваши слепые пятна, которых вы за собой не замечаете, совершенно очевидны для окружающих.

Это основная причина путаницы, возникающей в диалогах между дающими и принимающими обратную связь. Иногда бывает так, что обратная связь, ко-

торая кажется нам неправильной, действительно является неправильной. Но иногда речь идет попросту о наших слепых пятнах, о том, чего мы за собой не замечаем.

Вернемся к Кипу и Нэнси. Нэнси видит то, что недоступно зрению Кипа, – самого Кипа. Она наблюдает за Кипом и слышит, как он проводит собеседования. И замечает, как Кип оживляется, когда разговаривает с нетрадиционными кандидатами: он говорит громче и чаще перебивает собеседников, оставляя им меньше времени и возможности рассказать что-то о себе.

Кипа это наблюдение настолько удивляет, что он просто не может поверить, что это так. Он просто не замечал этого за собой. И он расстроен: ведь если Нэнси говорит правду, значит, он, вопреки своим добрым намерениям, ставит в невыгодное положение именно тех кандидатов, которые кажутся ему наиболее интересными. Получается, что его предрасположенность к этим людям фактически работает против них.

Таким образом, Кип и Нэнси уже узнали из беседы много нового. Нэнси теперь лучше понимает намерения Кипа, а Кип осознал, что его поведение во время собеседований в определенной мере идет вразрез с его собственными намерениями. Разговор еще не закончен, но они уже значительно продвинулись в сто-

рону решения проблемы.

Чтобы справиться с триггерами истины, мало сделать вид, что вы усвоили урок, или сказать, что вас критикуют правильно, в душе оставаясь уверенными в несправедливости критики. Вы должны осознать, что ситуация сложнее, чем кажется, и что вам надо потрудиться, чтобы понять мотивы и смысл критических замечаний в ваш адрес. И даже если вы решите, что 90 процентов обратной связи бьют мимо цели, оставшиеся 10 процентов могут оказаться как раз тем бесценным подарком, которого вам так не хватало для дальнейшего роста.

2. Триггеры отношений: не могу слышать этого от вас

На восприятие нами обратной связи неизбежно влияет то, от кого мы ее получаем. Что-то в коммуникации способно завести вас – его (не) надежность, его (не) уверенность, его (сомнительные) мотивы... И то, как, по-вашему, он к вам относится, тоже может послужить триггером. Ценит ли он вас? Насколько уважительно он с вами обращается? (Обратная связь по электронной почте? Вы смеетесь?) Он винит вас, тогда как истинная проблема в нем самом? То, что вы двадцать лет вынуждены жить под одной

крышей, способно лишь усилить вашу реакцию, но интересно отметить, что триггеры отношений способны сыграть свою роль, даже если ваши отношения с коммуникатором длятся какие-то двадцать секунд – пока вы стоите рядом перед светомфором.

Не переводите стрелки: различайте «что» и «кто»

Триггеры отношений пробуждают в душе чувство обиды, подозрительность, а иногда и гнев. Чтобы избавиться от этих негативных эмоций, необходимо отделить содержание обратной связи от личных проблем, существующих в отношениях между вами и коммуникатором, и обсудить то и другое четко, ясно и по отдельности.

На практике, однако, мы почти никогда этого не делаем. Будучи получателями обратной связи, мы заостряем внимание на проблемах отношений, и реальное содержание обратной связи теряется. Если рассматривать ситуацию с точки зрения коммуникатора обратной связи, мы полностью поменяем тему разговора: обратная связь по отношению к нам («Приходи вовремя!») фактически меняет направление на противоположное («Не говори так со мной!»). Тема «кто говорит» заслоняет собой тему «что говорят», в ре-

зультате чего содержание обратной связи блокируется. Мы называем это «динамическим переводом стрелок».

Вернемся к Мириам, которую муж, Сэм, осуждает за поведение на церемонии бар-мицвы. Помимо триггера истины, восприятию критики мешает триггер отношений. Когда Сэм называет жену «недружелюбной и холодной», она обижается и тут же переводит стрелки: «А знаешь ли ты, через что мне пришлось пройти, чтобы попасть на эту церемонию? Мне пришлось договариваться о переносе диализа для мамы, выкупать и наряжать Матильду, чтобы она презентабельно выглядела на празднике у *твоего* племянника, которого ты даже по имени не помнишь».

Мириам поднимает важные вопросы об уважении к ее труду, о распределении домашних обязанностей, но в сущности она меняет тему, уходя от обсуждения обратной связи Сэма, касающейся ее недружелюбного поведения на вечеринке, и переводя разговор на то, что Сэм ее не ценит. Если Сэма действительно волнует то, что Мириам относится к его родне не так тепло, как ему того хотелось бы, разговор, поднятый им, действительно важен – как и разговор, поднятый Мириам, считающей, что муж ее недооценивает. Но это две совершенно разные темы, требующие двух отдельных бесед.

Пытаться обсуждать обе темы одновременно – это все равно что готовить на одном противне яблочный пирог и лазанью. Сколько ни готовь, выйдет сплошное месиво.

Определитесь с системой отношений

Триггеры отношений первого рода связаны с нашей реакцией на другого человека: мне не нравится, как со мной обращаются, или я кому-то не доверяю. Эти реакции могут возникать даже в том случае, если обратная связь никак не связана с отношениями (например, если вы учите меня отбивать теннисный мяч или подводить баланс чекового счета).

Но очень часто бывает, что обратная связь не просто осуществляется в контексте отношений; она порождается отношениями. Любые отношения предполагают уникальное сочетание личных предпочтений и личностных качеств партнеров. Когда мы контактируем между собой, между нами возникает трение. Коммуникатор обратной связи говорит, что вам нужно измениться, а вы в ответ думаете: «Ты считаешь, что проблема во *мне*? Это просто смешно, поскольку совершенно очевидно, что проблема в *тебе*». Проблема не в моей *гиперчувствительности*, а в твоей *нечувствительности*.

Другой пример: чтобы меня мотивировать, вы по-

ставили передо мной очень трудную задачу. Но столь высоко поставленная планка не мотивирует, а отпугивает меня. И когда мне не удается достичь поставленной цели, вы поднимаете планку еще выше, чтобы «огонь снизу поджаривал меня». Но от этого я чувствую еще большую беспомощность. Мы указываем пальцами друг на друга, но ни один из нас не указывает на истинную проблему. Ни один из нас не видит, что мы оба попали в западню, в порочный круг и что поведение каждого из нас эту западню лишь укрепляет и увековечивает.

Таким образом, обратная связь в отношениях редко ограничивается мной или вами. Чаще всего она затрагивает нас обоих, систему наших отношений.

Когда вас несправедливо, как вам кажется, обвиняют, встречные обвинения – не ответ. Ведь они тоже будут восприняты как несправедливые; хуже того, все будет выглядеть так, словно вы пытаетесь уйти от ответственности. Поэтому важно постараться достичь понимания: «Какие у нас проблемы и каким образом каждый из нас своим поведением их усугубляет?»

3. Триггеры самолюбия: обратная связь угрожает моей самоидентификации

Самоидентификация – это история, которую мы

рассказываем себе о том, кто мы есть и что нас ждет в будущем, и, когда поступает критическая обратная связь, эта история оказывается под угрозой. Ваша внутренняя служба безопасности бьет тревогу, включаются защитные механизмы мозга, и прежде, чем собеседник успевает сказать вторую фразу, вы уже настраиваетесь на то, чтобы контратаковать или потерять сознание. Ваша реакция может варьироваться от небольшого всплеска адреналина до глубокой психической дестабилизации.

Узнайте, каким образом характер и темперамент влияют на вашу историю

Каждый человек реагирует на критику по-своему, и это нужно отчетливо понимать. На биологическом уровне все мы запрограммированы по-разному, и стрессовая информация вызывает у каждого из нас разные реакции – как по-разному каждый переживает езду на американских горках. Раиса, проехавшись раз, тут же спешит повторить удовольствие, тогда как Элен говорит, что одной поездки ей хватит на всю оставшуюся жизнь. Знание своих психологических установок, а также своего темперамента позволит вам понять, почему вы реагируете так, а не иначе и почему другие реагируют не так, как вы того ждете.

Избавьтесь от искажений

То ли в силу воспитания, то ли в силу жизненного опыта Лейла весьма чувствительна к обратной связи. Что бы ей ни говорили, она всегда искажает и преувеличивает сказанное. Она реагирует не на слова, которые ей говорят, а на искаженное восприятие этих слов.

Когда ее начальник говорит, что на завтрашнем совещании ей надо «просто быть собой», она начинает мучительно размышлять: а кем же в глазах начальника она была до сих пор? «Он считает, что я не знаю свою работу? Он думает, я не понимаю, какое важное совещание нас ждет?» Лейла вспоминает другие разговоры с начальником на эту тему и начинает сомневаться, доверяет ли он ей и даже должен ли он ей доверять, учитывая, как часто ей случается ошибаться. Ей вспоминаются все ошибки и промахи, совершенные ею за пятнадцать лет работы. Она не спит всю ночь и на совещании проявляет себя не лучшим образом. К счастью для Лейлы (и для всех остальных), мы можем научиться рассматривать обратную связь в должной перспективе, даже если естественным образом нам это не дается. Лейле нужно присмотреться к тому, как она искажает обратную связь, и к своему образу мышления в целом. Это поможет ей посте-

ленно избавиться от искажений, что, в свою очередь, поможет ей восстановить душевное равновесие и извлечь из обратной связи полезные уроки.

Культивируйте установку на рост

Помимо тенденции к искажению обратной связи, Лейла сталкивается еще с одной проблемой: она воспринимает всю свою жизнь как один большой экзамен. Каждый день на работе – экзамен, каждое совещание – экзамен, каждая встреча с начальством и друзьями – экзамен. И каждый пример обратной связи – это результат экзамена, вердикт. Поэтому даже тогда, когда кто-то предлагает ей наставническую помощь или моральную поддержку – «завтра просто будь собой!», – она слышит в этом негативный подтекст.

Согласно исследованиям, проведенным учеными Стэнфордского университета, существуют два кардинально разных метода самоидентификации, которые совершенно по-разному влияют на то, как мы воспринимаем критику, трудности и неприятности. Согласно первому подходу, называемому установкой на данность, наши личностные черты зафиксированы: мы способны или неспособны, умны или глупы, у нас легкий характер или тяжелый, и с этим уже ничего не поделаешь. Сколько ни трудись, сколько ни старайся,

мы такие, какие есть. А поскольку обратная связь как раз и показывает, какие мы есть, ставки весьма высоки.

Более полезным и продуктивным с точки зрения восприятия обратной связи является принципиально иной подход к самоидентификации, согласно которому человек находится в процессе постоянного развития и роста. Это так называемая установка на рост. Вы тот, кем являетесь именно *сейчас*. Это моментальный карандашный набросок, а не портрет маслом в позолоченной раме. Труды и старания имеют значение; трудности и даже неудачи представляют собой наилучшие возможности чему-то научиться и стать лучше; обратная связь содержит в себе ценную информацию о том, какое положение вы занимаете сейчас и над чем вам еще стоит поработать. Это желанная, способствующая развитию информация, а не ввергающий в депрессию приговор.

**Провоцируемая
триггером реакция****Преодоление**

ТРИГГЕРЫ ИСТИНЫ

«Это неправильно».
«Это бесполезно».
«Это не я».

Разделяйте признательность, наставничество и оценивание
Мы нуждаемся во всех трех формах обратной связи, но не следует все-таки различать их между собой и не подменять одно другим.

Сначала постарайтесь понять: переход от «Это неправильно» к «Расскажите подробнее»

Обратная связь с навешиванием ярлыков нередко вводит в заблуждение и приводит к недоразумениям. Коммуникатор обратной связи обладает информацией, которой принимающий обратную связь не обладает (и наоборот). Каждый из нас воспринимает одну и ту же информацию по-разному.

Выявите свои слепые пятна

Мы не видим себя и не слышим тон своего голоса. Увидеть себя и узнать, какое влияние мы оказываем на окружающих, без помощи других людей нам не удастся.

ТРИГГЕРЫ ОТНОШЕНИЙ

«И это после всего,
что я сделал для
тебя?»
«Кто ты такой,
чтобы мне это
говорить?»
«Проблема в тебе, а
не во мне».

Не переводите стрелки: различайте «что» и «кто»

Разговаривайте на тему обратной связи и на тему отношений, но не путайте одно с другим.

Определитесь с системой отношений: сделайте три шага назад

Отстранитесь, чтобы увидеть систему отношений между коммуникатором и получателем обратной связи и понять роль каждой из них в возникновении тех самых проблем, которые и составляют предмет обратной связи.

«Я все испортил».
«Я обречен».
«Я неплохой человек — или плохой?»

Узнайте, каким образом характер влияет на восприятие обратной связи

Все люди реагируют на положительную и отрицательную обратную связь по-разному; крайние проявления реакции окрашивают нашу самоидентификацию и наши виды на будущее.

Избавьтесь от искажений: умейте увидеть обратную связь в «реальных пропорциях»

Старайтесь исправить искажения восприятия и восстановить баланс.

Культивируйте установку на рост

Мы постоянно учимся и растем над собой. Главное — отыскать путь наиболее быстрого роста, в том числе с помощью наставника.

* * *

В главах 2–9 мы более подробно исследуем каждый из наших триггеров, посмотрим, как именно они нас заводят и какие способы наиболее эффективного противодействия им существуют. В главах 10 и 11 мы обратимся к вопросу о том, когда лучше отвергнуть обратную связь и как строить разговор. В главе 12 мы предложим несколько полезных идей насчет тестирования обратной связи и выхода на путь ускоренного роста.

Наконец, в главе 13 мы рассмотрим вопрос об обратной связи в группах и предложим несколько идей

насчет создания «тяги» в организациях. Тяга в организациях и командах создается тогда, когда их члены мотивированы учиться и активно искать возможности для роста. И мы как члены одной команды можем помогать друг другу сохранять равновесие.

В этой книге мы приводим истории реальных людей, хотя их имена изменены. Надеемся, что временем вы будете себя узнавать и вас утешит то, что вы не одиноки в своей борьбе.

Вообразите, как далеко мы можем зайти, если будем бок о бок тянуть изо всех сил.

Триггеры истины

Восприятие

Обзор триггеров истины

В следующих трех главах мы рассмотрим триггеры истины, и в центре нашего внимания будут вопросы восприятия.

В главе 2 проводится различие между тремя типами обратной связи, и вы узнаете, почему так важно понимать, какой ее тип вам нужен и какой получаете. Все всегда сводится к цели.

В главе 3 мы научимся правильно интерпретировать обратную связь: каковы ее истоки, к каким изменениям она вас призывает и почему могут возникать разногласия между вами и коммуникатором. Мы изучим вопрос о том, почему понимание обратной связи дается с таким трудом, и вы получите необходимые для этого инструменты.

В главе 4 мы обратимся к вопросу слепых пятен, и вы убедитесь в том, что они у вас есть, даже если вы абсолютно уверены в обратном. Мы покажем вам, какую роль они играют и почему вам так трудно уви-

деть себя таким, каким видят вас окружающие. Кроме того, мы предложим несколько идей по поводу того, как справиться со слепыми пятнами и как продолжать учиться и развиваться вопреки им.

Когда вы будете штудировать эти главы, на задворках вашего сознания постоянно должна крутиться мысль: почему так получается, что, когда мы сами предоставляем обратную связь, она всегда кажется уместной и правильной, а когда получаем ее, она неизбежно выглядит неуместной и неправильной? Ответ на этот вопрос вы будете знать, когда закончите читать главу 4.

2

Разделяйте признательность, наставничество и оценивание

На дворе замечательный весенний субботний день.

Отец отправляется с дочерьми-близняшками, Энни и Элси, на бейсбольное поле, чтобы они потренировались отбивать мяч. Отец показывает им, как правильно держать биты, поддерживать равномерный замах, не сводить глаз с мяча...

Энни все это приводит в восторг. Ей нравится проводить время с отцом на свежестриженном газоне, и она чувствует, как с каждой новой попыткой у нее все лучше получается отбивать мяч. Элси же мрачнее тучи. Она стоит, прислонившись к ограде, и, когда отец подзывает ее потренироваться, бурчит:

– Ты же считаешь, что у меня нет координации движений! Ты вечно меня критикуешь!

– Я не критикую, – возражает отец. – Я просто пытаюсь помочь тебе играть лучше.

– Вот видишь! – восклицает Элси. – Ты считаешь, что я играю недостаточно хорошо.

Она в сердцах швыряет биты на землю и покидает поле.

Один отец, две реакции

Отец озадачен. С его точки зрения, он обращается с обеими дочерьми одинаково, однако их реакция на его обратную связь оказывается совершенно разной. Одна принимает его наставления как должное и использует советы, чтобы оттачивать свои навыки и набираться опыта и уверенности, а другая только обижается и раздражается, отказывается пробовать и даже сердится на отца уже за то, что он лезет с советами.

Отец действительно обращается с девочками одинаково. Он дает им одни и те же советы одним и тем же тоном. Если бы за ними наблюдали с трибуны, то никакой разницы не заметили бы. Однако в восприятии дочерей советы отца совершенно разные. Для Энни они как мячи, посылаемые точно под руку, для Элси же они как жалящие удары.

Это один из парадоксальных аспектов получения обратной связи. Иногда мы чувствуем себя, как Энни – испытывая благодарность, восторг и заряжаясь энергией, а иногда, как Элси – обижаясь, закрываясь и озлобляясь. Наша реакция далеко не всегда зависит от навыков коммуникатора обратной связи и даже от ее содержания. Она зависит, скорее, от того, что из

сказанного мы слышим, и от того, как воспринимаем обратную связь.

Есть три типа обратной связи

Компания, на которую вы работаете, недавно перешла к новым хозяевам, команду перетасовали, и ваша роль изменилась. В этот период хаоса и неопределенности вы регулярно проводите вечера после работы с коллегой из прежней команды в соседнем баре, делаясь впечатлениями о происходящем.

Во время одной из таких встреч вы упоминаете, что не получаете никакой обратной связи от своего нового босса Рика. Ваш друг удивлен:

– Только вчера Рик во всеуслышание сказал на совещании, как он рад тому обстоятельству, что ты в его команде. Я бы назвал это обратной связью. А ты чего ждешь, приза?

Ясное дело, Рик *ценит* вас, и это приятно. Но вы имеете в виду нечто другое:

– Есть проблема. Раньше я возглавлял службу маркетинга в Майами и окрестностях. Сегодня я организатор рекламных кампаний в странах Тихоокеанского бассейна. А я даже не знаю, что это за бассейн такой.

Получить приз было бы неплохо, но на самом деле вы нуждаетесь в *наставлениях*.

Через несколько недель ваш друг интересуется, как у вас дела.

– В целом неплохо, – отвечаете вы. – Я сказал Рик, что мне нужны дополнительные указания. Поэтому теперь мы встречаемся каждую неделю и обсуждаем мои дела и возникающие у меня вопросы. Он хорошо знает регион, за который отвечает.

Ваш друг завидует вам:

– Стало быть, Рик хвалит тебя, наставляет. Похоже, у тебя все наладилось.

Но вы так не считаете. Есть еще одна проблема. С тех пор как компания перешла в новые руки, вы ощущаете шаткость своего положения. Должности и роли меняются, переставляются, ходят слухи о неизбежном сокращении штатов.

– У меня есть ощущение, что мною просто затыкают дыру, пока Рик не найдет более подходящего человека на мое место, – признаетесь вы другу. – Я всеми силами стараюсь освоиться на новом месте, но до сих пор не знаю, есть ли для меня место в долгосрочных планах начальства.

Друг предлагает вам напрямую поднять этот вопрос при следующей встрече с Риком, и вы следуете его совету. Рик сообщает вам, что он произвел тщательную *оценку* вашей работы и считает вас исключительно ценным работником. Затем он дает вам понять, что

прочит вас на свое место, когда получит повышение и переберется в головной офис.

В тот же вечер вы сообщаете эту хорошую новость своему другу, и он сердечно вас поздравляет, а затем добавляет:

– Раз уж мы обсуждаем тему обратной связи, как так получилось, что ты никогда не просишь обратной связи от меня?

Вы возражаете:

– Потому, что у тебя нет обратной связи для меня.

После неловкой паузы вы продолжаете:

– Ну хорошо, что ты хотел сказать?

И с удивительной агрессивностью в голосе ваш друг заявляет:

– Когда ты в последний раз интересовался моими делами? Когда ты последний раз говорил о чем-нибудь, кроме себя?

Ваш друг называет это обратной связью, но вы совершенно уверены, что это называется затевать ссору.

Эти беседы между вами и Риком и между вами и вашим другом явственно показывают, что когда мы используем термин «обратная связь», то в разных ситуациях имеем в виду три разных типа информации: признательность, наставничество и оценивание. Каждый тип обратной связи имеет важную цель, каждый

отвечает разным потребностям и каждый сопряжен со своим комплексом проблем.

Признательность

Когда ваш начальник говорит, как он рад, что вы в его команде, то это признательность. Такая форма обратной связи относится к сфере межличностных отношений. Если ограничиться буквальным смыслом, вам просто говорят «спасибо». Но признательность несет в себе и другие послы: «Я вижу вас», «Я знаю, как вы стараетесь», «Вы важны для меня».

Когда вы знаете, что вас замечают и понимают, это очень важно для вас. У детей эта потребность выходит на поверхность, когда они на детской площадке стараются привлечь к себе внимание: «Мама, мама, смотри!» Взрослея, мы приучаемся вести себя скромнее, но эта потребность быть объектом внимания (желание услышать: «Ого, посмотри-ка, что он вытворяет!») так и остается с нами на всю жизнь. Как и потребность услышать знаки признания и признательности: «Да, я вижу тебя; да, я понимаю тебя; да, ты мне дорог».

Признательность мотивирует нас: она придает пружинистость нашим шагам и заряжает энергией ваши усилия. Когда люди жалуются, что не получают доста-

точной обратной связи на работе, часто они имеют в виду, что им непонятно, замечает ли вообще кто-нибудь, как старательно они работают. Им нужны не советы. Им нужна признательность.

Наставничество

Когда вы говорите начальнику, что вам нужны дополнительные указания, то фактически просите его о наставничестве.

Наставления призваны помочь вам чему-то научиться, вырасти, в чем-то измениться. В фокусе внимания – совершенствование навыков, идей, знаний, практических методов, вашей внешности, черт характера и т. п.

Ваш лыжный инструктор, опытный официант, представленный к вам, чтобы вы, работая в ресторане первый день, могли быстрее разобраться со своими обязанностями, исполненный сочувствия друг, помогающий вам упорядочить вашу сумбурную личную жизнь, – все это примеры наставников. В роли наставника может оказаться кто угодно: начальник, клиент, бабушка, коллега, брат, даже ваши подчиненные и дети. И, разумеется, у всех нас бывают «случайные» наставники. Тот кретин в «порше», что едет сзади вас, пытается объяснить, что вы должны перестать бол-

тать по телефону за рулем и держаться своего ряда.

Потребность в наставничестве может быть двух видов. Во-первых, вы можете испытывать потребность в совершенствовании знаний или навыков, чтобы быть способным справиться с новыми испытаниями. Чтобы, заняв новую должность, вы могли больше узнать о рынках, продуктах, каналах сбыта, о странах, с которыми приходится иметь дело, и узнать наконец, где находится Тихоокеанский бассейн.

Другая потребность в наставнической обратной связи связана не с необходимостью развивать какие-то навыки, а с необходимостью выявить проблемы в отношениях: чего-то недостает, что-то не так. Этот тип наставничества обычно тесно связан с эмоциями: чувством обиды, страха, тревоги, растерянности, одиночества, измены или гнева. Коммуникатор обратной связи пытается изменить сложившуюся ситуацию, и зачастую это означает, что он хочет, чтобы изменились именно вы: «Ты уделяешь слишком мало внимания семье», «Почему извиняться всегда приходится мне?» или «Когда ты в последний раз интересовался моими делами?». «Проблема», которую призвано исправить такого рода наставничество, непосредственным образом связана с чувствами коммуникатора обратной связи или кажущимся дисбалансом в отношениях.

Оценивание

Когда ваш начальник говорит, что вы работаете отлично и что он готовит вас на свое место, речь идет об оценивании (в данном случае положительном). Оценивание призвано определить ваше положение относительно других, ваш уровень, ваш рейтинг. Школьный табель, время, показанное в забеге на 5 километров, голубая лента, которой удостоен на конкурсе ваш вишневый пирог, согласие, полученное вами от любимой девушки в ответ на предложение выйти за вас замуж, – все это формы оценивания. Результаты аттестации на рабочем месте: «превосходит ожидания», «отвечает ожиданиям», «нуждается в улучшении» – это тоже оценивание. Оцениванием является даже ваше прозвище – так за вашей спиной называют вас ваши коллеги.

Оценка всегда, прямо или косвенно, предполагает сравнение с другими людьми или с определенным набором критериев. Когда вам говорят: «Ты никудышный муж», – то на самом деле это сокращенная форма тезиса, который в развернутой форме звучит примерно так: «Ты никудышный муж по сравнению с мужем моей мечты... или по сравнению с моим отцом... или по сравнению с тремя моими предыдущими му-

жьями».

Цель оценивания заключается в том, чтобы упорядочить ожидания, прояснить последствия и подготовить почву для информированного принятия решений. Ваш рейтинг влияет на величину премии, а от времени, показанного в заплыве на спине, может зависеть то, попадете ли вы в команду. В процессе оценивания бывает сложно определить возможные последствия – реальные или воображаемые. Вас не берут в команду (реальное следствие плохого результата) и никогда не возьмут (прогнозируемое или воображаемое следствие).

ИГРА НА ПУБЛИКУ

Шесть лет обучаясь игре на скрипке, Люк приобрел достаточно солидные технические навыки, но так и не полюбил этот инструмент. А потом кто-то познакомил его с укулеле, и он буквально влюбился в него. Люк быстро приобрел известность в своем городке, а когда там организовали отборочный тур телевизионной программы «Минута славы», он успешно прошел предварительное прослушивание.

Во время отборочного тура семнадцатилетний Люк выступал перед пятью тысячами зрителей. Впрочем, зрителей Люк не видел из-за светивших

в глаза прожекторов. Однако три зажегшихся красных креста прожекторы не затмили. Шэрон Осборн молча покачала головой, а Говард Штерн с театральностью в голосе пояснил: «Моя мама заставляла меня играть на кларнете. Твоя мама должна была *запретить* тебе играть на укулеле». Аудитория встретила этот комментарий дружным смехом.

Обескураженный Люк молча повернулся и покинул сцену, где ведущий в сопровождении камеры стал допытываться у него: «Что ты чувствуешь? *Какой урок ты намерен извлечь из отзывов судей?*»

Хороший вопрос.

Кошмарные красные кресты продолжали сниться Люку еще много ночей, а потом он вдруг понял: это шоу существует не для того, чтобы объективно оценивать таланты участников, а для того, чтобы развлекать телезрителей. Обратная связь, которую он получил от судей, адресовалась ему лишь отчасти. Это было не оценивание, а пародия на оценивание: судьи определенно испытывали презрение к укулеле как к музыкальному инструменту и считали, что человек, играющий на таком инструменте, перспектив на этом шоу не имеет. Сам уровень игры они не оценивали.

Когда речь идет о других людях, разницу между реальной обратной связью и пародией на нее

видеть легко. Но, когда дело касается нас самих, все гораздо труднее.

Уметь проводить это различие в наши дни особенно важно. Арен для саркастической обратной связи сегодня особенно много: онлайн-комментарии, доски объявлений, блоги, ток-шоу, реалити-шоу... Едкие комментарии, злые нападки, анонимные поношения на таких форумах – обычное явление. Комментаторы при этом стараются сказать, как им кажется, что-то умное, куснуть оппонента, привлечь к себе внимание, но при этом даже не знают человека, пост которого используют как боксерскую грушу.

Люк продолжает играть на укулеле перед публикой. «Мне нелегко было вернуться на сцену, тем более что нужно было выступать на той же самой сцене уже через три недели после моего фиаско», – говорит он. Дело в том, что до неудачной попытки участия в «Минуте славы» он успел выиграть региональный конкурс юных талантов, соединив в своем выступлении Баха, Синатру и рок-н-ролл, и его пригласили принять участие в показательном концерте в качестве победителя.

Сейчас Люк говорит, что не обменял бы опыт, полученный от участия в «Минуте славы», ни на что другое. «Я очень много узнал о себе и теперь уже ничего не боюсь, – смеется он. – Худшее, что

могло случиться, случилось, но я выжил».

Иногда бывает так, что оценивание содержит в себе суждения, выходящие за рамки оцениваемых качеств. Вы не только не попадаете в команду; с вашей стороны было наивностью надеяться попасть в нее, у вас нет потенциала. Суждения насчет вашей наивности и вашего потенциала не основываются на фактах – на результате заплыва. Это субъективное мнение, наложенное дополнительным слоем на объективную оценку. Именно такой перебор негативных суждений (со стороны окружающих или со стороны вас самих) и приводит к тому, что мы начинаем как огня бояться обратной связи.

Кстати, слова моральной поддержки: «Ты можешь это сделать», «Я в тебя верю» – тоже попадают в категорию добавочных суждений, но уже с положительной стороны.

Нам нужны все три категории

Каждая форма обратной связи – признательность, наставничество и оценивание – удовлетворяет свой комплекс человеческих потребностей. Оценивание нам нужно, чтобы узнать свое нынешнее положение, определиться с ожиданиями, почувствовать поддержку и повысить уверенность в себе. Наставниче-

ство нам необходимо, чтобы ускорить процесс учебы, сосредоточить время и энергию на том, что действительно имеет значение, и чтобы наши отношения оставались здоровыми и функциональными. А признательность нам нужна, когда мы стараемся изо всех сил на своих рабочих местах и хотим, чтобы это не осталось незамеченным.

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.