



Клуб менторов Физтех-Союза

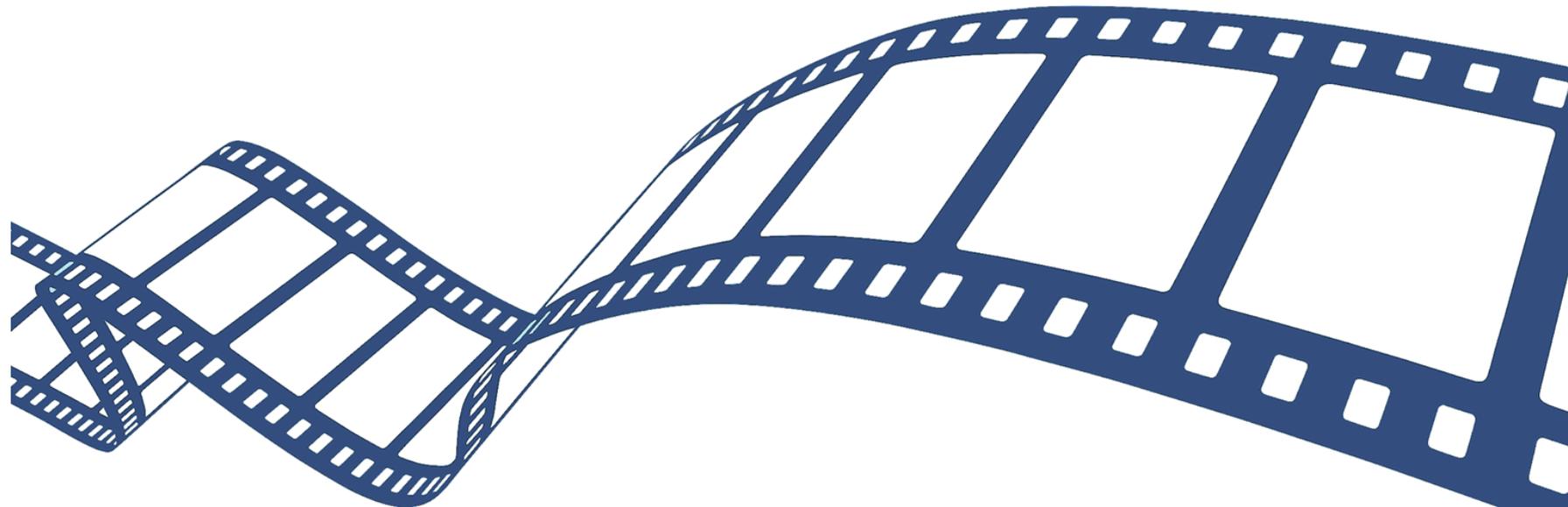
Инструменты для менторов и менти

Обратная связь, как давать и как принимать



Содержание

- Инструменты обратной связи
 - модели, как её давать
 - как принимать
- Обратная связь в менторинге



Как правильно давать обратную связь?



Neuroleadership institute:

40% грамотно сформулированной ОС увеличивают производительность, остальные 60% делают хуже. А 99% ОС не вполне грамотно сформулировано

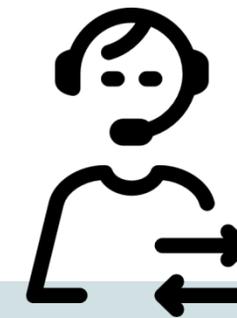
Зачем тогда ОС?

- донести, что человек делает здорово, и усилить его намерение продолжать
- сообщить, что не очень здорово, и предоставить информацию для изменения

Важно:

- Не затягивать с ОС или подготовить человека правильным образом
- Выражать не общими словами ("Какой ты замечательный!" или "Какой ты разгильдяй!"), а связывать с определенным успехом, достижением, или проблемой, конкретным вопросом (ситуацию можно воспроизвести)
- Оценивать ситуацию или поведение, а не человека
- Помогать человеку расти (сохранять доброжелательность и дать понять, что обратная связь направлена на развитие, на то, чтобы человеку стать лучше)
- "Я"-язык, а не "ты"-язык
- Выражать через описание переживаемых чувств и мыслей: "Я расстроен...", "У меня такое ощущение..." (ваши чувства - не предмет спора, а факт)
- Лично вживую лучше всего (вербально передаётся 55-65% всей информации)
- "Хвалить при всех, ругать по одному"
- "+": важно, чтобы это не стала ритуалом, иначе человек перестанет воспринимать
- "-": важно не поддаваться "иллюзии контроля", человек решает сам, как воспринимать и что делать

Обратная связь: модель "Бутерброд"



- "Похвалить": положительные стороны сотрудника, его успехи за последнее время
- "Поругать": наблюдения о том, что нужно улучшить
- "Похвалить": воодушевлением, позитивным призывом к действию, упоминанием перспектив

Ещё лучше "двойной бутерброд": ++ - ++

Корректирующую обратную связь лучше упаковать в позитивную, чтобы создавалось ощущение объективности. И доброжелательность даёт больше ощущения безопасности и возможность уйти от позиции защиты или обороны.

Пример "-":

- Владимир, меня радуют результаты команды и я очень ценю твой вклад.
- Я обратил внимание на то, что на этой неделе ты два раза опоздал на наши регулярные встречи, которые для нас очень важны. По этой причине мы задержались и не успели все обсудить. Я прошу тебя приходить хотя бы за одну минуту до начала встречи, чтобы мы могли все успевать.
- Я уверен, мы можем работать более слаженно!



<https://agilemasters.ru/2018/02/02/obratnaya-svyaz-model-buterbroda/>

Обратная связь: модель COIN



- Context, Connection /
Контекст, Связь
- Observation /
Наблюдение
- Impact /
Влияние, результат
- Next Steps /
Следующие шаги

Пример "+":

- Ирина, я знаю, что последние месяцы вы очень много работали, чтобы увеличить продажи.
- Согласно отчёту, метрики выросли на 20% по сравнению с прошлым кварталом.
- Это помогло нам получить достаточно клиентов, сохранить весь штат сотрудников, а также увеличить бюджет на обучение.
- Я думаю, было бы здорово, если бы вы могли рассказать об этом подробнее на ежегодном собрании и поделиться практиками успеха.

Обратная связь: модель BOFF



- Behaviour / Поведение
- Outcome / Результат
- Feelings / Чувства
- Future / Будущее

Пример “-”:

- Ирина, я вижу, что за последнюю неделю больше половины ваших клиентов не получили ответа на свои заявки в течение дня.
- Это привело к тому, что часть клиентов перезванивали сами, а часть перестала интересоваться нашим сервисом.
- Я раздражен и расстроен тем, что мы потеряли клиентов, что не выполнили обещание отвечать в течение дня и ухудшили имидж компании.
- Что мы можем сделать в будущем, чтобы клиенты получали ответы в течение дня?



<https://agilemasters.ru/2018/02/13/obratnaya-svyaz-model-prchb-boff/>

Обратная связь: модель SCARF



- Status / Статус
- Certainty / Определенность
- Autonomy / Автономность
- Relatedness / Принадлежность
- Fairness / Справедливость

Анти-пример:

- Молодец, сделал так, как я тебе сказал, и получилось. Пока работай с нами.

Пример:

- Пока не получилось, но решение было принято хорошее. Нам просто не хватило опыта, попробуем еще раз.



<https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/371541-naprasnye-slova-kak-davat-obratnuyu-svyaz-s-uchetom-raboty-mozga>

Обратная связь: как принимать?



Во время получения ОС:

- "Спасибо за обратную связь!"
- Не оправдываться и не объясняться

После:

- Решить, нужно ли на ОС реагировать и как
- Если что-то меняете, сделать это прозрачным для всех заинтересованных

Хорошо, но надо доработать и улучшить

Хорошо, так может быть и в будущем

Плохо, и это надо исправить

Плохо, но с этим можно жить в будущем



Матрица сортировки обратной связи

<https://agilemasters.ru/2018/04/17/kak-reagirovat-na-obratnuyu-svyaz/>

* Позитивная обратная связь в менторинге



Советы ментору – хвалите менти

Если менти выполняет свою работу качественно и прикладывает максимум усилий для достижения цели – он достоин похвалы. Исследования показали, что в 80% случаев менти в ведущих мировых вузах выполняют свою работу с максимальной эффективностью, на которую они способны. И только в 20% случаев менти отмечают, что их усилия были оценены со знаком «плюс». В остальных случаях усилия менти никак не были оценены. Это явление выражается формулой $OK=ZERO$ (когда все ОК, реакция ментора представляет собой ZERO). Менти получает обратную связь только тогда, когда у него что-то не получается. Таким образом, у менти остается только одна возможность привлечь к себе внимание ментора – сделать что-нибудь «не так». Опытный наставник умеет не только отметить про себя успехи менти, но и сформулировать и высказать их.