

Попробуйте "прямую" связь вместо "обратной"

По материалам Маршалла Голдсмит

Придется поиграться с переводом.

Feedback - мы уже привыкли, "обратная связь". Дословно, подпитывание прошлого.

Feedforward - подпитывание будущего, усиливающая связь, развивающая, опережающая. Буду использовать "прямая связь", имея ввиду направленную вперед. Наверное, стоит привыкать к термину "советы на опережение".

Есть фундаментальная проблема с обратной связью: она фокусируется на прошлом, а не на бесконечном разнообразии будущего. Фокус на прошлое делает её статичной, а не развивающей.

Эксперимент:

30 тысяч участников лекций, руководители, приняли участие в увлекательном экспериментальном упражнении. Каждому предлагается сыграть две роли. В одной - они дают кому-то еще предложения на будущее. Во второй - их просят принять прямую связь, выслушать предложения, разузнать как можно больше. Упражнение длится 15 минут, участник успевает провести 6-7 диалогов.

Инструкция для участников:

Роль 1

- Выберите одно поведение, которое вы хотите изменить. Изменение такого поведения должно существенно изменить жизнь к лучшему.
- Опишите такое поведение любому участнику в диалоге один на один.
- Начните примерно так: «Я хочу быть лучшим слушателем». Попросите 1-2 совета, рекомендации на будущее, которые помогут добиться изменений.
- Если участники работают вместе, им не разрешается давать ЛЮБОЙ отзыв о прошлом. Только советы и идеи на будущее.
- Как принимающий рекомендации. Внимательно слушайте предложения, делайте заметки. Никак не комментируйте предложения. Не критикуйте и не давайте положительные отзывы, например: «Это хорошая идея».
- Поблагодарите за их предложения.

Роль 2

- Спросите у вашего партнера, что он бы хотели изменить.
- Весь процесс передачи и получения прямой связи обычно занимает около двух минут.
- Найдите другого участника и продолжайте повторять процесс, пока упражнение не будет остановлено.

После упражнения Маршалл Голдсмит просит участников сказать как для них прошел этот опыт, просит закончить фразу: «Это упражнение было...». Предлагаемые слова почти всегда исключительно положительные, такие как «отличный», «заряжающий энергией», «полезный» или «полезный».

Сдвиг парадигмы с Обратной на **Опережающую** ("прямую") связь 10 причин попробовать FeedForward

1. Мы можем изменить будущее. Мы не можем изменить прошлое.
Водителя учат смотреть вперед, а не на стену. Баскетболисты представляют мяч, попадающий в кольцо. Советы о том, что можно улучшить (в отличие от упора на ошибку в прошлом), мы увеличиваем шансы на достижение успеха.
2. Помочь людям научиться быть «правыми», а не доказывать, что они «неправы».
Отрицательный отзыв часто превращается в упражнение «позволь мне доказать, что ты был неправ». Это имеет тенденцию вызывать оборонительную позицию со стороны получателя и дискомфорт со стороны отправителя. Даже конструктивно предоставленная обратная связь часто рассматривается как отрицательная, поскольку она обязательно включает в себя обсуждение ошибок, недостатков и проблем.
С другой стороны, прямая опережающая связь всегда рассматривается как положительная, потому что оно фокусируется на решениях, а не на проблемах.
3. Feedforward особенно подходит для успешных людей.
Успешные обожают слышать как им стать еще лучше, как преуспеть. Они склонны сопротивляться негативным суждениям. **Мы все склонны принимать отзывы, которые соответствуют тому, как мы себя видим. Мы также склонны отвергать или отрицать обратную связь, несовместимую с тем, как мы себя видим.**
4. Прямая связь может исходить от *любого*, кто знает о задаче.
Это не требует личного опыта общения с человеком. Одна из очень распространенных положительных реакций на ранее описанное упражнение - это то, что участники поражаются тому, как много они могут узнать от людей, которых они не знают! Например, если вы хотите лучше слушать, почти любой коллега-лидер может дать вам идеи о том, как вы можете стать лучше. Им не обязательно знать вас.
Обратная связь требует знания о человеке. Feedforward просто требует любых идей или личного опыта по конкретной теме.

5. Люди не воспринимают прямую связь так же лично, как обратную связь.
Теоретически конструктивная обратная связь должна «сосредоточиться на процессе, а не на человеке». На практике почти все отзывы воспринимаются лично (независимо от того, как они поступают). Чувство идентичности успешных людей тесно связано с их работой. Чем более успешны люди, тем больше это соответствует действительности. Feedforward не включает личную критику, так как обсуждает то, чего еще не произошло! Советы рассматриваются как знание, теории, идеи. Критика, даже по существу, рассматривается как унижение, личные нападки.
6. Обратная связь усиливает ограничивающие убеждение о себе и чувство неудачи.
Скольким из нас «помогли» супруги, другие близкие или друзья, у которых, кажется, есть почти фотографическая память о наших предыдущих «грехах». Отрицательную обратную связь можно использовать, чтобы усилить сообщение: «Ты такой, какой есть». Усиливающая Прямая связь основано на предположении, что получатель предложений может внести положительные изменения в будущем.
7. Почти все мы ненавидим критические отзывы, и мы не хотим их давать другим.
Я просмотрел сводные отчеты о 360-градусной обратной связи для более чем 50 компаний. Пункты «своевременно обеспечивает обратную связь с развитием» и «поощряет и принимает конструктивную критику» всегда имеют самые низкие оценки по степени удовлетворенности сотрудников лидерами.
Если бы это было просто, многие лидеры были бы идеальным. И отчеты 360 градусов нас радовали бы. Лидеры не очень хорошо умеют давать или получать отрицательные отзывы. Вряд ли это изменится в ближайшее время.
8. Прямая связь охватывает *весь* тот же «материал», что и обратная связь.
Представьте, что вы только что сделали ужасную презентацию. Ваш руководитель при этом присутствовал. Вместо того, чтобы заставлять вас «заново пережить» этот унижительный опыт, ваш менеджер может помочь вам подготовиться к будущим презентациям, дав вам советы на будущее. Эти предложения могут быть очень конкретными и при этом высказываться в позитивном ключе.
Другими словами, для того чтобы изменить поведение или подход к работе, не нужно анализировать прошлое. Вам достаточно дать рекомендацию.
Конечно же, обязательным условием здесь есть доверие к вам и вашим словами. Т.е. отношения между тем, кто дает советы и тем, кто их принимает.
Настоящая прямая связь (советы на опережение) поступают от самого сотрудника. Тогда тому, кто готов делиться своим опытом или взглядом на предмет, не придется учительствовать.

9. Прямая связь реализуется намного *быстрее*, чем обратная связь.

Отличный метод передачи идей успешным людям - это сказать: «Вот четыре идеи на будущее. Если вы можете использовать только две идеи, вы все равно на две впереди. Просто игнорируйте то, что для вас не имеет смысла». Мы любим выбор и право не согласиться. Успешные люди склонны к самоопределению и склонны принимать идеи, которые они «покупают», отвергая идеи, которые кажутся им «навязанными».

При таком подходе почти не тратится время на оценку качества идей или «доказательство того, что идеи ошибочны». Это время «дебатов» обычно отрицательно; это может занять много времени и часто не продуктивно.

- Feedforward - один из самых полезных инструментов для менеджеров.

Обратная связь связана с осуждением, оценкой. Это может привести к очень негативным - или даже ограничивающим карьеру - непредвиденным последствиям в применении к менеджерам или коллегам.

Прямая связь не подразумевает превосходства суждений. Она ориентирована на то, чтобы быть полезным «попутчиком», а не «экспертом». Нам легче услышать советы от человека, который не наделен властью или статусом.

Отличное упражнение для построения и взращивания команды:

Попросите каждого игрока команды ответить на ваш вопрос относительно вашей работы «Как я могу лучше помочь нашей команде в будущем?». В диалогах один на один или все вместе - зависит от уровня доверия и зрелости.

Замечательное упражнение - попросить каждого ответить на тот же вопрос о себе.

10. Люди внимательнее прислушиваются к прямой связи, чем к обратной связи.

Во-первых, потому что они знают, что вы приготовили реальные практические советы, а не "разбор полетов". Во-вторых, обычно такой процесс предполагает, что вы согласовали взаимно удобное время и ваш коллега или подчиненный не будет отвлечен на какую-то срочную или приоритетную работу.

Цель статьи - не в том, что совершенно отрицать использование обратной связи, той, которая предполагает анализ ошибки. Она - нужна и важна, но представляет собой достаточно непростой управленческий навык.

Цель - в том, чтобы заставить нас, руководителей, видеть больше возможностей для прямой связи, уходить от потребности критиковать, найти более эффективный способ развивать свою команду, нежели критиковать.