

Глава 3

Сохраняйте интерес к себе

Как просить об обратной связи, которая будет вам действительно полезна

«У тебя есть идеи, что я мог бы сделать лучше в следующий раз?» — спросил я у Мэри.

Мы только что провели тренинг по развитию управленческих навыков для топ-менеджеров в крупной финансовой компании. Мои рабочие отношения с Мэри оказались не совсем однозначными: она вела тренинг вместе со мной, но в то же время оставалась моей клиенткой, поскольку ее основным местом работы был банк.

У Мэри были свои соображения на этот счет, и они оказались глубокими и полезными. Когда я поблагодарил ее, она спросила, могу ли я дать ей обратную связь о ее действиях.

Разумеется. По моему мнению, были три вещи, которые она могла бы сделать, чтобы стать еще более эффективным коучем. Но я так их и не обозначил. Как только я начал говорить о первой, она меня перебила.

«Ты не понимаешь», — заявила она и начала объяснять причины, по которым она действовала так, а не иначе. Она говорила вежливо, но ушла в оборону. Если бы она была моей сотрудницей или я был ее коучем, я бы «пробился» через защиту. Возможно,

это стоило сделать. Но я быстро прикинул, что это не в моих интересах и никак не улучшит наши рабочие отношения. И я остановился.

Получить обратную связь не так просто, как кажется. Трудно услышать правду от окружающих: одни слишком вежливы, другие чересчур скромны, чтобы честно сказать, что думают.

И все же это настоящий подарок – узнать, что люди на самом деле о тебе думают. Во всех сферах понимание, какие чувства испытывает ваш партнер или супруг(а), отличает здоровые и прочные отношения от дисфункциональных.

Получение полезной обратной связи может быть самым быстрым путем к осознанию себя. Это оптимальный (и, возможно, единственный) способ выявить свои «слепые зоны». Подобные комментарии не всегда точно отражают, кто вы на самом деле (чаще наоборот), зато четко показывают, как вас воспринимают окружающие. А вы должны знать, как вас видят, если хотите усилить свое влияние и вдохновлять людей делать то, что для вас наиболее важно.

К тому же так вы укрепляете уверенность в себе. Этот процесс напоминает восходящую спираль: чем больше вы делаете того, что требует веры в себя, тем увереннее становитесь. Да, нужна немалая уверенность в себе, чтобы принять мнения окружающих. Но когда вы выслушиваете их и не сжимаетесь внутренне, ваша вера в себя растет.

Умение воспринимать обратную связь – и сохранять интерес к себе – особенно важно на работе. Если коллегам сложно пробиться через вашу «оборону», они перестанут пытаться. И вы даже не узнаете почему, – вы же не хотели слушать, что они говорят, – и потому будете повторять одни и те же ошибки.

Как можно повысить вероятность услышать правду?

1. **Четко обозначьте, что вы хотите получить честную обратную связь.** Покажите окружающим, что, говоря правду, они оказывают вам услугу. Вы можете сказать: «Мне не нужна вежливость, мне нужна польза». Объясните, что вы хотите извлечь из разговора максимум выгоды, но ничего не выйдет, если они не скажут того, что на самом деле думают.
2. **Сосредоточьтесь на будущем.** Спросите, что вы можете сделать лучше, а не что вы уже сделали не так. Когда вы выясняете, что можете изменить, чтобы стать эффективнее в будущем, у вас больше шансов услышать честный ответ.
3. **Копайте глубже.** Не ограничивайтесь одним вопросом. Предоставьте людям несколько возможностей дать вам обратную связь, чтобы они чувствовали себя комфортно. Возможно, стоит спросить о конкретных ситуациях, например, что вы можете сделать эффективнее на какой-то встрече в будущем.
4. **Слушайте безоценочно.** Не оценивайте отклики: ни позитивные, ни негативные. Поблагодарите собеседника за искренность и дайте ему знать, что считаете его наблюдения полезными. Если он понимает, что вам важно услышать правду и вы не будете неадекватно реагировать на критику, он скорее честно выскажет свое мнение. Если вы уйдете в оборону, скорее всего, собеседник выскажется не честно, а вежливо.
5. **Записывайте услышанное.** У этого приема две цели. Во-первых, небольшие паузы покажут, что вы воспринимаете услышанное серьезно. Во-вторых, у собеседника

будет время, чтобы собраться с мыслями и добавить еще что-то. Часто он выдает гораздо более интересную мысль, ожидая, пока вы закончите писать.

Вскоре после нашей неудавшейся попытки обменяться обратной связью Мэри ушла из финансовой компании в другую, потом еще раз сменила место работы.

Узнавать правду иногда очень нелегко, но в долгосрочной перспективе гораздо хуже ее не слушать.

Это не значит, что отклики всегда приятны. Чаще всего как раз наоборот. Именно поэтому умение относиться к себе бережно и не заниматься самоедством — важный инструмент для укрепления уверенности в себе и следования своим принципам.

Глава 40

Чувство неопределенности

Эмоциональное приключение лидерства

Я потерялся.

Я смотрел на карту, и мое сердце выстукивало тревожный марш, когда я признался себе — но только себе, — что понятия не имею, где мы находимся. Признаваться в этом остальным было унижительно.

Летом 1990 г. я возглавил группу студентов в 30-дневном походе в горы. Это был первый день пути, и ни у кого из участников не имелось туристического опыта. Они полностью полагались на меня. Мой уровень тревоги начал понемногу расти, а в этот момент достиг пика.

Мы на час опоздали на встречу с двумя другими группами, с которыми планировали вместе остановиться на ночевку, а шли уже три часа. Где мы?

Мое беспокойство усилилось, когда, взглянув на часы, я понял, что время играет против меня. Солнце скоро сядет, идти дальше станет невозможно. Нужно разбить лагерь до темноты.

Я грыз ногти и одержимо переводил взгляд с карты на горную гряду и обратно. Пока никакой опасности не было: у нас имелся достаточный запас еды и воды. Просто мне было нестерпимо стыдно. Мои руки нервно дрожали, а сердце тяжело ухало в груди.

Еще через полчаса мы вышли на снег. В июле. Конечно, в этом не было ничего удивительного, учитывая высоту над уровнем моря. Я лишь убедился, что мы сильно отклонились от маршрута и пора устроить привал. Дальше молчать было невозможно, и я рискнул рассказать все как есть.

Я собрал группу в круг и сообщил, что нам придется разбить лагерь самостоятельно, прямо здесь, в снегу, и мы найдем две другие группы завтра с утра.

«Значит, мы сбились с маршрута?» — уточнил кто-то.

Я чувствовал себя никчемным дилетантом. Совсем не так я представлял себя в роли руководителя. У лидера должны быть ответы на все вопросы. Он уверен в себе и держит ситуацию под контролем. В любой момент он знает, где он и куда направляется.

Но знаете, какой вывод я сделал из последующего многолетнего опыта управленческой практики? Работа руководителя — это, помимо прочего, еще и большое эмоциональное приключение.

Если вы хотите быть эффективным лидером, придется освоиться с ощущением — до потных ладоней, учащенного сердцебиения и выброса адреналина, — когда вы ведете за собой остальных, но понятия не имеете, куда направляетесь. Это одна из составляющих эмоциональной палитры руководителя.

Одна из главных характеристик сильного лидера — способность справляться с неопределенностью, готовность идти вперед, преодолевая стыд, замешательство, тревогу и страх. Ведь эти эмоции лидер испытывает не реже, чем смелость, настойчивость и веру. Именно из-за постоянного присутствия этих эмоций ему и нужны смелость, настойчивость и вера.

Чтобы вести за собой других, требуется невероятная уверенность. Нет, не в том, что вы всё знаете: это скорее высокомерие. Необходима уверенность двигаться дальше, даже не зная всех

ответов. Готовность чувствовать себя беспомощным и при этом не сдаваться. Вера в то, что вы со своей командой справитесь со всеми трудностями, а если надо, соберетесь и начнете всё сначала. Вы должны быть смелым.

И уж точно не стоит притворяться, что у вас всё под контролем. Это разрушает доверие, заставляет вас испытывать еще больший стыд и лишает окружающих возможности участвовать в ситуации, чему-то научиться и помочь.

«Да, мы сбились с маршрута, — признался я. — И, честно говоря, мне не по себе. Но все будет хорошо. Мы встретимся с двумя другими группами завтра утром. Давайте воспользуемся ситуацией и научимся разбивать лагерь на снегу».

Хотел бы я сказать, что после разговора я сразу успокоился. Увы, это не так. Мне было очень тревожно, пока на следующий день мы не нашли другие группы и я не выяснил, что пошло не так.

Но от того, что я честно все рассказал, мне действительно стало легче. Этот экстремальный опыт удивительным образом сплотил группу. Каждый поверил, что, хотя мы можем сбиться с пути, мы точно так же его найдем.

Принятие неопределенности и уязвимости, которая ее сопровождает, — важный шаг на пути к развитию эмоциональной смелости. Есть еще одно чувство, с которым приходится иметь дело руководителям. Это боль. Готовность терпеть ее требует смелости и дает неограниченную свободу быть собой и делать то, что вы считаете самым важным.



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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

