

## СОДЕРЖАНИЕ

Что вы узнаете.....	7
---------------------	---

### Часть I

#### **Систематическая обратная связь**

Глава 1. Как установить эффективную обратную связь.....	11
Глава 2. Иногда критика необходима .....	15
<i>Хайди Грант Хэлворсон</i>	
Глава 3. Обратная связь, которая врежется в память.....	21
<i>Эд Батиста</i>	
Глава 4. Лучший способ сообщать плохие новости .....	35
<i>Жан-Франсуа Манзони</i>	
Глава 5. Синдром ожидания неудачи .....	53
<i>Жан-Франсуа Манзони, Жан-Луи Барсу</i>	
Глава 6. Критика должна развивать .....	87
<i>Моник Валькур</i>	
Глава 7. Осмысленное поощрение хорошей работы .....	93
<i>Кристина Белазка-Дюверней</i>	

### Часть II

#### **Формальная обратная связь**

Глава 8. Эффективная аттестация персонала .....	101
<i>Ребекка Найт</i>	
Глава 9. Руководство деятельностью, которую трудно оценить .....	111
<i>Джим Уайтхерст</i>	
Глава 10. Хватит беспокоиться о слабостях сотрудников.....	119
<i>Питер Брегман</i>	

Глава 11. Как ставить задачи и оказывать поддержку в их выполнении .....	125
<i>Эми Галло</i>	
Глава 12. Когда повысить или дать прибавку к зарплате.....	135
<i>Эми Галло</i>	
Глава 13. Как вести записи .....	147

### **Часть III**

### **Острые темы**

Глава 14. Как помочь непродуктивному сотруднику.....	153
<i>Эми Галло</i>	
Глава 15. Как критиковать агрессивного человека .....	163
<i>Холли Уикс</i>	
Глава 16. Обратная связь с эффективным сотрудником.....	169
<i>Эми Галло</i>	
Глава 17. Обратная связь превыше всего, даже при недостатке времени.....	179
<i>Дейзи Уэйдмен Даулинг</i>	
Глава 18. Навигация в бурных водах межкультурного общения .....	183
<i>Энди Молински</i>	
Глава 19. Как обсуждать качество работы с командой.....	187
<i>Ребекка Найт</i>	

## ЧТО ВЫ УЗНАЕТЕ

Волнуетесь, что ваш лучший сотрудник уйдет на более перспективное место? Не дает покоя склочный подчиненный? Боитесь давать оценку результативности на итоговых совещаниях в конце года?

Любой руководитель знает, что для полноценного развития подчиненных крайне важно установить с ними обратную связь. Но сформулировать свое мнение таким образом, чтобы мотивировать сотрудников на улучшение качества работы, не всегда просто, а перспектива раскритиковать человека эмоционального вообще пугает.

Неважно, идет ли речь о годовой аттестации сотрудника или об обсуждении ежедневных результатов, вы можете превратить эти не всегда приятные разговоры в продуктивное общение. Данное руководство, содержащее множество практических советов по большому спектру вопросов — от способов конструктивной критики до умения оценивать выдающуюся работу, снабдит вас полезными инструментами и придаст уверенности, необходимой для плодотворной обратной связи с подчиненными.

Вы узнаете, как:

- включить систематическую обратную связь в процесс ежедневного взаимодействия с сотрудниками;
- преобразовать ежегодное итоговое совещание в катализатор профессионального роста подчиненных;
- планировать трудный разговор с агрессивно настроенным собеседником;
- акцентировать внимание на прогрессе;
- определять причины рабочих проблем, в том числе собственную роль в их возникновении;
- мотивировать сотрудников, признавая их успехи;
- продвигать лучшего сотрудника на следующий уровень;
- оценивать эффективность, когда результаты неочевидны;
- ставить цели, которые помогут сотрудникам развиваться;
- высказывать критику в контексте корпоративной культуры компании;
- привлекать подчиненных к обсуждению результатов.

ЧАСТЬ I

# **Систематическая обратная связь**



# Как установить эффективную обратную связь\*

Большинству руководителей необходимость обратной связи с подчиненными действует на нервы. Ведь неизвестно, как персонал отреагирует на замечания, и вообще не факт, что комментарии начальника повлияют на чью-то работу и поведение.

Однако без оценки действий сотрудников невозможно обеспечить их профессиональное развитие в организации. Обсуждение результатов работы — это способ поделиться с подчиненными своими наблюдениями за их деятельностью и обеспечить продуктивные перемены. Иначе откуда им знать, как вы оцениваете их труд? Если с самого начала избегать неприятных разговоров с малоэффективными сотрудниками, то качество их работы (а может быть, и всей компании) сильно ухудшится. А если вы считаете, что

---

\* Адаптировано на основе Giving Feedback, Performance Appraisal, both from the Pocket Mentor series, and the 20-Minute Manager series books Giving Effective Feedback and Performance Reviews.

эффективные сотрудники и так знают о своих заслугах и для повышения продуктивности им оценка не нужна, то они могут начать халтурить или вовсе покинуть компанию ради карьерного роста.

Обратная связь от начальника повышает сознательность персонала и способствует позитивным переменам во всей организации. Существует два основных типа обратной связи. **Систематическая** действует регулярно или ситуативно; она может быть обращена к сотрудникам вышестоящим, нижестоящим или равным вам по служебному положению. **Формальная** имеет место во время итоговых совещаний раз в год или в полгода; обычно устанавливается с непосредственными подчиненными. Это руководство поможет вам наладить с коллегами оба типа обратной связи.

## Систематическая обратная связь

Этот тип обратной связи основан на целях и задачах, которые вы вместе с сотрудниками определяете в начале года. Такая связь предоставляет возможность своевременно вмешаться, если кто-то сбился с пути, а также позволяет распознавать и развивать правильный подход к работе. Систематическая обратная связь предполагает немедленный отзыв на те или иные действия (например, конструктивные замечания по поводу проведенной на заседании совета директоров презентации), еженедельное обсуждение результатов с каждым членом команды, чтобы оценить прогресс с точки зрения ежедневных и стратегических задач, и карьерный коучинг. Регулярное взаимодействие не только помогает направлять работу в нужное русло, но также облегчает ежегодную аттестацию. Записывая свои



наблюдения и обсуждая прогресс сотрудников в течение года, к итоговому совещанию вы уже будете знать сильные и слабые стороны ваших подчиненных, а те научатся проявлять инициативу, не дожидаясь ваших указаний насчет того, в каких сферах проводить улучшения и заниматься развитием.

## **Формальная обратная связь**

Такой тип обратной связи предполагает аттестацию сотрудника в конце года. Предварительные оценки, так же как систематическая обратная связь, позволяют проанализировать хорошо выполненную работу и выявить проблемы, пока они не усугубились. Поэтому на итоговом совете не должно возникнуть трудностей — ведь во время частых встреч в течение года вы уже обсуждали рабочие сложности и желаемые результаты, которые влияют на зарплату, рост надбавок, получение премии и карьерный рост. Но итоговый отчет также позволяет вам и подчиненным планировать дальнейший процесс, намечать пути развития и сотрудничества в соответствии с новыми целями на будущий год, чтобы члены вашей команды повышали качество работы и поднимались по служебной лестнице.

Рассматривайте и систематическую, и формальную обратную связь как необходимое условие партнерства с вашими сотрудниками, которое вызывает доверие и создает атмосферу искреннего общения. Например, поощряйте их фиксировать факторы, благоприятствующие или препятствующие успешному рабочему процессу; это можно делать при личном общении или в письменном виде перед совещанием. Допустим, совместные обеды или посещения бара после работы

укрепляют взаимоотношения с командой и помогают им достичь важных целей. Или, наоборот, из-за невозможности контролировать сотни электронных писем у менеджеров ИТ-проектов опускаются руки. Побуждайте сотрудников отмечать свои достижения («Я заключил две новые сделки стоимостью \$100 000 и наладил еженедельный контакт с новым дистрибьютором») и определять, что им необходимо для дальнейшего развития (например, обучение работе в новой системе торговой отчетности или инструктаж по новым рабочим функциям).

Страх обратной связи широко распространен не только среди руководителей, но и среди подчиненных, и потому может возникнуть впечатление, что преодолеть его и установить плодотворный диалог практически нереально. Однако это совсем не так — и данная книга поможет вам убедиться в правильности данного суждения.

## Иногда критика необходима\*

Хайди Грант Хэлворсон

Если я прочитаю еще одну статью о том, что ни в коем случае нельзя быть придирчивым к сотрудникам и делать критические замечания, я просто выйду из себя. Это невероятно раздражает. Подобные советы, без сомнения, красиво звучат и, безусловно, даются из лучших побуждений. Конечно, никто не испытывает удовольствия, указывая другому человеку на ошибки — эта ситуация как минимум вызывает чувство неловкости с обеих сторон.

Но избегать негативных отзывов в корне неверно и даже опасно. Неверно потому, что озвученная вовремя критика на самом деле невероятно мотивирует. А опасно из-за того, что невозможно развиваться, не осознав своих ошибок. На одних позитивных откликах далеко не уедешь.

---

\* Адаптированный вариант статьи, опубликованной на [hbr.org](http://hbr.org) 28 января 2013 года.

Вы скажете: «Постойте, разве отрицательный отзыв не лишает человека желания работать? Разве не ведет к демотивации сотрудника?»

Это так.

«Разве людям не нужны ободрения, чтобы чувствовать себя уверенными? Разве это не единственный способ поддерживать заинтересованность в работе?»

Во многих случаях — да.

Непонятно, правда? К счастью, исследования Стейси Финкельштейн из Колумбийского университета и Айелет Фишбах из Чикагского университета проливают свет на, казалось бы, парадоксальную природу обратной связи и ясно показывают, почему, когда и для кого уместен негативный отклик.

Важно понимать, что дает позитивный и негативный отклик. Похвала (например, «Вы очень хорошо справились...») отдает должное квалификации сотрудника и придает ему уверенность в своих силах, тем самым повышая заинтересованность в работе. Однако критическая оценка (допустим, «Здесь вы выбрали неправильный путь...») информативнее — она показывает человеку, в каком направлении ему следует прикладывать усилия, и предлагает идеи, как улучшить работу.

Учитывая эти две различные функции, позитивный и негативный отклики могут быть эффективны (и служить стимулом) для разных людей в разные периоды. Например, когда сотрудник еще не уверен в своих действиях, поощрение помогает ему сохранять оптимизм и легче относиться к возникающим проблемам — в этом обычно нуждаются новички. Но, если речь идет об опытном работнике, который уже более

или менее освоил рабочий процесс, именно конструктивная критика поможет ему приложить необходимые усилия, чтобы выполнить задачу максимально эффективно.

Как демонстрируют Финкельштейн и Фишбах, новичкам и профессионалам, в том числе и для мотивации, нужна разная информация. В одном из их исследований американских студентов, изучающих французский язык начального и продвинутого уровней, спрашивали, что они предпочитают: чтобы преподаватель подчеркивал, в чем они преуспели (то есть уделял внимание их достижениям) или в чем их слабости (то есть указывал на ошибки и способы их устранения). Студенты начального уровня преимущественно хотели бы видеть своим учителем того, кто их одобряет и отмечает их успехи; студенты же продвинутого уровня, наоборот, желали слышать больше критических замечаний, помогающих развивать недостаточно отработанные навыки.

В другом исследовании ученые анализировали совершенно иной вид деятельности — участие в охране окружающей среды. В качестве специалистов они рассматривали членов экологической организации (например, Greenpeace), а как новичков — людей, не состоящих в этом сообществе. Каждый участник исследования составлял список действий, которые они регулярно предпринимают для защиты экологии: сдают отходы на переработку, не покупают воду в бутылках, не стоят подолгу под душем. Затем все выслушали реакцию консультанта по данному вопросу об эффективности их усилий, и участникам был предоставлен выбор: о чем вы хотите знать — о своих результативных или нерезультативных стараниях?

Оказалось, что специалисты чаще, чем новички, выбирали негативный отклик.

Оба этих исследования показывают, что опытные в профессии люди — те, кто уже обладает знаниями и навыками, — не боятся критической оценки своей работы. Скорее, даже ищут ее. Они интуитивно понимают, что критика является движущей силой развития, в то время как одобрение всего лишь подтверждает то, что они уже и так знают.

А как насчет мотивации? Какой тип обратной связи вдохновляет на подвиги? Когда участникам последнего исследования произвольно выдавали или положительную, или отрицательную реакцию на их попытки сохранять окружающую среду и потом спрашивали, какую часть из выплаченных им за эксперимент \$25 они готовы перечислить Greenpeace, тип полученного ответа существенно влиял на желание поделиться деньгами. Среди получивших негативный отклик опытные специалисты в среднем перечисляли организации больше (\$8,53), чем новички (\$1,24). Но из тех, кто услышал положительный отклик, новички жертвовали больше (\$8,31), чем специалисты (\$2,92).

Я не предлагаю никогда не указывать новичку на его ошибки или никогда не хвалить опытного профессионала за превосходную работу. И, разумеется, критика всегда должна быть тактичной и сопровождаться хорошим советом.

Но я хочу сказать, что похвала — более эффективный стимул для начинающего работника, чем для стреляного воробья. И я уверена, что не стоит очень беспокоиться, когда нужно обратить внимание специалиста со стажем на его недоработки. Негативный отклик

не подорвет уверенность в себе, а лишь даст информацию, которая поможет повысить качество деятельности.

---

*Хайди Грант Хэлворсон* — кандидат наук, заместитель директора Центра научной мотивации бизнес-школы Колумбийского университета, автор книг «Девять вещей, которые успешные люди делают иначе»\* и «Меня никто не понимает» (No One Understands You and What to Do about It).

---

\* Хэлворсон Х. Г. Девять вещей, которые успешные люди делают иначе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.





## Обратная связь, которая врезается в память\*

Эд Батиста

«У меня есть несколько замечаний».

Когда вы обращаетесь с такими словами к подчиненному, его пульс учащается, а давление наверняка повышается, нередко появляются и другие признаки стресса. Это симптомы так называемой реакции на угрозу, также известной как «бей или беги», — совокупности неврологических и физиологических проявлений, препятствующих способности перерабатывать сложную информацию и отвечать разумно. Человек в таком состоянии плохо усваивает и принимает к сведению ваши комментарии.

Разговор о результативности работы часто складывается совсем не так, как вы рассчитывали. Некоторые люди начинают оправдываться, защищаться или даже проявлять враждебность, другие же стараются

---

\* Адаптированный вариант главы из книги «Гид HBR: Коучинг» (М.: Альпина Паблишер, 2020).

не смотреть в глаза, складывают на груди руки, сутулятся и, кажется, вот-вот сбегут. Подобное поведение означает, что ваши критические высказывания вряд ли достигнут желаемой цели.

Как же избежать реакции на угрозу и как выразить пожелания, чтобы сотрудник мог их переварить и принять к сведению? Вам помогут следующие советы.

## Развивайте отношения

Фундамент для эффективной обратной связи закладывается с помощью планомерного выстраивания отношений. Беседы с хорошими знакомыми не запускают реакции на угрозу. Социальный психолог Джон Готтман, ведущий специалист по формированию отношений, в результате исследований обнаружил, что успех в трудных разговорах зависит от так называемого качества дружбы. Готтман перечисляет несколько шагов, которые можно предпринять, чтобы установить качественные взаимоотношения:

- **Дайте человеку почувствовать, что его признают.** Принципиально важно показать человеку, что вы видите в нем личность, а не только наемного работника, но не перестарайтесь и не тратьте на это слишком много времени. Несколько лет назад у меня был управлявший небольшой компанией клиент, который чувствовал, что у него недостаточный контакт с сотрудниками, но не находил времени ежедневно приглашать кого-нибудь на обед. Поэтому он относился к каждому разговору, даже мимолетному, как к шансу узнать человека получше. Мой

клиент взял за правило всякий раз при встрече с подчиненным задавать вопрос по поводу работы или личной жизни. «Я вступаю в диалог при любой возможности», — сказал он мне. Хотя иногда это усложняло его передвижения по офису, усилия себя окупали.

- **Отвечайте даже на малейшую попытку обратить на себя внимание.** Мы вызываем интерес у окружающих не только напрямую, но и с помощью бесчисленных едва уловимых сигналов. Как пишет Готтман в книге «Исцеление отношений» (The Relationship Cure): «Сигналом может быть вопрос, жест, взгляд, прикосновение — любой простой способ привлечь внимание, который говорит: “Я хочу ощущать связь с тобой”. Реакция на эту попытку соответствующая — положительный или отрицательный ответ на чью-то просьбу об эмоциональной связи». Но многие не замечают таких сигналов со стороны сотрудников. Как выяснилось в процессе исследований Дачера Келтнера из Калифорнийского университета в Беркли и других ученых, это происходит потому, что мы менее наблюдательны по отношению к социальным сигналам, поступающим от подчиненных. Чтобы общаться с сотрудниками более эффективно, подумайте о том, часто ли вы замечаете их усилия добиться вашего внимания или как часто вы раньше не придавали таким попыткам значения. Кроме того, попросите друзей, членов семьи и равных вам по должности коллег оценить ваше умение слушать и поинтересуйтесь, есть ли у вас привычка перебивать собеседника.

- **Регулярно признавайте заслуги сотрудника.** Как показало исследование Готтмана, соотношение позитивного и негативного общения в успешных взаимоотношениях — 5:1, даже в период конфликта. Эта пропорция неприменима в рамках одного разговора, и она не означает, что перед тем, как выразить критические замечания, необходимо сказать человеку пять комплиментов (наоборот, так вы не сможете донести до собеседника свою мысль). Но это подчеркивает важность положительных отзывов и других форм признания заслуг с целью укрепления взаимоотношений (см. врезку «Ловушки положительных отзывов»).

#### ЛОВУШКИ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ОТЗЫВОВ

Похвала призвана поднять дух подчиненного и мотивировать его, но нередко происходит ровно наоборот. Приводим три распространенные проблемы, связанные с одобрением, и пути их обхода.

1. **Похвале не доверяют.** Прежде чем высказать подчиненному критические замечания, многие говорят ему что-нибудь приятное, чтобы смягчить удар, — и таким образом невольно настраивают человека воспринимать комплимент как ничего не значащее вступление к основному сообщению. Тогда сотрудник не радуется, что его работу оценили по достоинству, а ждет неприятностей. В этом случае вы сглаживаете беспокойство из-за необходимости объявить плохую новость, но не помогаете подчиненному воспринять ее и, по сути, лишаете себя возможности довести до его сознания любой важный отзыв, будь то положительный или отрицательный.

*Что делать.* Вместо того чтобы подслащивать пилюлю конструктивной критики, начните с установления личного контакта и определения целей беседы. Например: «Для совместной эффективной работы нам важно быть честными и открытыми друг с другом. Я наметил пару моментов для обсуждения и уверен, что мы сможем решить все проблемы».

- 2. *Похвала может обидеть.*** Также руководители склонны льстить сотруднику, чтобы он согласился выполнить ту или иную просьбу. Эта давняя тактика, хотя и неплохо срабатывает в нужный момент, обязывает собеседника, уступив вашим желаниям сейчас, вернуть долг в будущем. И если вы приучите людей, что после похвалы всегда следует просьба, в конце концов они смекнут, что ими манипулируют, обидятся и потеряют желание идти вам на встречу.

*Что делать.* Давайте сотрудникам мотивацию с перспективой, обогащая инструменты убеждения. Как объясняет Джей Конгер в классической статье «Необходимое искусство убеждения» (The Necessary Art of Persuasion; HBR, май–июнь 1998 г.), устойчивого влияния можно добиться четырьмя способами: завоевать доверие за счет вашей компетенции и учета потребностей других людей; выстраивать цели на почве общих интересов и делиться выгодами; подкреплять свое мнение вескими аргументами и примерами; поддерживать с сотрудниками эмоциональный контакт, чтобы они лучше воспринимали ваши слова.

- 3. *Неправильный повод для похвалы.*** Если направить похвалу не по адресу, она принесет больше вреда, чем блага. Психолог из Стэнфорда Кэрол Дуэк в интервью *HBR IdeaCast* в январе 2012 г. заметила: «Теоретики развития высокой самооценки ошибочно научили нас, что похвалы уму, таланту и способностям укрепят уверенность в себе, а дальше все пойдет как по маслу. Но эффект оказался обратным. Те, кого хвалят за талант, теперь боятся брать на себя трудные задачи из опасения не удержать планку и испортить блестящую репутацию. Поэтому они остаются в пределах зоны комфорта и, сталкиваясь с препятствиями, занимают оборонительную позицию».

*Что делать.* Хвалите за усилия, а не за способности. Дуэк советует сосредоточиться на «предприимчивости, упорстве, силе воли и стойкости», которые демонстрируют люди при столкновении с трудными задачами, и четко объяснить, какие именно действия вызвали похвалу. Если вы выражаетесь туманно или обобщенно, то закрепить одобряемый тип поведения не получится.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)