

Технологический маршрут наставничества



В овлеченность
ключенность
оодушевленность

1. УСТАНОВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ

ПЕРЕД ВСТРЕЧЕЙ

Свяжитесь с подопечным по почте, телефону или другому средству связи, чтобы:

- обменяться контактной информацией на случай непредвиденных изменений;
- познакомиться друг с другом;
- предоставить дополнительную информацию в общих чертах, например, о планах и профессиональном опыте;
- обсудить место, время и периодичность встреч;
- быть в курсе особых потребностей и обстоятельств.

ВО ВРЕМЯ ВСТРЕЧИ

- начните отношения на доброй ноте, достигните взаимопонимания;
- укажите на то, что отношения являются двусторонними и добровольными;
- поделитесь своими ожиданиями от менторинга;
- установите основные правила;
- выберите тип встреч и предпочитаемый способ общения – лично, по телефону, онлайн, email;
- обсудите, как лучше отслеживать прогресс в работе;
- выполните административную формальную работу, необходимую для команды менторов.

Чтобы анализировать положительную динамику поставленных целей, постарайтесь составить расписание регулярных встреч. Исследования показывают, что встречи, проводимые каждые 4–6 недель, являются наиболее эффективными. Все, о чем вы договоритесь, должно соответствовать принципам, предусмотренным в процессе согласования.

2. ПОДДЕРЖАНИЕ ОТНОШЕНИЙ

Установите основные правила:

- 1. Профессиональная и личная жизнь.** Отношения в основном касаются рабочих вопросов. Допустимо говорить о личной жизни, но это зависит от желания самих участников.
- 2. Степень включенности в процесс.** Ментор и его подопечный должны выстроить для себя расписание и придерживаться его. Будьте внимательны друг к другу и не предъявляйте чрезмерных требований ко времени.
- 3. Достижение поставленных целей.** Ментор сопровождает подопечного в достижении целей, но при этом дает ему возможность решать рабочие задачи самостоятельно.
- 4. Обсуждения на регулярной основе.** Обе стороны должны регулярно обсуждать результаты совместной работы, успехи в профессии, а также то, насколько комфортно им находиться друг с другом.
- 5. Авторитет ментора.** Подопечный использует имя ментора только с его согласия.
- 6. Конфиденциальность.** Ментор не использует информацию о подопечном без его согласия.

ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ

Конфиденциальная информация. Необходимо заранее договориться о том, что является конфиденциальной информацией и как можно ей распоряжаться. Стоит понимать, что вы также должны ставить в известность куратора о проделанной работе и достигнутых результатах.

Рабочая информация. Храните всю рабочую информацию друг о друге в безопасности.

Личная информация. Обмен личной информацией – признак хороших отношений, но относиться к ней нужно так же, как и к рабочей.

Проблемы, требующие решения. Если у вас возникают какие-либо опасения по поводу ваших отношений, обратитесь к куратору.

Отношения между ментором и его подопечным, основанные на доверии и уважении, является ключевым фактором успеха. Доверие стажера зависит от способности наставника проявить компетентность, профессионализм и неравнодушие к проблемам подопечного.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИЯ

Узнайте своего подопечного лучше. Обсудите его работу и жизнь вне работы, насколько это допустимо. Постарайтесь понять, что он думает и почему. Уважайте его точку зрения.

Делайте то, что обещаете. Обсудите, каких результатов вы планируете достичь с помощью ваших занятий. Будьте надежным и делайте то, что обещаете. Общайтесь прямо и открыто: обсуждайте проблемы, как только они возникают. Поддерживайте обратную связь на регулярной основе.

Не бойтесь выразить несогласие, когда ваши отношения построены на честности, вы можете открыто высказывать конструктивную критику.

Ставьте в известность своего подопечного, если вы не знаете, как двигаться дальше и получить максимальную пользу от общения. В качестве альтернативы вы можете переговорить с куратором.

Структурирование менторских сессий и встреч



Шесть привычек, которых стоит избегать ментору

- полагать, что он лучше знает, что нужно подопечному, на основании своего опыта;
- самостоятельно определять тему разговора с подопечным;

- говорить большую часть времени, одновременно проверяя, внимательно ли его слушает подопечный;
- не спрашивать, что подопечный ожидает от него, полагая, что он все равно этого не знает;
- ставить акцент на слабых чертах личности подопечного, считая себя примером для подражания как в профессиональной, так и личной сфере;
- пренебрегать юмором, считая, что к работе обязательно относиться серьезно.

3. ПРЕКРАЩЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ

Наступит время, когда отношения подойдут к концу. В этот момент необходимо «отпустить ситуацию», чтобы подопечный смог сохранить самостоятельность. Задача стажера – развиваться дальше и применять полученные знания на практике. Хотя вы оба вероятно продолжите поддерживать общение, оно должно быть более неформальным. Сообщите куратору, когда состоялась последняя встреча, чтобы он смог подвести итоги для обеих сторон.

Как закончить отношения со стажером: советы

Установление даты последней встречи. Переговорите заранее с подопечным и выберите дату. Напомните друг другу о дне заключительной встречи, чтобы вы смогли подготовиться к ней.

Выбор способов поддержки. Вы можете порекомендовать подопечному продолжить обучение, и, к примеру, посещать другие мастер-классы, семинары и профессиональные мероприятия.

Оценка по достоинству своего успеха. Посмотрите снова на цели, поставленные на первой встрече. Помните, что успех определяется подопечным, его целями и развитием.

Прощание. Закончите работу на приятной ноте. Обсудите, что вам больше всего понравилось, наиболее важные вещи, которые удалось узнать, а также возможность поддерживать неформальные отношения в дальнейшем.

Подведение итогов. Проконсультируйтесь с куратором по поводу административной работы, которая должна была быть выполнена до официального окончания встреч. Вам могут предложить заполнить форму результатов менторства, чтобы понять, чего вы смогли добиться на протяжении работы со стажером. Это поможет понять куратору, как оптимизировать работу в дальнейшем.

УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

Активное слушание – это больше, чем просто слушание того, что сказал другой человек. Это важный инструмент для эффективной коммуникации.

Как стать хорошим слушателем:

- **Проявляйте интерес.** Эффективное слушание происходит тогда, когда обе стороны относятся внимательно друг к другу: сохраняют зрительный контакт, открытое выражение лица и не перебивают друг друга.
- **Задавайте вопросы.** Используйте открытые вопросы, чтобы получить полный ответ.
- **Будьте внимательны.** В коммуникации важны не только слова, но также тон голоса и язык тела.
- **Проверьте, правильно ли вы поняли друг друга.** Повторите информацию, которую вы услышали, чтобы добиться ясности и избежать нежелательных предположений.
- **Сделайте акцент** – подчеркивайте информацию такими словами, как, например, «должен», «действительно важен».
- **Минимизируйте чувства и эмоции.** Каждый человек подвержен субъективной точке зрения и предубеждениям. Постарайтесь не подвергаться этому влиянию, ведь это может препятствовать вашей способности слушать и давать рекомендации.

SWOT-анализ

Менторы помогают своим ученикам сфокусироваться на трудностях, выборе, последствиях, креативных решениях и выводах. Модель пяти ступеней обеспечивает «план действия» для структурирования встреч в сложившейся сложной ситуации.

- **Трудности.** Поймите ситуацию и связанные с ней сложности.
- **Выбор.** Исследуйте возможные варианты, которые помогут справиться с проблемой.
- **Последствия.** Определите последствия каждого варианта, позитивные и негативные стороны, составьте мини-SWOT- анализ.

SWOT-анализ является важным инструментом для анализа людей, организаций, продуктов или ситуаций. Представленные ниже четыре аспекта, помогут вам определить и разработать сильную стратегию. Это хороший инструмент «check-in» как для менторов, так и для их подопечных.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Что является Вашим конкурентным преимуществом?

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Где Ваша «Ахиллесова пята»?

ВОЗМОЖНОСТИ

Какие возможности приведут Вас к цели?

УГРОЗЫ

Какие опасности могут подстергать Вас?

- **Креативное мышление.** Осмыслив вышеупомянутые пункты, подумайте о потенциальных креативных способах решения проблемы.
- **Выводы.** Выберите наиболее подходящее направление, основанное на анализе, и согласно ему начинайте действовать.

Используйте эту модель, чтобы разработать план достижения целей вашего подопечного.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

- Что станет для вас самым важным аспектом в сегодняшней встрече?
- На что вы бы хотели обратить внимание в данный момент?
- Какой вопрос не дает вам уснуть?
- Опишите вашу текущую ситуацию в деталях.
- Что на данный момент работает эффективно?
- Что вам не удается держать под контролем?

Старайтесь задавать вопросы, которые начинаются со слова «как» вместо «почему».

МОДЕЛЬ РОСТА ДЛЯ РАБОТЫ МЕНТОРА С ПОДОПЕЧНЫМ



1 этап – G (Goal)

Этап постановки цели

На этом этапе важно определить, чего именно вы хотите достичь.

Задайте вопросы:

- Чего ты хочешь?
- Какой результат будет для тебя наилучшим?
- Как ты поймешь, что это именно тот результат, к которому ты шел?
- По каким критериям будешь оценивать успешность достижения результата?
- Что важно для тебя в достижении этой цели?
- Как достижение цели повлияет на все сферы твоей жизни?
- Что произойдет, когда ты достигнешь результата?
- Что скажут тебе окружающие люди?
- Что ты получишь из того, чего у тебя нет сейчас?

Рекомендация. Цель необходимо сформулировать максимально конкретно. Но задача этого этапа – не только в постановке цели, но и в повышении осознанности: для чего вы хотите ее достичь и что вам это даст. Чем тщательнее вы проработаете этот этап, тем меньше вероятность испытать разочарование после достижения цели.

Помните, что как бы конкретно и тщательно вы ни прописывали желаемый результат, детали могут меняться. Возможно, вы что-то добавите или уберете после этапа обзора реальности. Это нормально.

2 этап – R (Reality)

Этап обзора реальности

Цель этого этапа – понять, что у вас есть сейчас.

Задайте вопросы:

- Что сейчас происходит?
- Что тебя больше всего волнует?

- По десятибалльной шкале, если 10 – это идеальная ситуация, на каком балле ты находишься сейчас?
- А на каком балле ты хотел бы находиться?
- Что ты чувствуешь при этом?
- Как то, что сейчас происходит, влияет на другие сферы твоей жизни?
- Кто еще вовлечен в ситуацию?
- Что ты уже успел сделать и делаешь для решения этого вопроса?
- Какие ресурсы есть?
- Какие факторы повлияли на твое решение?

Рекомендация. На этом этапе особенно высок риск ухода в самокритику и негативную оценку. На вопрос «Что сейчас происходит?» сам собой может появиться ответ «Я ленюсь», или «Я опять не смог соблюсти все сроки», или «Я застрял и постоянно торможу». Если ловите стажера на аналогичных ответах, спрашивайте его: «На основании каких фактов вы так решили?», «Как конкретно проявляется лень?», «Какие конкретно сроки при каких обстоятельствах вы не смогли соблюсти?», «Какие факты свидетельствуют о том, что вы застряли и тормозите?», «Что значит постоянно»? Задача – не скатиться в суждения, критику и оправдания, а повысить осознанность и понимание текущей ситуации без эмоций, основываясь исключительно на фактах.

3 этап – О (Options)

Этап обзора возможностей

Цель этого этапа – посмотреть, какие варианты возможны.

Задайте вопросы:

- Что можно сделать для изменения ситуации?
- Какие есть варианты?
- А какие есть альтернативы?
- А еще? А еще? А еще?
- А если бы что-то еще могло быть как вариант, чтобы это было?
- А что, если бы у тебя были все ресурсы для решения вопроса, что бы ты сделал?
- Кто мог бы помочь тебе в решении этого вопроса?
- Где бы ты мог найти информацию?
- А что бы ты посоветовал сделать другому на своем месте?
- Какие из выбранных вариантов тебе больше нравятся?

Рекомендация. На этом этапе пользуйтесь правилами мозгового штурма:

- максимальное количество идей без любых ограничений;
- принимаются даже фантастические, абсурдные и нестандартные идеи;
- идеи можно и нужно комбинировать и улучшать;
- не должно быть никакой критики или оценивания предлагаемых идей.

4 этап – W (Will)

Этап выбора действий

Цель этапа – определить конкретные действия и первый шаг.

Задайте вопросы:

- Что ты будешь делать?
- Как ты это будешь делать?
- Каким будет твой первый шаг?
- Когда ты это сделаешь?
- Есть ли что-то, что необходимо учесть перед тем, как приступить к действию?

- Достигнешь ли ты при этом своей цели?
- Какая поддержка тебе нужна?
- Какие возможны препятствия на пути?
- Как ты оценишь по шкале от 1 до 10 степень уверенности в том, что ты это сделаешь?

Рекомендация. Не зря в оригинале используется слово Will, хотя в некоторых адаптированных источниках вы можете найти W от What to do. Will переводится как воля, желание, твердое намерение, а также энергия, энтузиазм и отношение. То есть это не просто действие или шаг, это то, что полностью отзывается в человеке, то, во что он верит. Не следует говорить: «Я должен», «Мне нужно», говорите: «Я хочу», «Мне важно это сделать». Ведь за принятым решением стоит не что-то навязанное извне. Это только волеизъявление наставляемого. Он знает, для чего он это делает, что ему это даст, и полностью принимает на себя ответственность.

Для тех, кто предпочитает русские термины, можно использовать аббревиатуру РОСТ:

- Р – расстановка целей,
- О – обследование,
- С – список возможностей,
- Т – то, что важно сделать.

Внедрив модель GROW в свой инструментарий работы с целями наставляемого, вы добьетесь еще большей осознанности и ясности. Стажер сможет эффективнее принимать решения и выбирать наиболее верные и экологичные способы действий как в близкой, так и в дальней перспективе. И все это на фоне повышения уверенности в себе и роста мотивации, которые неизбежно случаются со всеми, кто грамотно использует данный инструмент.