Как получить нужную обратную связь

Умение вести трудные разговоры

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Мы не можем повлиять на то, как другие дают обратную связь, но нам все равно нужно собирать информацию, чтобы учиться и расти.
- Руководители и их непосредственные подчиненные часто по-разному понимают обратную связь.
- Стройте обратную связь так, чтобы люди предоставляли вам необходимую информацию.

Недавно во время общения с молодым специалистом Элейн поделилась проблемой, с которой столкнулась при общении со своим руководителем. Менеджер давала Элейн обратную связь по некоторым вопросам, требующим улучшения, но была настолько резкой и переходила на личности, что Элейн не только чувствовала себя деморализованной, но и не представляла, что ей делать для улучшения. На самом деле, она обратилась ко мне за советом, потому что не чувствовала себя комфортно и безопасно, обсуждая эту тему с руководителем.

К сожалению, подобные ситуации встречаются слишком часто. Нам всем нужна обратная связь. Нам всем нужны рекомендации и информация, чтобы можно было совершенствоваться и расти. Хорошая обратная связь указывает на наши «слепые пятна» и сильные стороны, а люди, которые хорошо дают обратную связь, помогают разработать план действий для устранения недостатков и дальнейшего развития сильных сторон. В конечном счете, хорошая обратная связь должна выстраивать отношения и развивать доверие. Но на деле часто бывает наоборот, и, как в случае с моей юной подругой Элейн, эти разговоры в итоге не помогают, а вредят.

Нам сложно повлиять на то, как другие дают нам обратную связь, а также их навыки в этой области (хотя, возможно, для вас это возможность дать им обратную связь!). Но все равно необходимо собрать информацию о своих сильных сторонах и недостатках. Мы должны проделать работу, чтобы получить обратную связь, которая необходима, чтобы можно было развиваться как в личном, так и в профессиональном плане.

Почему беседы по обратной связи такие трудные

Недавнее исследование показало, что более 75% руководителей были удовлетворены результатом трудного разговора со своим непосредственным подчиненным, в то время как только 46% сотрудников были удовлетворены результатом трудного разговора со своим руководителем. Другое исследование показало, что «каждый четвертый человек откладывает неудобный разговор как минимум на полгода, каждый десятый - на год, а еще каждый десятый хранит молчание о неудобном вопросе более двух лет». Кроме того, 37% рассматривали возможность увольнения с работы, а 11% действительно уволились, чтобы избежать подобного разговора.

Только вдумайтесь! Почти 50% сотрудников скорее уволятся, чем будут говорить о некорректном поведении, плохой работе или невыполненных обещаниях – это три главные темы, которые избегают.

Почему же так происходит? Если обратная связь так важна для нашего роста и отношений, почему мы так плохо ее используем?

Во-первых, потому что мы этому не учимся. Ни в школе, ни в профессиональной жизни мы не учим и не тренируем людей эффективно давать обратную связь, а жаль, ведь это одна из главных ролей менеджмента. И она может повлиять на карьерный рост и благополучие отдельных людей, а также на культуру команды и организации.

И, конечно, обратная связь нужна не только на работе. Мы постоянно даем обратную связь людям (или, что еще хуже, скрываем ее) и в личной жизни. Таким образом, мы не только потенциально вредим своим профессиональным отношениям, репутации и карьерному росту, но и наносим вред тем, о ком, как мы утверждаем, заботимся больше всего.

Разговоры об обратной связи трудны, потому что вместо того, чтобы сосредоточиться на поведении или действии, мы говорим о чувствах. А нам не нравится задевать чувства других людей, поэтому мы утаиваем важную информацию. Или мы так долго ждем обратной связи, что позволяем своим собственным чувствам взять верх, думая больше о себе, чем о другом человеке. Или мы говорим о каком-то субъективном чувстве, которое мы испытываем к другому человеку («Ты мне просто не нравишься»), вместо того чтобы сосредоточиться на объективном поведении («Вот конкретный пример того, как ваш рабочий продукт не соответствует ожиданиям»). Независимо от причины, результатом будут испорченные отношения.

Как просить об обратной связи (и отвечать на нее)?

Моя любимая модель предоставления обратной связи - немедленная, объективная и действенная. Во-первых, любая обратная связь должна быть предоставлена непосредственно близко по времени к обсуждаемому событию. Не стоит ждать несколько недель или месяцев, чтобы рассказать кому-то о том, в чем он преуспел или в чем не оправдал ожидания. Во-вторых, обратная связь должна быть сосредоточена на наблюдаемом поведении или действии, а не на информации из вторых или третьих уст или личных ощущениях. И в-третьих, обратная связь должна четко демонстрировать влияние этого поведения на человека или других людей. Любой разговор об обратной связи должен иметь главной целью рост и развитие человека, которому она дается.

Можете использовать эту модель, чтобы получить эффективную, действенную обратную связь. Каждый раз, когда вы завершаете проект или задание, найдите несколько человек, которые работали с вами, и попросите их высказать свое мнение по двум вопросам:

- Какие две или три вещи, по вашему мнению, я сделал(а) особенно хорошо в этом проекте/задании?

- Какие одну-две вещи я мог(ла) бы сделать лучше или по-другому?

Когда вы задаете эти вопросы другим ближе к концу задания, вы делаете их непосредственными. А связывая их с вашей работой над конкретным проектом или заданием (в отличие от расплывчатого вопроса «Как дела?»), вы даете возможность оценить действие или поведение, а также его последствия. Вопрос становится объективным.

Главное, не задавать «холодные» вопросы. Вместо этого попросите запланировать разговор через неделю, чтобы было время подумать. Когда вы просите об обратной связи сразу на месте, то редко получаете что-то стоящее или полезное для прогресса.

Ну а после вам придется проделать тяжелую работу - выдержать разговор об обратной связи. Ваша задача - слушать, не пытаясь защищаться, а задавать уточняющие вопросы, выражать благодарность, а затем уйти и обдумать услышанное. Не все отзывы должны быть приняты во внимание, и как растущий профессионал, вы должны понять, что именно заслуживает вашего внимания и энергии, а что нет. Но если кто-то нашел время, чтобы дать вам обратную связь, независимо от того, как она была предоставлена, это стоит того, чтобы задуматься. Они выразят что-то о своем восприятии вас как профессионала. И это уже огромный подарок.

А что, если, как и моя подруга Элейн, вы не знаете, что вам делать дальше? Продолжайте задавать вопросы, пока не поймете. Нет ничего плохого в том, чтобы попросить то, что вам нужно. Задавайте вопросы типа: «Можете ли вы привести мне конкретный пример того, как я могу улучшить свою работу в этой области?». Или: «Не могли бы вы помочь мне определить некоторые шаги, которые я мог бы предпринять в будущем?». Сделайте другого человека частью решения и покажите, что вы действительно хотите расти и развиваться.

Прежде всего, помните: никто и никогда не будет заботиться о вашей карьере больше, чем вы, да и не должен. Это ваша ответственность - искать обратную связь, в которой вы нуждаетесь, и выполнять постоянную, активную работу по росту и развитию, обучению и вниманию, чтобы построить карьеру вашей мечты.

Оригинальная статья: Allison E McWilliams - How to Get the Feedback That You Need, April 2022
Перевод: Остренко Анна Александровна
Редакторы: Симонов Вячеслав Михайлович, Шипилина Елена Ивановна
Источник изображения: pexels.com
Ключевые слова: психология, карьера, обратная связь, фидбек, дискуссия, трудный разговор, развитие, обучение, менеджмент.

