

# 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

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

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЧАСТЬ 4. ТРИГГЕРЫ ИДЕНТИЧНОСТИ И ПРОБЛЕМА «Я»

<b>Глава 7. КАК ВНУТРЕННЯЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И ХАРАКТЕР ВЛИЯЮТ НА ВАШУ ИСТОРИЮ . . . .</b>	<b>205</b>
Освобождение внутренней организации . . . . .	207
Внутренняя организация — лишь часть истории . . . .	220
Эмоции искажают смысл обратной связи . . . . .	222
Как чувства преувеличивают обратную связь . . . . .	224
<b>Глава 8. РАЗОБЛАЧЕНИЕ ИСКАЖЕНИЙ. Увидеть обратную связь в «реальном масштабе» . . . . .</b>	<b>229</b>
Пять способов выявления искажений . . . . .	231
Когда жизнь идет наперекосяк . . . . .	249
<b>Глава 9. РАЗВИВАЙТЕ ЗРЕЛУЮ ИДЕНТИЧНОСТЬ. Шаг к наставничеству . . . . .</b>	<b>253</b>
Обратная связь может подрвать наше представление о себе . . . . .	254
Переход от застоя к развитию . . . . .	263
Переход к развивающейся идентичности . . . . .	270

### ЧАСТЬ 5. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ В РАЗГОВОРЕ

<b>Глава 10. НАСКОЛЬКО ХОРОШИМ Я ДОЛЖЕН БЫТЬ? Устанавливайте границы допустимого . . . . .</b>	<b>285</b>
Поиск границ, установление границ . . . . .	286
Как понять, что границы необходимы . . . . .	289
Где границы могут помочь: распространенные шаблоны отношений . . . . .	293
<b>Глава 11. НАВИГАЦИЯ РАЗГОВОРА . . . . .</b>	<b>310</b>
Открытие и настройка . . . . .	312

Тело: четыре навыка управления разговором . . . . .	316
Завершение — принятие обязательств . . . . .	339
Подведем итоги: разговор в развитии . . . . .	340
<b>Глава 12. ПРИСТУПАЕМ К ДЕЛУ. Пять способов действий . . . . .</b>	<b>347</b>
Выберите что-то одно . . . . .	347
Попробуйте провести небольшие эксперименты . . . .	352
Выбраться из кривой «джей» . . . . .	358
Стать тренером для своего тренера . . . . .	368
Впустите их . . . . .	381
<b>Глава 13. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ. Обратная связь в организациях . . . . .</b>	<b>393</b>
Не существует идеальной системы обратной связи . .	394
Что могут сделать руководители высшего звена и кадровики . . . . .	399
Что могут сделать лидеры команд и те, кто посылает обратную связь . . . . .	412
Что могут сделать те, к кому обратная связь обращена . . . . .	417
Благодарность . . . . .	420
Некоторые полезные организации . . . . .	429
Примечания . . . . .	433