

УДК 65.011; 65013; 647
ББК 65.290-2; 88.4; 65.442
Г67

Переводчик Виктория Лобачёва
Редактор Елена Аверина

Горбатов С.

Г67 Обратная связь в бизнесе: Честный диалог с клиентами и сотрудниками / Сергей Горбатов, Анджела Лэйн. — Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2020. — 344 с.

ISBN 978-5-9614-2788-2

Руководитель, не имеющий честной обратной связи от сотрудников, отрывается от реальности и теряет представление об истинном положении дел. Клиенты, не получая ожидаемой обратной связи, теряют доверие к компании.

Четко отстроенная система обратной связи крайне важна для эффективной работы любой организации. Она помогает руководителю эффективно выстраивать систему управления, а сотрудникам — максимально раскрывать свой потенциал, повышать производительность и формировать лояльное отношение партнеров и клиентов.

Авторы книги предлагают простую, проверенную десятками компаний по всему миру пошаговую систему внедрения честной обратной связи. Благодаря этой системе вы научитесь правильному общению с подчиненными и клиентами, выстроите поведенческие алгоритмы и процессы внутри компании, сделаете работу организации действительно продуктивной, а рабочую атмосферу — здоровой и вдохновляющей.

УДК 65.011; 65013; 647
ББК 65.290-2; 88.4; 65.442

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

© Sergey Gorbatov and Angela Lane, 2019
© Издание на русском языке,
перевод, оформление.
ООО «Альпина Паблишер», 2020

ISBN 978-5-9614-2788-2 (рус.)
ISBN 978-1912-5550-93 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	11
--------------------------	----

ВВЕДЕНИЕ

ЧТО ТАКОЕ РАЗГОВОР НАЧИСТОТУ?	13
Как пользоваться этой книгой	16

ЧАСТЬ I. ЗНАЧИМАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ГЛАВА 1

МИФЫ ОБ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ	23
Искаженные убеждения	
Обратная связь: мифы и реальность	25
В мире без мифов	33
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	35
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	36

ГЛАВА 2

ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА	39
Что заставляет нас работать? «Три К» эффективности	40
Квалификация	41
Качества личности	45
Контекст	50
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	56
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	60

ГЛАВА 3

ПОЧЕМУ МЕНЯТЬСЯ К ЛУЧШЕМУ ТАК ТЯЖЕЛО	63
Низкий уровень самосознания, или «Я не знаю»	64
Нехватка мотивации, или «Мне все равно»	67
Сила привычки, или «Я не могу измениться»	69
Если бы это было легко, люди бы уже изменились!	70
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	71
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	72

ГЛАВА 4

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ	75
Справедливость.....	75
Целенаправленность.....	82
Достоверность.....	84
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ.....	90
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА.....	92

ГЛАВА 5

ПОЧЕМУ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ? ПОЧЕМУ ИМЕННО

СЕЙЧАС? А ПОЧЕМУ НЕТ?	95
Почему обратная связь так важна?.....	95
Размытый фокус.....	97
Изменчивая среда.....	99
Современный работник.....	100
Тяжелое положение руководителя.....	103
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ.....	106
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА.....	107

ЧАСТЬ II. РУКОВОДИТЕЛЬ, КОТОРЫЙ ГОВОРIT НАЧИСТОТУ

ГЛАВА 6

«КАК У НАС ДЕЛА?»: ОПРЕДЕЛИТЕ, ЧТО

НЕОБХОДИМО ИЗМЕНИТЬ	113
Определите, что действительно важно.....	114
Проверка на точность.....	119
Подкрепите свое мнение.....	125
От сбора информации к справедливой обратной связи.....	134
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ.....	135
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА.....	136

ГЛАВА 7

ТРИ ШАГА К ЧЕСТНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Шаг 1: «Скажите мне, почему это важно».....	140
Шаг 2: «Скажите мне, как я справляюсь с работой».....	144
Шаг 3: «Скажите мне, что делать».....	146

От обратной связи к коучингу.....	151
Отслеживание прогресса.....	153
Все детали модели разговора начистоту.....	154
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	156
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	157

ГЛАВА 8

ЛОВУШКА ПЕРВАЯ: КВАЛИФИКАЦИЯ. ПОЧЕМУ Я ДЕЛАЮ ЭТО НЕПРАВИЛЬНО? ТРИ ТИПА

НЕКАЧЕСТВЕННОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ	161
Сбивающая с толку обратная связь.....	162
Фиктивная обратная связь.....	168
Грубая обратная связь.....	171
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	174
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	175

ГЛАВА 9

ЛОВУШКА ВТОРАЯ: ЭМОЦИИ. СОХРАНЯЙТЕ СПОКОЙСТВИЕ И ДАВАЙТЕ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ

Почему предоставлять обратную связь эмоционально тяжело?	179
Межличностная чувствительность.....	181
Беспокойство о результатах.....	183
Понимание эмоций окружающих.....	185
Задействование эмоций для улучшения результатов.....	186
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	188
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	192
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	193

ГЛАВА 10

ЛОВУШКА ТРЕТЬЯ: КОНТЕКСТ. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, НЕВЗИРАЯ НА ГРАНИЦЫ

Межличностные границы	197
Организационные границы.....	198
От обобщений к разговору начистоту.....	207
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	215
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	216
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	217

ГЛАВА 11	
ИЗМЕНИТЬСЯ СПОСОБЕН КАЖДЫЙ	221
Что говорит биология?	221
Принятие установки на рост	223
Как сделать новое поведение привычкой	224
Управление привычками через обратную связь	227
И наконец — не останавливайтесь	229
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	230
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	231

ЧАСТЬ III. КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ НАЧИСТОТУ

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	238
-----------------------	-----

ГЛАВА 12	
СКАЖИТЕ МНЕ, ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО: УПРАВЛЕНИЕ, ФОРМИРУЮЩЕЕ КУЛЬТУРУ ОБЩЕНИЯ НАЧИСТОТУ	241
Пять проявлений сильной культуры обратной связи	242
Тон наверху	244
Связь	247
Управление изменениями	249
Руководители побуждают людей брать на себя ответственность	251
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	254
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	255

ГЛАВА 13	
СКАЖИТЕ МНЕ, КАК Я СПРАВЛЯЮСЬ С РАБОТОЙ: ДИАГНОСТИКА ВАШЕЙ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕНИЯ НАЧИСТОТУ	259
Культура обратной связи есть у всех... проблема не в этом!	260
А что теперь?	264
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	266
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	267

ГЛАВА 14

СКАЖИТЕ МНЕ, ЧТО ДЕЛАТЬ: ПРАКТИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ ПОСТРОЕНИЯ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕНИЯ

НАЧИСТОТУ	271
Правильная политика	272
Сильные процессы	276
Абсолютные и относительные показатели	277
Структура и организация	278
Технологии и инструменты	283
Компетентность и навыки	287
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	292
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	294

ГЛАВА 15

УСТОЙЧИВАЯ КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ НАЧИСТОТУ	297
Устранение неполадок в вашей культуре	298
Вразрез с культурой	301
КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ	303
МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА	304

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	307
-------------------------	-----

ПРИМЕЧАНИЯ	315
-------------------------	-----