

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 11

ВВЕДЕНИЕ

ЧТО ТАКОЕ РАЗГОВОР НАЧИСТОУ? 13

Как пользоваться этой книгой 16

ЧАСТЬ I. ЗНАЧИМАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ГЛАВА 1

МИФЫ ОБ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ 23

Искаженные убеждения.

Обратная связь: мифы и реальность 25

В мире без мифов 33

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ 35

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА 36

ГЛАВА 2

ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА 39

Что заставляет нас работать? «Три К» эффективности 40

Квалификация 41

Качества личности 45

Контекст 50

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ 56

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА 60

ГЛАВА 3

ПОЧЕМУ МЕНЯТЬСЯ К ЛУЧШЕМУ ТАК ТЯЖЕЛО 63

Низкий уровень самосознания, или «Я не знаю» 64

Нехватка мотивации, или «Мне все равно» 67

Сила привычки, или «Я не могу измениться» 69

Если бы это было легко, люди бы уже изменились! 70

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ 71

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА 72

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ГЛАВА 4

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ	75
Справедливость	75
Целенаправленность	82
Достоверность	84
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	90
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	92

ГЛАВА 5

ПОЧЕМУ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ? ПОЧЕМУ ИМЕННО СЕЙЧАС? А ПОЧЕМУ НЕТ?	95
Почему обратная связь так важна?	95
Размытый фокус	97
Изменчивая среда	99
Современный работник	100
Тяжелое положение руководителя	103
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	106
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	107

ЧАСТЬ II. РУКОВОДИТЕЛЬ, КОТОРЫЙ ГОВОРИТ НАЧИСТОТУ

ГЛАВА 6

«КАК У НАС ДЕЛА?»: ОПРЕДЕЛИТЕ, ЧТО НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ	113
Определите, что действительно важно	114
Проверка на точность	119
Подкрепите свое мнение	125
От сбора информации к справедливой обратной связи	134
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	135
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	136

ГЛАВА 7

ТРИ ШАГА К ЧЕСТНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ	139
Шаг 1: «Скажите мне, почему это важно»	140
Шаг 2: «Скажите мне, как я справляюсь с работой»	144
Шаг 3: «Скажите мне, что делать»	146

От обратной связи к коучингу.....	151
Отслеживание прогресса.....	153
Все детали модели разговора начистоту.....	154
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	156
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	157
ГЛАВА 8	
ЛОВУШКА ПЕРВАЯ: КВАЛИФИКАЦИЯ. ПОЧЕМУ Я ДЕЛАЮ ЭТО НЕПРАВИЛЬНО? ТРИ ТИПА НЕКАЧЕСТВЕННОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ	
Сбивающая с толку обратная связь.....	162
Фиктивная обратная связь.....	168
Грубая обратная связь.....	171
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	174
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	175
ГЛАВА 9	
ЛОВУШКА ВТОРАЯ: ЭМОЦИИ. СОХРАНЯЙТЕ СПОКОЙСТВИЕ И ДАВАЙТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ	
Почему предоставлять обратную связь эмоционально тяжело?.....	181
Межличностная чувствительность.....	183
Беспокойство о результатах	185
Понимание эмоций окружающих	186
Задействование эмоций для улучшения результатов.....	188
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	192
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	193
ГЛАВА 10	
ЛОВУШКА ТРЕТЬЯ: КОНТЕКСТ. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, НЕВЗИРАЯ НА ГРАНИЦЫ	
Межличностные границы	197
Организационные границы	198
От обобщений к разговору начистоту.....	207
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	215
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	216

ГЛАВА 11	
ИЗМЕНИТЬСЯ СПОСОБЕН КАЖДЫЙ	221
Что говорит биология?	221
Принятие установки на рост	223
Как сделать новое поведение привычкой	224
Управление привычками через обратную связь	227
И наконец — не останавливайтесь	229
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	230
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	231
ЧАСТЬ III.	
КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ НАЧИСТОТУ	
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	238
ГЛАВА 12	
СКАЖИТЕ МНЕ, ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО: УПРАВЛЕНИЕ, ФОРМИРУЮЩЕЕ КУЛЬТУРУ ОБЩЕНИЯ НАЧИСТОТУ	241
Пять проявлений сильной культуры обратной связи	242
Тон наверху	244
Связь	247
Управление изменениями	249
Руководители побуждают людей брать на себя ответственность	251
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	254
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	255
ГЛАВА 13	
СКАЖИТЕ МНЕ, КАК Я СПРАВЛЯЮСЬ С РАБОТОЙ: ДИАГНОСТИКА ВАШЕЙ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕНИЯ НАЧИСТОТУ	259
Культура обратной связи есть у всех...	260
проблема не в этом!	260
А что теперь?	264
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	266
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	267

ГЛАВА 14	
СКАЖИТЕ МНЕ, ЧТО ДЕЛАТЬ: ПРАКТИЧЕСКИЕ	
СПОСОБЫ ПОСТРОЕНИЯ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕНИЯ	
НАЧИСТОТУ.....	271
Правильная политика	272
Сильные процессы.....	276
Абсолютные и относительные показатели.....	277
Структура и организация	278
Технологии и инструменты.....	283
Компетентность и навыки.....	287
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	292
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	294
ГЛАВА 15	
УСТОЙЧИВАЯ КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ НАЧИСТОТУ	297
Устранение неполадок в вашей культуре	298
Вразрез с культурой.....	301
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	303
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	304
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	307
ПРИМЕЧАНИЯ	315

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемый руководитель!

У вас есть возможность поднять планку производительности. Доказано, что правильно предоставляемая обратная связь оказывает непосредственное положительное влияние на результативность отдельных людей, команды и организаций в целом. А еще вы получаете возможность поднять планку кадрового потенциала. Обратная связь — наилучший способ облегчить карьерный рост для перспективных сотрудников.

Мы с Анджелой нескованно рады, что «Обратная связь в бизнесе» выходит на русском языке. Откровенному разговору о самых важных вещах языковые барьеры не помеха. Обратная связь — это существенная и неотъемлемая часть результативности сотрудника. В ходе моей работы с руководителями из России всплывают такие же вопросы, как в любом другом уголке земного шара. Но, возможно, чаще, чем где бы то ни было, возникали три момента, наиболее свойственные нашей культуре.

Во-первых, это тенденция подчеркивать негативные аспекты, не отмечая положительных. Как показывают результаты исследования, баланс между положительными и отрицательными моментами должен составлять 5 к 1. Старая пословица права: «Доброе слово и кошке приятно».

ПРЕДИСЛОВИЕ

Во-вторых, предоставляя обратную связь, мы искренне заботимся о собеседнике. Однако зачастую результат оказывается прямо противоположным. Русские люди обычно прямолинейны, и временами сотрудники избегают запрашивать обратную связь, опасаясь того, что могут услышать в ответ.

Наконец, еще одна крайность (а Россия — это, конечно, страна крайностей) — вообще не давать обратной связи. Абсолютно никакой. Как коуч, я обучал члена совета директоров крупной российской компании — производителя товаров массового спроса — давать обратную связь одному из подчиненных. Как только она это осуществила, на следующий день сотрудник подал заявление об увольнении. Будучи непривычным к таким вещам, он ошибочно счел обратную связь приговором.

Но так быть не должно, и теперь у вас есть реальная возможность изменить ситуацию. Внедрите метод разговора начистоту в повседневное общение своей организации, сделав его нормой. Удостоверьтесь, что ваши сотрудники по-настоящему слышат обратную связь о наиболее важных для них вещах. Предоставляя ее, помните принцип: «твердость в решениях, мягкость в подходе».

С нетерпением жду вашей честной обратной связи об этой книге,

Сергей

P. S. Анджела уже не первый год ведет со мной разговоры начистоту. И помогает. Так что доказано на практике: русский человек способен воспринимать обратную связь!

ВВЕДЕНИЕ

ЧТО ТАКОЕ РАЗГОВОР НАЧИСТОТУ?

Прежде всего, разговор начистоту повышает эффективность. Члены вашей команды должны на высочайшем уровне освоить умение давать подобную обратную связь. Она требует регулярной честной оценки, понимания необходимости перемен и ответственности. В этом смысле разговор начистоту мотивирует: он основан на вере в человеческий потенциал — ваш собственный и каждого члена команды.

Однако если разговор начистоту будет сводиться только к такому пониманию, много пользы он не принесет.

Устремления многочисленных гуру эффективности и авторов книг по саморазвитию разбиваются о непреложный факт: как показывает практика и подтверждает наука, у нас, людей, не слишком хорошо получается совершенствоваться. Вместо того чтобы увидеть в честной оценке возможность измениться, мы мастерски избегаем обратной связи, логически объясняем свои ошибки

и пытаемся измениться лишь затем, чтобы потом все бросить на полпути.

Но метод разговора начистоту — это нечто большее.

Он объясняет, почему мы, люди, плохо реагируем на обратную связь, и позволяет нам применить это знание. Разговор начистоту устраниет причины, по которым обычно не дается обратная связь, а если и дается, то редко срабатывает. Он прекрасно диагностирует проблемы низкой эффективности конкретного человека, а результатом становится справедливая и предметная оценка. Простая обратная связь по методу разговора начистоту доносит до человека мысль о необходимости перемен. Она объясняет, почему необходимо измениться, а затем дает оценку нынешнего уровня эффективности и нацеливает адресата на совершенствование. Результат — конкретная, целенаправленная, ориентированная на развитие и прежде всего выполнимая обратная связь. Это и есть метод разговора начистоту.

Используя научный подход, лежащий в основе разговора начистоту, каждый может повысить производительность сотрудников.

Этот процесс будет нелегким, а его результат — не прочным, если усилия лягут исключительно на ваши плечи. Разговор начистоту может стать больше чем просто обратной связью сотрудникам: он способен превратиться в культуру, экосистему внутри команды или организации, и эффективность, ведущая к совершенствованию, перестанет зависеть только от обратной связи руководителя. Этот разговор может выступать простым диагностическим инструментом для оценки организационной культуры. С его помощью можно будет выявить необходимость культуры общения начистоту и внедрить ее.

Это то, чем **является** разговор начистоту. А чем он *не является*? Он не является средством сделать сотрудников счастливыми (однако принести им удовлетворенность должен). Он не деликатен и часто малоприятен, суров, но справедлив и явно свидетельствует о необходимости перемен. Метод разговора начистоту — не единственное средство, но исследования подтверждают его единственность. И пока ученые продолжают свою работу, мы готовы получать обратную связь и вносить изменения.

Хотя разговор начистоту, как правило, прост, он не обязательно легок. Но мы поможем вам его освоить. На **РИСУНКЕ 1** представлена суть разговора начистоту.



РИСУНОК 1. Что такое разговор начистоту?

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ

Вы — занятой человек, у вас каждая минута на счету, поэтому не обязательно читать все главы по порядку. Сосредоточьтесь на основном. Начните с того, что для вас важнее всего. Например, прямо сейчас можете открыть главу 15, найти руководство по определению проблемы и начать прорабатывать эту тему.

Часть первая ЗНАЧИМАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Мы начинаем с основ. В главе 1 мы разъясняем взаимоотношения между эффективностью и обратной связью, развенчиваем мифы, не подтвержденные наукой. Глава 2 рассказывает об основах эффективности персонала: квалификации, качествах личности и контексте (мы называем их «Три К»). Глава 3 посвящена самым большим препятствиям на пути прогресса. В главе 4 мы описываем основополагающие принципы обратной связи: справедливость, целенаправленность и достоверность. В главе 5 приведены убедительные аргументы в пользу обратной связи. Интерес к теме обратной связи продолжает расти. Мы объясняем, почему это происходит — вообще и именно сейчас.

Часть вторая РУКОВОДИТЕЛЬ, КОТОРЫЙ ГОВОРИТ НАЧИСТОТУ

Эта часть рассказывает о том, *что делать*. Если первая часть посвящена теоретическим вопросам эффективности и обратной связи, то вторая — полностью практическая. Глава 6 поможет выявить потребности развития вашей команды и содержит конкретные советы, помогающие

подкрепить ваше мнение, обеспечить его справедливость и точность. Основная причина, по которой не дается обратная связь, в том, что мы не знаем, как это сделать. Разговор начистоту основан на простом подходе к построению эффективных сообщений обратной связи. Этот процесс может и должен быть легким. Глава 7 расскажет, как подготовиться к разговору начистоту, который заставит сотрудника задуматься о работе и честно оценить текущие результаты своей деятельности, и донести до него, чего конкретно вы ожидаете в будущем. Эта практическая методология основана на научном подходе. Доказано, что она повышает ценность привычного коучинга и формализует условия оценки эффективности.

Разрабатывая основы метода разговора начистоту, мы хотели помочь вам избежать трех распространенных ловушек. Глава 8 посвящена контролю качества обратной связи, которую вы хотите предоставить. Есть три вида некачественной обратной связи: сбивающая с толку, фиктивная и грубая. Они принесут больше вреда, чем пользы. Глава 9 посвящена эмоциональным аспектам разговора начистоту. Вы узнаете, как, подготовившись и потренировавшись, «сохранять спокойствие и давать обратную связь». Наконец, глава 10 посвящена получателю обратной связи. Она научит вас учитывать специфику конкретного разговора (особенности культуры, половая принадлежность, разница поколений, статус в организации), находя с собеседником общий язык и улучшая результат разговора.

В главе 11 вновь рассматриваются проблемы личностных изменений. В ней мы ответим на вопрос, почему перемены трудны, но реальны. Мы — существа привычки, а привычки можно изменять. Вы узнаете, как формировать полезные привычки у своих сотрудников.

Часть третья

КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ НАЧИСТОТУ

Здесь речь пойдет о формировании организационной культуры. На этом этапе вы уже будете знать, как давать обратную связь. Вы сможете делать это часто и хорошо. А как же ваша команда и подчиненные? Ключевой момент в построении культуры общения начистоту — формирование ясных ожиданий, правильный настрой руководства и привитие ответственности за запрашивание и предоставление обратной связи (глава 12). В главе 13 вы найдете тесты, помогающие оценить уровень вашей культуры общения начистоту, установить существующий уровень развития и определить конкретные направления перемен. Глава 14 предлагает практические решения, которые помогут создать культуру общения начистоту в вашей организации. Глава 15 посвящена устраниению проблем: оценке результатов ваших усилий, измерению прогресса и мерам по исправлению ситуации. Все это поможет поддержать вашу культуру.

Основные мысли этой книги мы подытожим в заключении и там же в последний раз коснемся метода разговора начистоту, а также культуры соответствующего общения.

В конце каждой главы вы найдете интервью с экспертом на тему, которой эта глава посвящена. В одних случаях мнение специалиста совпадает с нашим подходом, в других — нет. Все нормально: в этом-то и суть обратной связи. И если при чтении этой книги вы тоже захотите что-то добавить или прокомментировать, пожалуйста, напишите нам. Мы очень ценим обратную связь.

Часть I

ЗНАЧИМАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Сотрудники жалуются на нехватку обратной связи. Возникает вопрос: «Почему руководители ее не дают?» Одни считают, что она не обязательна. Другие — что она не работает.

Но, уважаемый руководитель, если вам удастся выполнить свои обязанности по повышению эффективности и координированию работы без обратной связи, — вам очень повезет. Вы будете первым¹.

Люсьен Альзиари,
глава управления работы с персоналом компании Prudential

Никто не удивляется, что пилоты управляют самолетами, а пианисты исполняют музыку. Так почему же менеджеры не делают то, что им положено, а именно не дают обратной связи?

Мы провели исследование, чтобы определить ключевые факторы постоянного дефицита обратной связи. Мы выявили 21 причину: ровно столько доводов привели менеджеры, объясняя, почему не дают обратную связь: «Меня этому не учили», «Я чувствую себя неловко», «Сотрудник будет жаловаться», «Я не знаю, как в этой ситуации помочь», «Это не моя работа», «Мой начальник будет возражать», «На это уходит слишком много времени» и т.д.

Мы разбили неупорядоченный список по категориям и теперь можем соотнести каждый из конкретных доводов с одной из трех основных причин:

1. «Я не даю обратную связь».
2. «Я не могу давать обратную связь».
3. «Я не буду давать обратную связь».

В некоторых компаниях обстановка не предполагала наличие обратной связи. Им была свойственна *нулевая ответственность* («**Я не даю обратную связь**»). Отсутствие обратной связи было в порядке вещей.

Некоторым менеджерам просто не хватало знаний для качественной обратной связи, а это — нехватка *навыков* («**Я не могу**»). Предоставлять членам команды требуемую информацию о результатах работы им не позволяла не-компетентность.

Там, где отсутствовала *готовность* («**Я не буду**»), это происходило либо по эмоциональным, либо по рационально объясняемым причинам. Если говорить об первом, для многих из нас обратная связь *действительно*

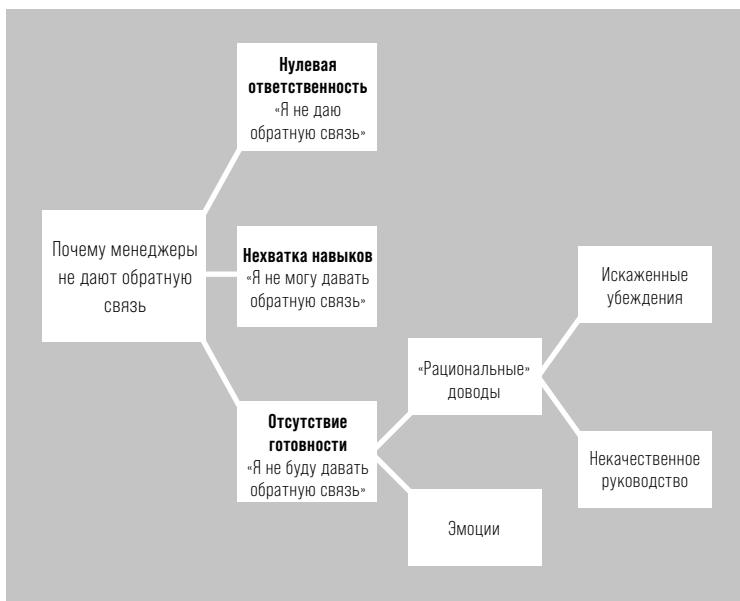


РИСУНОК 2. Причины, по которым менеджеры не дают обратную связь²

подразумевает высокую эмоциональную насыщенность. Объяснить «рациональные» причины куда сложнее, и их воздействие может не осознаваться. Например, на вас могут влиять искаженные убеждения или мифы о воздействии обратной связи. Рационализация может быть и более опасной, если ее причина кроется в некачественном руководстве — например, когда менеджер намеренно избегает обратной связи.

Результатом нашей работы стало простое дерево решений.

Есть хорошая новость: все эти причины отсутствия обратной связи можно минимизировать. Мы расскажем вам, как это сделать. Но сначала давайте разрушим некоторые мифы об обратной связи.

ГЛАВА 1

МИФЫ ОБ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Люди, серьезно относящиеся к менеджменту, то есть профессиональные руководители, считают, что умение давать обратную связь нужно оттачивать так же тщательно, как и технические навыки³.

Джей Циммерман,
менеджер по развитию талантов компании Aon

Гуру менеджмента редко сходятся во взглядах. Но в отношении обратной связи они едины во мнении. И этому есть убедительное доказательство. На самом деле, в наши дни редкий бизнес-оратор, консультант или автор статьи в деловых СМИ не упоминают о важности обратной связи для повышения эффективности компании.

Тем не менее перспектива обратной связи и даже само это словосочетание заставляют нас чувствовать себя неуютно.

Это довольно странно, ведь мы с самого детства сталкиваемся с реакцией на свою деятельность. Вспомните

школу и пометки учителей в контрольных работах (и почему в ручке всегда были красные чернила?). Это тоже была обратная связь, и мы ее нормально воспринимали. Мы понимали: человек, ответственный за наше обучение, стремится помочь нам стать лучше. И мы были правы. Исследователи ведущего британского университета подтвердили то, что мы уже интуитивно знали: у получивших обратную связь студентов улучшается успеваемость. Более того, ученые обнаружили: чем лучше человек учится, тем больше пользы он извлекает из обратной связи⁴. Тот же принцип должен действовать и в трудовой сфере.

Тогда почему же мы меняем отношение к обратной связи, начиная работать? В конце концов, в других сферах жизни обратная связь для нас нормальна. Фактически рейтинги и отзывы — это наша новая реальность, в современном мире все оценивается. Для обратной связи нет преград. Водители и пассажиры Uber ставят друг другу оценки, рейтинги продуктов на Amazon влияют на наши заказы, рестораны получают мгновенные отзывы через TripAdvisor или OpenTable, а парикмахеры могут улучшить качество услуг, проверяя свои рейтинги на Yelp.

И, если нам важны рейтинги — то есть обратная связь, — мы изменяем свой продукт или услугу, чтобы они лучше отвечали потребностям покупателей и клиентов. Определенно, обратная связь нам необходима — и чем скорее, тем лучше.

Так почему же в организациях все не так?

ИСКАЖЕННЫЕ УБЕЖДЕНИЯ. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Живя в обществе, мы руководствуемся законами (нормами и правилами), а не интуицией. В научных лабораториях применяются тщательно разработанные, проверенные и испытанные подходы и методы. Маркетологи основывают свои стратегии на исследованиях рынка. К несчастью, в управлении людьми мы часто поступаем по-другому: как правило, руководствуемся интуицией, предположениями, удобными интерпретациями, личными предпочтениями и сиюминутным настроением.

Сотрудники организаций склонны верить утверждениям, которые не соответствуют действительности.

Мы считаем, что именно так возникают искаженные представления об обратной связи на рабочем месте. Мы выявили шесть мифов об обратной связи, широко распространенных среди руководителей⁵. Эти мифы заставляют нас игнорировать практические примеры, которые наверняка могли бы многому нас научить.

Миф 1 ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И ТАК СУЩЕСТВУЕТ

Не стоит думать: «Люди и так постоянно дают друг другу обратную связь. Зачем я буду вмешиваться? Сотрудники сами разберутся».

Ох уж эта вера в чудо! Словно в сказке, обратная связь появляется, наподобие доброй феи, именно тогда, когда она нужнее всего. Многие руководители надеются, что сотрудники каким-то образом просто... «сами узнают». Но каждое новое исследование опровергает идею о том,

что обратная связь возникает сама по себе. Руководители зачастую не дают ее сотрудникам, и появиться волшебным образом из ниоткуда она не может.

Миф 2

СОТРУДНИКАМ НЕ НРАВИТСЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Не стоит думать: «Люди не любят получать отзывы о своей работе. Почему я должен усиливать их страдания?»

Вряд ли мы удивим вас, сообщив, что никому не нравится обратная связь. Действительно, научно доказано: людям не очень-то приятно получать отзывы о своей деятельности. На работе им это не нравится до такой степени, что многие при возможности даже специально избегают обратной связи⁶, особенно при наличии проблем с эффективностью. Исследование под названием «Прячешься ли ты от своего босса?» выявило, что в 24% случаев из-за плохой работы сотрудники пытаются избежать общения с руководителем⁷.

Но это искаженное представление, бросающее тень на работников и результаты их труда.

Во-первых, все сотрудники разные. Те, кто понимает важность обратной связи, привыкли ее получать. Они ориентированы на высокую эффективность работы, гораздо чаще обращаются за обратной связью и реагируют на нее⁸.

Во-вторых, то, что нам нравится, и то, чем мы удовлетворены, — это разные вещи. Зависимость между удовлетворенностью обратной связью и эффективностью работы высока. Это подтверждает, что обратная связь может оказать невероятно мощное положительное влияние на эффективность работы. И наоборот, неудовлетворенность

обратной связью негативно влияет на показатели эффективности: например, на ответственность за результат и уверенность в выполнении задачи⁹. Другими словами, повышение эффективности зависит от удовлетворенности обратной связью.

Таким образом, руководствуясь убеждением, что «работникам не нравится обратная связь», вы лишаете себя возможности повысить эффективность их деятельности.

Это похоже на ежегодный осмотр у стоматолога. Нам может не понравиться его вердикт о том, что необходимо ставить пломбу. Но мы должны быть удовлетворены обоснованностью и точностью диагноза. К тому же опытный стоматолог может преподнести эту новость деликатно, не заставляя нас испытывать дискомфорт из-за того, что мы неправильно чистили зубы. Независимо от того, насколько мы «счастливы», лучшее, что можно сделать в данной ситуации, — это решить проблему. Мы удовлетворены обратной связью стоматолога, предпринимаем действия для решения этой проблемы — и получаем в результате ослепительную улыбку!

Миф 3

**РУКОВОДИТЕЛЬ ЗНАЕТ
ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВСЕ**

Не стоит думать: «Ответственность лежит только на мне. Я должен сделать все правильно. Никто кроме меня не может оценить эффективность работы».

Большинство из нас согласится с тем, что руководитель играет ключевую роль. Но если бы нас попросили проанализировать это утверждение, мы бы в конечном итоге

пришли к выводу, что оно лишь наполовину правдиво. Если подчиненные не доверяют своему руководителю, то не смогут всерьез воспринимать его отзывы о своей работе.

Результаты исследования показывают: «надежность источника», то есть доверие к человеку, дающему обратную связь, влияет на точность ее восприятия и готовность на нее отреагировать. От всего этого зависит эффективность дальнейшей работы¹⁰. Если вы не доверяете своему руководителю и ваше с ним личное взаимодействие оставляет желать лучшего, обратная связь не принесет желаемых результатов.

Роль руководителя важна. Но если вы, возглавляя коллектив, считаете, что ответственность за предоставление обратной связи лежит исключительно на вас, возможны два варианта развития событий. Первый: вы упустите возможность получить помощь из целого ряда надежных источников — а ведь это могло бы повысить достоверность и точность обратной связи. Второй: ответственность может оказаться слишком велика. В конце концов, вы можете ошибаться...

Миф 4

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — ЭТО ХОРОШО,
А ЧАСТАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — ЕЩЕ ЛУЧШЕ!**

Не стоит думать: «Чем больше, тем лучше!»

В нашем случае правильная реакция на это утверждение: «Да, но все не совсем так». Существуют доказательства того, что частая обратная связь — это хорошо. Но может ли хорошего оказаться слишком много?

Как показало одно из исследований, в некоторый переломный момент *увеличение* частоты обратной связи

приводит к *снижению эффективности*¹¹. Это противоречит общепринятым мнению, будто работникам нужно очень часто давать отзывы о том, как они справляются, особенно когда они осваивают новую задачу или роль. На самом деле то же самое исследование подтверждает, что чрезмерная обратная связь на ранней стадии обучения вредит. Изучение нового требует возможности экспериментировать и учиться на собственных ошибках.

Эти результаты подтверждает другое исследование. В эксперименте в естественных условиях ученые варьировали частоту и объем обратной связи об эффективности работы. Они обнаружили, что подробная информация о деятельности сотрудника привела к значительному повышению эффективности. Однако это работало, только когда обратная связь предоставлялась через достаточные промежутки времени. Когда она была чересчур частой, продуктивность работы серьезно падала¹². Работа над ошибками требует времени. Если слишком часто получать новую информацию, это рассеивает внимание и может снизить эффективность работы¹³.

Миф 5 ОТРИЦАТЕЛЬНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — ЭТО ПЛОХО

Не стоит думать: «Я должен давать только положительные отзывы, потому что отрицательные вызовут конфликт, а зачем мне проблемы? И как вообще можно «оценить» плохие результаты?»

Существует миф, будто отрицательная обратная связь — это плохо. Может быть, он связан со страхом демотивировать сотрудников. Как бы то ни было, очень

распространена вредная идея, что мы должны акцентировать внимание только на «положительной оценке».

Нам нравится, когда наши заслуги ценятся. В похвале и признании нет ничего плохого. Однако вера в то, что отрицательная обратная связь не нужна, чревата многими последствиями.

- Руководители будут стараться не давать обратной связи вообще. Родители учат нас еще в детстве: «Если не можешь сказать ничего хорошего, то лучше промолчи!»
- Они будут приукрашивать оценку работы сотрудника. Когда они превратят отрицательную обратную связь в нечто вроде «Ну... недурно», она утратит всю практическую ценность.
- Руководители будут недостаточно ясно доносить свое мнение о работе сотрудника. Как известно, у них вообще плохо получается давать обратную связь: как показывает мировая статистика, умение давать конструктивные отзывы находится в нижней части списка компетенций руководителей всех уровней¹⁴.

Идея о том, будто отрицательная обратная связь — это плохо, — яркий пример «удобно» искаженного факта. Результаты исследования доказывают, что характер обратной связи (положительный или отрицательный) практически не влияет на эффективность работы. Исследования показывают, что положительная обратная связь может привести к снижению усилий сотрудника, а отрицательная — стимулировать его достичь большего¹⁵.

Эффективность работы очень зависит от контекста. И когда обратная связь соответствует ситуации, ее

«дурная репутация» сводится на нет. Робин Шарма, автор книги «Монах, который продал свой «феррари»»*, написал в Twitter: «Отрицательная обратная связь горчит»¹⁶. Выбор за вами!

Чтобы подобрать правильные слова для определенного человека в конкретной ситуации, необходимо учитьывать множество факторов. Вот несколько примеров.

- Пример 1: *положительная обратная связь* может стимулировать людей, которые нацелены на победу, не боятся риска и стремятся к вознаграждению (так называемая «мотивация на достижение успеха»)¹⁷.
- Пример 2: *отрицательная обратная связь* может оказаться эффективной для человека, который стремится избежать неприятностей, обычно осторожен и опасается наказания (так называемая «мотивация избегания неудачи»)¹⁸.
- Пример 3: *отрицательная обратная связь* может сыграть особенно важную роль в «критических ситуациях»: возникших впервые, с высоким уровнем неопределенности, где сотрудник максимально заинтересован в результате: например, руководит новой командой или преодолевает кризис¹⁹.

Распространенная вера в то, что отрицательная обратная связь — это плохо, соответствует стремлению большинства людей избегать конфликтов. Гораздо проще жить, считая, будто обратная связь должна только мотивировать

* Шарма Р. Монах, который продал свой «феррари». Притча об исполнении желаний и поиске своего предназначения. — М.: ACT, 2019.

и вдохновлять. На интуитивном уровне это может казаться правильным. Тем не менее факты свидетельствуют: хотя позитив и оптимизм могут повысить настойчивость исполнителя задачи, на эффективность работы они влияют незначительно²⁰. Некоторые ученые даже утверждают: «Единственная полезная обратная связь — отрицательная». Их коллеги предлагают менее жесткую альтернативу, утверждая, что мотивационный компонент обратной связи может быть положительным или отрицательным в зависимости от человека и ситуации.

Ваша работа как руководителя заключается в повышении эффективности работы. Вы должны давать сотрудникам обратную связь о том, что этому препятствует. Помогая им работать более продуктивно, можно добиться повышения настроения на работе, удовлетворенности ею и преданности компании²².

Давайте сосредоточимся на важном. И если для повышения эффективности работы необходима пара неприятных разговоров, значит, их надо провести. Мы решительно выступаем за предоставление справедливой обратной связи, и только тогда, когда она обусловлена результатами работы.

Миф 6

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ — ПАНАЦЕЯ

Не стоит думать: «Я поговорил с подчиненным, и на этом моя миссия выполнена! Он услышал от меня, что конкретно надо изменить, и собирается сделать это».

Это еще один случай, когда следует сказать: «Да, но все не совсем так». Тщательный анализ фактов свидетельствует: сама по себе обратная связь не обязательно

приводит к изменениям. Влияльное метааналитическое исследование продемонстрировало, что к повышению эффективности работы она приводит только в половине случаев, а в трети случаев результаты вообще ухудшаются.

Чтобы ваша обратная связь вошла в «лучшую половину», повышающую эффективность, необходимо принять во внимание множество факторов и объединить их в рамках содержательного, результативного разговора. Вы должны построить его так, чтобы он приобрел для сотрудника актуальность и значимость. Вы должны поддержать усилия работника по повышению эффективности и дать отзыв о его прогрессе.

Вера в то, что обратная связь — это панацея, — миф. Вера в то, что обратная связь — это мощный инструмент руководства, который помогает повысить эффективность работы, — это реальность.

В МИРЕ БЕЗ МИФОВ...

Легко представить, что происходит, когда люди начинают верить в вышеописанные мифы. Нечто похожее изображено на [РИСУНКЕ 3](#).

Давайте представим мир, в котором правят факты.

Мы бы хотели, чтобы там ваши сотрудники были довольны (не обязательно счастливы) продуманной обратной связью. Эта справедливая обратная связь была бы основана на объективной информации. Вы бы фокусировались на том, что нужно изменить, а не только на том, что сотрудники делают правильно. Они получали бы обратную связь и реагировали на нее, потому

Как хороший руководитель, я читаю книги по менеджменту и статьи об обратной связи.	И я думаю...
В них говорится, что...	И я думаю...
1. Обратная связь и так существует	 Обратная связь распространена повсеместно. Она существует сама по себе. Мне не нужно вмешиваться...
2. Сотрудникам не нравится обратная связь	 ...и более того, большинство сотрудников не любят и избегают ее...
3. Руководитель знает об эффективности все	 ...но я – руководитель, и вся ответственность за предоставление обратной связи лежит на мне. Никто другой не может это сделать...
4. Обратная связь – это хорошо, а частая обратная связь – еще лучше!	 ...поэтому я беру на себя обязанность давать своим сотрудникам обратную связь как можно чаще и в максимальном объеме...
5. Отрицательная обратная связь – это плохо	 ...и я должен упорно трудиться, чтобы найти позитивный способ сказать сотрудникам о необходимости повысить эффективность!
6. Обратная связь – панацея	 В конце концов, моя тяжелая работа принесет большую пользу. Как только я предоставлю сотрудникам обратную связь, их эффективность сразу же возрастет
Но ничего не происходит... Неудивительно, что я расстроен	

РИСУНОК 3. Шесть мифов об обратной связи

что заинтересованы в этом. Им не обязательно знать обо всех возникающих вопросах, пока кто-то заслуживающий доверия о них не расскажет.

Что же мешает вам попытаться создать этот мир в собственной команде? Ничего.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Многие менеджеры и руководители организаций верят в эти шесть распространенных мифов об обратной связи. Это может привести организацию к отрицательным результатам. Знание научных фактов об обратной связи улучшит ее восприятие, повысит самосознание сотрудников и будет способствовать повышению эффективности работы. Формирование основанной на научном подходе точки зрения поможет избежать ситуаций, когда ваша обратная связь не произведет желаемого эффекта.