

ОТЗЫВЫ НА КНИГУ «СПАСИБО ЗА ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ»

«Умение получать обратную связь — это навык, и, как большинство навыков, он требует времени и готовности меняться и совершенствоваться... Эта книга — лучшее руководство по изучению такого умения».

Джессика Лейн, The New York Times

«Это исключительно полезная книга, полная удобных приемов, которыми может пользоваться любой руководитель организации, лидер команды, деловой партнер или тот, кто строит личные отношения. Стоун и Хин проделали огромную работу и сумели показать людям и организациям колоссальную ценность обратной связи — одного из самых полезных инструментов человеческого обучения».

Strategy + Business

«Эта книга полностью перевернет подход к обратной связи. Стоун и Хин учат читателей не посылать ее, а эффективно принимать и использовать в планировании улучшений... Они раскрывают суть процесса обратной связи, сложного взаимодействия, на который влияют особенности дающего и принимающего. Отличное продолжение книги «Трудные разговоры» делает обратную связь исключительно эффективной — причем в любой области и любой форме».

T + D Magazine

«Эта уникальная книга научит правильно принимать обратную связь — будь то оценка начальника, слова детей о приготовленном вами обеде или едкие замечания свекрови о том, как вы воспитываете детей... Стоун и Хин дадут вам исключительно продуманные и полезные советы».

Parents Magazine

«Нам всем нужно научиться правильно принимать обратную связь. Это не означает, что вы всегда должны быть ей рады, но вам нужно отказаться от привычки встречать в штыки все, что кажется несправедливым. Авторы научат вас разбираться в том, почему возникла такая разница во взглядах... Они зададут вам полезнейший вопрос: чем мои слова и поступки кому-то мешают?»

The Guardian (London)

«Эта книга — не манифест уступок. Она научит вас искусству понимания обратной связи, и тогда любая критика будет способствовать вашему развитию».

Evening Standard

«Обратная связь есть повсюду. Мы не можем полностью контролировать, что окружающие о нас думают. Но мы можем определить, как воспринимать обратную связь от них. Это очень разумная, легко написанная книга».

Financial Times

«Удивительно мало внимания уделяется эффективному восприятию обратной связи. Стоун и Хин научат вас этой науке и искусству. Они помогут вам эффективно воспринимать обратную связь не только на работе, но и в личной жизни... Авторы сделали огромную работу по выявлению самых эффективных способов восприятия обратной связи, а также способов ее влияния на жизнь. Наша культура все сильнее ориентируется на индивидуальность и личность. Эта книга поможет правильно принимать и конструктивно использовать информацию, которую мы получаем от других. Настоятельно рекомендуем к прочтению».

Kirkus Review

«Честно признаюсь, эта книга вызвала у меня определенный дискомфорт. Именно поэтому она мне так понравилась. Глубокий анализ и масса практических советов помогут вам понять, почему принимать обратную связь так тяжело — и как можно овладеть этим навыком. Если вы с радостью принимаете критику на работе и обожаете ее в личной жизни, то вы — единственный человек на земле, которому эта книга не нужна».

Дэниел Г. Пинк, автор книги «Продавать — это так по-человечески» и «Драйв»

«Эта книга способна изменить жизнь. Она посвящена одной из самых трудных и важных ее сторон — принятию обратной связи. Книга научит вас не встречать критику в штывки, лучше понять самого себя, учиться и строить гармоничные отношения. Даг Стоун и Шейла Хин написали настоящий бестселлер».

Адам Грант, профессор университета Уортон, автор книги «Давать и брать»

«Представьте себе организацию, где все умеют правильно воспринимать обратную связь. Коллективная тревожность снизится. Люди будут учиться и расти. Скажете, это невозможно? Благодаря этой безумно оригинальной и полезной книге, это может стать реальностью».

Джуди Розенблум, бывший руководитель отдела корпоративного обучения в компании Coca-Cola и основатель Duke Corporate Education

«Поразительно оригинальный совет, который поможет сделать обратную связь по-настоящему полезной».

Крис Бенко, вице-президент компании Merck

«Если хотите возглавить растущую организацию, вам нужно улучшить качество обратной связи. Эта книга станет для вас полезнейшим руководством»

Эми С. Эдмондсон, профессор лидерства и управления Novartis, профессор Гарвардской школы бизнеса, автор книги «Командный стиль работы»

«Эта книга понравится не только специалистам в области обучения и подбора кадров. Ее должен прочесть каждый, кого оценивают на работе, и каждый, кто хочет совершенствоваться».

Б. Алан Эхтенкамп, исполнительный директор по глобальной организации и развитию лидерства, Time Warner Inc.

«Восприятие обратной связи на работе очень важно, но в семье еще важнее. Простая, элегантная книга научит вас этому искусству».

Брюс Фейлер, журналист New York Times и автор книги «Секреты счастливых семей»

«Эта книга дает читателю чувство контроля и меняет парадигму обучения».

Вагнер Денуццо, директор IBM Management Development

«Наша команда с интересом прочла эту книгу. Мы долго обсуждали ее, словно это пропуск в мир бесплатных пончиков и кофе! Теперь мы используем эффективные стандарты конструктивной обратной связи, которые помогают нам находить решения сложных проблем. Концепции авторов вкупе с желанием приносить пользу обществу и профессионализмом — отличное сочетание. Мы используем этот материал в подготовке курсантов, надеясь, что они будут руководствоваться этими принципами в своей будущей работе».

Дж. Эдвардс, капитан-лейтенант, инструктор полицейской академии

«Эта книга не о том, как *давать* обратную связь. Она научит вас гораздо более полезному навыку. Она научит вас обратную связь *принимать*... Мы должны любить обратную связь, как позитивную, так и негативную. Но мы очень гордые создания... Вот почему эта книга так полезна. Нам кажется, что мы способны эмоционально справляться с любой критикой в духе открытости. Но все мы люди и не похожи друг на друга. Эта книга научит понимать разные реакции, воспринимать их и действовать с учетом обратной связи».

Дэн Котёл, журнал International Rugby Coaching

*Посвящается Анне и Дону Стоунам,
лучшим в мире родителям.
Вы научили меня самому важному в жизни.
ДС*

*Джону, Бенджамину, Питеру и Аделаиде
с благодарностью за то,
что вы любите и принимаете меня,
несмотря на все мои недостатки,
а, может быть, и благодаря им.
ШХ*

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление. НЕ ТОЛКАТЬ, А ТЯНУТЬ 13

ЧАСТЬ 1. ПРОБЛЕМА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Глава 1. ТРИ ТРИГГЕРА. *Что блокирует обратную связь* 29

Триггеры истины: обратная связь ошибочна, несправедлива, бесполезна 33

Триггеры отношений: я не могу слышать этого от тебя 37

Триггеры идентичности: обратная связь — это угроза, которая лишает меня душевного равновесия 40

ЧАСТЬ 2. ТРИГГЕРЫ ИСТИНЫ И ПРОБЛЕМА ПОНИМАНИЯ

Глава 2. РАЗДЕЛЕНИЕ ПРИЗНАНИЯ, НАСТАВЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ 48

Три вида обратной связи 49

Нам нужны все три 56

Остерегайтесь перепутанных проводов 61

Что может помочь? 65

Глава 3. ГЛАВНОЕ — ПОНИМАНИЕ. <i>Переход</i>	
<i>от «Это неправильно» к «Объясни мне»</i>	70
Мы отлично умеем находить ошибки	71
Переход от выявления ошибок к выявлению	
<i>различий</i>	89
Когда согласия достичь не удастся	100
Разговор с комментариями	103
Глава 4. ВЫЯВЛЕНИЕ СЛЕПЫХ ЗОН. <i>Понимание</i>	
<i>столкновений</i>	111
Схема разрыва	113
Поведенческие слепые зоны	116
Три усилителя слепых зон	122
Что помогает нам увидеть свои слепые зоны?	129
ЧАСТЬ 3. ТРИГГЕРЫ ОТНОШЕНИЙ	
И ПРОБЛЕМА «НАС»	
Глава 5. НЕ ПЕРЕВОДИТЕ СТРЕЛКИ. <i>Отделяйте</i>	
<i>«что» от «кто»</i>	143
Триггеры отношений: разговор с переводом	
<i>стрелок</i>	144
Два триггера отношений	147
Триггеры отношений: что будет полезно?	161
Глава 6. ВЫЯВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ОТНОШЕНИЙ.	
<i>Сделайте три шага назад</i>	170
Понимание системы отношений	172
Отступите на три шага	173
Обратная связь через системную призму	184
Преимущества системной призмы	187
Поговорим о системах	195

СОДЕРЖАНИЕ

ЧАСТЬ 4. ТРИГГЕРЫ ИДЕНТИЧНОСТИ И ПРОБЛЕМА «Я»

Глава 7. КАК ВНУТРЕННЯЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ХАРАКТЕР ВЛИЯЮТ НА ВАШУ ИСТОРИЮ	205
Освобождение внутренней организации	207
Внутренняя организация — лишь часть истории	220
Эмоции искажают смысл обратной связи	222
Как чувства преувеличивают обратную связь	224
Глава 8. РАЗОБЛАЧЕНИЕ ИСКАЖЕНИЙ. Увидеть обратную связь в «реальном масштабе»	229
Пять способов выявления искажений	231
Когда жизнь идет наперекосяк	249
Глава 9. РАЗВИВАЙТЕ ЗРЕЛУЮ ИДЕНТИЧНОСТЬ. Шаг к наставничеству	253
Обратная связь может подрвать наше представление о себе	254
Переход от застоя к развитию	263
Переход к развивающейся идентичности	270

ЧАСТЬ 5. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В РАЗГОВОРЕ

Глава 10. НАСКОЛЬКО ХОРОШИМ Я ДОЛЖЕН БЫТЬ? Устанавливайте границы допустимого	285
Поиск границ, установление границ	286
Как понять, что границы необходимы	289
Где границы могут помочь: распространенные шаблоны отношений	293
Глава 11. НАВИГАЦИЯ РАЗГОВОРА	310
Открытие и настройка	312

Тело: четыре навыка управления разговором	316
Завершение — принятие обязательств	339
Подведем итоги: разговор в развитии	340
Глава 12. ПРИСТУПАЕМ К ДЕЛУ. Пять способов действий	347
Выберите что-то одно	347
Попробуйте провести небольшие эксперименты	352
Выбраться из кривой «джей»	358
Стать тренером для своего тренера	368
Впустите их	381
Глава 13. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ. Обратная связь в организациях	393
Не существует идеальной системы обратной связи . .	394
Что могут сделать руководители высшего звена и кадровики	399
Что могут сделать лидеры команд и те, кто посылает обратную связь	412
Что могут сделать те, к кому обратная связь обращена	417
Благодарность	420
Некоторые полезные организации	429
Примечания	433

Вступление

НЕ ТОЛКАТЬ, А ТЯНУТЬ

Прежде чем вы расскажете мне, как нужно действовать, выложите свои грандиозные планы по моему изменению, исправлению и улучшению, научите меня подниматься из праха и быть сияющим и успешным, запомните: я слышал это много раз.

Меня учили, оценивали и ранжировали. Наставляли, отслеживали и начисляли баллы. Меня выбирали первым, выбирали последним и вообще не выбирали. И это всего лишь в детском саду.

Мы плывем в океане обратной связи.

Каждый год в одних лишь Соединенных Штатах каждый школьник сдает 300 домашних заданий, сочинений и тестов. Миллионы детей проходят оценку при приеме в спортивные команды или получении ролей в школьных спектаклях. Почти 2 миллиона подростков сдают единый экзамен, а потом колледжи оценивают их по полученным оценкам. Не менее 40 миллионов человек оценивают друг друга на сайтах знакомств, и 71% из них уверены, что способны оценить партнера с первого взгляда. И насколько же правильно мы друг друга оцениваем? 255 тысяч свадеб отменяется, а 877 тысяч супругов подают документы на развод¹.

Еще больше обратной связи поджидает нас на работе. 12 миллионов человек теряет работу, и бесчисленное множество работников терзаются сомнениями, не станут ли они следующими. Более 500 тысяч предприятий открываются, и почти 600 тысяч закрывается навсегда. На тысячах предприятий, в конференц-залах и кабинетах ведутся ожесточенные споры о причинах трудностей. Обратная связь происходит непрерывно².

А аттестация? По некоторым оценкам, в этом году от 50 до 90% работников пройдут аттестацию, связанную с их должностями, зарплатами и премиями, и это серьезным образом повлияет на их самооценку. На нашей планете 825 миллионов рабочих часов (94 000 лет!) каждый год тратится на подготовку и прохождение ежегодной аттестации. После этого каждый из нас чувствует себя на тысячу лет старше. Но становимся ли мы мудрее?³

Марджи получила оценку «Соответствие ожиданиям». Для нее эта оценка звучала иначе: «Неужели вы и правда здесь работаете?»

Художественный проект вашего второклассника «Мамочка ругается» стал предметом обсуждения на родительском собрании.

Супруг годами жалуется на ваши недостатки. Вы воспринимаете это не как обратную связь с его стороны, а как «занудство».

Родриго читает свой объемный отчет по обратной связи⁴. Он ничего не понимает, но его настроение изменилось: теперь он чувствует неловкость перед коллегами — перед всеми коллегами.

Наша книга поможет вам эффективно и конструктивно воспринимать обратную связь — позитивную или негативную, заслуженную или незаслуженную, обидную, чуткую или несерьезную. Мы не собираемся призывать вас совершенствоваться или признавать свои ошибки. Мы дадим вам совет, но главная цель — объяснить, почему принимать обратную связь так тяжело. Мы хотим дать вам средства и способы, которые помогут справляться с неприятной и тяжелой информацией и использовать ее для осознания и развития.

* * *

В 1999 году мы вместе с нашим другом и коллегой Брюсом Паттоном написали книгу «Трудные разговоры: как обсуждать самое важное». Мы продолжаем преподавать в Гарвардской юридической школе и работать с клиентами со всего мира, которые заняты в разных сферах. Нам посчастливилось работать с самыми замечательными людьми: руководителями, предпринимателями, операторами нефтяных вышек, врачами, медсестрами, учителями, учеными, инженерами, религиозными лидерами, полицейскими, режиссерами, адвокатами, журналистами и социальными работниками. Даже с инструкторами танцев и астронавтами.

И вот что мы поняли еще в начале пути. Когда мы просили людей назвать самые трудные разговоры в их жизни, речь *всегда* заходила об обратной связи. Неважно, кем были наши клиенты и чем занимались, откуда они и почему обратились к нам. Все говорили, как тяжело давать честную обратную связь, даже понимая, что это жизненно необходимо. Клиенты рассказывали о рабочих проблемах, которые годами оставались нерешенными. Когда же они все-таки давали обратную связь, ни к чему хорошему это не приводило. Коллеги обижались, злились, теряли