

4. Обратная связь

Любая деятельность станет намного более качественной, если усилить роль обратной связи. Вспомним, как была организована противовоздушная оборона в Великобритании во время Второй мировой войны. С первых дней британское командование возложило задачу предупреждать о приближении немецких самолетов на группу «слухачей», которые прислушивались к шуму двигателя и определяли, принадлежит далекий гул эскадрону родных ВВС или это вражеские бомбардировщики собираются нанести авиаудар по Лондону. Хороших слухачей было очень мало, поэтому их попросили срочно взять себе учеников. Но первые попытки обучить кого-либо ничем не увенчались. Специалисты и сами не могли понять, как и к чему они прислушиваются, не говоря уже о том, чтобы доступно объяснить это ученикам.

Из книги Дэвида Иглмена «Тайная жизнь мозга» мы узнаем, что в конце концов командование приняло поистине спасительное решение. Ученики стояли рядом с опытными слухачами в зоне тумана и прислушивались к гулу моторов, пытаясь с риском для жизни угадать, появится на горизонте британский или немецкий самолет. Ответ нужно было дать сию секунду. Ни обсуждений, ни объяснений. Слухачи не могли объяснить разницу, только реагировать — а ученик уж или поймет, или нет. И они «поняли». Со временем новые слухачи стали довольно точно угадывать. Реакция, или обратная связь, как оказалось, может менять человека, причем совершенно непредсказуемо и нелогично.

Но обратная связь должна соответствовать ситуации. Если бы все, что нам нужно для процесса обучения, укладывалось в шаблон, то есть любая задача заключалась бы в выборе правильного ответа, все оказалось бы слишком просто. Но в реальной жизни, в многоплановых ситуациях, довольно сложно использовать обратную связь, ведь на ее результативность влияет великое множество факторов. Если обратная связь слишком неопределенна, она бесполезна. Чтобы люди поняли все правильно, она должна быть конкретной и понятной. Даже зная обо всех преимуществах обратной связи, мы не всегда догадываемся, как создать нужную атмосферу, которая позволит конструктивно критиковать других, и всегда ли наша критика будет соответствовать нормам общественного поведения. Мы можем завалить человека прекрасными отзывами, но вряд ли в таком количестве он воспримет их адекватно. Ответная реакция — неважно, негативная или позитивная, — всегда должна звучать вовремя. Сосредоточившись на негативных комментариях, мы вполне можем пропустить, не заметить того, что нуждается в поддержке и одобрении. К сожалению, не всегда удается объяснить слушателям, какого результата мы от них ждем. Проблем с обратной связью возникает очень много, и в этой главе мы попытаемся решить их.

Но в первую очередь мы как убежденные оптимисты хотим отметить, какие замечательные возможности открываются перед людьми, использующими ответную реакцию. С повышением ее качества у людей и компаний появляется огромное конкурентное преимущество. В свое время, руководствуясь именно такими соображениями, Кейти пришла к мысли открыть начальную школу. У нее были средства только на одного дополнительного учителя — музыки или изобразительного искусства, — поэтому пришлось выбирать. Сначала она склонялась к рисованию, поскольку эта программа проще во всех отношениях, да и яркие работы

учеников украсили бы вестибюль школы. Но в итоге выбрала уроки музыки, главным образом потому, что им органично присуща ответная реакция. Кейти верила, что хорошему учителю музыки хватит сил и умений приучить детей пользоваться обратной связью, что в будущем станет важнейшим преимуществом ее учеников.

Правило 23

Учитесь не только получать, но и применять обратную связь

Любой человек постоянно наблюдает за реакцией на свои действия — от ребенка, играющего в футбол в школьной команде, до, как мы очень надеемся, вашего непосредственного подчиненного. Значит, люди с детства приучаются воспринимать и похвалу, и критику в свой адрес. Реакция может быть самой разной: спокойный кивок головой, внимательный взгляд, оборонительная позиция. Кто-то даже делает для себя пометки. Люди могут демонстрировать, что серьезно восприняли обратную связь, ценят ее, но подобная реакция вовсе не означает, что они действительно ее *используют*. Скорее всего, они так и не научатся этого делать. Может даже произойти обратное: люди стараются воспринимать обратную связь внешне спокойно, чтобы им легче было уклониться от полученных рекомендаций.

Каждый из нас троих тоже прошел через это. Бывало, мы делали вид, что с увлечением записываем рекомендации коллег, и всячески давали понять, как трепетно к ним относимся. Мы серьезно кивали в ответ, хотя знали наверняка: стоит нам выйти из комнаты, и все советы тут же улетучатся из памяти. Правда, иногда мы пытались внедрить их в жизнь, но в итоге они все равно забывались и оказывались погребены под ворохом других задач. Не уделяя замечаниям в свой адрес достойного внимания, мы потом говорили себе,

что и без них неплохо справляемся и вообще, как правило, все они бесполезны.

Подобная реакция встречается сплошь и рядом: люди редко практикуют *использование* обратной связи. Со временем они все более искусно научаются ее игнорировать и уклоняться от советов, собственно, *именно этим они и занимаются*, когда постоянно, во всех случаях жизни, отвечают: «Да ладно, я этого все равно не умею», «Спасибо, но я это уже пробовал», «Благодарю, это очень стоящий совет» — и, естественно, никаких попыток действовать за этим не следует.

На специальных тренингах учат пользоваться обратной связью, но по-настоящему это умение вырабатывается в процессе долгой практики. Чтобы чему-то научиться, нужно это делать. Поэтому на тренингах слушателей учат адаптировать советы к собственному характеру и стилю жизни, приучают держать в уме сразу несколько рекомендаций одновременно, рекомендуют все время пытаться делать то, что сначала казалось слишком трудным.

Способность воспринимать замечания, то есть искусство усвоения, наделяет человека огромным преимуществом. Когда люди видят, что благодаря самым разным рекомендациям они быстрее достигают вершин профессионализма, они начинают верить в пользу и обратной связи, и практической подготовки. Рассмотрим одну из многих причин, почему обучение в этом случае движется более быстрыми темпами. В книге «Прогулки с Эйнштейном под луною» (*Moonwalking with Einstein*)*, посвященной исследованию памяти, Джошуа Фоер пишет, что люди часто застревают в так называемом тупике развития (он называет его «тупик “ОК”») — точке, в которой их совершенствование останавливается, хотя они продолжают заниматься тем же делом. «Секрет постоянного развития — всегда в той или иной степени контролировать

* Joshua Foer. *Moonwalking with Einstein: The Art and Science of Remembering Everything*. Penguin Books, 2011.

процесс обучения, чтобы не поддаваться искушению плыть по течению», — объясняет Фоер. Намеренное обращение за советом поддерживает в человеке состояние постоянного и сознательного обучения, а следовательно, и непрерывного прогресса.

Согласно исследованиям, преподаватели не особенно стремятся к профессиональному развитию, так как не думают, что оно им в чем-то поможет. Получается замкнутый круг: тренинги не дают результатов, потому что люди в них не верят, а не верят они, потому что тренинги им мало что дают. Но, если обучать людей так, чтобы они чувствовали прогресс и в работе, и в жизни, они непременно поверят в силу практической подготовки.

Чтобы стимулировать человека использовать обратную связь, нужно создать культуру негласной ответственности, когда участников поощряют применять полученные рекомендации на практике. Если вы комментируете действия своих учеников или подчиненных, не спрашивайте их, что они об этом думают и помогли ли им ваши советы. Спросите лучше, что произошло, когда они старались применить рекомендации на практике, сколько попыток они сделали. Подведите их к важному решению воспользоваться советом своего преподавателя или руководителя на практике. Всю сложность этой задачи мы осознали совсем недавно на собственном семинаре. Учителя участвовали в ролевой игре, в которой каждый попеременно изображал преподавателя и в течение двух-трех минут применял уже изученные приемы; учениками были остальные участники семинара. После урока все высказывали свое мнение.

Работая над этим упражнением, мы поняли, что нужно увеличить количество циклов, чтобы участники, услышав реакцию со стороны, могли повторить роль учителя, уже используя замечания коллег. Но даже после этого они до конца не осознавали, насколько полезной может быть обратная

связь: не учитывали мнения группы и опять сталкивались с трудностями. Некоторые присутствующие предлагали блестящие идеи, благодаря чему могли справиться с ролью учителя в тысячу раз лучше. Но наши участники улыбались, кивали головой, и на этом все заканчивалось. А ценные советы просто повисали в воздухе.

Со временем мы поняли, что нужно предложить еще одну роль — роль наставника, чья задача будет заключаться в том, чтобы отслеживать все плюсы и минусы участников во время ролевой игры. Наставник отмечает, что у учителя получается хорошо, что нуждается в небольшой отработке, что можно было сделать лучше, а что совсем плохо. На ролевую игру мы отвели две минуты, затем учитель выслушивал о себе все. Ему разрешалось задавать очень короткие уточняющие вопросы, чтобы что-то прояснить для себя, а затем он снова выполнял упражнение, но уже с учетом полученных рекомендаций.

Одним из преимуществ такой организации занятий было установление совместной ответственности: никому не удавалось увильнуть от применения обратной связи. Во-первых, за каждым человеком, играющим учителя, наблюдали его же коллеги, которые отмечали, насколько реализованы их критические замечания и добрые советы. Минуту назад его недвусмысленно попросили учесть их, поэтому проигнорировать этот факт было бы вопиющим неуважением к присутствующим. Во-вторых, ролевая игра была построена на повторении одной и той же ситуации, поэтому проигнорировать обратную связь и той и другой стороне было практически невозможно. В-третьих, наставник воочию убеждался в действенности своих рекомендаций, а это важно для исполняющих его роль, поскольку мы тренируем специалистов в сфере образования, в чьи функции входит обязательное установление обратной связи с учениками.

Слушатели были потрясены тем, какую огромную пользу приносили небольшие поправки и как резко менялся результат. Например, наставник просил учителя задавать вопрос с улыбкой или заложить руки за спину. Даже те, кто не был согласен с рекомендацией, внедрили ее, и, вопреки их ожиданиям, такая практика приносила плоды, причем немедленно. Участник, играющий учителя, в конце концов убеждался в правоте наставника, тем более что даже небольшие изменения давали великолепные результаты.

Мы включили этот прием почти во все ролевые игры. В итоге он превратился в отдельное упражнение, благодаря которому участники наших семинаров учились правильно реагировать на реакцию окружающих: внимательно выслушивать замечания, осмысливать и учитывать их в своей дальнейшей работе. У людей, использующих это умение, появился еще один шанс достичь замечательных результатов. Наконец они, вместо того чтобы постоянно размышлять, полезны или нет советы коллег, начали верить в то, что в состоянии изменить свою жизнь с помощью этих рекомендаций.

Поменяв структуру упражнений для преподавателей, добавив в нее *использование* обратной связи, мы начали применять эту находку в семинарах для специалистов из других областей деятельности. Например, подготовка управляющих к такому важному и сложному делу, как разговор с подчиненным. Данный навык имеет огромный потенциал в мире бизнеса, хотя и остается недооцененным. Многие руководители компаний уверены, что в таких случаях тренинги не нужны. В книге «Переключатель» Чип и Дэн Хиз пишут: «Деловые люди уверены: сначала план, а потом его выполнение. И между этими точками нет никаких промежуточных остановок вроде этапа обучения или практики. В глазах бизнесменов любое стремление повышать свой профессионализм равносильно нежеланию выполнять свою работу».

Предположим, некий управляющий Дэвид должен серьезно поговорить со своей подчиненной Сьюзан — способным специалистом, но крайне небрежной в мелочах. Помимо этих «грехов», за ней числится еще один: ко всем рекомендациям со стороны начальства она относится как к необязательным советам, а не как к руководству к действию. Да и то, ведь есть разница между двумя формулировками в принципе одного и того же: «Почему бы вам не попробовать сделать не так, а иначе» и «Как ваш непосредственный руководитель я прошу вас сделать именно так, а не иначе»? Первое звучит как просьба, второе — как распоряжение. Неумение Сьюзан прислушиваться к предложениям руководства не только вылилось в ошибки и низкое качество работы, но и создало ненужное напряжение в ее отношениях с непосредственным начальником Дэвидом. Он в ней разочаровался и стал подумывать о разрыве с ней рабочего контракта. Дэвид назначил Сьюзан встречу, на которой собрался сообщить, что их противостояние может закончиться для нее не лучшим образом. Однако он решил попробовать еще раз — но уж точно в последний — растолковать сотруднице, в чем именно ее проблема. Незадолго до этого Дэвид пришел к своему руководителю Лоре для проработки сценария беседы. Обратная связь была естественным атрибутом разговора. Итак, Дэвид начинал излагать основные тезисы. Лора, выслушав, сказала: «Прекрасно. Второй и третий пункты мне нравятся, но первый — несколько неопределенный. Надо объяснить все яснее. Представь, что я Сьюзан. Начинай с самого начала, а я буду говорить за нее». Когда Дэвид прошелся по всем пунктам, оказалось, что он разговаривает с подчиненной не только туманно, но и слишком грубо.

Лора его прервала и посоветовала сформулировать мысль иначе, предложив свой вариант: «Должен предупредить, если ты решительно не изменишь отношения к работе, то в следующий раз тебе придется писать заявление об уходе. Мне

неприятно говорить об этом, тем более что я уверен, ты могла бы принести отделу огромную пользу, но ситуация складывается крайне серьезно». Дэвид поблагодарил Лору, но не отделался обычной фразой «Спасибо, хорошая мысль», чтобы затем вернуться к очередному пункту плана встречи. Нет, он начал все сначала, стараясь усвоить советы начальницы. Он учился использовать ответную реакцию.

Итак, Дэвид произнес свою речь второй раз, но ему не понравилось, как она звучит: слишком слащаво и неестественно — в жизни он так не разговаривает. Он посмотрел на Лору: «Я начну сначала, но постараюсь сказать то же самое по-своему». И снова все повторил, вырабатывая тем самым, и это очень важно, привычку пользоваться обратной связью. Он сам себя прерывает, сам себя контролирует и сам себя исправляет, то есть занимается самосовершенствованием. Благодаря тренировке Дэвид приобрел навык мгновенно реагировать на мнение окружающих и применять его в дальнейших действиях.

Пользу из разговора извлек не только Дэвид, но и Лора. Руководители и наставники нередко работают вслепую, давая прекрасные советы, но не имея ни малейшего представления, пригодились ли они. Главное преимущество наглядного внедрения обратной связи в том, что наставник видит рекомендации в действии. Таким образом он понимает, какая рекомендация и какой метод получения обратной связи наиболее эффективны.

У практики обратной связи есть еще один положительный момент: она учит людей организовывать командную работу. В итоге подготовка к неприятному разговору с подчиненной обернулась напряженной работой Дэвида со своей начальницей. Лора предложила интересные идеи и почувствовала себя сопричастной к успеху одного из своих управляющих. В перспективе совместные решения проблем положительно влияют на организационную культуру компании. Обмен

рекомендациями и обучением друг друга в процессе работы сплачивают коллектив, налаживают доверительные отношения и способствуют раскрытию потенциала сотрудников.

***Учитесь не только получать,
но и применять обратную связь***

- Пользоваться советами и принимать советы — две разные вещи. Создайте культуру, в которой люди разговаривают благодаря постоянному взаимодействию.
- Мотивируйте сотрудников сразу усваивать полученные рекомендации, например предложите повторить упражнение сначала.
- Наставники оценивают эффективность рекомендаций, наблюдая за их реализацией на практике.

Правило 24

Сначала внедряйте, потом рассуждайте

На встрече с Лорой Дэвид поступил не совсем типично для подчиненного, что и обусловило дальнейший успех. Он воспользовался советом начальницы, не анализируя и не обсуждая. А ведь мог отреагировать следующим образом: «Думаю, Сьюзан воспримет это слишком эмоционально. Не уверен, что следует действовать так открыто». Но он повторил фразу Лоры целиком и только затем начал обсуждать ее, опираясь не на гипотезы, а на личный опыт. В этом пункте мы подошли ко второму правилу обратной связи: сначала следует попробовать сделать, а потом рассуждать. Обычно после получения рекомендаций начинается долгая дискуссия, подменяющая собой действие. Человеку, любящему пускаться в рассуждения, можно посоветовать: «Хорошо, возможно, ты и прав. Но давай сначала попробуем и посмотрим, что выйдет».

Предположим, вы репетируете с коллегой, назовем ее Марта, грядущее итоговое собрание коллектива. Вам

предстоит подготовить отзыв о работе некоей Кэрол. Вы начинаете с описания двух-трех ее сильных сторон, затем переходите к уязвимым местам. По ходу дела Марта говорит: «Знаешь, мне кажется, ты хвалишь как-то мимоходом, как будто хочешь поскорее указать Кэрол на ее недостатки. Может, добавишь какие-то конкретные ситуации, в которых она была полезна компании, чтобы твоя похвала выглядела более искренней?»

Как правило, дальше происходит следующее. Замечание Марты погружает вас в мысли о взаимоотношениях с Кэрол: «Спасибо, но я и так часто ее хвалю. Я действительно ценю ее работу, но обычно обхожусь без конкретных примеров». Или заставляет задуматься о более глобальных вопросах менеджмента: «Да, я постоянно ломаю над этим голову. Все и так знают, что от похвал я тут же перехожу к придиркам, хотя на самом деле просто хочу поскорее заняться более важными вопросами. Практика сначала два раза похвалить, а потом два раза поругать мне кажется слишком тривиальной». Такие беседы сами по себе интересны, и даже полезны, но все же менее, чем непосредственная практика. Мы многократно замечали на наших семинарах, что участники — иногда неосознанно, иногда намеренно — погружаются в размышления или затевают серьезные споры, забывая о занятии.

В этом случае наилучший вариант — «воспользоваться советом Марты», а потом уже анализировать его полезность. Как мы помним, обратная связь всегда противоречит и мыслям, и ожиданиям обучающегося. Поэтому, раздумывая над рекомендациями, вы поступаете слишком опрометчиво — ведь для вас важен только результат.

Идеальную последовательность усвоения обратной связи можно выразить следующим образом:

- 1) упражнение;
- 2) ответная реакция;

- 3) повторное выполнение того же упражнения с учетом рекомендаций;
- 4) возможно, многократное повторение;
- 5) разбор ситуации.

Но чаще всего происходит так:

- 1) упражнение;
- 2) ответная реакция;
- 3) разбор ситуации;
- 4) возможно, повторное выполнение.

Мы не утверждаем, что после получения рекомендаций не должно быть никаких обсуждений. Конечно, бывают случаи, когда анализ ситуации важнее самого занятия. Но не слишком в это верьте. Как правило, обсуждением пытаются заменить конкретные упражнения, но даже если мы преувеличиваем, то для размышлений есть уйма времени после практической подготовки. Минуты выполнения упражнений бесценны.

На семинарах мы время от времени ходим по аудитории и наблюдаем за участниками. Обычно мы делим их на группы по восемь человек. Всего таких групп может быть двадцать, поэтому у всех есть прекрасная возможность тренироваться в разных условиях. Каждый раз во время очередного «обхода» мы замечаем ту или иную группу увлеченно беседующих участников. Почти всегда нас приглашают присоединиться к дискуссии: «Мы просто говорим о том, что делать в случае...» Эти разговоры могут быть очень содержательными, но не во время практической подготовки. Поскольку в нашем плане занятий разбор ситуации находится в конце списка, мы отвечаем простым вопросом: «Чья сейчас очередь?» Мы убеждены, что обсуждение *лучше* оставить на потом, когда для него накопится материал, который, в свою очередь, формируется за счет обратной связи. Поэтому тренируйтесь,

собирайте рекомендации и внедряйте их. А затем размышляйте,годились они или нет.

Сначала внедряйте, потом рассуждайте

- Рассуждения, даже очень ценные, мешают дальнейшим занятиям. Просите учеников сначала попробовать обновленный вариант, а затем рассуждать, удался он или нет.
- Если внедрение рекомендаций предшествует обсуждению, у человека появляется больше информации для оценки обратной связи.
- Чтобы свести на нет бурное обсуждение в разгар практики, просто спросите: «Чья сейчас очередь?»

Правило 25

Реагируйте как можно быстрее

Джошуа Фоер в «Прогулках с Эйнштейном под луною» приводит любопытные факты из истории медицины. Если вы думаете, что врачи, ежедневно выполняющие одни и те же манипуляции, постоянно повышают свой профессионализм, то ошибаетесь. Например, опытные маммологи с годами становятся *менее* внимательными. Почему? Фоер пишет, что от постановки диагноза до прочтения маммограммы проходит слишком много времени. Врачи узнают результат спустя несколько недель или месяцев, причем чаще всего это происходит по телефону. К тому времени они уже забывают, почему приняли то или иное решение, и не стремятся анализировать объективные показатели, подтверждающие или, напротив, опровергающие их диагноз. Они по-прежнему заботятся о пациентах, но тревога и ожидание в глазах молодых женщин, прошедших рентгеноскопию, уже не подталкивают их как можно быстрее разобраться в ситуации.

Как выяснилось, быстрая реакция исключительно важна для обратной связи, пожалуй, это наиглавнейший фактор ее эффективности. Помните британских слухачей? Самым главным в обучении было то, что обратная связь поступала мгновенно. Прямая связь между действием и реакцией была столь сильна, что «таинственная профессия» стала доступна многим.

Что касается влияния обратной связи на поведение человека, то, очевидно, оперативность выявления результата гораздо важнее его силы и качества. Если вы хотите изменить поведение — а суть практической подготовки, собственно, и заключается в стратегическом и намеренном влиянии на человека, — сокращайте интервал между действием обучающегося и реакцией окружающих. Пусть участники все время чувствуют *сиюсекундную* обратную связь. Мгновенная реакция повысит уровень их подготовки гораздо быстрее, чем более поздние развернутые объяснения — даже очень точные и верные, но запоздалые комментарии вряд ли принесут большую пользу. Главное — оперативность.

Этого принципа всегда придерживался Джон Вуден. «Замечание, не высказанное сразу, он считал бесполезным», — вспоминал бывший игрок его команды. С течением времени сознание и тело игрока забывают о промахе. Если он начал тренироваться неправильно, время, отпущенное на исправление ошибок, истекает очень быстро, и потом коррекция практически бесполезна. При разработке плана тренировок или практикумов сведите этот интервал к минимуму — обратная связь должна быть оперативной и регулярной. С этой целью мы рекомендуем сделать ее неотъемлемой частью занятий.

В этом на собственном опыте убедился наш коллега Роб Ричард, когда учился водить мотоцикл. Одна ошибка, даже на уроке вождения, могла привести к аварии, поэтому обучение было построено на оперативной обратной связи.

Занятия по вождению вели два тренера: один показывал и объяснял, второй стоял и наблюдал, чтобы сразу после прохождения трассы указать ученику на ошибки. Ничто не мешало тренерам давать более развернутые рекомендации после занятий, даже просить записывать свои слова, чтобы ученик при случае мог их перечитать. Но инструкторы Роба вносили поправки сразу и заставляли ученика проходить трассу повторно. Опытные мотоциклисты понимают опасность пробелов в образовании гораздо лучше, чем даже автомобилисты, поэтому инструкторы Роба ожидали его с замечаниями, едва тот успевал снять шлем.

Кейти поняла преимущество правила об оперативности на семинаре в школе. Она обучала преподавателей приему «Холодный вызов»: учеников вызывают независимо от того, кто из них тянет руку. Прием довольно жесткий сам по себе, поэтому представляет сложность для учителей, не практиковавших его раньше. После объяснений Кейти попросила одного слушателя отработать его на коллегах, которые будут играть роль учеников. Обучающийся занервничал и сделал одну небольшую и легко поправимую оплошность (сначала назвал ученика, а потом задал вопрос, хотя надо было сделать наоборот). Изначально предполагалось, что он будет выполнять упражнение не дольше двух минут, а потом Кейти укажет ему на ошибки. Однако, когда стало понятно, что повторяется одна и та же оплошность, Кейти решила сократить время ожидания.

Она остановила упражнение и постаралась спокойно и естественно стандартизировать ошибку (о стандартизации ошибок мы расскажем в *правиле 31*), то есть показать, что подобные ситуации во время обучения вполне возможны. Она сказала учителю, что он был очень близок к правильному варианту, но нужно начать сначала с учетом поправок. Он должен задать вопрос, выждать немного, а затем назвать отвечающего. «Подождите минутку, проговорите

несколько раз про себя, затем кивните, давая понять, что готовы, и мы начнем сначала. У вас все получится», — успокоила его Кейти.

Самое интересное, что вмешательство Кейти сократило цепочку обратной связи *вдвое*. Она прервала упражнение, и ее ответная реакция последовала сразу, как только учитель начал увязать в ошибках, а затем предложила начать сначала с учетом полученных советов. Но перед тем попросила проговорить упражнение про себя. Всего несколько секунд отделили учительский промах от коррекции, и столько же пролетело до момента выполнения рекомендации на практике.

Несмотря на волнение и слабую веру в действенность совета, учитель выслушал Кейти. Как пишут Чип и Дэн Хиз, люди часто полагают, что масштаб решения должен соответствовать масштабу проблемы. В действительности серьезные трудности (или кажущиеся таковыми) может исправить любая мелочь. Перед нами именно такой случай. Но если Кейти, допустим, сразу же перешла бы к другому участнику, а тем временем первый исполнитель роли учителя молча переживал неудачу в конце очереди, это только усугубило бы проблему. К счастью, Кейти не позволила неудаче врезаться в память и мгновенно запрограммировала успех.

Когда учителю дали вторую попытку, разница была налицо. Он целую минуту отработывал прием и был явно счастлив, так что даже коллеги признали его успех и наградили одобрительными возгласами и похлопываниями по плечу. Для него это не только стало переломным моментом, но и заставило поверить в силу практической подготовки.

Конечно, встречаются ситуации, когда надо дать человеку выступить, несмотря на преследующие его неудачи. Например, за плечами преподавателей уже довольно долгий курс практической подготовки, и перед ними поставлена цель показать себя в реальных условиях работы, а также научиться самим замечать и исправлять собственные

промахи. Подобная тренировка очень полезна, и во время ее прохождения данное правило применять не обязательно. Но для ускорения обычного процесса обучения быстрая реакция при обратной связи становится вашим действенным инструментом. Другое дело, когда перед участниками не стоит задача выполнить как можно больше однотипных упражнений. Допустим, вы учитесь адаптироваться к реальным условиям и неожиданным ситуациям — в таком случае не стоит резко сокращать цепь обратной связи. Поэтому перед занятиями проанализируйте все, чему собираетесь научить слушателей, и отберите упражнения, которые позволяют применять отложенную ответную реакцию. Однако при любых обстоятельствах нельзя допускать, чтобы человек, что-то неправильно выполнивший на занятиях, через три месяца совершил ту же ошибку в реальной жизни.

Реагируйте как можно быстрее

- Оперативность выявления результата гораздо важнее его силы и качества. Заметив ошибку, сразу ее исправляйте.
- Помните, что незначительная, но мгновенная коррекция принесет больше пользы, чем полное переучивание.

Правило 26

Используйте силу положительной реакции

Нам часто кажется, что обратная связь — это инструмент исключительно для исправления ошибок. Вы указываете подчиненному на то, что он сделал не так, и советуете, как сделать лучше. Однако, как мы отмечали в *правиле 6*, когда рассказывали о «светлых пятнах», это не означает, что нужно постоянно работать над собственными недостатками. Представители так называемой позитивной психологии предлагают обращать внимание не на ошибки,

а на достижения. Люди уверенно и даже героически справляются с невероятными трудностями, раскрываются перед лицом опасности. Позитивная психология изучает подобные случаи и пытается научить нас встречать трудности во всеоружии.

Мы не умаляем значения работы над недостатками. В конце концов, такова задача любого продуктивного обучения, поэтому лучше исправлять ошибки раньше, чем позже. Но данная практика недооценивает явную силу позитивной реакции. Консультант-социолог Маркус Бакингом, автор книги «Сначала нарушьте все правила»*, с момента выхода в свет в 1999 году регулярно попадавшей в хит-парады лучших бизнес-книг, сформулировал мысль, ставшую впоследствии очень популярной: компании добиваются успеха за счет своих сильных качеств. Мнение, что «недостатки человека дают огромный стимул для его развития», в корне неверно, замечает Бакингом. На самом деле люди добиваются более значительных и быстрых результатов или в тех областях, в которых наиболее сильны, или в совершенно новых условиях. Поэтому не менее продуктивно ориентировать обратную связь не на недостатки и слабости, а на достоинства и силу. *Только если хвалить правильно.*

Мы привыкли считать похвалу самой эффективной формой обратной связи, поэтому просим обратить особое внимание на слово *если* — здесь оно не случайно. Нет ничего плохого в словах: «Молодец! Ты отлично справился». Они стимулируют и вдохновляют. Мы вообще привыкли думать, что именно положительные отзывы мотивируют людей и делают их счастливыми. Но, как ни странно, это самая слабая сторона позитивной обратной связи. Чтобы перевести ее из приятного инструмента поощрения в фактор развития,

* Бакингом Маркус, Коффман Курт. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. — М.: Альпина Паблишер, 2011.

потребуется еще три простых элемента: *указание, повторение, применение.*

Рассмотрим на примере. Вы учите дочь, начинающую бейсболистку, бить катящиеся мячи. У нее достаточно мотивации и желания учиться, но она еще многого не знает. Нужно сменить позицию и стать за мячом. Наклониться и поднять голову. Раскрыть перчатку и расслабить кисть. Опустить перчатку на землю. Сначала вы просто засыпаете девочку ободряющими возгласами: «Ты делаешь успехи, Даниэла! Продолжай!» Но *что именно* продолжать? Прежде чем требовать продолжения, нужно объяснить, что вы имеете в виду. Попробуем перефразировать исходное предложение и добавить элемент указания, чтобы объяснить, что вы имели в виду:

«Молодец, Даниэла. Ты быстро сменила позицию и стала за мячом. Продолжай!»

Заметьте, эта фраза уже более конкретная. Описывается ситуация, которую Даниэла может повторить. Указание на конкретное действие — смену позиции — делает для развития больше, чем неопределенное «получилось». Ведь ученик не всегда понимает, что вы под этим подразумеваете и как «это» повторить. Если Даниэла успешно справляется с целым рядом задач, у вас есть выбор. Например, чтобы не останавливаться на каком-то одном нюансе, подчеркните, что именно тренировки привели к успеху:

«Молодец, Даниэла. Ты тренировалась всю неделю, и погляди, как хорошо получается!»

Теперь вы обращаете внимание Даниэлы не на ее положение относительно мяча, а на тренировочный процесс в целом. И то и другое привело ее к реальному успеху. Решение, на что обратить внимание ученика, зависит от того, какую часть знаний вы хотите ему открыть. Стоит сделать акцент

на прилежании и его связи с результатами, поскольку мы слишком часто приписываем природному таланту то, что стало следствием упорного труда и тренировки. Прямая связь между прилежанием и результатами не всегда очевидна, поэтому не помешает лишний раз указать на нее ученику.

Итак, Даниэла знает, что именно делает правильно. Теперь она может воспроизвести нужное действие. По идее, она должна бы подумать: «Ура, все получилось! Я постараюсь быстро менять позицию. А теперь попрошу папу подать еще десять катящихся мячей, чтобы мышцы запомнили правильные движения. Вот бы закрепить все действия!»

Вряд ли девочка смогла бы сказать хоть что-то подобное. Едва ли она знает, как повторить успех, или что оно необходимо для мышечной памяти, или что повторение является необходимым элементом успешной тренировки и обучения. Помогите ей в этом, добавив этот элемент в свою похвалу:

«Молодец! Ты правильно стала за мячом. А теперь попробуй сделать то же самое слева. Давай!»

«Ты правильно стала за мячом. А теперь повторим еще несколько раз, чтобы ты хорошо запомнила все движения. Молодец!»

Первая фраза заставляет Даниэлу задуматься, как в новых условиях повторить успех, добытый ценой больших усилий. Вторая подсказывает дальнейшие шаги по развитию мастерства. Подходы различные, а принцип один.

Через несколько часов тренировки Даниэла берет мяч справа не хуже заправского чемпиона. В этот момент, возможно, у нее в голове проносятся следующие мысли: «Мне кажется, в работе ног что-то есть. То есть если катящийся мяч берется только за счет коротких перебежек, можно попробовать провернуть ту же штуку с летящим мячом. Надеюсь, теперь и на теннисных тренировках я начну отбивать мяч гораздо лучше, если буду использовать те же шаги.

Вот здорово! Когда я стану знаменитой, обещаю говорить о родителях только хорошее во всех благодарственных речах и интервью».

Ладно, это из области фантастики, но вы можете открыть дочери иной способ применения полученных навыков, например:

«Десять раз подряд! Ты делаешь огромные успехи, поэтому давай попробуем использовать рывок с места и перебежки в других ситуациях. Молодец!»

Вот мы и подошли к сути идеи Бакингема об управлении сильными сторонами личности. Если сотрудник вашей компании великолепно справляется со своей работой, нужно немедленно придумать, где еще можно применить его таланты.

Давайте пока оставим Даниэлу, тем более у нее сейчас разгар тренировки, и вернемся к Дэвиду, который вместе с Лорой готовится к нелегкому разговору со Сьюзан. Они устроили репетицию, на которой обменивались идеями и оттачивали любимые приемы управляющих. В процессе Дэвид вдруг поймал нужную волну. Он выбрал абсолютно верный тон: уважительный, но твердый. Выразил искреннюю симпатию Сьюзан, но показал, что без стараний с ее стороны ничего не получится. Победа.

У Лоры появилась великолепная возможность улучшить результат, добавив элемент применения. «Вот оно! — говорит она. — Ты сказал именно так, как нужно. Мало того, мы знаем, что Сьюзан очень эмоционально на все реагирует и способна обвинить тебя во всех грехах. Помнишь, как тогда: “То есть все, что я делаю, бесполезно?!” Если до этого дойдет, я хочу, чтобы ты говорил с такими же интонациями. Давай еще порепетируем? Излагай второй и третий пункты, а я буду говорить за Сьюзан. Предупреждаю, я собираюсь защищаться и передергивать все, что ты скажешь. Посмотрим, получится ли у тебя сохранить нужный тон. Поехали!»

Лора не только указала Дэвиду, в чем он преуспел, но и могла повторить успех и применить его к иной ситуации. Она извлекла бы из беседы еще больше, если бы придумала, где еще Дэвид может применять подобный тон. Или предложила бы ему использовать те же методы для подготовки к корпоративному совещанию.

Благодаря элементам, усиливающим позитивную обратную связь, человек развивает новые навыки и использует свои достижения чаще, более целенаправленно и в различных условиях. То есть он движется от удачи к удаче. В этом случае позитивная обратная связь не только мотивирует, но и помогает эффективнее тренироваться. Овладев данным приемом, тренеры, руководители и наставники получают настоящее конкурентное преимущество, а игрокам, подчиненным и ученикам это дает долгосрочный успех и понимание, на чем он строится.

Используйте силу положительной реакции

- Работать над сильными сторонами не менее важно, чем над слабыми.
- Помогите человеку воспользоваться своими достижениями с помощью трех элементов:
 1. *Указание* — поясните, что он сделал правильно.
 2. *Повторение* — опишите, как закрепить успех.
 3. *Применение* — покажите, где еще можно использовать новые навыки.

Правило 27 **Ограничьте себя**

Вы хотите достичь успехов в теннисе. И всегда хотели. И вот, получив небольшое наследство, вы привлекли в помощники «самого-лучшего-тренера». Он носит повязку на голове, как Бьорн Борг, и небесно-голубую рубашку, как Рафаэль

Надаль, — эдакая стильная смесь ретро и современности. Он знает все. Перенять бы все его знания — и вы станете таким игроком, каким всегда видели себя в мечтах. Но буквально с первых минут тренировки все идет не так. «Я еще раз повторяю, — выговаривает он вам как мальчишке. — Чтобы отбивать мяч справа, нужно делать всего девять вещей. Всего девять». Но, как бы вы ни старались, у вас не получается запомнить эти «девять вещей», *хотя тренер и напоминает о них постоянно*. Вы думаете о том, что надо заранее отвести ракетку («вещь» № 2), а он бранит вас за то, что вы не стоите боком к сетке («вещь» № 4). Вы становитесь как надо, но теперь критике подвергаются ноги («вещь» № 3). Вы начинаете думать о ногах, а он напоминает о необходимости довести удар («вещь» № 7). Вы почти уверены, что слышали, как он пробурчал «идиот», собирая мячи и поправляя сетку.

Как оказалось, путь от понимания к выполнению очень долог. Знания приобретаются в процессе обучения только при условии, что они поделены на выполнимые элементы. «Самый-лучший-тренер» не прав: просить новичка выполнять сразу девять элементов просто глупо. Но он не одинок. Большинство людей, в том числе и мы трое, склонны давать слишком много советов за один раз. Когда слушатели, сотрудники, члены команды или дети пытаются сконцентрироваться на нескольких задачах одновременно, их внимание распыляется. Все это ведет к снижению работоспособности.

Преподавателям очень важно воспитывать самодисциплину и сдерживать себя в желании учить всему и сразу. Даже если ваша дочь совершила пятнадцать ошибок, играя «Лунную сонату», укажите ей всего на две, *а остальные оставьте на потом*. Трудность заключается еще и в том, что людям нравится брать на себя роль наставника и делиться собственными знаниями. В конце концов, придется выбирать между ролями тренера-всезнайки и эффективного лидера, который укажет подчиненному на самые важные

моменты, нуждающиеся в доработке. Вываливать всю информацию за один раз — бессмысленная затея. Так и скажите своему «самому-лучшему-тренеру».

Подавить в себе всезнайку сложно не только на индивидуальной тренировке, но и на групповой, поэтому вам придется пересмотреть принципы обратной связи в своих компаниях. Как специалистам найти время на реорганизацию даже с учетом того, что его потребуется не слишком много? Это особенно сложно в сфере образования, поскольку самая печальная повесть на свете — рассказ о директоре школы, у которого никогда не хватает времени на обсуждение с учителями их проблем. Исследование, проведенное в Майами, выявило, что руководители школ всего восемь процентов рабочего времени проводят на уроках*. Представьте-ка себе спортивного тренера, который всего восемь процентов времени посвящает играм своей команды!

Понимая, что рекомендации нужно умело дробить, мы взялись за нелегкую задачу внедрить эту практику в школах. Почти все наши преподаватели получают регулярную обратную связь как от директора школы, так и от руководства департамента образования, обычно раз в две-три недели, а кое-кто и чаще. Обратная связь носит неформальный мотивирующий характер: несколько слов после урока — быстрая реакция; указания на сильные стороны и недочеты. Рекомендации дают и коллеги, и руководители. И, как вы понимаете, указать на приоритеты и ограничить обратную связь не удастся. Частая обратная связь от множества наставников и специалистов приводит к тому, что на преподавателей обрушивается слишком большой поток информации.

Вот почему мы решили использовать метод, разработанный нашим коллегой Полом Сантойо и описанный им в книге

* См.: Susanna Loeb, Eileen Lai Horng, Daniel Klasik. Principal Time Use and School Effectiveness // Urban Institute: Research of Record, 2009, December (<http://www.urban.org/uploaded/pdf/1001441-School-Effectiveness.pdf>).

«Используйте лидерство», — централизация обратной связи. Директор школы, руководитель департамента образования и старшие специалисты — все, кто обеспечивает обратную связь, должны прийти к соглашению по двум важнейшим пунктам и посвятить им девяносто процентов рекомендаций. Речь идет о достоинствах и недостатках преподавателя. Данным методом может воспользоваться любая компания, нужно только скоординировать рекомендации руководителей, чтобы они обращали внимание на главное и не отвлекались на мелочи.

Ограничьте себя

- Ограничьте количество рекомендаций, поскольку обучающийся не может одновременно сфокусироваться на множестве задач.
- Если рекомендации поступают из самых разных источников, следите за тем, чтобы они были единообразными и не слишком перегружали обучающегося.

Правило 28

Сделайте обратную связь обычным явлением

Дуг Маккарри — настоящая легенда даже среди тех великих учителей, с которыми нам посчастливилось работать. Он возглавляет более десятка чартерных школ под общим названием Achievement First, в которых дети из бедных семей показывают превосходные результаты. Школьные директора и методисты любят повторять его коронную фразу, особенно если собираются дать кому-то совет: «Я хочу преподнести вам особый дар — дар взаимодействия». Конечно, в его словах чувствуется некоторое ироничное лукавство, но они готовят человека к оценке посторонних и внушают, что в ней нет ничего неприятного. Дугу Маккарри вторит глава Eichten Consulting Мэйгрид Эйтин: «Пожалуй, самые незабываемые слова я услышала однажды от своего босса

в Pepsi: “Если вы действительно заботитесь о человеке, пусть он слышит от вас лишь конструктивные замечания. Если вы к человеку равнодушны, говорите ему только хорошее”». Тяжело давать советы, еще тяжелее их правильно формулировать. Должно пройти немало времени, прежде чем сформируется культура, в которой обратная связь будет восприниматься как бесценный дар.

Для этого нужно придумать специальные фразы, к которым при необходимости можно обращаться, чтобы слова не нанесли вреда, звучали легко и естественно как для наставника, так и для слушателя. Как ни странно, самые эффективные приемы настолько просты, что их часто упускают из виду, в данном случае мы имеем в виду вводные предложения. Эрика однажды испытала их силу на семинаре для учителей. На нем присутствовали педагоги из более чем двадцати пяти школ и организаций. Получилась разнородная группа, представляющая как новые, так и устоявшиеся организационные культуры. Понятно, что в одной культуре обратная связь уже укоренилась, а в другой — еще не вошла в обиход. Чтобы все присутствующие научились давать правильные рекомендации в нужное время и в нужном месте, Эрика предложила им начинать фразы со следующих оборотов:

«Я думаю, стоило бы сделать следующее...»

«А что, если попробовать...»

Когда звучали эти слова, становилось понятно, что человек собирается высказать свое мнение и использует вводные предложения, чтобы донести свою мысль до слушателей. Теперь можно обойтись без долгих извинений и предварительных пояснений.

Эрика попросила участников семинара высказать свои соображения в конце занятия, и преподаватели сумели дать друг другу весьма ценные рекомендации. Подобное обсуждение

оказалось весьма полезным еще и потому, что обратная связь укрепила взаимоотношения учителей, которые и в дальнейшем, после семинара, продолжали делиться друг с другом взглядами на педагогику и текущие проблемы.

Чем чаще вы обращаетесь к обратной связи, тем прочнее она входит в вашу жизнь. Постарайтесь делать это правильно в процессе практической подготовки. Если вы молчите до тех пор, пока человек не совершит оплошность, обратная связь у всех автоматически будет ассоциироваться с ошибками. Чтобы сделать ее обычным явлением, реагируйте на действия обучающихся постоянно, *особенно* если у человека все получается. Помимо этого, как можно чаще предлагайте выполнять упражнения, чтобы подопечные попеременно играли роли учеников и наставников, поскольку это вовлечет их в обучающий процесс, в котором человек, получающий рекомендации, через минуту начнет давать их сам — это напечалит им, насколько все взаимосвязано.

Сделайте обратную связь обычным явлением

- Чем регулярнее вы прибегаете к обратной связи, тем легче она войдет в вашу жизнь.
- Реагируйте на все действия обучающихся. Если ждать, пока кто-то совершит ошибку, обратная связь всегда будет ассоциироваться с чем-то негативным.
- С помощью вводных предложений *все* обучающиеся научатся давать позитивные и конструктивные советы друг другу.

Правило 29

Опишите решение, а не проблему

Эффективнее обратная связь предлагает конкретное и выполнимое решение, а не описывает проблему. Если сказать неопытному руководителю: «Нельзя быть таким резким», то

это замечание само по себе окажется бесполезным, поскольку не предлагает альтернативы. Именно в таком стиле родители обычно обращаются к детям. Представьте, насколько было бы эффективнее вместо предложения, описывающего проблему, типа «Хватит баловаться», предложить ребенку конкретную задачу: «Сядь за стол и приступай к домашнему заданию».

Выше мы рассказывали, как Роб учился водить мотоцикл. Когда он сообщил, что идет на курсы, мы не восприняли это всерьез. Курсы и есть курсы — чем они отличаются от привычных курсов вождения? Все то же отупляющее сидение за столами в клетушке, освещенной лампами дневного света. Но все оказалось совсем наоборот. Дошло до того, что Роб писал нам о своих занятиях по электронной почте, а мы использовали его опыт на семинарах:

Занятие закончилось совсем недавно, и я просто в восторге. Пару раз мне казалось, что я не очень хорошо выполнил упражнение, правда, не знал, в чем именно ошибся. Но мгновенная обратная связь все поставила по своим местам. Замечания были очень просты: «Когдаходишь в поворот, поднимай голову». И в следующий раз у меня получилось.

Роб рассказывал, как тяжело было в первый раз объехать столб. Тренер объяснил, что все дело в том, куда смотреть. Нужно поглядывать на столб, но глазами следить за точкой, к которой движется мотоцикл. Выяснилось, что, если смотреть прямо на столб, туда тело и направит мотоцикл. Но тренер не объяснял причину, пока Роб успешно не применил его совет. На этом этапе тренеры просто давали инструкции. Повторим для закрепления: *они просто давали инструкции*. Поглядывайте на приближающийся столб, но фиксируйте взгляд на точке, к которой направляетесь.

А теперь вспомните собственный опыт обучения в спортивной секции или школе. Сколько раз ваш тренер или наставник не мог дать простых инструкций? Обычно вы слышали, чего делать не *надо*: «Не бей слишком сильно»;

«Не меняй позу»; «Поменяй позу»; «Не веди себя так развязано». Фразы зазвучали бы иначе, если бы вместо них предлагались конкретные варианты: «Бей мощно и с подкруткой»; «Представь, что бьешь лицевой стороной клюшки»; «Стань между воротами и игроком». И наконец, вместо «Не веди себя так развязано» предложите сказать: «Когда человек представляется тебе, просто ответь, что рад знакомству».

Предлагая решения, вы не только даете участникам четкие инструкции, но и избегаете туманных конструкций, делающих обратную связь непонятной, а потому бесполезной. Иначе говоря, обратная связь может быть совершенно непригодной, когда либо описывается проблема, либо даются неясные рекомендации. И крайне полезной, когда даются конкретные указания. Представим это в виде краткой сравнительной таблицы.

<u>Описывает проблему</u>	<u>Расплывчатые конструкции</u>	<u>Конкретные советы</u>
Не меняй позу	Стань в нужную позу	Стань между воротами и игроком
Не бей слишком сильно	Бей легче	Бей мощно и с подкруткой
Не веди себя развязано	В следующий раз скажи что-то другое	Скажи, что рад знакомству

Во время тренировочной игры или в других обстоятельствах, когда участников нельзя надолго отвлекать, обратная связь должна быть краткой. У анестезиологов и хирургов в разгаре предоперационных процедур или у режиссера во время генеральной репетиции «Травиаты» нет времени на долгие объяснения и длинные фразы вроде: «Поправь лампу так, чтобы свет падал на операционное поле» или «Стань у задника слева от пятого статиста». Если на более ранних этапах обучения человеку предлагались подробные описания, то теперь, когда он включен в настоящий рабочий процесс, ему понадобятся краткие команды типа клише — неотъемлемые

в его профессии, так как практически они представляют собой профессиональный жаргон, смысл которого должен быть абсолютно понятен специалисту.

Подробное описание	Условное обозначение
Делай равномерные замахи, представь, что бьешь по мячу лицевой стороной клюшки	Бей лицом
Стой лицом к воротам и напарнику и увеличивай расстояние, если мяч удаляется	К воротам. Расстояние
Когда человек представляется тебе, просто скажи, что рад знакомству	Рад знакомству

Описывайте решение, а не проблему

- Вместо негативных формулировок, объясняющих, чего не надо делать, используйте утвердительные, описывающие, как сделать лучше.
- Инструкции должны быть конкретными и выполнимыми.
- Придумайте, как составить краткие профессиональные клише, чтобы упростить и ускорить рабочий процесс.

Правило 30

Закрепите свои рекомендации

Однажды, общаясь с кандидатом на должность преподавателя, Кейти сделала открытие. Молодую учительницу по имени Джиллиан, имеющую за плечами год-другой педагогического стажа, пригласили провести пробный урок. За несколько дней до этого Джиллиан представила Кейти его план. Цели были сформулированы правильно, но сам план оказался неструктурированным и запутанным: многие задачи были усложнены; упущены важные элементы, а базовым уделено слишком много времени; куча ненужных теоретических ссылок. Нас это не удивило и не испугало. Мы собираемся обучать тонкостям профессии способных

и мотивированных людей, поэтому разработали такой алгоритм приема на работу, который проверяет, как человек реагирует и использует обратную связь.

Кейти подробно объяснила Джиллиан, как подкорректировать план в лучшую сторону. Их телефонный разговор длился минут двадцать. На следующий день Джиллиан снова представила план, присовокупив лестную для Кейти ремарку, что она «учла все замечания и внесла поправки». Но выяснилось, что почти ничего не изменилось. На словах она со всем согласилась, а на деле все оказалось иначе. Кейти это напомнило, как во времена своего учительства она подробно объясняла ребятам достоинства и недостатки их сочинений, ученики ничего не сделали, кроме того что переписали их более аккуратным почерком. Ученики то и дело повторяют: «Я учту все ваши замечания». А в итоге делают глупости — что куда хуже, чем бездействие — под лозунгом «учитывая ваши замечания». Как же достучаться до слушателей? Мы представляем вам три способа, которые помогут убедиться, что человек понял ваши слова и правильно их интерпретировал. Они позволят закрепить ваши рекомендации.

Первый способ закрепить рекомендацию — резюмировать и попросить повторить

Простейший метод закрепления обратной связи — попросить человека кратко повторить сказанное вами. Вы сразу поймете, услышал ли он хоть малую часть из того, что вы хотели ему сказать. Это особенно важно, если ваши рекомендации были разносторонними, содержали как позитивные, так и негативные комментарии. Вы воздаете должное достоинствам ученика, но отмечаете и его недостатки. Как правило, люди запоминают только похвалу.

Представим, что управляющая Джастина столкнулась с проблемой: сотрудники ее департамента хотя и уважают

одну из коллег, не желают с ней работать, что подрывает моральный дух всего коллектива и влияет на результаты его деятельности. Назовем эту непопулярную сотрудницу Карла. Джастина ценит способность Карлы ставить прибыль во главу угла и приносить пользу компании. Но Карле следует знать, что ее чрезмерная активность, слишком жесткий стиль работы и бесцеремонное отношение к сослуживцам отбивают у коллег желание с ней взаимодействовать. Если бы она попробовала нормально разговаривать с людьми, доброжелательно выслушивать их, причем делала бы это с улыбкой, а иногда и с шуткой, то оказала бы себе неоценимую услугу и в конце концов стала бы по-настоящему ценным сотрудником. Поэтому Джастина, пригласив Карлу обсудить месячный бюджет отдела, намеревалась поговорить с ней и подсказать, как научиться проявлять свои лучшие человеческие качества. Стараясь представить все в положительном ключе, Джастина сказала: «Мне очень нравится, что ты привносишь в свою работу кипучую энергию. Я в самом деле очень ценю это. Но хотелось бы извлекать из твоей кипучей деятельности максимум пользы и продемонстрировать окружающим твои человеческие качества, например доброту, о которой знают только твои дети. Поэтому давай вернемся к бюджету, но представим, будто я твоя коллега по отделу. Постарайся в ходе обсуждения выказывать душевность и умение слушать. Не бойся показать, что ценишь совместную работу».

А теперь давайте посмотрим правде в глаза: как и большинство рекомендаций большинства управляющих, формулировки Джестины несовершенно. Она не высказала все откровенно. Когда Карла это услышит, то первым делом подумает, что коллеги под нее копают: «Они, видите ли, не находят во мне человеческих качеств!» Предположим, так и случилось. В ходе работы над бюджетом Карла якобы «тренируется» проявлять душевность, но у нее не выходит.

Она выдает одну-две натянутые улыбки, но на самом деле целиком погружена в цифры. Поэтому Джастина прерывает обсуждение.

«Карла, я понимаю, бюджет превыше всего, и меня радует, что с ним мы практически разобрались. Но я не сомневалась, что с этими цифрами ты и сама справишься бы с закрытыми глазами. Давай вернемся к тому, с чего мы начали. Как ты вкратце описала бы цели нашей встречи?» В данном случае Джастина предложила «отмотать пленку назад»: попросила собеседницу пересказать услышанное. Самый простой инструмент для проверки понимания — «повтори, что я сказала». Он прояснит для Джестины, дошли ли до Карлы ее слова. Может быть, Карла просто не смогла — а может быть, не захотела — сделать то, о чем ее попросили. Может быть, вообще не поняла, о чем речь. В любом случае «обратная перемотка» даст полезную информацию. Если проблема в нежелании Карлы — то есть она все понимает, но у нее свои приоритеты, — значит, она несет полную ответственность за свои поступки. Если суть в том, что Карла не поняла претензий, Джастина должна их переформулировать и не тратить напрасно время на «упражнения», не имеющие четкой цели. Кроме того, руководителю отдела нелишне будет узнать, как воспринимают ее слова со стороны.

Просьба повторить услышанное кое-кому может показаться проявлением высокомерия. Она годится в общении с подчиненными, но что делать, если вы коллеги? В этом случае ее следует произнести мягче и подчеркнуть, что это относится к обоим собеседникам: «Давай проверим, все ли мы правильно поняли?»

Второй способ закрепить рекомендацию — расставить приоритеты

У Джестины есть еще один инструмент — попросить Карлу обратить особое внимание на слова руководителя.

«Карла, мне хотелось бы, чтобы в процессе работы ты проявила максимум душевности и простоты и показала бы, что ценишь коллективный труд. Я говорю это потому, что, как мне кажется, твои коллеги редко замечают в тебе эти качества. В начале беседы мы придумали несколько способов того, как изменить стиль общения. Подумай пару минут и выбери два варианта, которые смягчили бы тон беседы, а затем мы их проработаем на практике».

Как видим, расстановка приоритетов имеет массу преимуществ: помогает Джастине донести до Карлы свою мысль, а также предлагает Карле пойти еще дальше и сформулировать конкретные шаги. Таким образом, Карла становится активной участницей процесса и выбирает наиболее приемлемые стили поведения. Кроме того, она несет ответственность за конкретные действия, за которыми наблюдает ее руководитель.

Третий способ закрепить рекомендацию — дальнейшие шаги

В итоге Джастина задает Карле более конкретный вопрос: что она собирается делать в первую очередь? «Итак, Карла, давай подытожим. Как тебе известно, мы сейчас занимаемся не только бюджетом, но и пытаемся выявить твои лучшие человеческие качества. Мне хотелось бы, чтобы в течение двух минут ты вела беседу таким образом, чтобы наша совместная работа стала по-настоящему командной. Я должна понимать, что увижу, поэтому предварительно опиши, пожалуйста, свои дальнейшие шаги».

Преимущество данного метода состоит в том, что он накладывает определенные обязательства. Он призывает Карлу немедленно применить обратную связь. Руководителю будет проще вести дальнейшую беседу, если подчиненная не выполнит своих обещаний. «Итак, мы говорим уже три минуты. Это оказалось сложнее, чем ты думала. Давай кое-что

обсудим». Или: «Хорошо, все прошло прекрасно. Давай продолжим, только расскажи, что будешь делать дальше».

Закрепите свои рекомендации

— Не надейтесь, что ваши рекомендации со стороны воспринимаются именно так, как вы задумывали. Проверьте их понимание следующим образом, попросив собеседника:

- кратко пересказать услышанное;
- выделить в ваших словах главное;
- описать дальнейшие действия по внедрению рекомендаций в жизнь.

Практическая подготовка

Выходной билет

Выходной билет — это инструмент, который лучшие учителя используют в конце урока для проверки усвоения материала. Для этого они проводят беглый опрос (два-четыре вопроса). Таким образом, проверка понимания становится обязательной частью урока. Более подробно этот инструмент описывается в книге Дуга Лемова «Учить как чемпион». Учителей успокаивает то обстоятельство, что ученики в конце урока знают немного больше, чем предполагалось.

Этот метод применим в любой сфере деятельности, достаточно придумать несколько простых вопросов. Особенно удобно использовать конструкции с «если» и «когда». «Хорошо, давай быстро пробежимся по плану: если произойдет *x*, что ты будешь делать?»

Однажды Дуг прибег к этому методу, чтобы проверить, правильно ли сын понял свою позицию на футбольном поле. До этого они обсуждали преимущества «широкой игры»: Дуг сказал, что, когда вратарь бьет, футболист должен двигаться все время вдоль боковой линии. Но обратная связь сработала не так, как он думал. Сын Дуга решил, что нужно широко играть от вратаря и применил это ко *всем* ударам от ворот, даже когда сам находился на противоположной стороне поля. Он очень внимательно слушал, но неверно истолковал совет. На следующий день Дуг попытался переформулировать. Он объяснил разницу между сильной и слабой сторонами поля. Мальчик должен постараться как можно дальше получить мяч на сильной

стороне (стороне с мячом) и бежать к середине, если находится на слабой стороне (без мяча). Сын быстро усвоил суть тактики, но Дуг помнил о том, что предыдущий совет оказал ребенку медвежью услугу, поэтому для проверки понимания задал три-четыре вопроса с «если». «Если удар от ворот в твою сторону, куда ты двинешься? Если удар в другую сторону? Если бы ты был полузащитником, а мяч у защитника на твоей стороне, куда бы ты побежал, чтобы открыться?» В этот раз мальчик доказал, что понял все инструкции и готов успешно их применять.