

ОТЗЫВЫ НА КНИГУ «СПАСИБО ЗА ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ»

«Умение получать обратную связь — это навык, и, как большинство навыков, он требует времени и готовности меняться и совершенствоваться... Эта книга — лучшее руководство по изучению такого умения».

Джессика Лейн, *The New York Times*

«Это исключительно полезная книга, полная удобных приемов, которыми может пользоваться любой руководитель организации, лидер команды, деловой партнер или тот, кто строит личные отношения. Стоун и Хин проделали огромную работу и сумели показать людям и организациям колоссальную ценность обратной связи — одного из самых полезных инструментов человеческого обучения».

Strategy + Business

«Эта книга полностью перевернет подход к обратной связи. Стоун и Хин учат читателей не посыпать ее, а эффективно принимать и использовать в планировании улучшений... Они раскрывают суть процесса обратной связи, сложного взаимообмена, на который влияют особенности дающего и принимающего. Отличное продолжение книги «Трудные разговоры» делает обратную связь исключительно эффективной — причем в любой области и любой форме».

T + D Magazine

«Эта уникальная книга научит правильно принимать обратную связь — будь то оценка начальника, слова детей о приготовленном вами обеде или едкие замечания свекрови о том, как вы воспитываете детей... Стоун и Хин дадут вам исключительно продуманные и полезные советы».

Parents Magazine

«Нам всем нужно научиться правильно принимать обратную связь. Это не означает, что вы всегда должны быть ей рады, но вам нужно отказаться от привычки встречать в штыки все, что кажется несправедливым. Авторы научат вас разбираться в том, почему возникла такая разница во взглядах... Они зададут вам полезнейший вопрос: чем мои слова и поступки кому-то мешают?»

The Guardian (London)

«Эта книга — не манифест уступок. Она научит вас искусству понимания обратной связи, и тогда любая критика будет способствовать вашему развитию».

Evening Standard

«Обратная связь есть повсюду. Мы не можем полностью контролировать, что окружающие о нас думают. Но мы можем определить, как воспринимать обратную связь от них. Это очень разумная, легко написанная книга».

Financial Times

«Удивительно мало внимания уделяется эффективному восприятию обратной связи. Стоун и Хин научат вас этой науке и искусству. Они помогут вам эффективно воспринимать обратную связь не только на работе, но и в личной жизни... Авторы проделали огромную работу по выявлению самых эффективных способов восприятия обратной связи, а также способов ее влияния на жизнь. Наша культура все сильнее ориентируется на индивидуальность и личность. Эта книга поможет правильно принимать и конструктивно использовать информацию, которую мы получаем от других. Настоятельно рекомендуем к прочтению».

Kirkus Review

«Честно признаюсь, эта книга вызвала у меня определенный дискомфорт. Именно поэтому она мне так понравилась. Глубокий анализ и масса практических советов помогут вам понять, почему принимать обратную связь так тяжело — и как можно овладеть этим навыком. Если вы с радостью принимаете критику на работе и обожаете ее в личной жизни, то вы — единственный человек на земле, которому эта книга не нужна».

Дэниел Г. Пинк, автор книги «Продавать — это так по-человечески» и «Драйв»

«Эта книга способна изменить жизнь. Она посвящена одной из самых трудных и важных ее сторон — принятию обратной связи. Книга научит вас не встречать критику в штыки, лучше понять самого себя, учиться и строить гармоничные отношения. Даг Стоун и Шейла Хин написали настоящий бестселлер».

Адам Грант, профессор университета Уортон, автор книги «Давать и брать»

«Представьте себе организацию, где все умеют правильно воспринимать обратную связь. Коллективная тревожность снизится. Люди будут учиться и расти. Скажете, это невозможно? Благодаря этой безумно оригинальной и полезной книге, это может стать реальностью».

Джуди Розенблум, бывший руководитель отдела корпоративного обучения в компании Coca-Cola и основатель Duke Corporate Education

«Поразительно оригинальный совет, который поможет сделать обратную связь по-настоящему полезной».

Крис Бенко, вице-президент компании Merck

«Если хотите возглавить растущую организацию, вам нужно улучшить качество обратной связи. Эта книга станет для вас полезнейшим руководством»

Эми С. Эдмондсон, профессор лидерства и управления Novartis, профессор Гарвардской школы бизнеса, автор книги «Командный стиль работы»

«Эта книга понравится не только специалистам в области обучения и подбора кадров. Ее должен прочесть каждый, кого оценивают на работе, и каждый, кто хочет совершенствоваться».

Б. Алан Эхтенкамп, исполнительный директор по глобальной организации и развитию лидерства, Time Warner Inc.

«Восприятие обратной связи на работе очень важно, но в семье еще важнее. Простая, элегантная книга научит вас этому искусству».

Брюс Фейлер, журналист New York Times и автор книги «Секреты счастливых семей»

«Эта книга дает читателю чувство контроля и меняет парадигму обучения».

Вагнер Денуццо, директор IBM Management Development

«Наша команда с интересом прочла эту книгу. Мы долго обсуждали ее, словно это пропуск в мир бесплатных пончиков и кофе! Теперь мы используем эффективные стандарты конструктивной обратной связи, которые помогают нам находить решения сложных проблем. Концепции авторов вкупе с желанием приносить пользу обществу и профессионализмом — отличное сочетание. Мы используем этот материал в подготовке курсантов, надеясь, что они будут руководствоваться этими принципами в своей будущей работе».

Дж. Эдвардс, капитан-лейтенант, инструктор полицейской академии

«Эта книга не о том, как давать обратную связь. Она научит вас гораздо более полезному навыку. Она научит вас обратную связь принимать... Мы должны любить обратную связь, как позитивную, так и негативную. Но мы очень гордые создания... Вот почему эта книга так полезна. Нам кажется, что мы способны эмоционально справляться с любой критикой в духе открытости. Но все мы люди и не похожи друг на друга. Эта книга научит понимать разные реакции, воспринимать их и действовать с учетом обратной связи».

Дэн Коттл, журнал International Rugby Coaching

Дуглас Стоун и Шейла Хин

СПАСИБО ЗА ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ



Как стать неуязвимым
для критики и открытым
для похвалы

БОМБОРА™

Москва 2021

УДК 159.9
ББК 88.53
С82

THANKS FOR THE FEEDBACK

Douglas Stone and Sheila Heen

Copyright © 2014 by Douglas Stone and Sheila Heen

Стоун, Дуглас.
С82 Спасибо за обратную связь : как стать неуязвимым для критики и открытым для похвалы / Дуглас Стоун и Шейла Хин ; [перевод с английского Т. О. Новиковой]. — Москва : Эксмо, 2021. — 448 с. — (Книги-драйверы).

ISBN 978-5-521-85755-5

Никто не любит критику. В большинстве случаев она болезненна, независимо от того, была ли сказана со злым умыслом или нет. Даже нейтральные слова могут оставить неприятный осадок, если мы не умеем правильно реагировать на замечания в свой адрес. Да, мы хотим учиться и расти, но в то же время требуем, чтобы нас принимали такими, какие мы есть.

«Спасибо за обратную связь» — первая книга, которая поможет научиться отделять конструктивную критику от субъективных оценок.

Благодаря простой структуре и эффективным практикам вы обретете уверенность в себе, перестанете агрессивно реагировать на замечания в свой адрес и сможете извлекать из них пользу.

Вы поймете, какой вид обратной связи от вас ждет другой человек, что сделает любое общение гораздо эффективнее и приятнее.

Узнаете, как стать лучше с помощью негативной обратной связи, почему люди видят недостатки, которых не видим мы, и какие 4 навыка сделают вас мастером общения.

Авторы книги — Дуглас Стоун и Шейла Хин — преподаватели права в Гарвардской юридической школе и соучредители компании Triad Consulting. Среди их клиентов — Белый дом, Citigroup, Honda, Johnson & Johnson, Time Warner, Unilever и многие другие.

УДК 159.9
ББК 88.53

ISBN 978-5-521-85755-5

© Новикова Т.О., перевод на русский язык, 2021
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

*Посвящается Анне и Дону Стоунам,
лучшим в мире родителям.
Вы научили меня самому важному в жизни.*

ДС

*Джону, Бенджамину, Питеру и Аделаиде
с благодарностью за то,
что вы любите и принимаете меня,
несмотря на все мои недостатки,
а, может быть, и благодаря им.*

ШХ

СОДЕРЖАНИЕ

Вступление. НЕ ТОЛКАТЬ, А ТЯНУТЬ 13

ЧАСТЬ 1. ПРОБЛЕМА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Глава 1. ТРИ ТРИГГЕРА. Что блокирует обратную связь	29
Триггеры истины: обратная связь ошибочна, несправедлива, бесполезна	33
Триггеры отношений: я не могу слышать этого от тебя	37
Триггеры идентичности: обратная связь — это угроза, которая лишает меня душевного равновесия	40

ЧАСТЬ 2. ТРИГГЕРЫ ИСТИНЫ И ПРОБЛЕМА ПОНИМАНИЯ

Глава 2. РАЗДЕЛЕНИЕ ПРИЗНАНИЯ, НАСТАВЛЕНИЯ И ОЦЕНКИ	48
Три вида обратной связи	49
Нам нужны все три	56
Остерегайтесь перепутанных проводов	61
Что может помочь?	65

СПАСИБО ЗА ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Глава 3. ГЛАВНОЕ — ПОНИМАНИЕ. <i>Переход</i>	
от «Это неправильно» к «Объясни мне»	70
Мы отлично умеем находить ошибки	71
Переход от выявления ошибок к выявлению	
различий	89
Когда согласия достичь не удается	100
Разговор с комментариями	103
Глава 4. ВЫЯВЛЕНИЕ СЛЕПЫХ ЗОН. <i>Понимание</i>	
столкновений	111
Схема разрыва	113
Поведенческие слепые зоны	116
Три усилителя слепых зон	122
Что помогает нам увидеть свои слепые зоны?	129
ЧАСТЬ 3. ТРИГГЕРЫ ОТНОШЕНИЙ	
И ПРОБЛЕМА «НАС»	
Глава 5. НЕ ПЕРЕВОДИТЕ СТРЕЛКИ. <i>Отделяйте</i>	
«что» от «кто»	143
Триггеры отношений: разговор с переводом	
стрелок	144
Два триггера отношений	147
Триггеры отношений: что будет полезно?	161
Глава 6. ВЫЯВЛЕНИЕ СИСТЕМЫ ОТНОШЕНИЙ.	
Сделайте три шага назад	170
Понимание системы отношений	172
Отступите на три шага	173
Обратная связь через системную призму	184
Преимущества системной призмы	187
Поговорим о системах	195