*Н. Бондаренко и А. Токарь «Наставничество», 2007 г.*

Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей

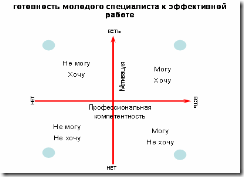
Общеизвестно, что если более опытные сотрудники берут шефство над новичками, проблемы адаптации последних, в коллективе не возникает. Как сделать процесс передачи ценных знаний и умений более эффективным и управляемым, какие инструменты наставничества используются в наше время, какие ошибки подстерегают тех, кто начал внедрять их?

ОСОБЕННОСТЬ ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ ЛЮДЕЙ

Как научить чему-либо взрослого человека, как передать ему знания? Люди учатся на своем опыте и собственных переживаниях, что напрямую связано с мотивацией.

Проблема многих новых сотрудников заключается в том, что они хотят работать, но не обладают достаточными умениями. Цель наставничества — помочь молодому специалисту «перейти» в квадрат «Могу, хочу», то есть, позволить ему кроме желания приобрести, и возможности для продуктивной деятельности.

Рис. 1. Готовность молодого специалиста к работе. *( На основе )*

*модели ситуационного руководства Херси-Бланшара*[](https://blogtrenera.ru/wp-content/uploads/a25018196c8e_107DB/clip_image002.gif)

Давайте рассмотрим Рис.1 Готовность молодого специалиста к работе.

1 ситуация «Не могу — не хочу». Человек не обладает навыками, и более того не мотивирован. Для того, чтобы включить его в деятельность, необходимо сначала замотивировать его. Иначе, вы столкнетесь с непреодолимым барьером защиты.

2 ситуация «Не могу – хочу». Человек мотивирован, поэтому открыт к получению новых знаний, он находится в состоянии обучения. Здесь важно поэтапно построить схему работы с сотрудником. Как т чему вы будете его обучать. Также помните, что для формирования любого навыка, нужно 21 день.

3 ситуация «Могу – хочу». Ситуация, в которой разумно развивать горизонтальную карьеру сотрудника. Он уже обладает необходимыми знаниями и умения. Ему нужно поднимать «планку цели» и расширять зоны мастерства.

4 ситуация «Могу – не хочу». Человек находится в состоянии протеста, некого саботажа. Необходимо выяснить в чем причина демотивации. Возможно, необходимо наделить работу новым смыслом.

Обучение нового сотрудника может происходить спонтанно (если он, например, наблюдает за работой своего коллеги) или намеренно (если он записывается на курсы и получает новые знания). Приобретая опыт, работник сознательно или бессознательно рефлексирует, делает выводы, а при выполнении нового задания планирует и выполняет уже другие действия. Это, в свою очередь, приводит к получению нового опыта, и цикл возобновляется. Таким образом, обучение — это процесс приобретения и усвоения новых знаний и навыков, проходящий четыре стадии, что необходимо учитывать при подготовке наставников.

Этот четырехступенчатый процесс представляет собой переход от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.



1. Бессознательная некомпетентность

При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете или не умеете делать чего-либо («я не знаю о том, что я не знаю»). В нашем случае новый сотрудник еще не осознал дефицит собственной компетентности. Так, ребенок при путешествии с родителями в машине,  осознает факт путешествия, но не понимает при этом, что он не умеет водить, то есть остается в неведении насчет собственной некомпетентности.

2. *Осознанная некомпетентность*

При осознанной некомпетентности сотрудник приобретает «знание о своем незнании». Обычно это происходит при появлении желания совершить новое действие. Так, подросток, не умеющий водить машину, постоянно вынужден просить кого-нибудь, чтобы его подвезли, и остро переживает свою некомпетентность. В случае с работником это может быть, например, его желание сделать обложку для журнала при понимании того, что знания программы Photoshop ему не хватает.

3. Осознанная компетентность

Для того чтобы стать осознанно компетентным, работнику нужно пройти обучение. Часто на этой стадии сотрудник в точности копирует действия своего наставника. Например, новичок вспоминает, как опытный дизайнер делал макет обложки журнала, то есть, осознает, что «знает о том, что знает». Так, успешно закончив курсы, и получив права, начинающий водитель все еще будет шептать себе: «Зеркало, сигнал, поворот», то есть осознанно управлять машиной, контролируя каждое действие.

4. Бессознательная компетентность. При бессознательной компетентности сотрудник совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм. Это стадия «я не знаю о том, что я знаю». Опытный дизайнер не может объяснить новому сотруднику, как создать «шедевр», он делает это по наитию. Обладая многолетним опытом вождения, вы управляете машиной «на автомате». Ведя ее, вы не анализируете скрупулезно свои действия, так как ими руководит ваше подсознание.

Когда человек учится водить автомобиль, эти четыре стадии можно ясно проследить: с помощью инструктора по вождению человек проходит стадии сознательной некомпетентности и сознательной компетентности. Обучение можно ускорить путем сознательного повторения цикла либо также с помощью инструктора, чтобы прийти к улучшению вождения через вторую и третью стадии, либо самостоятельно в процессе тренировок.

Ошибка 1. Наставник не умеет передать опыт, не может разъяснить новому сотруднику алгоритм действий, т.к. сам находится в стадии бессознательной компетентности. Он как гениальный художник, который говорит подмастерью «учись», но сам не помогает, не может объяснить, что и как нужно делать.

Правило 1. Для того чтобы быть наставником, необходимо вернуться из стадии бессознательной компетентности в стадию осознанной компетентности.

СТИЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА



В зависимости от уровня подготовки нового сотрудника и сложности задачи наставник выбирает стиль взаимодействия с ним.

* *Инструктаж —* это стиль, при котором наставник дает четкие пошаговые указания обучаемому или предлагает ему копировать свои собственные действия. При этом он не объясняет, почему необходимо делать именно так, а не иначе — у наставника есть готовый правильный ответ. Минусы этого метода налицо: часто слепое следование инструкциям приводит к результату, противоположному желаемому. Вспомним, например, фильм «Бриллиантовая рука»: инструкция «Дитям — мороженое, его бабе — цветы!» без разъяснения привела к возникновению комичной ситуации.
* *Объяснение* — стиль, при котором наставник показывает, как правильно выполнить ту или иную работу, и подробно объясняет каждый шаг, дает обоснование своим действиям. У него есть объяснение того, какой алгоритм работы правилен и почему. Если вернуться к примеру из фильма «Бриллиантовая рука» и пофантазировать, можно было бы вложить в уста героя следующую реплику: «Дитям — мороженое, потому что они любят сладкое. Его бабе — цветы:  женщины любят знаки внимания». Осознанность и обоснованность действий гарантируют наставнику успех.
* *Развитие* — это стиль, при котором наставник просто ставит перед обучаемым вопросы и предлагает ему объяснить, что, как и почему он будет делать. Обратимся к сюжету из того же фильма. Можно представить себе, что если бы время позволяло, то герой построил бы специальную беседу с напарником, используя развивающие вопросы:

«Как ты думаешь, что подарить детям, чтобы произвести хорошее впечатление? Что любят есть дети?», «Как ты считаешь, какие подарки нравятся женщинам?» — и от ошибки, которую мы видим в фильме, персонажи были бы застрахованы. Ведь обучаемый сам нашел бы ответы на вопросы, и его решение стало бы осознанным.

Для наглядности сведем в табл.1 все методы наставничества.



Таблица 1. Преимущества и ограничения методов наставничества

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод | Преимущества | Ограничения |
| *Инструктаж —* четкие указания, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя | * Четкость, ясность инструкций * Предсказуемость результата * Быстрота передачи информации * Возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу обучаемый | * Давление на обучаемого * Низкая мотивация обучаемого, т.к. его мнения не спрашивают * Невозможность для обучаемого правильно действовать в нестандартных ситуациях * Необходимость составлять алгортим на каждую ситуацию * Вероятность того, что в случае неудачи обучаемый переложит ответственность на наставника |
| *Объяснение* — обоснование каждого шага алгоритма | * Обоснования каждого шага, повышение осознанности деятельности * Повышение мотивации обучаемого * Разделение ответственности между наставником и обучаемым | * Увеличение времени, проведенного наставником с обучаемым * Вероятность того, что обучаемый может уйти от темы, задавать лишние вопросы * Проявление нетерпения обучаемым с завышенной самооценкой * Возможность того, что обучаемый будет оспаривать мнение наставника |
| *Развитие* — «высший пилотаж». Наставник не дает готовых ответов, он только подталкивает к решению задач, предлагает обучаемому самому додуматься до него.  Обучаемый должен иметь высокий уровень развития и достаточную мотивацию | * Повышение мотивации благодаря осознанию равноправности общения * Понимание обучаемым смысла выполняемых операций * Более высокое качество обучения * Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений * Лучшее взаимопонимание обучаемого и наставника в дальнейшем | * Увеличение времени работы наставника * Вероятность возникновения стресса из-за ответственности, испуга у обучаемого * Возможный отказ обучаемого от решения задач в случае неудачи, переход на уровень инструктажа * Повышение ответственности и риска для наставника |

Ошибка 2. Опасно заблуждаться, думая, что если с одним обучаемым был эффективен один прием, то он будет эффективен и с другим.

Правило 2. Стиль общения с обучаемым наставник определяет индивидуально. Профессиональная позиция наставника зависит от уровня обучаемого и ситуации.

ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛИ



Цель — это образ результата. Именно от наставника зависит, сможет ли он просто и ясно донести цель до обучаемого и вдохновить подопечного на ее достижение.

Недостижимых целей нет, но есть взаимоисключающие критерии их достижения, которых следует избегать.

Возьмем за основу постановки целей SMART. Само слово smart в переводе на русский,  означает «умный», а результаты работы должны быть:

* конкретными (specific)
* измеримыми (measurable)
* достижимыми (attainable)
* значимыми (relevant)
* соотносимыми с конкретным сроком (time-bounded).

Таким образом, правильная постановка цели означает, что она также конкретна, измерима, достижима, значима и должна быть достигнута к конкретному сроку. Рассмотрим каждый критерий цели.

Конкретная и позитивно сформулированная

Неправильно: «Сделай мне макет обложки, только не красное на черном».

Правильно: «Сделай три варианта макета по шаблону А». Негативно сформулированная цель «не делай» указывает на то, чего нужно избежать, а не на то, чего нужно достичь. Подсознание не воспринимает частицу «не», а слышит команду «красное на черном», поэтому, формулируя цель по принципу «не делай так», вы как наставник рискуете получить прямо противоположный результат.

Измеримая

Как измерить цель? Она должна быть выражена в штуках, в листах, в процентах, в рублях и т.д. Например, «три макета по шаблону А» — это пример верно сформулированных критериев, указание на то, что и как делать.

Неправильно: «Копай от забора и до обеда».

Правильно: «Каждый день вы должны провести переговоры с тремя клиентами».

Достижимая

Сам менеджер,  при постановке цели должен быть уверен, что она достижима, и речь не идет о вере в удачу или чудо. Цель должна быть не слишком простой, иначе не будет мотивации для ее достижения, в то же время слишком сложная цель может напугать неуверенного обучаемого. Она должна попадать под описание «трудно, но выполнимо», бросать вызов обучаемому (challenge). То есть, ее следует ставить с учетом индивидуальных особенно стей, чуть ниже предела возможностей обучаемого. Уровень сложности будет постепенно повышаться.

Неправильно: дать неопытному работнику слишком сложную задачу.

Правильно: дать задачу чуть сложнее, чем обучаемому уже приходилось решать.

Цель, соотносимая с конкретным сроком

Неправильно: «Сделай макет, ну, давай к концу месяца».

Правильно: «Сделай макет к 20 августа».

Значимая

Цель должна мотивировать обучаемого. Нужно сформулировать ее так, чтобы цель стала его собственной. Наставник, как правило, не может прямо указывать, командовать, в его распоряжении только приемы нематериальной мотивации.

Неправильно: «Сделай этот макет, он мне нужен».

Правильно: «Сделаешь этот макет, и у тебя будет возможность заявить о себе в команде наших дизайнеров».

Ошибка 3. Наставник неправильно формулирует цель для обучаемого

Правило 3. Соотносите цель с критериями SMART

КАК НАПРАВЛЯТЬ ПОДОПЕЧНОГО В ПРОЦЕССЕ ОБУЧЕНИЯ



Правила дорожного движения описывают знак «Главная дорога». Развивающие вопросы — это «знак главной дороги» при передаче знаний. Система развивающих вопросов позволяет определить реальный план действий, помогает обучаемому понять его, что, в свою очередь, способствует формированию ответственного отношения к делу.

Содержание и порядок вопросов позволяют наставнику активно управлять диалогом. Примеры представлены в табл.2. Необязательно использовать все, наставнику следует выбрать три-пять ключевых вопросов по своему усмотрению.

Таблица 2. Развивающие вопросы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап | Пример вопроса | Польза вопроса |
| 1. Осознание ситуации и имеющихся ресурсов | * От кого и чего зависит на данный момент развитие событий? * На что именно, как и в какой степени влияете лично вы? | * Позволяет обучаемому осознать личную ответственность, * Обозначить зоны своей компетентности. |
| 2.Осознание возможностей и препятствий | * Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия? * Какие условия были бы идеальны для достижения цели? * Как вы можете повлиять на появление благоприятных и нейтрализацию неблагоприятных условий? | * Психологическая подготовка к препятствиям. * Обучаемый заранее готовится к тому, как будет справляться с трудностями, если таковые возникнут |
| 3. Разработка плана действий | * Что когда, кому и в какой последовательности следует делать для реализации намеченного? * Для достижения цели: что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего можно обойтись? * Кто будет отвечать за каждый этап? * Когда должны быть реализованы действия на каждом этапе? * Какие дополнительные средства и помощь понадобятся на каждом этапе? * Что будет свидетельствовать о возможности продвижения на следующий этап? | * Обучаемый учится отделять значимые критерии от незначимых * Планировать работу и время, * Самостоятельно определять уровень своего мастерства (т.е. понимать, сколько времени ему понадобится для завершения работы) * Работать в команде |
| 4.Окончательная проработка | * Что еще требует дополнительного уточнения? * Какие существуют варианты? * В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче? | * Обучаемый учится творческому подходу к решению любой задачи |

Ошибка 4.Поставив задачу, наставник забывает проверить, насколько понял ее обучаемый и достаточно ли у него ресурсов для ее решения.

Правило 4. Используйте как миниум три развивающих вопроса после постановки задачи. Узнайте, каким образом обучаемый собирается ее решать.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ



Умение предоставлять эффективную обратную связь — один из важнейших навыков наставника, это представление полной картины действий обучаемого в конкретной ситуации. Важными составляющими этого процесса также являются анализ эффективности его действий и обсуждение возможных способов ее повышения в будущем. Для наставника велика опасность раскритиковать обучаемого, именно поэтому существуют правила обратной связи. «Вася, ты неправильно сделал» — это не обратная связь, ведь обучаемый не знает, что именно он сделал неправильно и что хотел бы видеть наставник.

Обратная связь *—* это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы собеседник сам захотел изменять свое поведение.

Упражнение для тренинга  [«Обратная связь» здесь](https://blogtrenera.ru/?p=6040&preview=true)

Выделяют три этапа обратной связи:

1) описание ситуации, о которой предоставляется обратная связь

2) описание своего отношения к этой ситуации и ее последствий

3) пожелания по поводу дальнейших результатов действий собеседника в аналогичных ситуациях, способы повышения эффективности работы.

Принципы обратной связи

Можно выделить следующие принципы предоставления обратной связи.

1. *Сбалансированность, позитивная направленность*

Обучаемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему учиться. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, то 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. Соблюдения баланса состоит в том, чтобы сделать обратную связь приемлемой для обучаемого, воодушевить его на профессиональный и личностный рост.

2. *Конкретность*

Обратная связь — это не дискуссия о том, сказал или не сказал обучаемый что-либо, сделал или не сделал. 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*. Догадки о чьих-то мотивах привносят атмосферу недоверия и враждебности в беседу. Пример конкретного отзыва: «Вы вчера провели исследование по методу АВС, а я просил по принципу градиента».

3. *Направленность на поведение, безоценочность*

Предоставляяобратную связь, следует концентрировать внимание на поведении, а не на личности как таковой. Нам следует говорить о том, что люди делают, а не о том, что мы о них думаем. Таким образом, мы можем сказать кому-то, что он «говорил больше всех остальных во время собрания», вместо того чтобы сказать «ты излишне болтлив». Первая фраза оставляет место для изменений, в то время как вторая — просто оценка черты характера. Наличие оценки в высказывании снижает объем восприятия информации и вызывает сопротивление сказанному. После фразы «Маша, ты плохая помощница мне в этом проекте» человек может психологически «закрыться» и не воспринять, что именно было сделано не так. Нам нужно включить обучаемого в процесс, а не выключить его критикой.

4. *Своевременность*

«Дорога ложка к обеду». Принцип положительного подкрепления — один из ключевых в обучении, и вовремя предоставить обратную связь — это лучшее, что может сделать наставник: «Сегодня ты сделал всю работу на отлично». Хуже всего, когда наставник вспоминает, что, например, сделанный Васей макет произвел на него впечатление, неделю спустя.

5. *Активность*

Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Дайте ему шанс исправить ошибки самостоятельно: «Как ты думаешь, на сколько ты сделал свою работу, на 100%? А что можно было бы здесь сделать по-другому? Есть какие-то варианты?» Табл.3

Таблица 3. Примеры высказываний

|  |  |
| --- | --- |
| Обратная связь (позволяет улучшить работу, понять, что получилось, а над чем нужно потрудиться) | * «Ты очень концептуально, в соответствии с фирменным стилем выполнил макет, надпись смотрится гармонично, в следующий раз придерживайся такого же стиля. Молодец!» * «Отчет написан по плану, как мы и обсуждали. Учтены все три важных критерия, а вот над четвертым критерием нужно поработать. Согласен со мной?» * «Мы с тобой пришли к выводу, что с покупателем нужно разговаривать вежливо. Скажи, как ты думаешь, насколько вежливо ты говорил с человеком в шляпе?» |
| Похвала (обучаемый не понимает, что именно было сделано хорошо, что у него уже получается) | * «Молодец!» * «Отлично» |
| Критика (обучаемый не знает, какие ошибки он совершил, над чем именно ему работать) | * «Ерунда получилась!» * «Ну кто так делает?» |
| Отсутствие обратной связи (обучаемый остается в неведении относительно того, как и в каком направлении, ему развиваться дальше) | * «Ага…» * «Нормально…» * «Так, вижу… |

Ошибка 5.В лучшем случае наставник не дает обратной связи обучаемому, в худшем критикует его.

Правило 5.Прежде чем высказать свое отношение к результатам деятельности обучаемого, вспомните принципы обратной связи. Критикуя, мы заставляем человека либо защищаться, проявляя агрессию, либо оправдываться, либо испытывать чувство вины. Ни к каким конструктивным действиям критика не приводит.

Принцип обратной связи — это универсальный инструмент развития. HR-менеджер также может взять его на вооружение. Таким образом, можно давать обратную связь и наставнику. Все мы в жизни являемся наставниками друг для друга, и все вышепречисленные приемы работают в любой ситуации обучения и развития.