

Обратная связь

Статья опубликована в журнале Вестник НЛП №8.

Авторы: Артем Константинович Тихонов

Темы, затрагиваемые в статье: Фундаментальное НЛП

При общении мы, так или иначе, влияем друг на друга. В зависимости от того, что сказал или сделал наш собеседник, меняется наше поведение. И конечно, мы в свою очередь точно так же воздействуем на наше окружение. Зачастую мы хотим добиться от человека определенной реакции на наши слова и поступки, хотя не всегда это осознаем или просто не хотим себе в этом признаться. Одним из видов коммуникации является обратная связь. То есть ответная реакция на наши поступки, ситуации, события. Иногда такая реакция может быть предсказуема, иногда нет, но не всегда это именно то, что нам хочется слышать. Часто негативной обратной связью является критика. То есть в ответ на наши действия человек пытается дать этим действиям собственную оценку. При этом цели у него могут быть совершенно разные.

Итак, зачем человек дает обратную связь или критикует?

- Ну, во-первых, он может хотеть, чтобы критикуемый совершил определенные действия (например, чтобы лучше работал), часто прямо не говоря об этом. Но это может быть не единственная причина критики.

- Например, критику нужно просто выплеснуть эмоции, и поводом можете послужить вы, хотя изначально не будете являться причиной

возникновения этих эмоций. Пришел на работу -- дома проблемы, а тут вы подвернулись.

- Другим мотивом может служить демонстрация своей компетентности, силы, статуса: когда начальник критикует подчиненного, он зачастую просто обозначает свою позицию, тем самым демонстрируя свой статус. Или на защите диссертации профессор может высказывать веские замечания только для того, чтобы показать свою компетентность в этой области, а вовсе не потому, что доклад был слабым.

- Еще целью критики может быть непосредственно сама реакция. Часто люди сознательно стремятся вызвать негативную реакцию, потому что она может оправдывать их некоторые поступки (агрессию, раздражение, злость). Представьте себе ситуацию, когда один из супругов решил разорвать отношения и даже сам себя в этом убедил. Но, для того чтобы окончательно оправдать свой поступок и переложить ответственность на другого, ему необходима определенная эмоциональная негативная реакция от партнера. Тогда он начинает критиковать, указывать на ошибки и недочеты, чем вызовет определенную ответную реакцию. И конечно, эмоционально отреагировав на критику, партнер ещё и окажется виноват.

- Критические высказывания также могут служить инструментом, для того чтобы поставить особо зарвавшегося на место. Тем, кто любит высовываться, просто нужно указать на их недочеты, слабые места, и голова с очень длинной шеей займет свое место в ряду прочих.

Реагирование и защита от Критики

Критика, как правило, воспринимается человеком негативно. И действительно, кто любит быть критикуемым и кто не любит критиковать? Понятно, что в обратной связи есть и доля полезной информации, которую не получишь из других источников. Мнение другого человека полезно хотя бы тем, что оно является взглядом на ваши действия с другой стороны, отличной от нашего восприятия. Сложно заметить бревно в собственном глазу, а в чужом видно даже

ресничку. Конечно, у каждого человека свое представление действительности. Сколько людей -- столько и мнений. Поэтому стоит к обратной связи других относиться очень аккуратно, стараясь отфильтровывать только полезную информацию. Так как же сделать так, чтобы получить ту важную информацию, которая заключается во взгляде на нас со стороны, и при этом спокойно реагировать на сам факт критики?

Для начала нужно понять, какое намерение стоит у человека за его критикой. Одно из важных убеждений НЛП гласит, что намерение всегда позитивно для данного человека. Возможно, человек хочет вам помочь и сделать только лучше, и вопрос состоит в том, как он это делает.

Один из вариантов (если возможно) -- поговорить с человеком о том, в какой форме лично я хотел бы получать обратную связь, и вообще дать понять, если обратная связь в данный момент не уместна.

Другое дело, когда намерение человека состоит в получении собственных позитивных состояний или достижении собственных целей при помощи Критики. Для реагирования на такое воздействие необходимо научиться управлять своими внутренними состояниями и ресурсами. Можно заранее подготовиться к ситуации, где вас потенциально могут критиковать. Для этого достаточно подумать о том, в каком состоянии вам хотелось бы находиться, и получить к нему доступ. Например, вспомнить похожую ситуацию, где вы находились в нужном состоянии: уверенности, спокойствия, силы. Обратите внимание на то, что вы в этот момент видели, слышали и чувствовали. Переключите внимание, отвлекитесь. А затем проделайте это ещё раз с тем, чтобы потом в нужный момент быстро в него войти вновь. Зафиксируйте внутри себя это состояние, например, в виде внутренней картинки.

Если в вашем личном опыте не было нужного состояния, то представьте человека, который мог бы вести себя так, как бы вы хотели сами. А теперь представьте что он -- это вы. И, находясь в шкуре этого человека, подумайте, что вы будете говорить, как себя чувствовать, что будете делать. Можно даже в уме проиграть это в виде фильма. И уже, исходя из этого состояния, идти на потенциальную встречу.

Ещё одним приемом защиты от критики может быть использование внутренней метафоры. Есть такое крылатое выражение "Как об стенку горох". Представьте, что между вами и критиком находится прозрачная бетонная стена, а его колкости и высказывания -- это горох, попадающий в стену и отскакивающий в разные стороны. Как вы будете тогда себя чувствовать? На самом деле защитная метафора может быть любая: скафандр, пропускающий только чистый воздух; рыцарский щит, отбивающий удары; или просто прозрачный купол, защищающий вас от невзгод, -- все зависит исключительно от нашей фантазии. Наконец, можно просто представить, что вы на время как бы вышли из тела, и испепеляющие взгляды начальника, нападки оппонента, выплески эмоций супруга направлены на вас другого, а вы сами просто наблюдаете за всем происходящим со стороны.

Возможен еще вариант, при котором трансформация начнет происходить с самим критиком. Например, можно сделать его голос писклявым и как будто доносящимся из вашего мизинца. Покрасьте его нос в красный цвет, а модный пиджак разрисуйте в цветочек. Для пущей красоты на голову можно надеть клоунский колпак. Как вам теперь выслушивать критику от такого персонажа? Сделайте его смешным или жалким -- тогда слышать от такого человека неприятные вещи становится забавным занятием.

Невербальная обратная связь

Обратная связь бывает как вербальной, так и невербальной. Еще до того, как человек успел высказать свое отношение к вашим действиям, вы уже можете понять это по мимике, жестам, телодвижениям. Причем было доказано, что основная часть информации, выражающая оценку, передается именно невербально. И конечно, этой информации стоит уделять особое внимание. Например, если ваш партнер выражает восхищение вашим выступлением, а его мимика выражает скуку, то именно эта невербальная информация будет говорить об истинном отношении к вашему выступлению. Или наоборот: когда начальник в целом доволен вашей работой и всем телом демонстрирует это, а критикует вас только для того, чтобы держать в тонусе, то, видимо, не стоит относиться к его словам

буквально и принимать их близко к сердцу, а реагировать именно на его невербалику.

В НЛП такое невербальное отношение называется метасообщением. Метасообщение -- это общее невербальное сообщение человека, передающее его внутреннее состояние и отношение к происходящему. Для того чтобы лучше распознавать метасообщение человека, достаточно подумать, а что бы хотел сообщить нам человек с такой мимикой, находящийся в такой позе и жестикулирующий определенным образом. И попробовать проговорить это прямой речью, как если бы человек произносил её про себя:

- "Я чрезвычайно недоволен".
- "Мне было интересно ваше предложение".
- "Я очень хорошо знаю, что говорю".
- "Мне просто скучно".

Таким образом, умея распознавать метасообщения, мы приобретаем один очень важный инструмент, который дает нам возможность получать истинную информацию об отношении к вам.

Итак, давая обратную связь, можно обращать внимание на две составляющие: вербальную и невербальную. Понятно, что, когда такие сообщения расходятся, это вызывает недоверие и состояние замешательства. Но рассогласование может быть также между различными невербальными параметрами: так, слова, сказанные бодрым голосом с кислой миной на лице, вызовут скорее всего недоверие. Например, кривая, несимметричная улыбка может говорить, что она, возможно, не искренна. Рассогласование внутренних механизмов называется неконгруэнтностью и говорит о том, что не стоит полностью доверять полученной от человека обратной связи или информации. Напротив, когда критика дается прочувственно, и слова согласуются с невербаликой, то можно говорить об истинном отношении человека.

Графически процесс получение обратной связи можно изобразить следующим образом:



Как грамотно давать обратную связь?

И все-таки в большинстве случаев, когда мы даем человеку обратную связь, предполагается, что наши слова помогут ему изменить свои действия к лучшему. В этом случае важно, чтобы нас услышали, поняли и приняли наши слова к действию. Так какой же должна быть обратная связь, чтобы она оказалась высокого качества? В НЛП существуют подходы, при которых обратная связь будет наиболее эффективной (см. *критерии обратной связи высокого качества (ОСВК) в НЛП, "Руководство к курсу НЛП-практик" А. Плигин, А.Герасимов*). Вот они:

- Особое внимание уделяется Раппорту, или предварительному созданию состояния доверия.
- Обратная связь дается из 3-й позиции. То есть при этом, как правило, используется третье лицо (он, она), а не привычные "ты" или

"вы".

- Описание ведется с логического уровня "Поведение". Говорится, не кто ты есть после этого или на самом деле, а как это было сделано.
- Разговор строится в прошедшем времени.
- В первую очередь, описывается то, что было проделано успешно и качественно.
- Во вторую очередь, предлагаются добавления и пожелания в позитивной форме.
- Каждое добавление желательно выразить максимально сенсорно, лучше его продемонстрировать.
- Первое слово предоставляется самому исполнителю рассматриваемого действия, и только потом говорит наблюдатель.

Остановимся более подробно на каждом из пунктов:

1. Давать обратную связь лучше тогда, когда у вас есть личный контакт с конкретным человеком, который вам доверяет, а еще лучше, если вы пользуетесь у него авторитетом и уважением. Если вы подойдете на улице к незнакомому человеку и скажете: "Такие ботинки давно не носят", -- реакция может быть не предсказуема. А аккуратно сказать это своему другу может быть вполне уместно.

2. Наиболее легкий способ дать эмоционально спокойную и беспристрастную оценку -- это выйти в так называемую 3-ю позицию относительно рассматриваемого процесса. В этом случае обратная связь высказывается не прямо в лицо человеку, а лишь "тому, кто недавно выполнял обсуждаемое задание". При этом употребляются местоимения третьего лица (он, она, они, его, ему, ей) вместо местоимений первого лица (я, ты, вы, мне, мое, твое). Например: "Мне показалось, что Вася не совсем правильно понял инструкции, и ему следовало бы более подробно ознакомиться с поставленной задачей". Будьте аккуратнее, потому что, обращаясь к человеку и используя местоимения третьего лица, вас могут неправильно понять. Хотя в некоторых психологических Центрах такое обращение является частью корпоративной культуры.

3. Здесь мы обращаем внимание на то, что верим в способности человека к изменениям, которому даем обратную связь, и уж тем

более уважаем его личность. Поэтому все, что подвергается обсуждению, -- это конкретные варианты поведения, реализованные человеком, а значит, в следующий раз он может сделать что-то другое. Такой подход помогает поддержать в человеке веру в себя и собственные возможности. Согласитесь, что услышать в качестве обратной связи: "Ты плохой оратор", -- значительно менее приятно, чем: "Когда ты выступаешь, ты говоришь очень тихо".

4. Данный пункт помогает разделить прошлое и настоящее, то есть дает возможность поддерживать человека в ресурсном состоянии в настоящем, а совершенные действия рассматривать как завершённый в прошлом процесс. Например, вместо: "Сделанный тобой отчет ужасен", -- можно сказать: "Когда ты делал отчет, его результаты оказались неудовлетворительными". Также, давая обратную связь, мы верим в позитивные изменения, произошедшие с человеком в ближайшем будущем, предполагая, что в следующий раз он достигнет лучших результатов.

5. Очень важно перевести фокус внимания с недочетов чьих-либо действий на их достоинства. Сначала нужно говорить о том, что было сделано хорошо, давая понять человеку, что вы умеете замечать не только слабые стороны, но и обращаете внимание на успехи. Нет такого человека, которому бы не нравилась похвала, особенно если она действительно дается заслуженно. Этот пункт является одним из самых важных в обратной связи, так как у человека появляется основа для дальнейшего развития и достижения собственного успеха. Научившись замечать сильные стороны, мы не только мотивируем других на дальнейшие действия, но и создаем себе хорошую репутацию. Например, давая обратную связь ребенку, можно сказать: "В целом написанное тобой сочинение очень интересное и весёлое, даже появляется собственный авторский стиль, но в то же время количество орфографических ошибок оставляет желать лучшего".

6. Наконец, на этом этапе вы можете предложить конкретные варианты поведения, которые могли бы помочь человеку скорректировать собственные действия: "При выступлении в следующий раз хорошо бы говорить громче и четче".

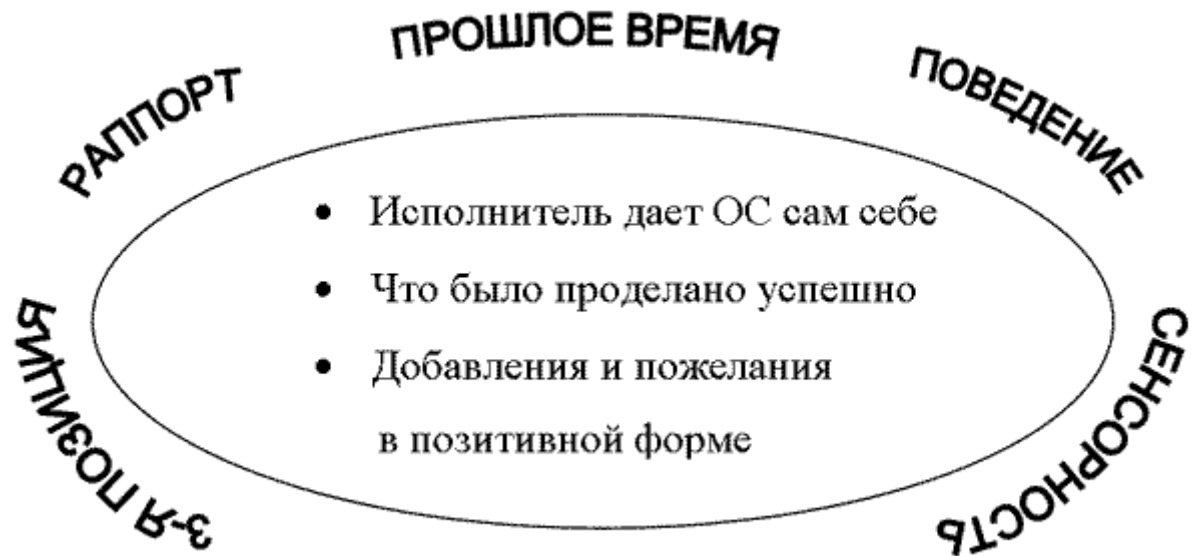
7. Если вы хотите, чтобы человек мог быстро воспользоваться вашими рекомендациями или пожеланиями, то продемонстрируйте ему их. С одной стороны, это позволит ему понять, что вы имеете в виду, и даст

ему возможность смоделировать у вас демонстрируемый навык. С другой стороны, это подтвердит, что вы сами умеете делать то, на что указываете другим. Например, начинающему оратору можно прямо показать, как нужно говорить громче.

8. Для того чтобы снизить стресс ситуации и повысить значимость полученной информации, полезно вначале дать возможность сказать самому человеку. Для того чтобы дать обратную связь о собственных действиях, человек вынужден "прокрутить" их заново и проанализировать, тем самым развивая навык саморефлексии. Умение открыто говорить о собственных достоинствах и успехах -- тоже полезный в современном мире навык. А если человек сам обнаружит элементы, которые требуют доработки, и укажет пути их усовершенствования, то это даст как минимум три позитивных следствия. Во-первых, облегчится ваша задача (зачем дважды повторять одно и то же). Во-вторых, информация об элементах, нуждающихся в доработке, воспримется легче, когда человек сам говорит о них, нежели когда это делает кто-то другой. И, в-третьих, все собственные пожелания и решения ценятся гораздо больше, чем чужие.

Итак, подводя итоги, весь процесс формирования обратной связи будет следующим: особое внимание по форме коммуникации мы обращаем на состояние доверия (раппорт), говорим, исходя из 3 позиции (если это уместно), о действиях, поведении в прошедшем времени и сенсорно.

1. Предоставляем слово самому исполнителю.
2. Затем говорим о том, что было сделано успешно и качественно.
3. Предлагаем пожелания и добавления в позитивной форме.



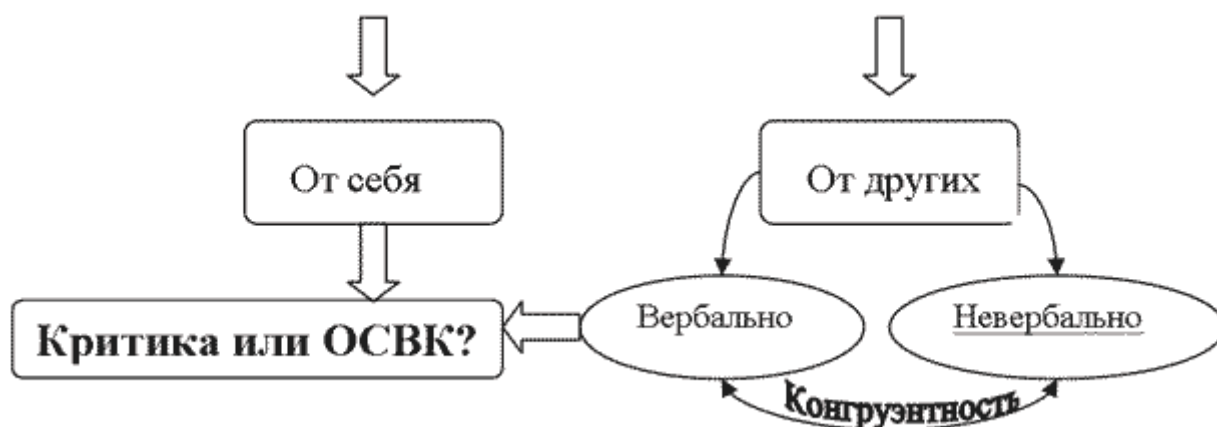
Это то, что касается других, а как давать ОС самому себе? На самом деле механизмы похожи, разве что рапорт с собой устанавливать не нужно (ну, кому по настоящему доверять, как не самому себе?). Да и говорить о себе в 3 лице (я -- Николай Второй), видимо, тоже необязательно. А в остальном после любой выполненной работы полезно себя похвалить, найти то, что действительно было сделано хорошо, а затем сенсорно, на поведенческом уровне в прошедшем времени, а главное, позитивно думаем о том, что можно было сделать еще и лучше.

И напоследок хотелось бы сказать, что и критика, и ОСВК бывают полезны в разных контекстах. И то, и другое позволяет достигать целей. Только, вероятно, эти цели будут отличаться.

Критика позволяет	ОСВК позволяет
Выставить себя экспертом, показать свой статус. Выплеснуть эмоции. Вызвать агрессию, раздражение, апатию. Отбить желание проявлять инициативу, высовываться. Притормозить осуществление любого дела, начинания.	Мотивировать на достижение результата . Ставить новые цели задачи. Более качественно оттачивать мастерство, навык. Мягко указать на слабые места и недочеты. Открыть новые пути и способы решения любой задачи.

	Сохранить раппорт и дружественное взаимодействие.
--	---

Способы получения обратной связи:



У нас всегда есть выбор. А что и когда мы будем использовать -- это уже наша личная задача и ответственность. В заключении хотелось бы напомнить о том, что *смысл коммуникации заключается в той реакции, которую она вызывает!*