

## Название описываемой практики \* -

### Обратная связь по модели STAR и техники активного слушания. Модель STAR

Практика предполагает работу с обратной связью по модели STAR, на основе которой студент сначала описывает ситуацию (situation) или задачу(task), в отношении которой дается обратная связь, потом конкретизирует действия как позитивные, так и негативные (actions) и результат (result), к которому пришёл человек.

Например,

“Maria dealt well with a customer complaint – good job Maria!”

To STAR feedback:

“We had a customer complaining about poor service (situation), but Maria calmed him down by listening and offering a discount (actions), and still made the sale (results)– good job Maria!”

Практика работы с моделью STAR в ходе семинаров.

1. После теоретического объяснения модели, на следующем семинаре студенты представляли групповую презентацию по анализу видео. Каждая группа давала обратную связь по модели STAR на выступление студентов одной из групп. Обратную связь должен был дать каждый студент, конкретизировав либо положительные элементы, либо зоны для развития в выступлении коллег. На первом семинаре целесообразно написать на доске подсказку, что означает каждая буква модели.
2. Аналогичная практика продолжалась и в ходе последующих семинаров. Студенты давали обратную связь на выступления коллег. Таким образом, каждый обучающийся использовал эту модель в ходе семинаров как минимум три раза.

### Техники активного слушания

Предпосылкой для включения в курс отработки техник активного слушания стало:

- упражнение «Испорченный телефон» в ходе которого все три группы потеряли 90% информации при передаче друг другу.
- практика показала, что без навыков активного слушания обратная связь будет недостаточно точной и релевантной.

В курсе студенты развивали следующие техники активного слушания:

- 1) перефразирование (Paraphrasing is the act of restating someone else’s words or ideas in your own words.);
- 2) задавание открытых уточняющих вопросов (Open-ended questions are questions that cannot be answered with a simple yes or no);
- 3) обобщение или резюме (Summarizing in active listening is the act of restating the main points of a conversation);
- 4) понимание эмоций собеседника (Reflect feelings).

Для отработки вышеуказанных навыков активного слушания использовались следующие упражнения:

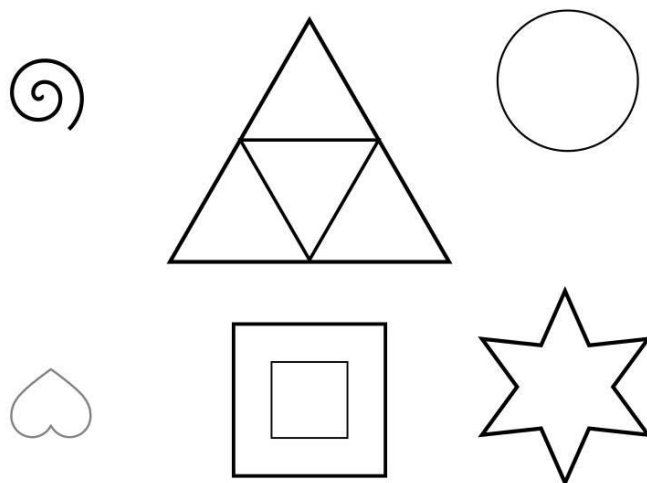
### **Упражнение 1.**

*Цель* – отработать четыре техники активного слушания, осознать важность невербальных сигналов и партнерской позиции в активном слушании.

*Описание упражнения.* Работа в парах. Студенты не могли видеть невербальные сигналы партнера (сидели спиной друг к другу), однако должны были передать информацию по определенному изображению, а затем обсудить тактики по улучшению передачи информации в таком формате.

*Продолжительность упражнения* – 20 минут. Первый раунд - 5 минут работа в парах сидя спиной друг к другу и 5 минут для обсуждения результатов. Второй раунд - смена ролей с аналогичной продолжительностью.

*Пример раздаточного материала для упражнения:*



### **Упражнение 2.**

*Цель* – отработать четыре техники активного слушания принимая во внимание как вербальные, так и невербальные сигналы партнера.

*Описание упражнения.* Работа в парах. Каждая пара получала набор из четырех карточек с наименованиями отработываемых техник активного слушания (см. пример раздаточного материала ниже). Студенты по очереди вели обсуждение по теме “С какими сложностями я сталкиваюсь во время учебы в НИУ ВШЭ”. Студент, тренирующий навыки активного слушания, перед применением той или иной тактики показывает собеседнику карточку с ее наименованием. Таким образом достигается осознанное применение тактик, а обратная связь от партнера, которой обмениваются студенты, становится более конкретной.





## На достижение каких образовательных результатов нацелена описываемая практика/нововведение?

Способность самостоятельно принимать обоснованные организационные и управленческие решения, оценивать их оперативную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среде.

GPC-3.MAN. The ability to independently make sound organizational and managerial decisions, evaluate their operational and organizational effectiveness and social significance, ensure their implementation in a complex (including cross-cultural) and dynamic environment.

## По каким основаниям вы полагаете, что предложенная методика приводит к планируемому результату обучения? \*

Одним из домашних заданий был журнал обучающегося (Learning Journal), который предоставлялся индивидуально во время зачетной недели через SmartLMS. Описание журнала на английском языке представлено ниже, но основная идея – это рефлексия студента относительно наиболее важных моментов обучения на данном курсе. Журнал проверялся тремя преподавателями и было отмечено, что примерно 70% обучающихся включили модель STAR и/или техники активного слушания в этот документ.

Описание идеи журнала обучающегося:

At the end of the course, each student will submit a Learning Journal to reflect what you have learned in classes (e.g., insights into managerial duties and responsibilities, a better understanding of analytics at work, self-insights). A reasonable way is to keep a journal throughout the class to make this task easier.

The Learning Journal can take various forms. For example, you could comment on specific class information such as case studies, lectures, or articles assigned for each week (e.g., what you see as important information conveyed and/or content with which you disagree). Alternatively, you could focus on 2-3 key topics that run through the class and their relevance for your life and/or professional goals. All true reflective thoughts will be awarded accordingly.

## **По каким основаниям вы можете оценить, что описываемая практика оказалась эффективной по итогам реализации курса? \***

С одной стороны, преподаватели увидели результаты в изменении поведения обучающихся в части обратной связи и техник активного слушания. Однако, самые интересные инсайты были получены из домашнего задания - журнал обучающегося (Learning Journal). Вот несколько выдержек:

«In conclusion, my journey through the study of Organizational Behavior has not only given me a better understanding of the dynamics of people and groups within a company but has also transformed how I approach my personal and professional life. It's taught me the significance of cultural intelligence, effective team collaboration, and employee motivation in creating harmonious and successful work environment. These insights will undoubtedly continue to influence my decision-making and interactions in the future as I navigate the ever-evolving world of organizations and their behavior.

Special thanks for methods of effective feedback, like STAR. They are very important in daily life.»

«I understand the difference between Listening and Hearing. I have learn that Listening is a skill to be learn and Active Listening does not come by chance. The impact of Effective Communication skills and Active Listening skills from this course will remain forever with me. The video case analysis on Active Listening is so interesting, I watched it more than ten times.

### **WHAT I STILL WANT TO KNOW**

Must I learn the Active Listening Skills before I become a good Listener?»

«We were taught the ways to grab this attention in terms of active speaking and been proved that it works in practice. Each entertaining class activity was filled with the urge to create international ties and bonds. Even though we did not like the fact of separating from well-known friends of ours for the task, the idea of promoting the networking is bright and obvious, that was a great point as well!»

“In general, after each pair, I ran to the heads of the company and with burning eyes told about the theory and we thought up how it can be applied in our company.”

“The most useful information for me was about feedback and active listening. This allows me now to maintain ecological relations within the team. I teach the guys to give as specific feedback as possible. To ask if something is unclear, to rephrase and summarize information so that we are all on the same page. This knowledge also helps in building communication with external contractors.”

“I have already started to apply the knowledge obtained during this course. For instance, in my workplace and daily life I try to implement active listening techniques. They may seem pretty commonplace since many people already know these crucial principles, however they are really difficult to master. That is why I have started paying attention to following those principles.”

“I believe that this seminar structure is highly efficient as it allowed me to grasp and remember the course materials effortlessly. We consistently did implement STAR feedback method during every seminar. This helped make the theory parts more clear because we used them in practical ways.”

“The aspects that contributed to my personal training were related to the seminar activities, primarily giving the feedback through the STAR model and active listening techniques. Since my

Bachelor I used to ask questions about the presentations to show my interest in the speech and show the active presence within the topic. Yet, it appeared to be only a part of the whole picture. Certainly, during the course I managed to practice reflecting the emotions, asking precisely open questions, summarizing etc. These elements enrich my toolkit for the public discussions and should help me in my further career path, both regarding the workplace discussions, job interviews and public presentations. Similarly, giving the feedback is necessary roughly each week when discussing the results of the sprint or particular task. Thus, knowing this structure it became easier to highlight the core thought of the received feedback and formulate the feedback given by me as well.”

“I found it particularly valuable to practice using the STAR model to provide feedback to my classmates, enhancing my ability to structure the feelings about their performances. Moreover, I have realized that the STAR model can serve as a useful framework to articulate my experiences to potential recruiters, ensuring I communicate my qualifications effectively.”

## **Заключение.**

Оценивание по курсу, включая посещаемость занятий, проводилось через SmartLMS. Было три группы обучающихся (примерно по 20-25 человека в группе) и, соответственно, три преподавателя (один из которых практикующий бизнес-тренер из международной фармацевтической компании), т. к. занятия проводились одновременно.

Все материалы по курсу представлены здесь <https://disk.yandex.ru/d/LNFEfULQPcaAyw>

В предыдущем курсе по совершенствованию навыков обратной связи я использовала такой цифровой ресурс как FeedbackFruits. Теперь с уверенностью могу сказывать, что этот инструмент целесообразно применять только после отработки навыков обратной связи через очный формат, что было сделано в рамках данного курса. Анонимность в какой-то степени приводит к более формальному подходу при предоставлении обратной связи, что, не всегда дает объективные результаты. В очном формате, который был реализован в рамках данного курса, удалось не только отработать модель обратной связи STAR и техники активного слушания, но и сплотить студентов первого курса магистерской программы.