

Глава 2

Поддерживайте человека, а не проблему

Людей не интересует глубина ваших познаний, пока они не узнают глубину вашей заинтересованности¹.

Теодор Рузвельт

Кристал сидела за столом и думала, что делать дальше. Работала она в сфере фандрайзинга, причем весьма успешно. «С фандрайзингом очень легко оценить результат, — поясняет Кристал. — Деньги либо появляются на счетах, либо нет. У меня они всегда появлялись». Кристал была заместителем директора в некоммерческой организации; проработав в этой должности несколько лет, она узнала, что в отделе развития освободилось директорское кресло. Рассчитывая на свой блестящий послужной список, Кристал решила попытаться счастья. Должность она не получила, но не слишком

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

расстроилась. Ей было чему поучиться, она не боялась работы и по-прежнему успешно собирала средства. Когда подвернулся следующий шанс, Кристал сделала еще одну попытку. Но директором ее вновь не назначили.

Прошло пять лет с тех пор, как она впервые попыталась добиться повышения. Три раза она участвовала в конкурсе на должность директора, и все три раза проигрывала. Кажется, настало время сменить работодателя: нынешний явно не стремился ее продвигать. Но Кристал не хотелось принимать опрометчивых решений, поэтому она закрыла черновик заявления об уходе и позвонила своей наставнице и подруге, работавшей в другой компании. Наставница посоветовала пока не увольняться: «Кристал, прежде чем уйти, неплохо бы получить от них разъяснения. Почему тебя отказались повысить? Явно же есть что-то такое, чего ты не знаешь».

После каждого проигранного конкурса Кристал обращалась к руководителям с вопросами, но получала расплывчатые ответы: «Вы отлично работаете, но эта должность не совсем вам подходит». Никаких советов по поводу того, что нужно улучшить; никаких подробностей о том, чем другой соискатель выигрышно отличается от нее. Однако слова наставницы все же оказались ей дельными: чтобы занять директорское кресло в другой организации, хорошо бы узнать, что не получилось в этой.

Кристал удалось договориться о неофициальной встрече с одним из членов совета, который принимал участие в отборе соискателей. Зная, что ему можно доверять, она выложила все карты на стол и приготовилась выслушать любую критику. Кристал сказала: «Мне нужно задать вам вопрос. Я знаю, что у вас есть много причин не отвечать — возможно, даже юридического характера. Но в моей карьере сейчас настал переломный момент. Думаю, можно с уверенностью сказать, что я много делаю для организации, получаю хорошие отзывы и очень за них признательна. Но не могли бы вы сказать

несколько слов о том, какое впечатление я произвожу, о моих навыках, о том, что, по вашему мнению, у меня не получается? Мне нужно понять, над чем работать». Затем Кристал пошла на шаг дальше и добавила: «Я не стану рыдать из-за замечаний. Я не буду кричать и злиться. Я скажу вам спасибо, а потом подумаю, как мне стать лучше в работе и в жизни». С этими словами она откинулась на спинку стула и стала ждать.

Прошло несколько секунд. Потом ее собеседник выпалил: «Вы носите слишком много золота!»

Кристал обещала не злиться и не плакать, поэтому просто моргнула несколько раз и сказала спасибо. Но после этой встречи она несколько дней бурлила от негодования. Выбор украшений не имел никакого отношения к работе — по крайней мере, с ее точки зрения. Да, она носила много золота — так делали все успешные женщины в ее семье. Она не уволилась, но начала обновлять резюме. Две недели спустя Кристал отправилась на благотворительный прием и там впервые обратила внимание: если женщины и носили кольца, то только самые простые, обручальные. А серьги они выбирали маленькие: жемчужные или бриллиантовые «гвоздики». Ничего крупного, ничего яркого. Никаких браслетов, которые звенят в такт шагам. И Кристал начала подмечать закономерность: женщины, занимавшие высокие посты в сфере фандрайзинга, носили скромные украшения, а не броские вещи, которые так ей нравились.

В идеальном мире, в котором предпочел бы жить любой из нас, кто-нибудь дал бы Кристал ценный совет еще после первой или второй неудачи с конкурсом. Ей могли бы сказать: «У вас очень красивые украшения, носите их на здоровье. Но если вы хотите стать директором, то есть фактически лицом компании, не стоит надевать это все на работу. В роли директора вы должны производить впечатление человека сдержанного, бережливого, с хорошим вкусом. Может быть, вам кажется, что внешний вид не имеет отношения

к деловым качествам, однако избыток золотых украшений наводит на мысли, которые несовместимы с посылом: “Мы бережно относимся к вашим деньгам и находим им разумное применение”».

Почему никто не поговорил с Кристал об этом? Почему никто не подошел к ней с полезным советом после первого или второго отказа в повышении? Отчасти, возможно, потому, что в глубине души руководители понимали: выбор украшений — мелочный, сексистский повод отказать сильному кандидату. Я уже отметила, что в идеальном мире кто-нибудь объяснил бы Кристал, что проблема в серьгах. Однако в *совсем* идеальном мире сережки не имели бы никакого значения. Нас всех судили бы не по внешнему виду, а по делам и личным качествам.

И все же у этой истории, вероятно, есть и другая подоплека — та самая, которая иногда прочитывается даже в решениях вполне демократичных боссов. Я не разговаривала с руководителями Кристал, но подозреваю, что они, как и многие люди, которым по должности полагается налаживать обратную связь, подходили к делу с неверными установками. Если неправильно воспринимать Кристал и заранее настроиться на неверный лад, легко сказать что-то не то или вообще замкнуться и промолчать. Мало кто замечает, до какой степени на нас влияет внутренний настрой, но именно он определяет, что и как мы говорим.

В предыдущей главе мы рассмотрели три вида обратной связи, которую вы должны давать сотрудникам. Теперь же речь пойдет об установках, с которыми желательно подходить к обсуждению проблемных моментов. Нетрудно настроиться на конструктивный лад, когда выражаешь одобрение (об этом мы поговорим в соответствующей главе), но столь же легко выбрать неверный настрой, когда сотруднику требуется коучинг или оценка. Если речь идет о щекотливой задаче — высказать критическое замечание, — наделать ошибок

гораздо проще, чем нащупать верный тон. Что подводит нас к *совету № 2*: если хотите, чтобы критика подействовала, в первую очередь определите установки.

Три неверные установки

Настраиваясь на критическую беседу, руководители нередко попадают в плен одной из трех нежелательных установок. Все они заманчивы по разным причинам, но у каждой есть недостатки.

Установка 1: спасительный сценарий

Пожалуй, заманчивее всего убедить себя в том, что надо просто придумать верный сценарий. Достаточно заранее подобрать слова, отрепетировать свои реплики перед началом разговора, затем произнести их согласно плану, и все будет в порядке. Собеседник скажет: «Да, конечно, я все понял», и сразу осознает, как вы правы и каких глупостей он наделал.

Вера в «спасительный сценарий» особенно крепка у начинающих руководителей. Когда за плечами нет опыта подобных бесед, хочется взять рецепт, опробованный другими. После недолгого поиска интернет выдает десяток удачных фраз. Даже у опытного руководителя возникает соблазн написать сценарий, потому что так легче провести разбор полетов, который слишком долго откладывался. Я и сама иногда оттягиваю критические беседы до тех пор, пока не посоветуюсь с коллегами и не придумаю точные формулировки для замечаний. Найдя верные слова, я уже не так боюсь недопонимания и чувствую себя менее уязвимой.

В самой подготовке нет ничего плохого. Имея в запасе несколько заранее продуманных фраз, легче собраться с силами и затронуть болезненную тему, а ведь лучше высказать

отзыв, чем промолчать. В дальнейшем я приведу полезные фразы, которые помогут задать беседе верный тон или сдвинуться с мертвой точки в дискуссии.

Почему же все-таки не стоит чересчур полагаться на сценарий? Отчасти потому, что в минуты волнения память нас подводит². А если нужно прямо сказать сотруднику, что его диаграммы никуда не годятся, а манера общения оставляет желать много лучшего, руководитель чаще всего волнуется. Вы же не хотите каждую минуту подглядывать в конспект или, хуже того, читать по бумажке? Казалось бы, можно выделить минутку и «поучить слова» прямо перед разговором, однако ученые предупреждают: именно оперативная память, на которую мы надеемся в таких случаях, в первую очередь отказывает при стрессе.

Еще хуже то, что вера в сценарий заставляет сосредоточиться на собственной роли и забыть о собеседнике. Сначала пытаешься вспомнить заготовленные фразы. Потом мучаешься вопросом: «А правильно ли я сказал?» Затем либо выдыхаешь с облегчением, либо ругаешь себя за то, что забыл главную, так тщательно продуманную фразу. Изложить проблему становится гораздо важнее, чем выслушать собеседника.

Я осознала, насколько заманчивым — и неудачным — бывает «сценарный» подход, когда поговорила с основательницей и главой небольшой компании по производству одежды. Ее относительно молодой бизнес стремительно рос, и в какой-то момент пришлось провести ряд жестких критических бесед с сотрудниками, которые не справлялись с новыми темпами. В одном из случаев она особенно тщательно готовилась к разговору и заранее продумала каждое слово. Когда сотрудник явился по вызову, она, по собственным ощущениям, сказала все как надо: «Я каждую фразу выучила наизусть и прошла по всем пунктам, как планировала. А когда закончила, почувствовала большое облегчение! Но сотрудник почему-то разозлился. Я даже не помню, что он говорил: мой

мозг был занят тем, что должна была сказать я. И вот я сидела и думала: ну почему же все пошло не так?»

Моя знакомая — далеко не единственный руководитель, который пытается наладить обратную связь со сценарием в руках. Знаете, какая книга сейчас занимает вторую строчку в списке бестселлеров из раздела «Менеджмент» на сайте Amazon? «Эффективные фразы для оценки работы сотрудников»*. Нужно охарактеризовать чью-то неуклюжую манеру письма? Пожалуйста, вот вам две дюжины вариантов. Но, пользуясь такими пособиями, вы направляете энергию не в то русло. Вы становитесь на сторону проблемы, а не человека.

Установка 2: на стороне проблемы

Когда руководитель затевает критическую беседу, исходя из неверных установок, проблема становится для него важнее человека. Не стоит забывать: если что-то идет не так, в ситуации неизменно участвуют три элемента: вы, сотрудник и проблема. Эти элементы представлены на рисунке 1.



Рис. 1

* James E. Neal Jr. Effective phrases for performance appraisals.

Когда приходится обсуждать проблему, легче всего мысленно позиционировать себя рядом с ней, как показано на рисунке 2. Вы уже видите ее последствия. Вы прекрасно понимаете, что будет, если ее не устранить. Вы осознаете, в каком неприглядном свете она выставляет вас и сотрудника (а может, и всю команду). Вы уже набрались моральных сил для неприятного разговора. Возможно, на беседу у вас отведено полчаса, но ведь еще до начала встречи вы потратили на проблему часа два или три. Она занимает все ваши мысли; немудрено, что вы ассоциируете себя с ней.



Рис. 2

Надеюсь, по рисунку 2 видно, что сотрудник внезапно оказывается в полном одиночестве. Он чувствует, что вы не на его стороне. Конечно, вспоминая о беседе, он не скажет: «Руководитель принял сторону проблемы». Но, судя по моим наблюдениям, многие говорят: «Он не попросил рассказать мою версию событий», «Ему было на меня наплевать», «Ее волновало только то, что я не вышла утром на работу, а что со мной случилось, она знать не хотела» или «Она ничего не стала слушать и написала на меня докладную».

Когда я прошу респондентов вспомнить самый неприятный опыт критики на работе, они часто рассказывают о руководителях, которые встали на сторону проблемы. Возьмем, к примеру, Кэссиди, старшего разработчика ПО для компьютерных игр. У него еженедельно происходили встречи с менеджером, и, судя по этим беседам, все было в порядке. Поскольку Кэссиди ловко справлялся с нетривиальными задачами, другие разработчики команды часто приходили к нему за советом. Во время ежегодной аттестации Кэссиди вызвали для разговора с непосредственным руководителем и его начальником. В компании было принято, чтобы на аттестации присутствовал начальник начальника, поэтому Кэссиди не удивился. Но вот его слова оказались совершенно неожиданными.

Начальник начальника заявил:

— Мы слышали, что если вам задают вопрос, а вы не знаете ответа, то иногда отвечаете неправильно и это создает серьезные проблемы.

Кэссиди был ошеломлен. Ничего подобного ему никто не говорил.

— Можете привести пример? — спросил он.

— Нет, — ответил начальник начальника. — Подробностей мы не знаем. Просто перестаньте давать плохие советы.

Кэссиди посмотрел на своего непосредственного руководителя, но тот сидел, уткнувшись носом в бумаги.

— Не понимаю, — сказал Кэссиди. — Я никому не хочу давать плохих советов, но мне надо разобраться в ситуации, чтобы не повторять ошибок. Я хотел бы узнать детали, чтобы понять, что произошло.

Однако ни его начальник, ни начальник начальника не смогли сообщить детали и пролить свет на эту невнятную жалобу. Кэссиди не знал, что и думать. Чего от него хотят? Чтобы он больше не помогал коллегам? Или отвечал «не знаю», если не будет на все сто процентов уверен

в правильности решения? И самое неприятное, это замечание как будто возникло на ровном месте. Всего несколько дней назад он встречался со своим руководителем и спрашивал, надо ли ждать каких-то сюрпризов во время аттестации. Тот, покачав головой, сказал: «Ты прекрасно показал себя в этом году».

Возможно, замечание оказалось неожиданностью и для менеджера, но ведь он не вступился за Кэссиди. Он не расказал, как много его подчиненный делает для коллег, и, что самое странное, даже не помог разобраться в ситуации. Возможно, ему не хотелось спорить со своим начальником. Но когда Кэссиди вернулся к этой теме с глазу на глаз, конструктивный диалог снова не состоялся. Менеджер просто пожал плечами и сказал: «Наверное, тебе надо над этим поработать». Вместо того чтобы показать, что он отстаивает интересы Кэссиди, хочет понять проблему и ищет пути решения, руководитель велел сотруднику справляться в одиночку. Раньше Кэссиди думал, что может рассчитывать на его поддержку, но тот случай всерьез осложнил их отношения.

Установка 3: «она немножко...»

Еще одну ошибку руководитель совершает, когда думает, что сотрудник не может или не хочет измениться. При таком настрое мы склонны обращать больше внимания на характер, чем на дела. Допустим, вы поймали себя на мысли: «Аманда немножко раздражительная» или «Уильям просто упрямый». Может быть, вы сосредоточились на одном из личных качеств или на привычке, которую сотрудник демонстрирует так часто, что она кажется его неотъемлемым свойством. Например: «Ноа просто не в состоянии написать письмо короче пяти абзацев». Такая установка представлена на рисунке 3.

**Рис. 3**

Я называю эту установку «она немножко...», потому что иногда руководители, желая подсластить пилюлю, добавляют слово «немножко» к выбранному определению. Но не будем себя обманывать: они все равно считают, что сотрудника или сотрудницу невозможно изменить. («Он немножко...» звучит не реже, чем «она немножко...».) Такой настрой мешает конструктивной критике, потому что вы подсознательно уверены: проблема в самом сотруднике и никуда не денется. К примеру, вы думаете: «Ну, допустим, я считаю, что Лиза — неумная командирша. Но я же умный — я не буду говорить это вслух». Может быть, вы виртуозно скрываете свои чувства и мнение, но, по моему опыту, правду утаить сложно. Когда руководитель пишет в личном деле: «Он немного ленив», или «Он не любит работать с новыми людьми», или «У нее недостаточно сильный характер для этой работы», — человек чувствует, что на нем поставили крест.

Не только вы воспринимаете чьи-то неприятные манеры или привычки как неотъемлемые личностные свойства. Мы все так делаем, причем чисто автоматически. Это одно из самых распространенных когнитивных искажений;

психологи называют его «фундаментальной ошибкой атрибуции»³. Чье-нибудь неблагоприятное поведение мы склонны объяснять индивидуальными особенностями, а вот в своих дурных поступках обычно виним обстоятельства.

Представьте, что вы на общем собрании и каждый член команды докладывает о проделанной работе. Приходит очередь Наташи. Скрестив руки на груди, она рапортует двумя-тремя короткими фразами. Вы ловите себя на мысли: «Все-таки она немножко замкнутая, нелюдимая. Наверное, считает, что зря тратит на нас время». Вы объясняете поведение коллеги ее личными качествами, психологическими факторами, которые невозможно изменить. С вашей точки зрения, сложенные на груди руки многое говорят о характере Наташи.

Теперь представьте, что это вы сидите, скрестив руки на груди, и обходитесь двумя-тремя фразами. Как вы объясните такое поведение? «Тут холодно, и вообще, по-моему, от нас требуют краткости. Вице-президент не вдавался в подробности, когда отчитывался о своей работе, и я беру с него пример». Словом, виноваты обстоятельства. Ваше поведение определяется внешними факторами, которые легко изменить. И скрещенные руки ничего о вас не говорят. Ну, может, показывают, что вы зря не надели свитер.

Допустим, вы решили поговорить с Наташей. Вы уже не раз замечали, что на собраниях она сидит в этой позе — скрестив руки. Вы искренне желаете ей добра. Возможно, она единственная женщина в команде, и вам хочется, чтобы ее принимали и уважали. Если с первых минут разговора навесить на коллегу ярлык: «Вы немножко замкнутая», она обидится и воспримет критику в штыки. Можно смягчить формулировку и сказать: «Я заметил, что вы держитесь немного отстраненно», но все равно она почувствует, что вы приписываете ей определенную черту характера. А тут вы еще решите подкрепить свои слова примерами

и начнете перечислять все случаи, когда видели ее в такой позе.

Намерения у вас самые благие, но Наташа их вряд ли оценит. Скорее всего, она будет ошарашенно на вас смотреть. Если вы знакомы с работой Кэрол Дуэк* об установке на данность и установке на рост, то поймете, почему критика в этом случае вызывает отторжение. Наташа чувствует, что по отношению к ней вы проявляете установку на данность. По крайней мере, такое впечатление производят ваши слова. Установка на данность — это вера в то, что основные человеческие качества, сильные и слабые стороны, остаются неизменными на протяжении всей жизни. Вы уверены, что Наташе хорошо дается одно и плохо — другое, и так будет всегда и везде, а не только в определенных обстоятельствах.

Когда вы демонстрируете установку на данность — иными словами, уверенность в невозможности перемен, — у собеседника пропадает всякое желание стараться. Может быть, критикуя Наташину манеру держаться, вы искренне надеетесь, что она изменится. Но ваши слова наводят на мысль, что сами вы в это не верите.

Какова же альтернатива? Кэрол Дуэк, профессор психологии Стэнфордского университета, утверждает, что в таких случаях гораздо эффективнее установка на рост⁴. Согласно этой установке, способности и таланты можно развивать. То, как Наташа проявляет себя в коллективе, со временем можно изменить, если приложить усилия. Наташа способна вырасти.

Исследователи из Гарвардского и Техасского университетов обнаружили такой факт: когда руководители демонстрируют установку на рост, меняется не только стиль

* Дуэк К. Гибкое сознание. Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.

их общения с сотрудниками, но и качество обратной связи. Руководители, которых научили подходить к коллективу с установкой на рост, на 63 процента чаще составляют письменные отзывы, чем те, кто не склонен видеть в сотрудниках потенциал развития. Если вы работаете в организации, где явно не хватает обратной связи, возможно, помогла бы именно установка на рост⁵.

Замечают ли люди разницу в установках? Безусловно. Сотрудники, получавшие отзывы от руководителей с установкой на рост, находят их замечания более конструктивными, чем те, кого критиковали с установкой на данность⁶.

Итак, мы убедились, что в критической беседе надо избегать суждений-ярлыков. Чем же их заменить?

В беседе необходимо упомянуть и о поведении сотрудника, и о сложившейся ситуации. Использовать определения можно, только не забывайте: вы объясняете человеку не какой он, а какое впечатление производит. Вместо «Вы немножко замкнутая», надо сказать Наташе хотя бы: «Иногда вы кажетесь немного замкнутой». Но еще лучше было бы рассказать, что навело вас на такие мысли. Например: «Сегодня, когда мы отчитывались о работе, я заметил, что вы сидите, скрестив руки. Вы сказали всего несколько фраз, а другие коллеги выступали развернуто. И я сразу подумал: ну вот, теперь многие решат, что она замкнутая. А мне бы совсем этого не хотелось».

Неужели мы все время совершаем фундаментальную ошибку атрибуции? К счастью, нет. Однако факторы, которые ей способствуют, заставляют серьезно задуматься. Психологи обнаружили, что все люди чаще впадают в это заблуждение, когда оценивают «чужих», чем когда речь идет о «своих» или о «нашем круге»⁷. Свои — это любое сообщество, к которому мы принадлежим. Допустим, Энди — большой мужчина пятидесяти лет, руководитель высшего звена, финансист, выпускник Гарварда. Следовательно, своими

он будет считать других белых, других мужчин, других выпускников престижного вуза и так далее. Чужие — этолюбое сообщество или группа, куда мы не входим. Для Энди чужими будут женщины, афроамериканцы или азиаты, люди других профессий и так далее. Когда девушка из поколения миллениалов на рабочем месте распаковывает завтрак из дорогого кафе, Энди думает: «Избалованная богатенькая девочка». Когда то же самое делает близкий ему по возрасту коллега-мужчина, Энди думает: «Наверное, сегодня утром он очень торопился, и завтрак больше нигде было заказать».

МОЛЧАНИЕ НЕ ЗОЛОТО

Пожалуй, хуже всего ситуация, когда руководитель исходит из установки «она немножко...», но ничего не говорит сотруднику или сотруднице о проблеме, потому что считает ее неотъемлемым свойством характера. Человек все равно не изменится, так зачем говорить с ним об этом? В итоге, узнав, как его воспринимают, человек приходит в изумление, ведь он ничуть не возражал бы против перемен, если бы сознавал, что они нужны. Если бы Энди сказал хоть слово, та самая миллениалка с радостью принесла бы из дома йогурт.

Подозреваю, что именно так было с Кристал в истории, с которой мы начали разговор. Почему никто не сказал ей, что броские золотые украшения портят ее имидж? (Возможно, вы думаете: «Все молчали потому, что прекрасно понимали: это не причина для отказа в повышении». Я согласилась бы с вами, но в некоторых случаях первое впечатление действительно важно.) Конечно, мы не можем знать, о чем думали руководители организации. Но подозреваю, что кто-то из них был убежден: «Вкусы Кристал — часть ее характера. Она не изменится». Если бы кто-нибудь встал на ее сторону и честно сказал, какое впечатление она производит, у нее появилась бы возможность

сделать осознанный выбор. Она могла бы, к примеру, надевать скромный кулон и единственный теннисный браслет на встречи с инвесторами, а крупные серьги носить в те дни, когда никуда не ездит, а только отвечает на звонки у себя в офисе. (Именно так она и стала делать, когда нашла новую работу.)

Все мы знаем, что аксессуары сменить нетрудно. Уверена, что руководители той организации видели, как сотрудницы, пришедшие на работу в удобных кроссовках, надевают туфли на каблук. С украшениями хлопот и того меньше. Если бы Кристал это подсказали, она могла бы решить: «Новая должность стоит того, чтобы поменять стиль», или «Я люблю украшения и лучше поищу такую работу, где можно носить все, что хочется». В любом случае это был бы ее выбор. Однако кто-то из руководителей, видимо, решил, что тема слишком щекотливая и затрагивает личные качества Кристал.

Я почти уверена, что дело было именно так. Видите ли, осталась одна деталь, о которой я до сих пор не упомянула. Кристал — афроамериканка, а большинство руководителей той компании — белые. Напоминаю, что психологи установили: оценивая человека, который не принадлежит к нашему сообществу, мы склонны объяснять любые его оплошности чертами характера и считать неисправимыми.

Вот важный урок для всех, кто хочет раскрывать лучшее в людях. С членами других сообществ мы сталкиваемся на каждом шагу. Если руководитель — гей латиноамериканского происхождения, гетеросексуальные белые мужчины могут преобладать в его команде, но все же оставаться для него чужими. В таких случаях нужно постоянно напоминать себе, что раздражающие манеры и привычки вполне поддаются коррекции. Чтобы наладить эффективную обратную связь, надо верить, что люди меняются, и давать им возможность сделать осознанный выбор.

Более продуктивная установка: быть на стороне сотрудника

Теперь, вернувшись к рисункам в начале главы, вы, наверное, без труда догадаетесь, как выглядит самая конструктивная и продуктивная расстановка сил. Нужно встать на сторону сотрудника (рисунок 4). Если сотрудник почувствует, что вы в его окопе и готовы решать проблему вместе с ним, что вам интересно, как, когда и почему она возникла, он гораздо позитивнее воспримет любую критику. Когда человек ощущает поддержку, ему легче выслушать горькую правду, потому что он знает: с ней не придется справляться в одиночку.



Рис. 4

Встать на сторону сотрудника вовсе не означает найти другого виноватого или вообще отказаться от дисциплинарных мер. Нет, ответственность за решение проблемы надо все же возложить на сотрудника. Но у него не должно возникнуть сомнений в том, что вы за него болеете. Вам нужно ясно передать послыл: «Для меня важно то, что ты делаешь».

Для меня важен ты сам. Ты пока не осознаешь, что эта проблема мешает тебе добиться успеха. Я говорю об этом, потому что многого от тебя жду и знаю, что ты можешь оправдать любые надежды».

Конечно, сотрудники предпочли бы слышать, что им все удается на отлично. Но если они знают, что вы на их стороне, им легче выслушать отчет о своих промахах. Когда мои респонденты размышляют о том, что сделало неприятную критическую беседу терпимой, лейтмотив буквально бросается в глаза. Все они вспоминают, что руководитель встал на их сторону. «Конечно, мне тяжело было это слышать, но я понимал, что он искренне хочет помочь». «Мне было ужасно стыдно об этом разговаривать, но по крайней мере я чувствовала ее заботу». «Она заставила меня понять, что среднего результата недостаточно. В первый раз за все годы работы я почувствовал, что могу что-то изменить».

Как показать сотруднику, что вы на его стороне? Я не собираюсь писать сценарий, но хочу объяснить, как может проходить критическая беседа, когда руководитель и сотрудник находятся по одну сторону баррикады.

Предположим, под вашим руководством работает менеджер по имени Омар. Другие сотрудники жалуются, что ему трудно угодить. Вы заметили, что на совещаниях Омар изо всех сил продвигает свои идеи и в пух и прах разносит чужие. Во время очередной встречи вы впервые поднимаете эту тему.

Вы. *Я хотел кое о чем поговорить. Думаю, что из всех сотрудников отдела у вас лучше всего получается просчитать развитие событий и предугадать возможные осложнения. Когда кто-то предлагает идею, вы сразу подмечаете вероятные трудности, которых не видят остальные. Способность просчитывать на три хода вперед — ваш козырь.*

Омар. Спасибо. Я рад, что вы это заметили.

Вы. Это очень ценное свойство, но иногда оно играет против вас. Когда мы обсуждаем планы и кто-то предлагает идею, отличную от вашей, вы сразу приводите несколько причин, по которым она не сработает. Это производит неприятное впечатление на коллег. Им может казаться, что вы упрямы и не уважаете чужое мнение.

Омар. Погодите, так вы хотите сказать, что не надо указывать на недочеты, если я их вижу?

Вы. Конечно надо. Но в то же время мне бы не хотелось, чтобы люди боялись высказывать новые идеи. И уж тем более, чтобы они плохо думали о вас. Ваши замечания часто справедливы, и я хочу, чтобы их слышали и воспринимали конструктивно. Боюсь, сейчас некоторые сотрудники не готовы к вам прислушиваться. Не знаю точно, какое решение здесь можно предложить, но буду рад, если мы поищем его вместе.

Омар. Как-то нечестно получается. Может, это другим сотрудникам надо поработать над собой? Пора бы повзреть и понять, что мы не можем тратить время на провальные идеи.

Вы. Похоже, вы расстроились. Я вас понимаю. Но, думаю, ситуацию не так уж трудно исправить. Уверен, вам бы не меньше моего хотелось, чтобы сотрудники почаще высказывали здравые идеи.

Омар. Конечно. Я был бы рад, если бы собрания проходили осмысленнее.

Вы. Вот видите? Мы оба этого хотим. Но если люди боятся, что их раскритикуют, они часто держат свои мысли при себе — и удачные, и неудачные. Словом, я с радостью помогу вам разобраться, если захотите. Позвольте спросить, о чем вы обычно думаете, когда слышите, как на собрании выдвигают идею?

Заметьте, пока в этом диалоге не было ни критических замечаний, ни советов. Как руководитель вы сначала должны показать, что поддерживаете Омара. Если человек говорит: «Это не моя проблема» или «Виноват такой-то», значит, он еще не готов слушать советы. Он не станет решать проблему, пока не согласится, что она действительно есть. Надо показать, что вы на его стороне, что смотрите на ситуацию его глазами. Когда вы нащупаете проблему, которую Омар действительно хочет решить, он намного конструктивнее воспримет ваши наставления. Практикумы 2 и 3 помогут вам выразить интерес к точке зрения сотрудника, но первый и главный шаг — научиться становиться на сторону человека, а не проблемы.

Пять признаков того, что вы еще не перешли на сторону сотрудника

Как же определить для себя, на чьей вы стороне — проблемы или человека? Допустим, вы уже обдумали ситуацию, но никак не решитесь высказать замечания, потому что боитесь задеть чувства сотрудника. По моему опыту, есть пять красноречивых признаков, которые подсказывают, что вам нужно внимательнее относиться к адресату критики.

1. Вы не знаете целей сотрудника.
2. Вы не знаете, какой тип обратной связи ему нужен.
3. Ваши слова слышат посторонние.
4. Вы говорите, но не слушаете.
5. Вы не знаете, как воспринимает ситуацию собеседник.

1. Вы не знаете целей сотрудника

Один из лучших способов удостовериться, что вы твердо встали на сторону сотрудника — начать с его целей. К чему он стремится? Хочет, чтобы ему позволили работать с самыми крупными клиентами? Надеется получить руководящий пост или собственную команду? Может, ему просто хочется иметь должность с солидным названием?

Уяснив приоритеты сотрудника, можно помочь ему понять, каким образом его действия (или бездействие) мешают добиться цели. Вернемся к проблеме Омара. Вместо того чтобы говорить: «Вы придирчивы и упрямы», скажите: «Я знаю, что вы хотели бы работать с крупными клиентами. Это очень хорошо. Но, по моим наблюдениям, кое-что вам мешает. Когда вы отклоняете чужие идеи на собраниях, многим кажется, что вы чересчур придирчивы. Из-за этого возникает вопрос: готовы ли вы работать с важным клиентом или навредите отношениям, которые выстраивались годами? Насколько я могу судить, сейчас это портит ваши перспективы. Докажите людям, что прекрасно чувствуете, когда критика уместна, а когда нет, и дело сразу сдвинется с мертвой точки». Вот теперь Омар будет слушать вас очень внимательно, потому что вы соотнесли одну из его привычек с одной из его целей.

Но когда вы не знаете, что нужно сотруднику, он в лучшем случае пропустит ваши замечания мимо ушей, а в худшем — обидится и не примет вашей помощи. Вот что рассказывает психолог по имени Линда. Она работала в небольшой частной клинике, и руководитель настоятельно порекомендовал ей выделить время для консультаций после пяти часов вечера. Линда сидела, онемев, и думала: «Я столько лет тут работаю, а ты так ничего обо мне и не узнал! Для меня главное — семья, по вечерам я должна быть дома с дочерями. Ни за что не буду торчать тут после пяти!» Начальник

упустил из виду ее приоритеты, поэтому Линде трудно было услышать его. Представьте, насколько иной вышла бы их беседа, если бы руководитель сказал: «Я знаю, как для тебя важны дети. Восхищаюсь тем, сколько всего ты делаешь для семьи. Но еще я знаю, что ты хотела бы набрать новых клиентов и больше зарабатывать. Может, постарайся выделить хоть один вечер в неделю?»

Упоминая о целях, вы показываете сотруднику, что действуете в его интересах. Вы не становитесь на сторону проблемы со словами: «Видишь, какая большая проблема? Надо что-то делать». Вы занимаете сторону сотрудника, напоминая ему о желанном результате: «Вот что мешает тебе его добиться».

Имейте в виду: возможно, главная цель сотрудника — произвести хорошее впечатление на других. Скажете, мелко? Однако Шэрон Бар-Дэвид, основательница компании Bar-David Consulting, считает, что забота о чужом мнении — великая движущая сила. Бар-Дэвид специализируется на конфликтных руководителях. К ней приходят, когда в организации есть блестящий и незаменимый профессионал, к которому, однако, никто не рвется в команду — из тех, кто доводит подчиненных до слез или каждые полгода вынужден искать нового ассистента. Когда Бар-Дэвид начинает работать с этими колючими субъектами, нет смысла говорить: «Я хочу помочь вам наладить отношения с коллегами». Это их не проймет. Они уже многого достигли, не налаживая никаких отношений. Но что волнует всех и каждого, даже если не каждый осознается? Плохое мнение о них. Если даже вам безразлично, что думают подчиненные, то от мнения вышестоящих так просто не отмахнуться. На первой встрече с «проблемным» руководителем Шэрон Бар-Дэвид говорит: «Ваше поведение иногда вызывает у коллег негативную реакцию. Сложившееся о вас мнение мешает дальнейшим успехам. Я хочу помочь вам разобраться в этом. Тогда проблема

уже не будет стоять на вашем пути». После таких слов они начинают слушать.

2. Вы не знаете, какой вид обратной связи нужен собеседнику

Когда читаешь, все кажется простым и понятным. Но в реальной жизни не всегда легко догадаться, какой отзыв сейчас нужен сотруднику. Чаще всего мы по пунктам расписываем то, что считаем нужным сказать, — но вот что он хочет *услышать*? Первый шаг — спросить у самого сотрудника, что ему хотелось бы обсудить. Может быть, он старается найти оптимальный формат для видеоконференций и хочет узнать ваше мнение о нескольких последних попытках. Или хочет активнее проявлять себя в компании и не может понять, заметны ли его усилия. Узнав, какие отзывы ему нужны, вы многое поймете о его целях и приоритетах. После этого вы сможете встроить свои замечания в разговор на важную для человека тему.

3. Ваши слова слышат посторонние

Если вы решили выразить сотруднику одобрение, то, может, и к лучшему, что беседа проходит при свидетелях. Некоторым людям необходимо публичное признание заслуг. Но есть и такие, кто ерзает, краснеет и мечтает, чтобы вы скорее сменили тему. Лучше всего в первый раз похвалить сотрудника с глазу на глаз, а потом спросить, можно ли озвучить положительный отзыв при коллегах. Но высказывать критическое замечание — неважно, наставление или оценку, — почти всегда следует наедине.

По оценкам моих респондентов, самые неудачные и болезненные критические беседы часто ведутся при посторонних. Врач говорит медсестре, что она должна была действовать иначе, а пациент все слышит. Заведующий кафедрой

в присутствии восьми коллег заявляет одному из младших преподавателей: «Аарон, вы снова перескакиваете в лекциях с одного на другое, студентам трудно вас слушать». С глазу на глаз эти замечания, пожалуй, показались бы мягкими, но при свидетелях звучат значительно строже. Публичная критика воспринимается намного острее. В офисе открытой планировки не всегда легко найти укромный уголок, но постараться стоит. Если вы работаете в дистанционном режиме, запланируйте индивидуальный сеанс связи.

4. Вы говорите, но не слушаете

Во время критических бесед мы так стараемся высказать все свои замечания и так заботимся о формулировках, что нередко забываем слушать. Однако конструктивная критика предполагает диалог, то есть равноправное участие собеседников. Помните, с чего мы начинали? Я спросила респондентов, что могло бы сделать неприятный опыт критики менее болезненным, и многие выразили потребность быть услышанными.

5. Вы не знаете, как воспринимает ситуацию собеседник

Так на что же следует обратить внимание? Как минимум надо постараться взглянуть на ситуацию глазами собеседника. Что, по его мнению, произошло? В практикуме 2 собраны вопросы для прояснения точки зрения сотрудника. Имейте в виду: для многих руководителей это самый сложный пункт программы, но и самый полезный. Велик соблазн убедить себя, что мы и так знаем мысли собеседника. Но один из самых верных способов показать, что вы на стороне сотрудника, а не проблемы, — спросить его самого, а потом отбросить готовые представления и внимательно выслушать.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

