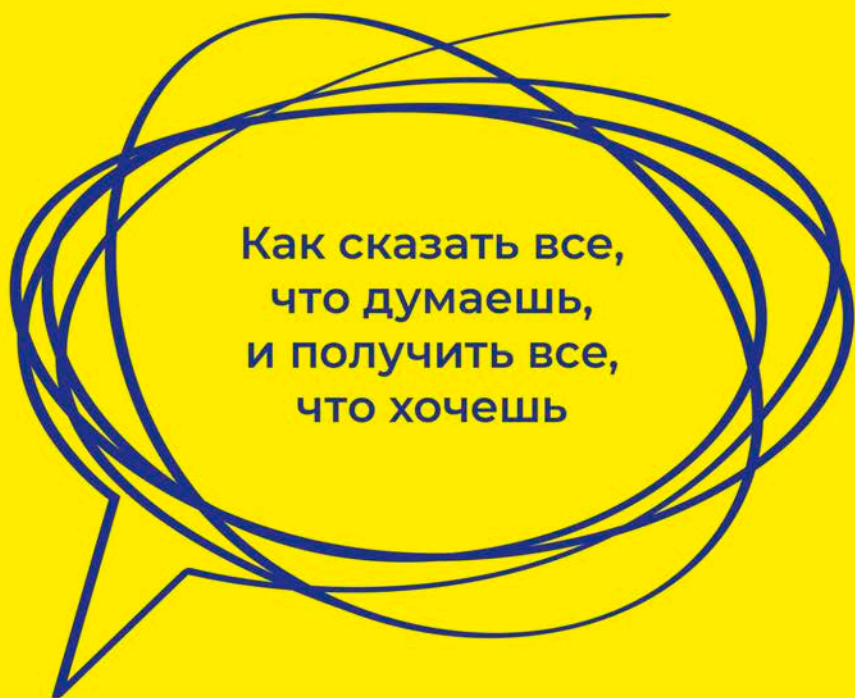


Обратная связь



Тереза
Хьюстон

Оглавление

Введение	5
Как пользоваться этой книгой	33

Часть I. От шаблона к живому диалогу

<i>Глава 1. Три типа обратной связи: одобрение, коучинг и оценка</i>	<i>37</i>
<i>Глава 2. Поддерживайте человека, а не проблему</i>	<i>50</i>
<i>Глава 3. Говорите о благих намерениях вслух</i>	<i>75</i>
<i>Глава 4. Слушайте так, будто от этого зависит ваша карьера</i>	<i>91</i>

Часть II. Практика

<i>Практикум 1. Отмечаем сильные стороны</i>	<i>112</i>
<i>Практикум 2. Спрашивайте больше, говорите меньше</i>	<i>139</i>
<i>Практикум 3. Предотвращение взрыва</i>	<i>167</i>
<i>Практикум 4. Помните о стереотипах и будьте бдительны</i>	<i>189</i>
<i>Практикум 5. Наш девиз: «Никаких сюрпризов!»</i>	<i>224</i>
<i>Практикум 6. Отделяйте наблюдения от собственной истории</i>	<i>238</i>
<i>Вы готовы. Вперед!</i>	<i>264</i>
<i>Благодарности</i>	<i>268</i>

*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»**

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

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

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 безнадежно 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 сотрудников². 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 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*³. 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 сотрудниками⁴.

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 — охранника⁵. 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, 70 процентов международных компаний, от Microsoft до J.P. Morgan Chase, отказываются от формальной ежегодной

аттестации сотрудников⁶. Теперь в моде частые неформальные беседы о сильных и слабых сторонах работника. Майкл Стеньер, автор книги «Коучинг-лидерство»*, подмечает, что неофициальная критика все чаще практикуется и в небольших компаниях⁷.

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 неделю⁸. 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 США⁹.

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 навыки¹⁰. 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.

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

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.)

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