



Фото: hbr.org

Не только хорошее: узнайте, что вы делаете неверно и плохо

21 ноября 2016 | Франческа Джино

Подумайте о людях на работе, которых можно назвать участниками вашей личной сети – тех, кто помогает вам добиваться лучших результатов или эмоционально поддерживает в трудные времена. Если вы не слишком отличаетесь от большинства обычных людей, то вы вспомнили в первую очередь коллег, с которыми хорошо ладите; тех, у кого сложилось о вас хорошее впечатление.

Есть ли в вашей сети человек, от которого вам доводилось получать жесткую обратную связь? Скорее всего, вы ответите, что таких немного. [Недавнее исследование](#), проведенное мной вместе с Полом Грином из Гарвардской школы бизнеса и Брэдом Стаатсом из Университета Северной Каролины, убедило нас, что люди склонны отворачиваться от тех, чьи отзывы оказываются более негативными, чем их собственное мнение о себе. К советам таких людей не прислушиваются, с ними стараются вовсе прекратить общение. Похоже, люди укрепляют отношения с теми, кто готов видеть в них только хорошее.

В одном из наших опросов мы взяли архивные данные за четыре года по 300 с лишним штатным работникам американской компании, занятой в сфере агробизнеса и производства продуктов. Компания имеет гибкую структуру и предоставляет сотрудникам возможность самостоятельно решать, какие обязанности и в каком объеме они возьмут на себя в следующем году. Сотрудники также несут ответственность за обратную связь для коллег. В компании не приняты характеристики и оценки со стороны начальства, но ежегодно каждый сотрудник заполняет опросник с самооценкой и оценкой нескольких коллег, с которыми теснее всего работал в истекшем году. Онлайн-анкета для самооценки и оценки других практически совпадает (включает такие параметры, как «лидерство и инициатива», «коммуникации и координация», «организационные навыки»), но при оценке коллег остается также место для конструктивной критики.

Чтобы понять, как сотрудники реагируют на критику, полученную внутри своей сети на работе, мы сопоставили данные по этим взаимным оценкам и данные о сети контактов каждого сотрудника (эти данные компания также собирает ежегодно). Нас интересовали отношения по выбору, то есть те, которые сотрудники могут по своей воле поддерживать или прервать в зависимости от того, каким проектом они решат заняться. (Существуют и такие отношения, где выбора нет — с коллегами внутри единой сферы деятельности.)

Мы выяснили, что на следующий год сотрудники компании чаще всего исключали из своей сети того, кто их критиковал, то есть ставил им более низкую оценку, чем они сами, и чаще оставляли в своей сети сотрудников с «подкрепляющими» отзывами. Если оценка коллеги по семибалльной шкале была на один балл ниже, чем самооценка, вероятность разрыва с ним возрастала на 44%. Мы также обнаружили, что, получив негативный отзыв от коллеги, с которыми они вынуждены поддерживать рабочие отношения, сотрудники старались смягчить ситуацию, добавив к своей сети новых коллег, сравнительно далеких от их прежнего круга общения.

При повторном анализе мы убедились, что людям свойственно такое поведение, поскольку неприятные отзывы подрывают их веру в собственные навыки и достижения. Например, во время одного из опросов мы попросили 300 с лишним студентов и выпускников выполнить ряд коротких заданий вместе с напарником (на самом деле тот, кого они принимали за живого напарника, был компьютером). Сначала их попросили написать короткое художественное сочинение, а затем оценить свой уровень креативности. После выставления оценки они получали вторую оценку — от «партнера», который выставлял им либо на два балла выше, либо на два балла ниже, чем они сами себя оценили. Участники должны были сказать, воспринимают ли они такую критику как угрозу или нет.

Затем им предлагали тест на общие знания, причем они зарабатывали бонус, если вместе с партнером отвечали на все вопросы правильно. В партнеры они могли выбрать себе того же, с кем прошли первое задание, или кого-то другого. В итоге люди, как правило, не хотели продолжать работу с теми, кто дал им нелюбезную оценку, потому что они воспринимали эту ситуацию как угрозу для себя. 28% участников после негативной оценки пожелали сменить партнера при выполнении теста, и лишь 7% — тех, кто получил позитивную оценку.

Такое поведение плохо сказывается на продуктивности. Наше исследование в компании по производству продуктов питания охватывало и данные по ежегодным премиям, назначавшимся по результатам работы. Эти данные показали, что, отказавшись от общения с критикующим коллегой, сотрудники на следующий год еще больше снижали свои показатели, и те, кто потакал себе и вступал в отношения только с коллегами, близкими их сети, на следующий год добивались не столь высоких показателей, как люди, воздерживавшиеся от подобного подкрепления самооценки.

Все это не удивительно. И наши, и [другие исследования](#) показали, что человек предпочитает сосредотачиваться на позитивных сторонах своего характера, своей личности и поведения, а негативные — сбрасывать со счетов. Он не в состоянии точно оценить свой труд. Это важно, потому что для самосовершенствования необходимо прежде всего осознать свои недостатки и слабости, как бы это ни было грустно.

Вывод очевиден: если вы хотите улучшить свою работу, вам нужно развивать и беречь отношения с теми, кто готов вас всерьез критиковать.