

反馈消化 — 引导者执行手册

文件夹: the-feedback-digest · 分类: 自我评估 · 1-2 人 · 20 分钟 · 线下+线上 · 打印道具 · 工具包
许可: CC BY 4.0

目录

目标

布置

那张卡

变化版

贴上一面墙

代理版

读三堆

复盘的翻车点

什么时候用这个活动

怎么带

翻车点

引导笔记

资料夹里的道具

怎么带这场复盘

八个复盘问题

20

分钟

1 - 2

人数

线下 + 线上

形式

反馈消化 — 执行指南

把你实际收到的反馈——来自考核、群聊、一对一、邮件——一条条收集起来，分成三堆：你早就知道的、让你意外的、你要搁置的。“意外”那堆才是重点：它是你从内部看不见、别人却看得清清楚楚的那部分。然后你写一句整套证据都支持的评价，再写一个从“意外”里导出的行动。

和 the-leader-checkup 的分别：领导者体检是当着团队的面收集新反馈——领导者只听不辩解。这份工具假设反馈早就来了——散在考核、消息和随口提及里——要做的是把它当证据分拣，而不是再要一轮。还没人告诉你，跑体检；太多人告诉过你、而你一句没读，跑这份消化。

目标

跑完之后，学员将：

- 1. 把最近实际收到的反馈一条条收齐——能照原话就照原话，一条一张卡。
- 2. 把每张卡分进早已知道 / 让我意外 / 我要搁置三堆，每一下搁置都说得出理由。
- 3. 把“意外”那堆读成盲区，写下一句整套证据都支持的诚实评价，承诺一个从意外导出的行动。

什么时候用这个活动

- 考核周期刚结束，反馈被存档、没人读——其中让人意外的部分至今没人接。
- 同一条批评换着不同的人反复出现，而每一次出现都被单独解释掉了。
- 在去要更多反馈之前——先把已经收到的消化掉；否则新一轮只是叠在未读信号上的噪音。

布置

时间： 一个人消化，20 分钟。双人时各分各的堆，末尾的念回再加 5 分钟。

场地： 一张放得下三堆、且三堆都看得见的桌子。压在底下的堆，等于没分。

每人材料：

物品	来源
3 × 分拣卡——早已知道 · 让我意外 · 我要搁置	道具卡.pdf
1 × “证据支持的那一句”卡	道具卡.pdf
1 × “从意外堆导出的一个行动”卡	道具卡.pdf
8–20 × 空白卡或便利贴——一条反馈一张	道具卡.pdf 的空白卡
1 × 笔	原话胜过转述；写下实际说出口的那句

分组： 1 个人。可以一个人在桌前跑，也可以两个人各消化各的反馈。

角色： 单人时，自己分拣；双人时，搭档只有一个动作——把“意外”堆照原话念回给你，不评论、不安慰。

怎么带

时间	阶段	你做什么	学员做什么
0—6	摊开	“一条反馈一张卡，能照原话就照原话。考核里的、消息里的、随口说过的。”	把收到的每条反馈单独写成一张卡
6—12	分堆	“只有三堆。‘早已知道’是舒服的那堆，不是有用的那堆。搁置必须说出理由。”	把每张卡放进 早已知道 / 让我意外 / 我要搁置
12—16	读意外	只指着意外堆。“这里面什么在反复出现？”	找出重复——那个模式就是盲区
16—20	句子+行动	逼出不美化那句评价，再逼出那个能从意外卡片追溯到的行动——不许来自舒服那堆。	写一句整套证据支持的评价，和一个具体的、带日期的行动

之后跑复盘——见 [复盘问题.md](#)。

那张卡

三张分拣卡规定了唯一合法的三堆——早已知道、让我意外、我要搁置——这就是把“重读旧反馈的闷”变成一场实验的地方：每张卡必须落进一个有名字的堆，而每堆的职责不同。“证据支持的那一句”卡逼出诚实版本（是证据支持的，不是你希望被念出来的）；行动卡把承诺拴死在意外堆上——因为从舒服那堆导出的行动，正是人们避开改变的方式。

翻车点

1. **只收集了安全的反馈。** 每条都落在“早已知道”，意外堆空着。救援：从搁置堆抽一张出来，问“如果它是真的，意味着什么？”
2. **整篇考核被写成一张卡。** “他们觉得我不是当领导的料”是情绪，不是证据。救援：把每条拆成一个具体行为——意外通常关于一件具体的事，不是“你这人”。
3. **搁置堆又大又没理由。** 那不是判断力，是一堵墙。救援：逼每条搁置都给一句理由；给不出的，挪到“让我意外”堆。
4. **行动来自舒服那堆。** 一个只会印证你原有认知的“成长行动”，是一种不变法的招数。救援：行动必须写明它跟的是意外堆里的哪一张卡。

变化版

- **考核周期之后：** 趁一轮反馈还新鲜，把它整个消化一遍；“意外”堆就是你的发展计划。
- **找一位信得过的同事：** 让他把“意外”堆念回给你听——自己的盲区，用别人的声音听起来更容易接受。
- **反复跑：** 每季重跑一次；一个反复回来的“意外”不是误会，是模式。
- **线上：** 三堆变成共享文档里的三列，条目从聊天和邮件里原样粘进来；念回这一步在通话里实时做。

引导笔记

- 意外才是信号。你还不知道的那部分才是整件事的重点；印证了你原有认知的那堆，只是噪音。

- 搁置必须给得出理由。“我要搁置”是可以的——但你要大声说出为什么，一句话。说不出理由的搁置，就是盲区藏身的地方。
- 原话重要。转述会恰好磨软那些最值得读的句子。

贴上一面墙

把 `活动海报.pdf` (A3) 印出来贴上墙，让两条规矩——意外才是信号、搁置要给理由——在分堆时全程可见。

资料夹里的道具

- `道具卡.pdf` —— 扑克规格打印页 (63.5 × 88.9 mm, 含出血与裁切导引)：三张分拣卡、“证据支持的那一句”卡、“从意外堆导出的一个行动”卡、空白卡，带品牌卡背
 - `执行指南.md` · `复盘问题.md` · `快速上手.md` —— 引导者执行指南、复盘问题、一页快速上手
 - `运行手册.pdf` —— 印刷版：本执行指南 + 复盘装订成一份带书签的 A4 文档 (`运行手册-Letter.pdf` 是美版 Letter)
 - `活动海报.pdf` —— 整份工具贴上一面墙的 A3
 - `SKILL.md` · `the-feedback-digest.zip` —— 给代理的机器可读清单，以及整个文件夹一次下载
-

代理版

资料夹里每个文件都有稳定的公开 URL——AI 代理可用三条 curl 取到卡牌、复盘和这份执行指南 (见 `SKILL.md`)。纸质版只需要一张桌子、一叠空白卡，和那堆你已经收到的反馈。

反馈消化 — 复盘引导

“意外”堆是你没法用别的途径拿到的那部分反馈——复盘这一步，让它从一下刺痛变成一条数据。
与 `执行指南.md` 搭配使用。第 16 分钟的“句子+行动”阶段是压缩版；这份是完整版。

怎么带这场复盘

- 三堆保持物理分开、全程看得见。这个工具讲道理靠的是分拣的形状，堆一混，证据就没了。
 - 复盘的时间花在“意外”堆里。“早已知道”那堆是用来互相点赞的；改变不会发生在那儿。
 - 收尾收在行动卡上，并让它写明自己跟的是意外堆里的哪一张卡。
-

读三堆

- 哪一堆最大？如果“早已知道”远远压过其他，你可能只收集了你本来就乐于接受的反馈。
- 看“我要搁置”那堆。每一条搁置都有真理由吗？还是那堆其实是把难听的东西悄悄推到一边？
- “让我意外”那堆里，有没有哪条是两个人都说过的？跨来源的重复，是你手里最强的信号。
- 你本来以为会被什么惊到——结果那东西没在？有时候，缺席本身也是一个数据。

八个复盘问题

1. 怎样它才是真的。

“对'意外'堆里的每一条：要让它哪怕部分成立，得有什么是真的？”

→ 测的是：把意外当成一个假设来读，而不是当成一次攻击。

2. 意外的是内容，还是来源。

“让你意外的，是内容本身，还是说这话的人？（同样的话，换一个人说，落点会很不一样。）”

→ 测的是：把“这不是真的”和“这话不该由他说”分开——后者本身就是一个发现。

3. 别扭的那道边。

“这里面哪一处，别扭到你不太想看？那道边，通常就是盲区所在。”

→ 测的是：用温度而不是措辞给盲区定位。

4. 朋友测试。

“如果一个朋友把这一整堆关于他自己的反馈拿给你看，你会对他说什么？”

→ 测的是：你愿意给别人、却不愿给自己数据的那份善意。

5. 诚实的那句。

“你写的那句评价——是诚实的那句，还是你希望被人念出来的那句？改到它变真为止。”

→ 测的是：概括和承认之间的分别；证据支持得了它，或者支持不了。

6. 行动的出处。

“那个行动——是从'意外'堆导出的，还是从舒服那堆导出的？一个来自'早已知道'堆的成长行动，是一种不变法的招数。”

→ 测的是：把承诺追溯回某一张具体的意外卡。

7. 证人。

“你会让谁来盯着你兑现？什么时候回看？”

→ 测的是：让承诺带上人、带上日期——没人看着的反馈会退回原样。

8. 下一季的读数。

“下一季你得收集什么样的反馈，才知道这一条到底动没动？”

→ 测的是：提前写下重跑的判据；反复回来的意外是模式，它的消失就是证据。

复盘的翻车点

翻车点	为何会发生	救援
一个意外都没有	只收集了安全的反馈，或正在防御	挑一条你本想放进“搁置”的，问：如果它是真的，意味着什么？

翻车点	为何会发生	救援
什么都是意外	在读整篇考核，而不是一条条反馈	把每条拆成一个具体行为——意外通常关于一件具体的事，不是“你这人”。
搁置堆又大又没理由	判断力被当成了一堵墙	逼每条搁置都给一句理由；给不出的，挪到“意外”堆去。