

**Руководство
для наставников на производстве**



**Методические материалы для внедрения
практики наставничества на предприятиях**

СОДЕРЖАНИЕ

К ЧИТАТЕЛЮ	3
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ САМОПОДГОТОВКА К НАСТАВНИЧЕСТВУ	3
Выбор	3
Мифы и реальность наставничества	5
Как слово наше отзовется... ..	7
ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА НАСТАВНИЧЕСТВА	15
Функции наставника.....	15
Подготовка к планированию	16
Планирование.....	17
ОТ ПЛАНОВ К ИХ РЕАЛИЗАЦИИ.....	19
Секреты наставников.....	19
Первая встреча	19
Обсуждение с подопечным целей и организации работы	20
Развитие взаимодействия и общения наставника и подопечного.....	21
Методы и приемы наставничества	22
Мотивационно-целевая деятельность наставника	22
Стадии обучения	23
Классическая схема обучения.....	23
Возможности и ограничения применения различных методов в деятельности наставника.....	24
Обратная связь.....	25
Завершение наставничества.....	26

Составители руководства:

Ольга Фридриховна Клинк, руководитель Базового центра подготовки кадров
АНО «Национальное агентство развития квалификаций»

Сергей Геннадьевич Кукушкин, заместитель генерального директора по
управлению персоналом АО «Информационные спутниковые системы» имени академика
М.Ф.Решетнева

К ЧИТАТЕЛЮ

Уважаемые читатели, добро пожаловать в мир наставничества!

Если Вы взяли в руки данное руководство, значит, как минимум, задумывались о наставничестве, а, как максимум, решили стать наставником или даже имеете опыт наставничества.

Для компаний, развивающих наставничество, как правило, важны не только эффективное использование человеческого капитала, но и развитие человеческого потенциала, создание условий для профессионального и карьерного роста каждого сотрудника внутри организации. Институт наставничества – хороший инструмент для решения как первой задачи – обеспечения долговременной конкурентоспособности компании, роста прибыльности бизнеса, повышения экономической и кадровой эффективности, так и второй – он помогает расти, становится лучше, успешней и людям, и организациям.

Надеемся, руководство, которое вы держите в руках, поможет вам в работе.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ САМОПОДГОТОВКА К НАСТАВНИЧЕСТВУ

Выбор

Итак, Вы приняли или обдумываете решение, стать ли наставником. Именно на этом этапе полезно оценить принимаемое решение и его последствия с разных сторон.

Предельно простой техникой принятия решений, которая требует для своего использования очень небольшого количества времени, является «Квадрат Декарта».

Когда человек оказывается в ситуации, где необходимо принимать решения, он, как правило, задаёт себе всего лишь один вопрос: «Что будет, если это произойдёт?» Он концентрируется на одной или двух особенностях выбора, тем самым загоняя себя в своеобразный тупик, не замечая других значимых критериев. При помощи «Квадрата Декарта» легко установить наиболее значимые критерии выбора, а также оценить последствия любого варианта принимаемого решения.

Приготовьте и заполните таблицу. При заполнении пошагово читайте пояснения к каждому из вопросов, приведенные под таблицей.

ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ Я СТАНУ НАСТАВНИКОМ	ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ Я НЕ СТАНУ НАСТАВНИКОМ
ЧЕГО НЕ БУДЕТ, ЕСЛИ Я СТАНУ НАСТАВНИКОМ	ЧЕГО НЕ БУДЕТ, ЕСЛИ Я НЕ СТАНУ НАСТАВНИКОМ

Что случится, если это произойдёт?

Этот вопрос подразумевает поиск плюсов. Он является наиболее очевидным и по этой причине очень важно находить как можно больше ответов, т.е. не останавливаться на том, что первым приходит на ум. Ответы на этот вопрос -мотивация к принятию решения.

Например: «Что случится, если я стану наставником?»

- я сделаю первый шаг к своей мечте – мне нравится учить и воспитывать;
- я стану больше уважать самого себя;
- это станет моей мотивацией к получению новых знаний, овладению новыми навыками;
- смогу скорее начать заниматься чем-то новым;
- смогу подготовить себе смену;
- наше подразделение станет работать эффективней и т.д.

Что случится, если это НЕ произойдёт?

Ответы на второй вопрос покажут, что случится, если вы откажетесь от реализации принимаемого решения, и всё останется так же, как и было раньше. Отвечая, записывайте все преимущества настоящего положения дел, которые вы не хотели бы потерять.

Например: «Что случится, если я не стану наставником?»

- мне не нужно будет отказываться от привычного образа жизни;
- я не буду переживать по поводу того, что придётся осваивать новые знания и учиться новым вещам, ведь это может не получиться;
- я буду продолжать спокойно работать;
- я не буду переживать за другого, за то, смогу ли я его научить тому, что нужно и т.д.

Чего НЕ случится, если это произойдёт?

Данный вопрос подразумевает поиск минусов. Ответы на третий вопрос будут представлять собой ту цену, которую вы должны будете заплатить за реализацию принимаемого решения.

Например: «Чего не случится, если я стану наставником?»

- я уже не смогу жить той жизнью, к которой так привык за много лет;
- я не смогу заниматься только собственным исследованием (собственной работой);
- я уже не смогу отвечать только за себя, придется брать ответственность за другого
- возможно, меня не поймут друзья-коллеги.

Чего НЕ случится, если это НЕ произойдёт?

Данный вопрос подразумевает поиск минусов. Отвечая на него, вы отсекаете оставшиеся «не», мешающие реализации принимаемого решения. На этом этапе рекомендуется отвечать как можно быстрее, опираясь на интуицию.

Например: «Чего не случится, если я не стану наставником?»

- у меня не появится возможности реализовать свою мечту;
- я не стану больше уважать себя;
- я не смогу избавиться от своих сомнений и так и останусь в переживаниях по поводу того, что не принял решения.

Все свои ответы нужно именно записывать, а не отвечать мысленно. Во-первых, вы можете просто запутаться в своих ответах, а во-вторых, подсознание человека работает таким образом, что игнорирует частицу «НЕ», по причине чего велика вероятность ошибок.

Если Вы привыкли работать за компьютером, заполняйте квадрат пользуясь им. Если нет, используйте бумагу и ручку. Пишите так, как вам удобно – коротко или развернуто. Вы заполняете квадрат только для себя. И понимать, что в нем написано, должны только вы.

А теперь рассмотрим несколько особенностей наставничества. Возможно, вы не подумали о них, когда заполняли «Квадрат Декарта».

- Наставник представляет ролевую модель для подопечного, поэтому в процессе наставничества вам придется контролировать свои решения и действия больше, чем в любой другой период рабочей активности. Об этом надо подумать заранее, чтобы не совершать опрометчивых действий и не демонстрировать необдуманных эмоциональных реакций.
- Наставничество потребует от вас психологической подготовки к открытому, равноправному сотрудничеству. Вам придется научиться «отодвигать в сторону» различия в статусе, чтобы вести себя доверительно и на равных с подопечным. Наставничество требует доверия, которое невозможно в отношениях «судейского» менеджмента, постоянно требующего от подопечного дисциплины, мастерства и профессионализма.
- Придется натренировать до автоматизма такие действия: слушать, задавать вопросы, понимать, принимать, поддерживать, содействовать, консультировать, советовать, показывать, помогать, руководить, делиться энтузиазмом по отношению к работе, проявлять приверженность организации, поощрять успешные поступки и действия подопечного, содействовать принятию его рабочей группой. Наставничество можно также понимать как особый тип отношений, в которых важную роль играют объективность, надежность и определенная конфиденциальность.
- Наставник готовит подопечного к самостоятельной деятельности. Подготовка, как правило, завершается прохождением итоговой оценочной процедуры. И здесь не подходят такие формы воздействия, как приказывать, ограничивать, поражать собственными знаниями и мастерством. Поразить последним наставнику обычно легко, ведь он обладает более высокой квалификацией, большим опытом в деятельности, осваиваемой подопечным.
- Следует привыкнуть к мысли, что наставничество - процесс, затратный по времени. Поэтому стоит заранее сформировать внутреннюю готовность тратить свое рабочее время на новичка, несмотря на то что никто не снимает с вас обязанностей. В наставничестве не продуктивна роль «занятого шефа». Кстати, не продуктивна она и для руководителя. Эту роль можно сыграть ситуативно, когда Вы почувствуете, что подопечный готов сам справиться с задачей, обращается к Вам, что называется, по инерции. Если же Вы будете отказывать в помощи постоянно, то можете вызвать целый веер разнообразных и непродуктивных состояний среди которых и раздражение, и страхи обратиться за помощью, быть некомпетентным, не справиться с заданием (вплоть до отказа от его выполнения) и т.д.

Мифы и реальность наставничества

Обучение и воспитание, а, по сути, этим и занимается наставник, - деятельность всепроникающая. Ею занимаются не только учителя, преподаватели, другие педагоги, а каждый из нас. И каждый имеет установки в отношении того, как учить и воспитывать. Часто эти установки не осознаются и, к сожалению, часто являются заблуждениями

(мифами) несмотря на то, что могут выглядеть вполне правдоподобно. Вообще, такие мифы пронизывают все пласты нашей жизни. Но профессионал, а наставник также как и педагог должен быть профессионалом, отличается от непрофессионала тем, что кроме вопроса «как?», задает вопрос «почему?».

Мифы о наставничестве крайне разнообразны:

- миф о том, что главное в наставничестве – общение, доверительные отношения с подопечным. Известные проявления этого мифа – склонность к назидательным беседам, чтению морали, «разговорам по душам» и тому подобным приёмам, которые на практике почему-то почти всегда не дают никакого результата, а то и вызывают прямо противоположный эффект. Даже если этого не случится, доминанта «общение» может вытеснить доминанту «деятельность», а преобладание личностного общения над деловым привести к кризису чересчур либеральной позиции и переходу в лагерь любителей «крутых мер»;
- миф о преобладании в работе наставника творческой деятельности – не учитывает такие ее особенности, как необходимость достижения конкретного результата за конкретный временной период, необходимость повторения, текущего контроля – в результате наставник пишет формальный план, затем ему не следует, а через некоторое время начинает сетовать на то, что ему достался «не тот подопечный»;
- миф о собственном «всесилии» как наставника – как и другие, опасен не только сам по себе, но и последствиями его крушения.

В реальности в наставничестве действуют другие закономерности, причем в отличие от закономерностей естественнонаучных они имеют «нежесткий» (вероятностный) характер – срабатывают в большинстве случаев, но не факт, что в данном, конкретном.

- Основным средством введения подопечного в должность или профессию является не общение, а организация деятельности практиканта (стажера), образующая его личностный опыт. Общение возникает в процессе деятельности, как средство информирования, организации, обсуждения возникающих вопросов и проблем. Мы не призываем отказаться от личностного (не делового) общения с подопечным, но при этом нельзя забывать поговорку «Делу время, потехе – час».
- Связь между любым воздействием на подопечного и его результатом имеет вероятностный характер. Один и тот приём, задание могут дать разные эффекты не только у разных подопечных, но и у одного, не только в применении разными наставниками, но и одним и тем же. Дело не в мастерстве наставника, а в сочетании множества факторов через призму которых преломляется воздействие. Это личностные и индивидуальные особенности наставника и подопечного, в том числе мотивы, установки, опыт и проч., психологическое и физическое состояние в момент воздействия (человек может непроизвольно отвлечься и не переспросить, влюбиться или разлюбить, быть голодным и т.п.). Наверное, можно попытаться перечислить и систематизировать эти факторы, но список, скорее всего будет очень длинным, не только учесть, но и удержать их в памяти окажется невозможным. Так что, как говорится, игра не стоит свеч.
- Некоторая часть усилий наставника «рассеивается в окружающей среде». Именно из этого исходят те, кто придерживается мнения: «Учи и требуй по максимуму – тогда получишь хоть что-то; будешь ограничиваться обязательным минимумом – не получишь ничего».
- Для того, чтобы подопечный чему-то научился, вошел в коллектив и культуру предприятия, наладил деловые связи требуется затрата времени и сил. Чем больше высота, на которую надо подняться – тем больше усилий нам придётся затратить.

- Результативность влияния на человека прямо пропорциональна «психологической массе» субъекта воздействия и обратно пропорциональна «психологической массе» объекта. При прочих равных условиях большую «психологическую массу» будет иметь: а) более авторитетное лицо в сравнении с менее авторитетным; б) более многочисленная группа в сравнении с менее многочисленной; в) лицо, имеющее более высокий формальный статус, в сравнении с лицом или группой лиц, имеющих менее высокий формальный статус; г) более сплочённая группа, чем более разобщённая и т.д.
- Раз результат не гарантирован (см. выше), очень важен текущий контроль. Причем без «розовых очков», выдающих желаемое за действительное. В этом случае можно вовремя скорректировать взаимодействие с подопечным. Для того, чтобы контролировать ситуацию важно инструментально поставить цели и определить конкретные показатели их достижения, но об этом мы поговорим далее.

Множество других частных закономерностей вам предстоит выявить самостоятельно по ходу вашей работы, повышая свой реализм в восприятии и организации наставнической деятельности, а пока мы предлагаем вам сделать первый шаг в этом направлении.

Пользуясь компьютером или чистым листом бумаги, в течение 5 минут перечислите всё, что является для Вас ценным 1) в деятельности наставника, 2) в вас самих как в наставнике. Далее из получившегося списка отберите 5-7 важнейших ценностей. Попытайтесь выстроить отобранные ценности в иерархическом порядке. Подумайте, как эти ценности будут отражаться на вашей наставнической деятельности.

Как слово наше отзовется...

Наверное, прочитав заглавие этого раздела, кто-то иронично улыбнулся: выше говорилось, что главное для наставника организовать деятельность подопечного, а поговорить в первую очередь предлагается об общении.

Расставим точки над «и». Прежде всего, мы будем говорить об общении, организующем деятельность, общении – фоне и условии деятельности, хотя многие рассмотренные выше принципы и рекомендации могут быть использованы и в личностном общении.

Большую роль в общении наставника с подопечным играет принцип *умеренности*. Так, его реализация в отношении такого бесспорно важного момента как юмор, предполагает выведение из арсенала таких инструментов как ирония и сарказм. Принцип умеренности необходим и в реакции на поведение подопечного. Крайние позиции – высокая и низкая эмоциональность мало продуктивны. Высокая эмоциональность сбивает с толку, психологически выматывает. Это ведет к включению психологической защиты, и через некоторое время подопечный привыкает к постоянным вспышкам наставника, перестает их замечать. Низкая эмоциональность чревата снижением мотивации, ощущением формализма и отсутствия поддержки.

Ещё один важнейший принцип – *уважение мнения подопечного*, а для этого важно умение *слушать и понимать*. Казалось бы, все это знаю. И народная мудрость не зря гласит: «Слово - серебро, молчание - золото». Но часто ли мы ей следуем? И если нет, то почему? Мы невнимательно выслушиваем собеседника потому, что:

- Слишком поглощены собственными мыслями. Во время разговора мы, ухватив одну фразу, начинаем обдумывать ответ, подыскиваем остроумные возражения и уже не слышим, что говорит собеседник. Хотя случается, что на самом деле мы думаем одинаково и спорить нам не о чем.

- Находимся во власти захвативших нас эмоций и сознательно не желаем ничего слушать дальше, считая, что собеседник покусился на наш авторитет. Торопимся поставить его на место.
- Считаем себя умнее другого и спешим поскорее выставить оценку «пять» или «два» в зависимости от того, отвечают его слова нашим собственным представлениям или нет.
- Наш собеседник - близкий нам человек. Нам кажется, что мы заранее знаем, куда он клонит. К сожалению, мы часто не церемонимся именно с близкими.
- И, наконец, мы не слушаем, поскольку не умеем слушать. Точно понять высказанную другим человеком мысль, увлечься ею, поддержать - тоже своего рода искусство.

Существуют специальные приемы понимающего (активного) слушания, о которых мы и хотим напомнить. Их должен знать всякий воспитанный человек, а, тем более, наставник. Перечислим эти приемы: нерефлексивное слушание, выяснение, перефразирование, резюмирование, отражение.

Нерефлексивное слушание - это когда мы даем человеку выговориться, не перебивая его, не пытаясь направить беседу в нужное русло. При этом непременно следует поддерживать собеседника короткими нейтральными репликами типа «да», «понимаю» и т.п.

Выяснение. Суть этого приема в том, что слушающий задает «выясняющие» вопросы, чтобы сразу устранить недоразумения, возможность неточного понимания. Ключевые фразы в этом способе: «Вы имеете в виду, что...», «Я не все понял, объясните, пожалуйста...» и так далее. Даже вопрос, например: «Это что, трудно сделать?» - полезнее сформулировать таким образом: «А насколько это трудно сделать?».

Перефразирование - прием, который позволяет нам убедиться в том, насколько точно мы поняли собеседника, и продолжать разговор, зная, что на этой ступени никаких расхождений между нами нет. Перефразирование эффективно как в деловой, так и в дружеской беседе с подопечным, когда необходимы полное понимание и согласование требований, взглядов, подходов к решению задач и т.п. Интересно, что перефразирование необходимо именно тогда, когда у нас возникает ощущение, что мы понимаем абсолютно все. Этот прием не только не дает притупиться нашему вниманию, но и помогает собеседнику. У него появляется возможность наглядно увидеть, правильно ли он излагает свои мысли. Ключевые фразы: «Если я вас правильно понял, то...», «Поправьте меня, если я ошибаюсь, ...», «Другими словами, вы считаете, что...» и тому подобное.

Резюмирование - это подведение итогов, когда мы своими словами высказываем главную идею. Это своего рода тезисы. Прием особенно он уместно в деловой обстановке. Когда вы долго обсуждает с подопечным проблему, необходимо время от времени подводить итог, чтобы перекинуть мостик к следующей теме. К резюмированию имеет смысл обращаться, и когда вы хотите высказать несогласие. Выделите главное, подытожьте, что именно вызывает у вас наибольшее сомнение, - тогда не придется распыляться, опровергая массу побочных, несущественных доводов. Ключевые фразы резюмирования: «Итак, вы предлагаете...», «Ваша основная мысль, как я понял...» и т. д. Напомним еще раз, что резюмирование в корне отличается от перефразирования. При резюмировании необходимо не повторение, а выделение сути.

И, наконец, последний прием - **отражение**. Смысл его - в стремлении показать собеседнику, что мы понимаем его чувства. Этот способ незаменим в конфликтных ситуациях. Он помогает снять «обвинительный накал», установить более доверительные отношения. Вот для примера две фразы, которые могут быть даны на одно и то же

восклицание: «Мне сложно это освоить! Наверное, это не моя работа...» Первый ответ: «Правильно! Зачем тебе это? Переходи в другое место». Второй ответ: «У меня такое впечатление, что ты и в самом деле очень устал. Тебе, видимо, стоит немного отдохнуть, чтобы спокойно разобраться во всем». В первом случае слушатель отреагировал буквально, - только на слова, не дав себе труда вдуматься, что стоит за ними. При обращении к этому приему не забывайте, что акцент делается не столько на самом сообщении, сколько на том, что стоит за ним. Вам необходимо обращать внимание на жесты, на интонацию, на выражение лица говорящего (об этом мы поговорим далее). Попробуйте мысленно поставить себя на его место, тогда вам легче догадаться, какого рода ответа ждут от вас. Отражение можно назвать не столько приемом, сколько целью. Это венец понимающего слушания. Не изощренная уловка, а способность «вчувствоваться» в другого человека.

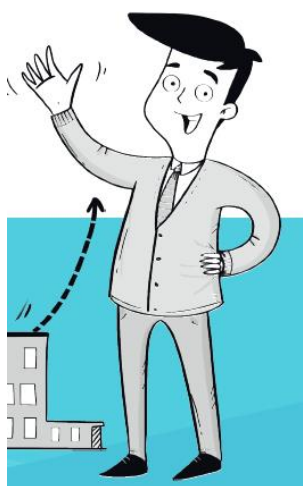
Кажется, что в процессе делового общения, прежде всего, нужно рациональное понимание. И это так в случае, когда все участники спокойны, нацелены на совместное решение задачи, не ощущают угрозы своей компетентности и т.д. Такой идеальный вариант в реальности редок, поэтому и в деловой беседе важно понимать и чувствовать другого человека, т.е. иметь развитое чувство *эмпатии*. Быть в состоянии эмпатии означает воспринимать внутренний мир другого как свой, но без потери ощущения «как будто». Это значит, что сохраняется способность вернуться в собственный мир переживаний. Если этот оттенок «как будто» исчезает, то вместо эмпатии возникает *идентификация* с эмоциональным состоянием другого, заражение его эмоцией и переживание её в такой же степени по-настоящему. Идентификация граничит с эгоцентризмом, не позволяет выйти во внешнюю продуктивную позицию, найти «взрослый» выход из сложившейся ситуации.

Значительная часть влияния в процессе общения происходит *бессознательно*. При этом активно работают все каналы восприятия – и вербальные, и невербальные.

Любое общение включает *словесный (вербальный) и бессловесный (невербальный) компоненты*. К бессловесным средствам общения относятся: *имиджевые* (прежде всего, зрительный образ), *телесные* (мобилизация, вес, пристройка, мимика и пантомимика, жесты), и *пространственные* (организация межличностного микропространства общения, дистанция общения).

Бессловесный компонент общения: имидж, мобилизация, «вес», «пристройка» наставника

Имидж в переводе с английского (image) – образ, изображение. Мы условимся называть *имиджем* непосредственно или преднамеренно создаваемое человеком визуальное впечатление о своей личности. Причём именно бессознательное *впечатление*, отличающееся от рациональной *оценки*.



Исследования показывают, что наиболее значимо для восприятия выражение лица и голос. Если за голосом мы обычно следим и иногда даже работаем над повышением его выразительности и убедительности, то часто ли задумываемся о *выражении лица*. Интересно, что наиболее «правдивыми» его частями являются верхняя (лоб, брови) и нижняя (нос, рот). Глаза же «умеют врать».

Мобилизация – состояние психофизической готовности человека к предстоящим действиям. Мобилизация выражается в степени внутренней напряжённости человека. Психологи выделяют два вида напряжённости: собственно эмоциональная напряжённость и операциональная напряжённость. Первая дезорганизует деятельность, вторая, напротив, мобилизует человека на оптимальное её выполнение. Внутренняя

напряжённость выражается в позе и мимике человека и поэтому легко читается окружающими.

Удобнее ввести более тонкую шкалу, измеряя мобилизацию одиннадцатью степенями от 0 (полное отсутствие готовности, сон) до 10 (состояние человека в минуты смертельной опасности).

Все пониженные степени мобилизации (0-4) демонстрируют: не очень хочу, оставьте все меня в покое, я хочу спать... Степень 3, например, может выглядеть так: «Ну, кто там ещё? Чего ему?» Лицо вялое, выражение глаз устало-ленивое, корпус как бы тянет назад.

В степени 5 весь облик как бы говорит: я готов, я хочу, я желаю с вами работать. Всё тело как бы устремлено на собеседника, взгляд интенсивный, подбородок слегка приподнят. Очень важно «вжиться» в этот образ и почувствовать свою собственную, индивидуальную «пятую мобилизацию» в ощущениях тела.

Мобилизация 7 уже привносит некую навязчивость во взаимоотношения, 8 – лихорадочные действия, 9 – панические действия. С людьми в подобных состояниях общаться сложно, излишняя энергичность одного человека пугает и отталкивает другого.

Привычная степень мобилизации человека определяет образ его жизни и деятельности, становится *мобилизованностью* – свойством личности. Существуют люди, которые всегда и всюду опаздывают, ничего не успевают. С большой долей уверенности можно сказать, что они живут в пониженной степени мобилизации. И наоборот, собранность, подтянутость, готовность сделать любое дело хорошо и качественно – признак хорошей мобилизованности.

Мобилизация может быть *прямая* и *косвенная*. Эти понятия часто иллюстрируют на примере актёра, герой которого на сцене метёт пол. В первом случае герой будет махать веником *сильнее*, во втором – мести *тщательнее*.

Выделяется и направленность мобилизации: «на себя», «на других», «на дело» - в зависимости от того, на какой объект направлена прикладываемая внутренняя энергия. Например, высокая мобилизации «на себя» - это степень самоуглублённости, сосредоточенности, так что окружающие начинают ходить вокруг «на цыпочках».

Вес – индикатор эмоционального состояния и физического самочувствия человека. Шкала здесь примерно такова: тяжёлый вес, средний вес (вес «с неохотой»), вес «с достоинством», лёгкий вес.

Тяжёлый вес как бы давит на собеседника гаммой отрицательных эмоций. Тело человека излучает: «У меня неприятности, усталость, физическая боль...». Руки и плечи опущены, спина сгорблена, как будто на плечах лежит непосильный груз.

Лёгкий вес - показатель не просто хорошего, а *прекрасного* настроения, все видят, что человек *счастлив*.

Средний вес – экономия энергии, внутреннее состояние никак не проявляется и со стороны «не читается», человек «никакой».

Вес «с достоинством» - оптимальный для наставничества. Человек приветлив, спокоен, доброжелателен; от него веет уверенностью в себе, он уважает себя и вас, ведёт себя достойно. И люди настраиваются на данную «волну», заряжаются его состоянием. Плечи расправлены, чуть приподняты; спина прямая; руки находятся примерно на уровне пояса или груди и слегка жестикулируют.

Для различных внутренних состояний и соответствующих им эмоций характерны различные сочетания мобилизации и веса.

Мобилизация Вес	Пониженная (3)	Оптимальная (5-6)	Повышенная (8)
Тяжёлый	Уныние, недомогание	«Разнос»	Агрессия
«С достоинством»	Релаксация	Хорошее, деловое настроение	Собранность, повышенное внимание
Лёгкий	Мечтательность	Переживание общей радости	Восторг, ликование

Пристройка – произвольное приспособление тела человека к объекту предстоящего общения, выражающееся в мимике, жестикуляции, позах. Характер пристроек – это индикатор отношения человека к тем, с кем он общается в данную минуту. Различают пристройки «сверху», «наравне», «снизу».

Пристройка «сверху»: подбородок горделиво приподнят (значительно сильнее, чем в ситуации «вес с достоинством»), взгляд из-под полуприкрытых глаз снисходителен, губы поджаты почти что брезгливо. Такая пристройка читается как высокомерие, презрение, надменность, намеренная демонстрация собственного превосходства, стремление принизить других. У зрелых людей она вызывает насмешку.

Пристройка «снизу»: заискивающий взгляд, жалобные интонации, руки сами собой складываются в умоляющий жест.

Пристройка «наравне»: в мимике, в позе уважительное отношение к собеседнику. Все жесты понятны и доброжелательны. Это читается так, что возникает внутреннее желание сделать то, о чём просит человек, находящийся в пристройке «наравне», возникает бессознательная симпатия к его личности.

Сочетание мобилизации степени 5, веса «с достоинством» и пристройки «наравне» требуется наставнику чаще всего, но это не значит, что в его арсенале не должно быть других мобилизаций, весов и пристроек. Если подопечный расслабился, не помешают пристройка «сверху» и повышенная мобилизация. Если добавить немного юмора и использовать пристройку «снизу», можно надеяться на эффект активации подопечного.

Все перечисленные «бессловесные действия» объединяет следующее:

- они слабо осознаются и трудно контролируются (человек себя со стороны не видит);
- оказывают сильное (хотя и бессознательное) влияние, порой более сильное, чем слова;
- «заражают» окружающих, особенно, если они в той или иной мере зависимы. Так, подопечный незаметно для себя может перенять у наставника его мобилизацию и вес, перейти в соответствующую пристройку. Например: на наставника навалилось много дел, он в тяжёлом весе (устал) в сочетании с пристройкой «снизу» («пожалуйста, не трогайте меня»). Подопечный быстро оказывается в таком же тяжёлом весе («я тоже утомился!») и захватывает эмоционально выгодную пристройку «сверху» («трогать не буду, только и Вы меня не трогайте»).

Так, зачем же мы все это написали, а вы прочитали, если бессловесные действия слабо осознаются? Во-первых, «слабо» не значит «вообще». Во-вторых, читая вы, скорее всего, поняли, какие вес, пристройка и мобилизация являются вашими «любимыми», а в какие вы попадаете в той или иной ситуации и являются ли они продуктивными. И теперь, когда столкнетесь с аналогичными, сможете смоделировать нужное состояние «на входе», и сделать это вполне осознанно.

Что касается имиджа, то полезно подумать, а, может быть, и записать, каковы сильные стороны вашего имиджа, как вы их уже используете, работая с подопечным, и как

можете использовать еще. То же надо проделать и со слабыми сторонами, подумав, как от них можно избавиться и как можно обратить эти недостатки в достоинства.

Словесный компонент общения: «словесные действия»

В общении с подопечным наставник воздействует на его внимание, память, мышление, воображение, чувства, волю. Кстати сказать, и подопечный делает то же: воздействует на вас.

В повседневно-бытовом общении редко бывает, чтобы человек отдавал себе отчет в том, что я, мол, сейчас буду воздействовать на волю или на воображение. Но в общении наставника такая сознательная постановка задач и писк инструментов их решения иногда необходимы.

Существует одиннадцать простых (однонаправленных) словесных воздействий.

на внимание	1 звать
на мышление	2 объяснять
	3 отделяться
на память	4 узнавать
	5 утверждать
на чувства	6 упрекать
	7 ободрять
на воображение	8 удивлять
	9 предупреждать
на волю	10 просить
	11 приказывать

В процессе общения внимание сосредоточено на смысле высказываний, направленность словесных воздействий не осознается, но это не означает, что они не действуют. Считывание и влияние происходит на подсознательном уровне.

Хотя узкое воздействие на каждую из указанных психических функций встречается редко, знание «чистых» словесных действий позволяет комбинировать их, составлять и понимать более сложные обращения.

Воздействие на внимание. Мысль, воля, чувство, воображение и память могут работать лишь после того, как включилось внимание. Словесное действие **звать** – самое простое, требующее минимального количества слов, его цель – привлечь к себе внимание партнёра по общению, и только. Но вместо того, чтобы непрерывно **звать** подопечного, можно применить какое-либо другое словесное действие, тем более, что перечисленные традиционные способы «звать» могут не оказать должного воздействия (или оно окажется слишком кратковременным).

Воздействие на мышление. В процессе общения, воздействующего на мышление, взаимодействуют две противоположные установки. Говорящий обычно полагается на свою логику и аргументацию, тогда как слушающий гораздо большее значение придаёт особой терпеливо-растолковывающей интонации, которая помогает непонятному «проясниться». Человек, про которого говорят, что он «хорошо объясняет», владеет не столько доходчивой логикой, сколько именно этой доходчивой интонацией.

Действие **объяснять** нацелено на упорядочение информации в сознании собеседника. Действие **отделяться** использует упорядочение информации в качестве средства, а его скрытая цель – избавиться от нежелательных притязаний собеседника. В общении наставник часто может смешивать эти действия: излагая информацию – «объяснять», а отвечая на вопросы – «отделяться». Такой контекст не только не дает подопечному возможности разобраться, но может и обидеть его. Обычно мы начинаем «отделяться» в двух случаях: 1) когда не в состоянии что-то объяснить; 2) когда отсутствует эмпатия (чистый способ словесного воздействия «отделяться» предполагает, что говорящий не ощущает или не признаёт вообще или в данный момент времени единства своих интересов с интересами собеседника). Это не значит, что словесное действие «отделяться» должно быть под запретом у наставника. Например, если подопечный

своими высказываниями нарушает корпоративную этику, запрашивает информацию, которой вы не можете поделиться.

Воздействия на память: *узнавать* – извлекать что-то из памяти собеседника, задавая вопросы, вызывая ассоциации и т.д.; *утверждать* – закладывать что-либо в память собеседника. Для наставника важно умение в любых ситуациях задавать «чистый вопрос», нацеленный только на «узнавание» без оттенков утверждения, отделявания, угрозы и др. В «чистом» случае вопрос предоставляет подопечному свободу, в которой ничто не подталкивает его к ожидаемому ответу, не намекает на то, следует ли сказать «да» или «нет», выбрать тот или иной вариант ответа. Это способствует развитию готовности *самостоятельно* делать выбор и принимать решения.

Особенностью словесного действия «утверждать» является своеобразная демонстрация знаний, основанная на собственной уверенности в том, что излагаемые знания являются значимыми, актуальными и т.д. Но часто диалог не складывается именно потому, что оба собеседника «утверждают»: один – одно, а другой – другое. «Утверждая» мы, как правило, не слышим другого. И это надо понимать.

Воздействие на чувства: с целью вызвать негативные чувства – *упрекать*; с целью активизировать позитивные чувства – *ободрять*. Говоря языком психологии, эти воздействия нацелены на изменение эмоционального самочувствия человека.

Обращаем особое внимание на роль воспитания *отрицательных* эмоций. Они – источник внутренней энергии, помощник в преодолении трудностей. Отрицательные эмоции способствуют целенаправленной деятельности. Одним словом, их не следует везде и всюду избегать. Но следует помнить, что они не должны быть длительными, и общий фон жизни ребёнка следует всегда сохранять мажорным.

Умеренное использование воздействия «ободрять» украшает речь учителя, создаёт позитивную эмоциональную окраску урока. Оно особенно необходимо в ситуациях, когда ученики решают трудную задачу, или перед контрольной работой. Практика показывает, что своевременная, компактная ободряющая установка перед контрольной *всегда* повышает её результат.

Воздействия на воображение связаны с предоставлением собеседнику времени на то, чтобы он мысленно дорисовал, «довообразил» сообщённые сведения. С этим связаны паузы, недоговорённости – воздействующий как бы интригует слушателя. Действие *удивлять* читается не только в содержании речи, но и в «возвратном» движении головы после её движения вперёд на ударном слове, в прямом, открытом взгляде, в ожидании эффекта от сообщения (здесь обязательна «артистическая пауза»). Действие *«предупреждать»* сопровождается прищуренным, косым взглядом, настороженностью. Предупреждение, высказанное в «тяжёлом» весе воспринимается как угроза, в «лёгком» весе – как озорство или кокетство.

Воздействие на волю направлено на изменение поведения собеседника. Действие *приказывать* выражается в повелительной форме глагола и высказывается в пристройке «сверху». Действие *просить* выражается в той же форме, но с присоединением вежливого «пожалуйста», а главное – в пристройке «наравне» (в пристройке «снизу» просьба превращается в мольбу). В ситуации приказа тело высокостатусно-неподвижно; в ситуации просьбы меняется поза, в ней читается готовность получить желаемое: протянутая рука, открытая ладонь, полные ожидания глаза. Оттенок «просьбы» более убедителен в большинстве случаев не только потому, что подчёркивает достоинство обоих собеседников, но и потому, что вызывает впечатление действительной нужности того, о чём просят.

Все перечисленные случаи словесного воздействия имеют общее свойство: смысл произносимой фразы может резко расходиться со смыслом бессознательно преследуемой цели (т.е. направленности действия). Вспомните, реакцию собеседника: «Ты не просишь,

ты приказываешь». Или: «Мне была нужна поддержка, а не ошибки по полочкам разложить».

Установки каждого человека, в т.ч. и и наставника, и подопечного, влияют на предпочтение одних словесных действий другим. Наверняка, среди ваших знакомых есть и тот, который(ая) всех и всегда *упрекает*, и тот, который(ая) очень любит всех *удивлять*. А какое действие из пары чаще всего применяете вы?

6 нот общения

Общение многолико, но число его основных видов ограничено. Их шесть или пять. И каждый из них так или иначе может использоваться наставником.

- **Ритуальное общение.** Ритуал – стереотипный набор последовательных действий, известных и понятных участникам и окружающим. Цели соблюдения ритуалов, как правило до конца не осознаются: это удовлетворение потребности в безопасности и стабильности¹, в отождествлении себя с группой себе подобных. Соблюдение ритуалов позволяет придерживаться общепринятых норм поведения, экономит время и уменьшает затраты сил.
- **Функционально-деловое общение** осуществляется в процессе деятельности. Оно нацелено на результат.
- **Досуговое общение.** Цель – заполнение свободного времени («структурирование времени»). Такое общение чаще всего воспринимается как самоцель и существует в форме «трёпа», «болтовни», сплетен и т.п.
- **Манипулятивное общение** - скрытое взаимодействие на двойном уровне. Цель манипуляции - использование партнёра по общению как средства для достижения какой-либо собственной цели. Исход такого общения заранее предпрешён манипулятором, который «ведёт игру» (при условии, если его партнёр «ведётся»). Внешне манипулятор совершает одни действия, а их истинное, но скрытое содержание и целенаправленность совсем другие. Совместная деятельность в данном случае не равноправная, и манипулятор при приложении меньших усилий получает больший результат за счёт действий другого партнёра.
- **Личностное общение** нацелено на достижение близости (любви, дружбы, товарищеских отношений) с другим человеком. Гипертрофировать личностную составляющую в общении наставника с подопечным, а тем более противопоставлять её функционально-деловому и ритуальному общению – одна из типичных ошибок начинающего наставника.
- **Замкнутость.** Цель – уход от общения (в общении преобладает словесное действие «отделяться»). Именно поэтому в начале сказано, что основных видов общения шесть или пять

¹Пример из жизни российского флота. У капитанов боевых кораблей в ходу присловье: «Вы должны запомнить раз и навсегда – если в 8.00 флаг не поднят, значит, в 8.01 наступит конец света!»»

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА НАСТАВНИЧЕСТВА



Функции наставника

Планирование наставничества – это планирование деятельности как подопечного, так и самого наставника, ведь, по сути, речь идет о совместно-распределенной деятельности.

Для этого важно понимать функционал наставника.

Он несколько различается в зависимости от того идет ли речь о наставничестве студентов-практикантов (осваивающих рабочие профессии или специальности среднего звена, бакалавров, магистров или специалистов) или слушателей программ профессионального обучения, рабочих и специалистов, которые только трудоустроились или перемещаемых в должности, работников, включенных в кадровый резерв, молодых

исследователей и аспирантов или сотрудников, реализующих индивидуальный план развития. И в то же время можно выделить инвариант. В его основе последовательность деятельности, включающая планирование, организацию и контроль деятельности, а также двойственность задач наставника, которые связаны не только с совершенствованием и реализацией профессиональной деятельности, но и с введением в корпоративную культуру.

- **Знакомство с предприятием, правилами поведения в данном подразделении, корпоративной культурой.**
- **Планирование** практики, стажировки, адаптационного периода и т.д. (как правило осуществляется совместно с руководителем подопечного, а также с участием специалиста по управлению персоналом и других заинтересованных лиц, например: научного руководителя для аспиранта, руководителя HR-службы для зачисленного в кадровый резерв и т.п.).
- **Введение в профессию (должность) или поддержка профессионального развития** включает: консультирование и(или) обучение наиболее рациональным приемам и методам выполнения работы / решения задач с учетом технологий, используемых в производственном (бизнес-) процессе и иных условий работы в организации, обеспечение ресурсами, необходимыми для работы, контроль безопасности условий и соблюдения требований охраны труда, поддержку в установлении деловых связей и(или) при возникновении коммуникативных, организационных и иных проблем.
- **Контроль** выполнения порученных заданий (решения задач), процесса и результатов адаптации (освоения практикантами квалификации, развития общих и профессиональных компетенций, мотивации обучающихся), участие в принятии решения о прохождении испытательного срока, корректировка (при необходимости) должностных обязанностей стажера с учетом результатов стажировки.

Цикл деятельности лежит и в основе работы наставника молодых исследователей или аспирантов, а также наставника, участвующего в подготовке кадрового резерва. Однако деятельность исследователя и топ-менеджера имеют существенные особенности, поэтому попробуем описать функционал с использованием соответствующего языка.

Наставничество молодых исследователей или аспирантов:

- **Научно-техническая поддержка планирования исследования:** согласование темы перспективного проекта, постановка научно-технической задачи, разработка совместно с аспирантом (адъюнктом) или молодым исследователем и его научным руководителем (при наличии) плана выполнения проекта и плана работы аспиранта (исследователя).
- **Курирование выполнения исследовательских работ:** консультирование на всех этапах выполнения работы, проверка отчетов, статей, выпускной квалификационной работы и(или) диссертационной работы, организационная поддержка представления публикаций в ведущие научные журналы.

Наставничество при подготовке кадрового резерва:

- Планирование подготовки: проведение функционального анализа деятельности по должности руководителя, его формализация (если это не сделано при описании должностных обязанностей или требует конкретизации), разработка совместно с заинтересованными лицами индивидуального плана (программы) подготовки «резервиста».
- Руководство подготовкой резервиста: консультирование и (или) обучение резервиста в ходе реализации индивидуального плана (программы)
- Контроль и оценка выполнения индивидуального плана (программы) подготовки «резервиста»: контроль (текущий, периодический), корректировка индивидуального плана (программы) подготовки «резервиста» (совместно с заинтересованными лицами).

Подготовка к планированию

Прежде чем планировать наставничество следует внимательно ознакомиться с должностными обязанностями (должностной инструкцией), программой практики или иным документом, который поможет определить содержание работы и требования к ее результатам.

Внимательное чтение должностных обязанностей (должностной инструкции) подопечного (даже если у вас такая же), программы практики, согласование ее понимания с непосредственным руководителем новичка или руководителем практики студента трудно переоценить.

Особое внимание следует обратить на следующее.

- Включает ли документ информацию об условиях работы, использования инструментов и оборудования? Если для этого необходимо пройти инструктажи и получить допуски, наставник должен заблаговременно узнать процедуру, сроки и ответственных лиц, чтобы подопечный мог это сделать вовремя и без лишних препятствий.
- Какие рабочие взаимосвязи данной должности с другими участниками бизнес-процесса? Ответ на этот вопрос позволит сориентироваться, кого предупредить о вашей миссии наставничества, договориться о том, в какие дни и часы вы можете представить подопечного для инструктажа по регламентам взаимодействия, документообороту, видам и форме информационного обмена и пр. Не помешают также договоренности со связанными сотрудниками о том, как вы будете получать от них обратную связь об особенностях построения партнерского взаимодействия с новичком. Осведомленность в данном случае имеет целью не контроль, а оказание помощи и поддержки подопечному.
- Достаточно ли структурировано описание функционала (видов деятельности) для планирования? Если нет, требуется конкретизация. Нужна она и для программы

практики, поскольку последняя будет отрабатываться с учетом бизнес-процесса и технологий, используемых в организации.

- Если у нового сотрудника есть подчиненные, необходимо узнать, как они воспринимают ситуацию назначения, провести с ними мотивирующую беседу, если необходимо - успокоить и настроить на продуктивное сотрудничество. Если у данных сотрудников двойное подчинение (административное и функциональное), прояснить у руководителя и сотрудников, какие процедуры передачи информации и распоряжений являются привычными для данного подразделения, чтобы обсудить их с новичком на ранних этапах введения его в культуру компании.

Начало наставничества - хороший момент для сбора информации, которая позволит уточнить должностные обязанности (должностную инструкцию), программу практики или иной аналогичный документ. У вашего подопечного еще нет «личностного знания» схемы и привычек взаимодействия в организации (структурном подразделении). В этой ситуации может стать очевидным искажение реального места должности в подразделении или организации в целом. Например, характеристика «специалист» хороша своей универсальностью, но она нивелирует различия в объеме ответственности у специалистов на разных участках бизнес-процесса.

Если вы, как наставник, видите необходимость пересмотра должностных обязанностей (должностной инструкции), необходимо обсудить это с непосредственным руководителем новичка и службой управления персоналом, и при необходимости внести соответствующие изменения.

Если у вас возникнут вопросы по поводу задач и сроков их исполнения, их также надо обсудить. Фактически триада «руководитель - наставник – специалист по управлению персоналом» - это команда, которая должна обеспечить быстрый ввод сотрудника в организацию и(или) должность. При работе со студентами (введении в профессию) появляется четвертый человек – руководитель практики от образовательной организации. Если непосредственный руководитель является одновременно наставником нового сотрудника, ему следует понимать разницу в этих двух ролях и быть внимательным к формам своего поведения при выполнении функций наставника и руководителя.

Планирование



Наставник должен тщательно спланировать процесс наставничества с учетом временного ограничителя и особенностей своей регулярной загруженности. Ведь на наставничество у него будет не более 20% рабочего времени на протяжении утвержденного срока. Совместно с вашим руководителем предстоит пересмотреть приоритеты вашей обычной рабочей загрузки таким образом, чтобы обеспечить оптимальное исполнение всех задач наставника.

Несмотря на то, что первостепенная ответственность за разработку плана и задач на период ввода в должность, адаптации нового сотрудника или решении задач развития уже

работающего специалиста (руководителя), как правило, лежит на непосредственном руководителе новичка (при необходимости подключается специалист по управлению персоналом), а роль наставника предполагает лишь информационную помощь и экспертное обсуждение, наставник является не только пассивным исполнителем. Аналогична и ситуация с планированием практики студентов. Наставник может и обязан вносить предложения по изменению целей, задач и плана в целом на любой стадии. Наблюдая возможности и скорость решения поставленных задач, он может ускорять, сворачивать, оптимизировать обучающие процедуры и расширять задачи, которые способен решить его подопечный.

Планирование необходимо начинать с постановки целей (задач). Это относительно легко для алгоритмизируемых видов деятельности и сложно для деятельности творческой, высоких уровней квалификации. Накладывает отпечаток и то, что это довольно трудоёмкая деятельность, требующая большой концентрации внимания. Гораздо проще и удобнее жить «как придётся» - в полном соответствии с обстоятельствами и уже сложившимися стереотипами. Целеполагание здесь становится ненужным. Но существует и вторая проблема. Цели ставить страшно, потому что тогда будет вдвойне страшно констатировать, что они не достигнуты. Лучше уж вовсе не ставить, не облекать в словесные формы или использовать обобщенные формулировки, чтобы потом интуитивно определять: «получилось» или «не получилось».

Алгоритм трансформации должностной инструкции и задач на испытательный период или программы практики в план наставничества выглядит просто, но для того, чтобы его реализовать придется подумать. При этом, чем конкретней поставлены цели (задачи), чем инструментальней описан функционал, тем легче планирование.

- Рассмотрев каждую из запланированных задач и(или) осваиваемых функций, необходимо определить, что должен делать подопечный для ее решения, выстроить логику, последовательность и дробность заданий.
- Создать личный график контроля выполнения поручаемых заданий (решения задач), предусмотреть проблемные и сложные места, которые потребуют дополнительных консультаций, поддержки и руководства.
- Уделить особое внимание стадиям и возможным точкам срыва в исполнении рабочих задач, чтобы изначально не допустить ошибок в обучении.

Для планирования важно правильное представление о ресурсах наставника: он отвечает и за социализацию, и за правильное введение в должность, и за адаптацию к работе, или на нем только часть ответственности. Например, для детального ознакомления с корпоративными особенностями подразделения новичку может быть выделен неформальный «гид» - кто-то из недавно пришедших сотрудников, который хорошо помнит, что его интересовало, волновало в недавнем вводном периоде, и сможет быстро отвечать на все информационные запросы новичка.

После составления подробного плана наставничества необходимо скоординировать его с планами непосредственного руководителя вашего подопечного, установить периодичность промежуточных отчетов о протекании процесса наставничества, уточнить внутренние ожидания относительно форм и психологического контекста общения с сотрудниками данного отдела и связанных подразделений, с субподрядчиками и с внешними клиентами. Необходимо также обсудить с руководителем, к чему в ходе работы с подопечным вы будете сохранять индифферентность, а какие будут предметом коррекции и устранения.

ОТ ПЛАНОВ К ИХ РЕАЛИЗАЦИИ

Секреты наставников

Несколько приведённых ниже правил выведены из практики работы успешных наставников.

- Установите ясные цели. Важно понять главное: цель ставят не только для того, чтобы контролировать её выполнение, но и для того, чтобы она звала за собой. Постановка цели как прагматичной «модели результата» важно, но это лишь одна сторона дела. Не менее важная сторона – цель как «вызов», создающий заряд энергии, желание испытать себя и всплеск здоровых амбиций.
- Ищите и поощряйте инициативы практикантов (стажеров). Как можно больше поощряйте самостоятельные идеи, находки, остроумные высказывания и т.д.
- Будьте примером человека, ответственного за свои действия, а также – за свои слова. Не вызывайте ложных надежд. Гораздо лучше сказать практикантам (стажерам) «горькую правду», чем потом вызвать их разочарование, вина за которое ляжет на вас.
- Не бросайтесь на помощь в трудных ситуациях. Это дурная родительская привычка, которую иногда бывает трудно в себе побороть. Важная задача наставника – сформировать у своих подопечных готовность к самостоятельному решению проблем. И в то же время в случае необходимости будьте готовы бросить «спасательный круг».
- Помогайте в осмыслении и преодолении ошибок и спадов в работе. Это приводит к лучшим результатам, чем порицание, стимулирование вины у подопечного. Научите подопечного относиться к своим ошибкам и провалам как к полезным возможностям для обучения.
- Делитесь опытом собственных ошибок. Когда взаимное доверие установлено, в подходящие моменты делитесь со практикантами (стажерами) своими ошибками, которые вы совершали в их возрасте. Расскажите, что вас к этому подтолкнуло и к каким последствиям в итоге привело, какие уроки вы из этого усвоили.
- Будьте самим собой и не увлекайтесь подражательством!

Первая встреча

Всегда помните: какими бы внешне уверенными ни выглядели новые сотрудники или практиканты, работники, получившие новую должность, в первый день, они почти наверняка испытывают тревогу в большей или меньшей степени. Переработка данного неприятного состояния чаще всего производится за счет самодисциплины и смелости. Наставник должен принимать это во внимание. Не бойтесь показаться тривиальным и подскажите этот способ подопечному. Он должен понять, что, если преодолеть тревогу удастся именно сейчас, то будет шанс уже в первый день практики или работы испытать ощущение успеха.

Обсуждение с подопечным целей и организации работы



По своей сути, наставничество - это процесс, обеспечивающий поддержку, поддержку достижения **целей подопечного**. Порой стоит потратить на их обсуждение время в начале работы, чтобы далее не возникла ситуация «однажды лебедь, рак, да щука взялись с поклажей воз везти...»

Безусловно, цели подопечного в большинстве случаев будут связаны со стадией его профессионализации и(или) вхождения в должность. Так, для студентов, вышедших на практику, особенно на первую практику, кроме собственно освоения профессии важными будут задачи профессионального самоопределения, вхождения в новый взрослый коллектив и выстраивания деловых взаимоотношений. Для тех, кто завершает обучение в вузе или колледже актуализируется задача

трудоустройства. Потребности молодых работников (1-3-й гг. после выпуска) связаны с профессиональным саморазвитием и перспективами карьерного роста в организации. В этом случае разговор позволяет артикулировать мотивацию, конкретизировать и индивидуализировать цели, построить работу с опорой на опыт подопечного, время от времени «возвращаться» и вместе с ним проверять, насколько личные цели достигнуты.

Не исключены и ситуации «вынужденного поведения», ведущего к имитации прохождения практики или стажировки. Причем, это может быть характерно не только для студентов, но и для специалистов, трудоустроившихся потому, что не нашлось более подходящей работы.

Понятно, что в случае вынужденного поведения подопечного и процесс наставничества неизбежно станет носить имитационный характер. И здесь разговор должен помочь практиканту (стажеру) сформулировать свои цели, пусть не совпадающие на 100% с целями провозглашаемыми, но не противоречащие им. Например: познакомиться со смежными профессиями и т.д. Такие цели в перспективе могут быть пересмотрены, поскольку включение в деятельность, в коллектив может сыграть мотивирующую роль. Но в любом случае, важно быть честным. И наставник имеет право на том или ином этапе отказаться от работы с подопечным в случае, если их цели кардинально расходятся.

Разговор о личных целях не стоит вести, задавая вопросы «в лоб». Удобно начать с обсуждения целей и задач, формализованных в документах – программе практики, должностной инструкции и т.п.

Следующее совместное действие - перевод «задач» в план, который предстоит совместно реализовать. Естественно, наставник должен весь плановый период находиться в пределах досягаемости ученика.

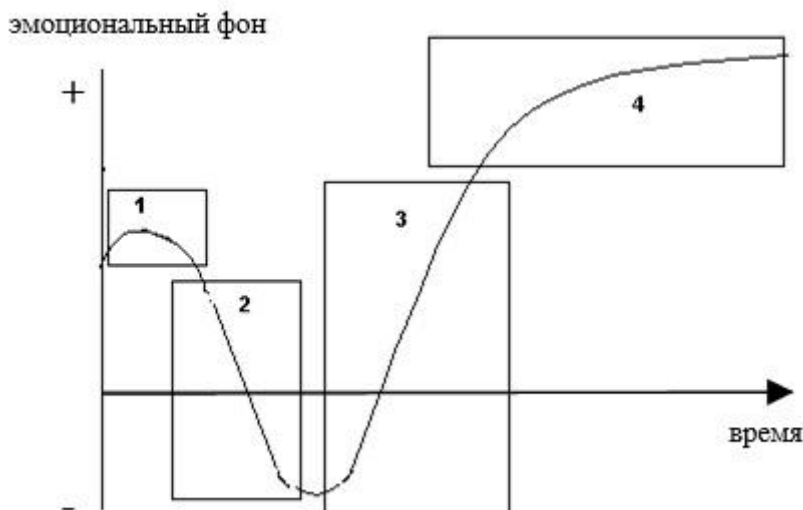
План практики или стажировки должен содержать перечень профессиональных задач или заданий, которые будет выполнять подопечный и указания на виды поддержки, которые при этом оказывает наставник: знакомство с коллегами, руководителями или специалистами – смежниками, объяснение или инструктаж, показ, контроль и оценка выполнения, обсуждение, встреча и т.д.

Важно и полезно сразу договориться об организации экстренных каналов связи для проработки срочных ситуаций и непредвиденных затруднений.

Развитие взаимодействия и общения наставника и подопечного

Типичный вариант развития взаимоотношений наставника и его подопечного (подопечных) предполагает особую эмоциональную динамику, которую можно представить в форме кривой.

Эмоциональная кривая развития взаимодействия и общения наставника и подопечного



- Этап «вхождения в дело». Преобладающие эмоции: любопытство, заинтересованность, бодрость, мажор. «А что там будет дальше?» «Нам всё по плечу!».
- Этап «обнаружения проблемы» или «сопротивления». Освоение профессии или вхождение в должность всегда сопряжено с трудностями. Они могут быть как объективными, так и субъективными. Эмоциональное состояние при столкновении с трудностями постепенно портится. Преобладающие эмоции: озадаченность, недоумение, досада, раздражение и даже гнев. Эмоции могут быть направлены как на себя (состояние тревожности), так и на наставника (недовольство). Самое главное для наставника – не пропустить точку, когда раздражение может перейти в уныние, эмоционально поддержать практиканта (стажера), заметить, но не принимать лично проявления недовольства, заведомо простить практиканта (стажера).
- Этап «прорыва». Если деятельность наставника направлена на развитие уверенности практиканта (стажера) в себе, поддержку его самостоятельности, организацию деятельности, создание ситуаций успеха в ней, то наступает этап прорыва: личностного и профессионального роста подопечного. На данном этапе профессиональная поддержка может осуществляться путем информирования, совместного планирования деятельности, обучения, личного примера и др.
- Этап интеграции. Прохождение этапа прорыва актуализирует и приводит к осознанию потребности в саморазвитии, устанавливаются конструктивных взаимоотношений между наставником и практикантом (стажером).

Если описанная динамика общения практиканта (стажера) и наставника оказалась не

выраженной, в случае возникновения новых затруднений может вновь возникнуть сопротивление, недовольство наставником, разочарование в себе, практике, профессии, предприятии.

Методы и приемы наставничества

Мотивационно-целевая деятельность наставника

Вопросы мотивации являются центральными в современной психологии, где человек описывается как «желающее существо», редко достигающее удовлетворения. Мотивы – источники активности человека (инстинкты, влечения, потребности, эмоции, установки, интересы, идеалы и т.д.). Мотивация – совокупность стойких мотивов, определяющих направленность и характер какой-либо деятельности личности, её поведения в рамках этой деятельности.

Первым делом наставнику предстоит определить какие мотивы у подопечного работают: социальные (коммуникативные, статусные), прагматические (статусные), познавательные или внутренняя мотивация практически отсутствует. В последнем случае становятся необходимыми «приёмы внешней организации и принуждения».

Группы приёмов	Примеры приёмов из данной группы
Интеллектуальные приёмы	Совместное планирование и анализ деятельности Задания «повышенной сложности», проблемного типа Обсуждение заданий, теоретических основ технологии, выбор наиболее рационального подхода, дискуссия Просьба дать справку по какому-либо вопросу, что-то объяснить
Социальные приёмы	Совместное планирование и анализ деятельности с акцентом на личностной значимости Использование личного опыта практиканта (стажера) Соревнование Активизация чувства собственного достоинства Создание ситуации выбора
Прагматические приёмы	Постановка четких задач «на неделю», «на день» Поощрение по результату (в т.ч. ходатайство о материальном или нематериальном стимулировании) Своевременное поощрение Акцент на достигнутых результатах
Приёмы внешней организации и принуждения	Система требований Убеждение Угроза Оценка, рейтинг (если практикантов или стажеров много) Введение подсказок и алгоритмов Частый контроль
Эмоциональные приёмы	Эмоциональное «заражение» Провокация (взять «на слабо») Умышленная ошибка Неожиданность
Комплексный приём: создание ситуации успеха	

Что касается эмоциональных приемов, то в их основе лежит экспериментально установленный факт: воспроизводится только 16% безразличной информации и около 80% - эмоционально окрашенной.

Создание ситуации успеха – беспроеигрышный прием при любой системе мотивов.

Стадии обучения

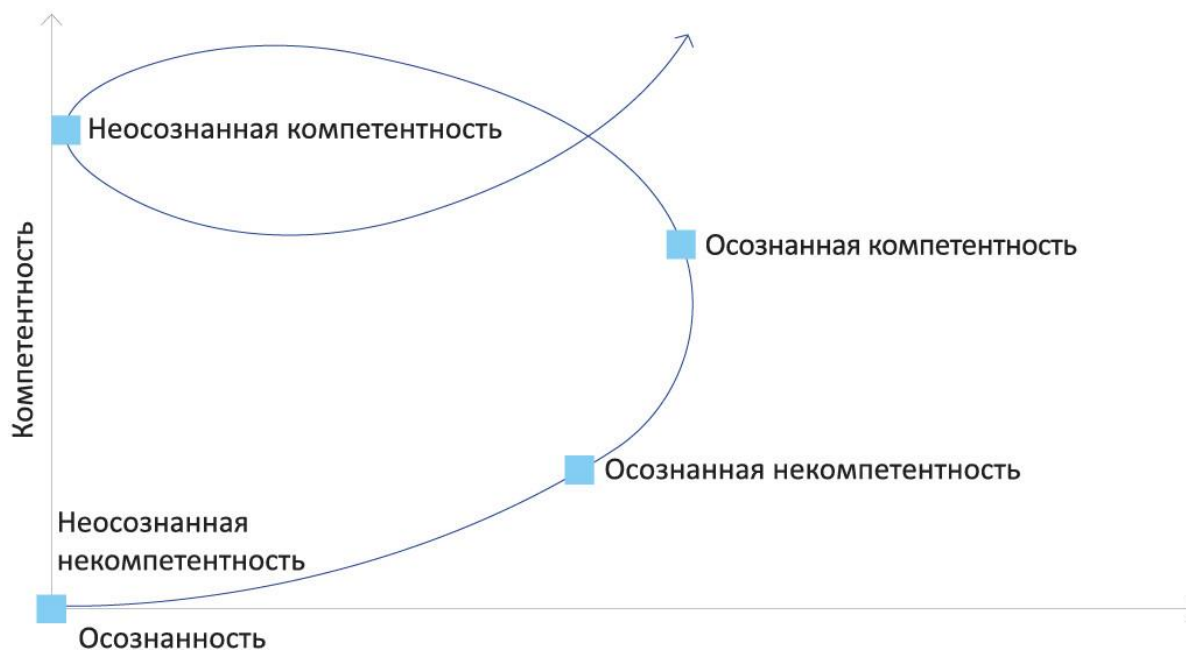
Неосознанная некомпетентность — «я не знаю о том, что я не знаю». Человек не имеет представления о том, что должен знать/уметь для решения задачи, не осознает дефицит собственной компетентности.

Осознанная некомпетентность — «я знаю, чего я не знаю». Человек осознает, что он что-либо не знает/не умеет, хочет научиться и целенаправленно учится. Обычно это происходит при появлении желания выполнить работу, но невозможности это сделать или неудовлетворенности полученным результатом.

Осознанная компетентность — «я знаю и контролирую, что я делаю». Для того чтобы стать осознанно компетентным, работнику нужно пройти обучение. Часто на этой стадии сотрудник в точности копирует действия своего наставника. Часто практикант проговаривает свои действия.

Неосознанная компетентность (мастерство) — «я знаю и применяю, не задумываясь» или «я не знаю о том, что я знаю». При неосознанной компетентности человек совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм.

Как правило, наставник находится на стадии неосознанной компетентности. Отсюда сложности с передачей опыта и возможная ошибка – он говорит подопечному «учись», но сам не помогает, не может объяснить, что и как нужно делать, организовать деятельность. Отсюда правило: для того чтобы быть наставником, необходимо вернуться из стадии неосознанной компетентности в стадию осознанной компетентности.



Классическая схема обучения

Во статьях и рекомендациях наставникам часто можно найти следующую схему обучения.

- Этап 1. “Я расскажу, ты послушай”.
- Этап 2. “Я покажу, ты посмотри”.
- Этап 3. “Сделаем вместе”.
- Этап 4. “Сделай сам, я подскажу”.
- Этап 5. “Сделай сам, расскажи, что сделал”.

На первый взгляд это классическая схема репродуктивного обучения, возможного в случае алгоритмизированной деятельности. Однако, если задуматься, все зависит от того, что и как рассказывать, показывать, делать вместе.

Возможности и ограничения применения различных методов в деятельности наставника

Наставничество – это обучение в процессе профессиональной деятельности. Его основой являются практические методы, которые повторяют профессиональную деятельность или моделируют ее аспекты.

Сторителлинг - рассказы о прошлых действиях руководства, взаимодействии сотрудников, событиях, которые передаются в организации неофициальными путями. Такие истории являются отражением культуры организации - а ее трансляция относится к важнейшим функциям наставничества. Истории усваиваются за счет увлекательности подачи. Наивно было бы полагать, что абсолютно произвольная история сработает как сторителлинг. В неумелых руках, без искренности и глубокого уважения к людям, чуткости и бережности в их отношении, этот метод не только не принесет пользы, но и может нанести очень серьезный вред всей организации.

Наблюдение — метод обучения, предполагающий изучение, фиксацию и дальнейший анализ действий, которые предпринимают наставник или более опытные коллеги, или руководитель для решения определенных задач.

Организуя наблюдение, необходимо акцентировать внимание на следующих требованиях:

- наблюдение должно быть активным; это не созерцание, а поиск и фиксация конкретных действий, призванных помочь решить поставленные задачи;
- наблюдение должно быть целенаправленным; в идеале необходимо подготовить план наблюдения и следовать ему.

Шедоунг (от английского «shadow» - тень) – работа с тенью. По сути – разновидность наблюдения: обучаемый на протяжении какого-то времени следует «как тень» за более опытным и наблюдает за тем, как тот выполняет свои профессиональные обязанности.

Простое наблюдение за работой других коллег становится методом обучения, когда поставлена цель («Что и зачем я наблюдаю?»), распределены роли и проведена беседа по результатам наблюдения. Используется для:

- адаптации и обучения новых работников или студентов-практикантов;
- подготовки руководителей или резервистов, которые наблюдают, как принимаются управленческие решения, осуществляется планирование, бюджетирование, проводятся совещания конкретными руководителями.
- профориентации школьников.
- повышения квалификации преподавателей вузов и колледжей.

Преимущества шедоунга в его экономичности, простоте применения, быстрой адаптации. В то же время эффективность шедоунга напрямую зависит от наблюдающего: насколько он вовлечен в процесс, не отвлекается на внешние факторы и заинтересован в том, чтобы перенять опыт. Кроме этого, не все руководители и специалисты готовы к тому, что за их работой будут постоянно наблюдать. Шедоунг рационально использовать на начальных этапах обучения будь то программа практики, адаптации, подготовки кадрового резерва или профессионального развития. За процессом наблюдения или попеременно с ним обязательно должно происходить включение в рабочие задачи.

Инструктирование - разъяснение норм, правил, порядка и способов выполнения какой-либо работы, действия.

Обсуждения — дискуссии, направленные на прояснение позиции коллег или руководителя относительно определенных вопросов

Обмен опытом — процедура, включающая в себя обмен определенными знаниями, навыками или практическим опытом решения различных задач

Работа в проектных командах — участие в проектной деятельности, в ходе которой он может получить новый ценный опыт или закрепить уже приобретенные навыки

Проблемно-поисковый метод по-разному применяется для подготовки различных категорий подопечных. Например, студенту-практиканту полезно задавать вопрос «почему», для актуализации теоретических знаний, формирования культуры осмысленной профессиональной деятельности. Участники кадрового резерва, специалисты высшей квалификации и другие работники, чья деятельность предполагает решение проблем, по сути своей деятельности занимаются поиском проблем производства и предлагают способы их решения.

Имитационно-ролевой метод предполагает разбор рабочих ситуаций через «проживание» различных позиций и ролей.

Рефлексивный метод представляет собой рассмотрение своих действий и оценку их эффективности.

Репродуктивный метод - неоднократное повторение действий за своим наставником.

При выборе и реализации вышеперечисленных методов нельзя допускать следующих ошибок:

- Пошаговое, дробное обучение алгоритмам и процедурам с требованием строгого следования им без модификаций, даже если эти модификации очевидно полезны для результата, характерно для методик обучения. Принцип «Делай раз, делай два, делай три - получишь итоговое четыре» не всегда справедлив для многомерной реальности.
- Быстрое удовлетворение запросов на дробную информацию типа «спешу ответить на такой вопрос: что надо сделать, когда обстоятельства сложились так-то и так-то?», ситуативные подсказки: «скажи то-то и то-то, сделай это», - при частом применении могут породить клона, закрывшего для себя свободный поиск и альтернативные решения. Или разочарованность, так как речевка, которая сработала отменно «там и тогда», не обязательно окажется действенной в иных обстоятельствах.
- Предоставление советов тогда, когда запрос на них вообще не поступал от подопечного, - в данном случае исключается поиск источников информации в принципе. Это приводит к тому, что новичок переоценивает информированность учителя/гуру, и это невольно провоцирует у последнего актуализацию ложной роли «всезнайки». Что же противопоставить роли мастера?

Обратная связь



Обратная связь — это информация о поведении, процессе и результатах деятельности человека, которую вы сообщаете ему, рассчитывая, что она позитивно повлияет на его поведение, процесс и результаты деятельности в будущем. Обратная связь чаще всего дается один на один, особенно при наличии негативной информации.

Ошибается тот наставник, который не дает обратной связи подопечному или постоянно критикует его. Критикуя, мы заставляем человека либо защищаться, проявляя агрессию, либо оправдываться, либо испытывать чувство вины. Как правило, к конструктивным действиям критика не приводит.

Принципы обратной связи

- ***Сбалансированность, позитивная направленность и конструктивность.*** Если в поведении и деятельности подопечного есть и успехи, и неудачи, говорите о том, и о другом, не фокусируясь только на отрицательных моментах. Обратная связь должна помогать подопечному. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, это может быть воспринято как опека, что тоже может вызывать отторжение. Обратная связь должна сочетать в себе описание положительных моментов и «точек роста» для обучаемого, включать обсуждение будущих действий и возможных вариантов поведения.
- ***Направленность на поведение, безоценочность.*** Предоставляя обратную связь, надо концентрировать внимание на поведении и деятельности, а не на личности, не вешать ярлыки. Мы можем сказать подопечному, что он «говорил больше всех остальных», вместо того чтобы сказать «ты излишне болтлив». Первая фраза оставляет место для изменений, в то время как вторая — просто оценка черты характера. Кроме этого подчеркните, что вы выражаете свое личное мнение. Нам нужно включить обучаемого в процесс, а не выключить его критикой.
- ***Конкретность.*** Обратная связь — это не дискуссия. Наставник всегда должен обращаться к конкретному факту или действию. Избегайте обобщающих фраз типа «вы всегда», «вы склонны...» и др. Обратная связь касается того, что было сказано, сделано и как, но не почему.
- ***Своевременность.*** «Дорога ложка к обеду». Обратная связь должна относиться к ситуации, которая еще свежа в памяти у вас и у вашего собеседника. Хуже всего, когда наставник вспоминает, что, например, сделанный подопечным макет произвел на него впечатление, неделю спустя.
- ***Активность.*** Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Дайте ему шанс исправить ошибки самостоятельно: «Как ты думаешь...? А что можно было бы здесь сделать по-другому? Есть какие-то варианты?»

Завершение наставничества

Задача наставника сделать подопечного самостоятельным. Рано или поздно это должно произойти и наставничество закончится. При этом окончание формальных отношений может переживаться психологически сложно.

Для продуктивного завершения наставничества надо зафиксировать совместный успех и признать выгоды, полученные всеми в процессе общения и взаимодействия. Ритуал в данном случае - хорошее подспорье. Форма ритуала должна быть органичной культуре организации. Например, это может быть чаепитие - посвящение в действующие сотрудники.

Завершенный период наставничества требует анализа пройденного, извлечения полезных уроков для того, чтобы учесть их в будущем наставничестве.

Литература

1. Багракова А. Я. Наставничество в организации // Управление развитием персонала. 2008. N 4. С. 296 - 311.
2. Коняева А. П. Руководство для наставников // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 3. С. 67-89
3. Кушелев Ю.Ф. Роль и основные функции наставника // Организация продаж страховых продуктов. 2006, № 3
4. Наблюдение за работой коллег, шэдоуинг. Подготовлено департаментом HR и T&D консалтинга «Амплуа-Брокер».- URL: https://hr-academy.ru/to_help_article.php?id=66 (дата обращения 19.12.2019)
5. Неструктурированное обучение на рабочем месте (unstructured learning) .- URL: <https://glossary.sberbank-school.ru/client/article/226#term-503>
6. Пособие ментора.- URL: <http://rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-mentora/>(дата доступа 25.12.2019)
7. Сергеев И. С. Основы педагогической деятельности. — СПб.: Питер. — 316 е.: ил..- 2004
8. Структурированное обучение на рабочем месте (structured learning).- URL: <https://glossary.sberbank-school.ru/client/article/226#term-493>
9. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. Т. 12. № 2.