

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
<i>Хватит толкать — тянуть надо!</i>	

### ИСПЫТАНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ

1. ТРИ ТРИГГЕРА,.....	20
<i>блокирующих обратную связь</i>	

### ТРИГГЕРЫ ИСТИНЫ ВОСПРИЯТИЕ

2. РАЗДЕЛЯЙТЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ, НАСТАВНИЧЕСТВО И ОЦЕНИВАНИЕ .....	39
3. СНАЧАЛА ПОСТАРАЙТЕСЬ ПОНЯТЬ.....	63
<i>Переход от «Это неправильно» к «Расскажите подробнее»</i>	
4. ВЫЯВИТЕ СВОИ СЛЕПЫЕ ПЯТНА .....	104
<i>Узнайте, как вы смотрите со стороны</i>	

### ТРИГГЕРЫ ОТНОШЕНИЙ МЫ

5. НЕ ПЕРЕВОДИТЕ СТРЕЛКИ.....	136
<i>Различайте «что» и «кто»</i>	

6. ИДЕНТИФИЦИРУЙТЕ СИСТЕМУ ОТНОШЕНИЙ .....	164
<i>Сделайте три шага назад</i>	

### ТРИГГЕРЫ САМОЛЮБИЯ

Я

7. ВЫЯСНИТЕ, КАК ХАРАКТЕР И ТЕМПЕРАМЕНТ ВЛИЯЮТ НА ВАШИ ВЗГЛЯДЫ.....	198
8. ИСПРАВЛЕНИЕ ИСКАЖЕНИЙ .....	224
<i>Как увидеть обратную связь в натуральную величину</i>	

9. КУЛЬТИВИРУЙТЕ УСТАНОВКУ НА РОСТ .....	248
--	-----

### ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В ОБЩЕНИИ

10. НАСКОЛЬКО ХОРОШ Я ДОЛЖЕН БЫТЬ? .....	282
<i>Очертите границы достаточного</i>	
11. ВЕДЕНИЕ ДИАЛОГА.....	309
12. ОТ СЛОВ К ДЕЛУ.....	349
<i>Пять практических шагов</i>	
13. ТЯНЕМ ВМЕСТЕ.....	397
<i>Обратная связь в масштабе организации</i>	
<i>Выражение благодарности .....</i>	425
<i>Об авторах.....</i>	429
<i>Дорожная карта .....</i>	431

## 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, попытаюсь 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 навсер-*

*няка: 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 продолжали преподавать в Гарвардском юридическом колледже и работать с клиентами по всему миру. Нам посчастливилось 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 выска-

зывать свое мнение в порядке обратной связи, даже если они признают 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 достаточно хорошо нас воспринимает. Когда же мы сами являемся получателями обратной связи, нам кажется, 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, го-

воря, 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 Джими 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, укрепления командного духа, решения проблем и достижения результатов. И од-



нако 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 наоборот.

### 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 постоять 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.