

УНИВЕРСИТЕТ КАРЬЕРЫ И БИЗНЕСА

ИГОРЬ ВАГИН

УРОКИ

НАСТАВНИЧЕСТВА

ИГОРЬ ВАГИН

**КАК БЫСТРО
И ЭФФЕКТИВНО
ОБУЧАТЬ
СОТРУДНИКОВ**

Игорь Вагин

**Уроки наставничества.
Как быстро и эффективно
обучать сотрудников**

«Игорь Вагин»

2017

Вагин И. О.

Уроки наставничества. Как быстро и эффективно обучать сотрудников / И. О. Вагин — «Игорь Вагин», 2017

«Вся наша жизнь – сплошное наставничество. Не верите? Судите сами! В детстве нас наставляли родители: как правильно ходить, как говорить, как держать ложку и вилку... Потом за дело взялись педагоги: учили нас читать, писать, решать математические задачи. В институте наставляли преподаватели: как проводить хирургические операции (я, например, по образованию, врач), или как строить здания, или как разрабатывать проекты и т. п. Нам самим в течение жизни приходится наставлять и своих детей (опять же, как ходить, говорить и так далее), и своих подчиненных (как отвечать на телефонные звонки, как вести переговоры, как работать за компьютером). От наставничества никуда не деться, тем более в наше стремительное время, когда каждому постоянно приходится обучаться новым навыкам и компетенциям. Вопрос стоит иначе: насколько мы сами компетентны как наставники? Насколько быстро мы способны научить другого тому, что умеем сами? Будущее за теми компаниями и теми руководителями, которые умеют эффективно и качественно готовить необходимых специалистов...»

© Вагин И. О., 2017

© Игорь Вагин, 2017

Содержание

Часть I	5
Глава 1	5
Глава 2	8
Глава 3	10
Глава 4	12
Глава 5	14
Глава 6	15
Глава 7	17
Глава 8	19
Глава 9	21
Глава 10	23
Глава 11	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Игорь Вагин

Уроки наставничества. Как быстро и эффективно обучать сотрудников

Часть I

Что такое наставничество?

Глава 1

Что такое наставничество

Верблюд выносливее человека; слон крупнее; лев превосходит его в храбрости; корова может съесть больше, чем он; птицы приносят более многочисленное потомство. Человек был создан для того, чтобы учиться.

Аль-Газали

Вся наша жизнь – сплошное наставничество. Не верите? Судите сами! В детстве нас наставляли родители: как правильно ходить, как говорить, как держать ложку и вилку... Потом за дело взялись педагоги: учили нас читать, писать, решать математические задачи. В институте наставляли преподаватели: как проводить хирургические операции (я, например, по образованию, врач), или как строить здания, или как разрабатывать проекты и т. п. Нам самим в течение жизни приходится наставлять и своих детей (опять же, как ходить, говорить и так далее), и своих подчиненных (как отвечать на телефонные звонки, как вести переговоры, как работать за компьютером). От наставничества никуда не деться, тем более в наше стремительное время, когда каждому постоянно приходится обучаться новым навыкам и компетенциям. Вопрос стоит иначе: насколько мы сами компетентны как наставники? Насколько быстро мы способны научить другого тому, что умеем сами? Будущее за теми компаниями и теми руководителями, которые умеют эффективно и качественно готовить необходимых специалистов.

В жизни все повторяется. Теперь мы вернулись к методам, от которых легкомысленно отказались двадцать лет назад. Ведь при советской власти наставничество было распространено достаточно широко. Однако после перестройки о подобной практике позабыли. И еще десять лет назад любой авторитетный руководитель пришел бы в недоумение: зачем его фирме какое-то там наставничество, о котором со времен СССР никто и не вспоминает?

Но на деле наставничество – необходимый элемент в работе компании. Оно обладает мощным потенциалом повышения профессионализма работников и очень важно для подготовки кадрового резерва. Сегодня фактически любой сотрудник может внезапно уйти на другую фирму: кому-то зарплата кажется низкой, кто-то достиг «карьерного потолка» и хочет двигаться вперед, кому-то не по вкусу корпоративная культура или руководство компании и т. п. В такой ситуации обучение кадрового резерва выходит на первый план. Но где взять ресурсы для подобной подготовки? Поможет наставничество!

Зачем нужно наставничество?

- познакомить сотрудника с культурой организации;
- ввести сотрудника в курс дела (показать методику работы) организации;

- познакомить новичка с другими сотрудниками;
- показать сотруднику, в чем заключаются его функции и обязанности;
- показать сотруднику, какими профессиональными навыками он должен овладеть;
- подготовить кадровый резерв.

Но, позвольте, скажете вы, разве нет сегодня других, более современных методов обучения персонала? Как насчет коучинга, тренингов, семинаров, лекций и т. п.? Зачем нам старомодное наставничество?

Не забывайте: наставник – это всегда профессионал в конкретной области, мастер своего дела. При этом его стажер может вообще не владеть необходимыми для работы навыками, и все придется показывать с нуля. В этом – еще одно преимущество наставничества. Кроме того:

- обучение проходит индивидуально, один на один с наставником;
- у стажера перед глазами – эталон, образец того, как работает мастер;
- у наставника всегда есть возможность дать стажеру обратную связь, сразу же скорректировать его действия.

Сам я впервые узнал, что такое наставничество... в 13 лет. Капитаном-наставником был мой дед, который брал меня к себе на судно. Я наблюдал, как он обучал молодого капитана. Они вместе стояли на капитанском мостике: капитан-стажер отдавал команды рулевому, во время выхода судна из бухты. Это очень непростое действие в капитанской работе. Дед стоял рядом, делая вид, что совершенно за ним не наблюдает, но при этом умудрялся отслеживать каждое движение стажера. Он почти ничего не говорил, пока молодой капитан руководил судном. И лишь потом, закрыв дверь капитанской каюты, устроил стажеру полный разбор полетов. Надо сказать, дед мой был человеком достаточно суровым и выражался грубовато – хотя и по делу. Но в конце постарался поддержать капитана-новичка:

– Да ты не переживай! Я когда молодым был, куда больше твоего ошибался! Ты же все-таки с задачей справился, судно в море вывел!

Тот случай я запомнил на всю жизнь.

В отличие от наставника, коучер – специалист в сфере обучения, но не мастер в той конкретной области, в которой работает стажер. Коучер не способен стать эталоном или дать эффективную обратную связь, когда речь идет о чисто технических навыках. Ведь нередко он сам ими не владеет (либо владеет непрофессионально).

Бизнес-тренер иногда бывает мастером в рассматриваемой области (а иногда – и нет). Но ему привычнее работать с аудиторией, у которой уже имеется определенный уровень подготовки, владения навыками и компетенциями. К тому же, на тренинги приходят большие группы людей, дать персональную обратную связь каждому сложно, да и не каждого получится «наблюдать в бою». Сам тренер также не всегда способен служить эталоном или показать, как выглядит данный навык или компетенция «в идеале».

Учитывая все вышесказанное, попробуем ответить на следующие вопросы:

Зачем нужно наставничество? Чтобы повысить профессионализм сотрудников или адаптировать новичков к работе в компании.

Кому нужно наставничество? В первую очередь, новичкам. Но далеко не всем! Какой смысл обучать сотрудника, который явно звезд с неба не хватает? Наставник должен работать с перспективными новичками – будущими олимпийцами!

Что включает в себя наставничество? Знакомство с корпоративной культурой, предоставление информации о компании и о том, как организованы ее бизнес-процессы.

Наставник делится своими знаниями, умениями, компетенциями, навыками (связанными с конкретной должностью или процедурами).

Как проводится наставничество? Существуют определенные технологии и инструменты наставничества. Дело наставника: продумать, какие именно из них использовать, какую систему оценки успехов стажера применять и т. п. Дело начальства: решить, как лучше мотивировать наставников в компании.

Нельзя говорить о наставнике, не обсудив предварительно те качества, которыми должен обладать хороший наставник. Итак, какие требования можно предъявить консультанту (то есть специалисту) по наставничеству? Вот лишь самые необходимые:

- профессионализм, хорошее владение определенными навыками (которым он собирается обучать стажеров);
- желание преподавать, высокий уровень мотивации;
- владение навыками коммуникации;
- владение навыками преподавания, умение хорошо объяснять материал;
- обладание жизненным опытом, превышающим опыт стажера, которого данный специалист консультирует;
- наличие харизмы, авторитета;
- умение мотивировать людей;
- умение балансировать между диктатом и демократией;
- способность относиться к стажеру как к зрелой личности, самостоятельно решающей свои проблемы;
- терпимость к точкам зрения, отличным от мнения наставника и желание выслушать и понять другого человека, воздерживаясь от преждевременных советов и оценок;
- искренняя заинтересованность в успехах и росте стажера.

Упомянем здесь и **типичные ошибки** иных наставников. Они:

- не ставят четкой цели перед началом обучения стажера;
- чрезмерно загружают информацией;
- не дают обратной связи, после того как стажер выполнит задание;
- не тренируют стажера в «упрощенных» ситуациях;
- забывают, что нужно несколько раз повторить упражнение;
- не имеют четкой системы оценки того, насколько успешно сформировался навык.

Глава 2

Мифы о наставничестве

Только истина знает, что является истинным.
Наджмуддин Кубра

Как это часто бывает, о феномене наставничества бытует немало мифов, приносящих лишь вред. Из-за неверных представлений о наставничестве, многие руководители быстро в нем разочаровываются – и упускают возможность значительно улучшить работу своей фирмы. Поэтому очень важно не идти на поводу у стереотипов. Какие же мифы имеются в виду?

Миф 1: Наставничество – это просто.

Нередко компании решают вплотную заняться наставничеством, предпринимают конкретные меры, а потом...все сворачивают. В жизни удастся далеко не так легко, как в теории. Наставничеству надо обучать. Хотите заняться им серьезно? Придется открывать специальное направление, подобно кадровой или финансовой службе. А для этого необходимо решить массу вопросов. Один из основных: как вы собираетесь мотивировать своих наставников? Понадобятся специальные мотивационные мероприятия.

Миф 2: Наставничество решит все проблемы компании.

Да, оно принесет немало пользы. Но если персонал не мотивирован на обучение, не лоялен к компании и своему руководству (то есть, люди только и ждут возможности переметнуться туда, где больше платят), да и бизнес-процессы организованы кое-как – ничего у вас не получится. Без хорошей организации бизнеса фирму не спасут даже самые лучшие наставники.

Миф 3: При правильно организованном и удачно ведущемся наставничестве сотрудники станут квалифицированными специалистами.

Конечно, наставничество во многом поможет. Но как повысить квалификацию без профильных тренингов? Да и самим сотрудникам придется вкладывать силу и энергию в самообразование. Наставничество – не панацея, а лишь часть комплекса образовательных мер.

Миф 4: Любой подготовленный сотрудник с радостью станет наставником.

Увы, нет. Хорошим сотрудникам порой элементарно не хватает времени. Другая проблема – в отсутствии мотивации. Наставничество отнимает время, силу и энергию, и потому очень важна политика, проводимая компанией в отношении своих наставников.

Есть ли у них четкий регламент действий, круг компетенций и полномочий? Следует использовать как монетарные (оплата часов или дней работы, процент от заработанных стажером вознаграждений и т. п.), так и немонетарные (публичное признание, поздравления, доска почета, конкурсы и рейтинги типа «наставник года», повышение статуса и престижа) методы мотивации. Однако в некоторых случаях привычные методы не срабатывают, и компании приходится изобретать новые, неординарные формы мотивации своих наставников.

Миф 5: Все сотрудники хотят повышать свою квалификацию, становиться стажерами наставников.

Ан нет! Такое желание есть далеко не у каждого.

Проще говоря, следует помнить: наставничество не станет «волшебной таблеткой», которая с ходу решит все проблемы с обучением персонала компании. Технологически система наставничества достаточно сложна. И прежде всего надо суметь подготовить к работе самих наставников. Данной теме и посвящена эта книга.

Глава 3

Каким должен быть наставник?

Люди полагают, что шейх должен показывать чудеса и демонстрировать свою просветленность. Между тем от учителя требуется лишь обладать всем тем, в чем нуждается ученик.

Ибн Араби

Для наставника все начинается с цели! Он должен четко представлять, какими именно навыками, знаниями и компетенциями будет (в идеале) обладать его стажер по окончании курса. При этом основную цель следует в уме делить на определенные этапы, равные отрезки, чтобы обучаемый прошел весь путь постепенно.

Представим, что вы тренируете стажера в умении продавать продукт. Процесс продажи в этом случае стоит разбить на несколько этапов. Ведь невозможно абстрактно «научить продавать». Нужно отработать следующие шаги:

- 1. Вход в контакт;*
- 2. Анализ интересов клиента;*
- 3. Презентация продукта;*
- 4. Нейтрализация возражений;*
- 5. Переговоры о цене;*
- 6. Завершение продажи.*

Каждый этап требует от наставника отдельной работы, иначе ничего не получится!

Цель наставника должна быть конкретной, то есть:

- специфичной: какие именно навыки нужно отработать (связанные с продажами? Или с публичным выступлением? Или с переговорами?);
- измеримой: по каким критериям будут оцениваться успехи стажера (Уровень продаж? Успешность переговоров? Качество выступлений?);
- разделенной на этапы: как известно, слона можно съесть только по кусочкам...

Наставничество начинается с предоставления стажеру информации, необходимой для работы. Когда в компанию приходит новый сотрудник, следует познакомить его с условиями работы и людьми, с которыми ему предстоит взаимодействовать. Нужно объяснить ему круг его должностных обязанностей, а также правила поведения в компании и на рабочем месте. Сотрудник-стажер должен четко знать, к кому следует обращаться, если что-то неясно, требуется поддержка или решение каких-либо вопросов.

Когда я пришел работать в Минздрав, два моих непосредственных начальника по очереди провели меня по всем отделам, с которыми мне предстояло контактировать. Представили меня всем, рассказали, кто есть, кто и по каким вопросам куда обращаться. Так я перепознакомился со всеми будущими коллегами и «нужными» людьми.

Позднее, уже в другом министерстве, я такого блока информации, увы, не получил. А потому мне пришлось потратить куда больше времени, чтобы разобраться, что и как там работает.

Кстати, позднее мне там же дали серьезное задание: подготовить отчет о деятельности нескольких институтов, работавших в рамках госпрограммы. Я обратился к при-

ятелю (который некогда и пригласил меня на работу в министерство). Тот залез в свой компьютер, нашел готовые варианты подобных отчетов, и разъяснил мне, какие должны быть в них показатели и критерии. Закончив работу, я показал ее другу: тот подкорректировал отчет и помог его дополнить. В итоге руководство осталось довольным! Вот вам и пример наставничества на рабочем месте.

Следующий важный момент – мотивация. Наставник должен настроить стажера на эффективное обучение, пробудить в нем желание учиться. То есть, необходимо объяснить, каким будет его вознаграждение за все «мучения»: например, он сможет эффективнее взаимодействовать с клиентами, станет интереснее и качественнее выступать, получать меньше стрессов на работе и т. п.

Хороший наставник мастерски умеет воодушевлять обучаемого. Ведь у стажера далеко не всегда все получается. Поэтому необходимо напоминать о его прошлых успехах («ресурсных состояниях»), фиксировать успехи в выполнении тех или иных элементов, оказывать чисто человеческую эмоциональную поддержку. Словом, убедить стажера: обучение несложно, рано или поздно он сумеет овладеть нужным навыком или компетенцией, требуется лишь немного времени и практики. Здесь помогут «экскурсии в прошлое»: мол, когда-то ты ни ходить, ни говорить, ни читать, ни ездить на велосипеде не умел. Но ведь освоил, научился! И этот навык освоишь!

Не последний вопрос – в умении предоставлять обратную связь. В чем проблема многих наставников? Пару раз продемонстрировав эффективный образ действий, они считают, что стажеру навык понятен. Ан нет! Это наставнику все и без того ясно. Но далеко не все обучаемые умеют схватывать на лету. По собственному опыту работы с разными компаниями знаю, что обычно при наставничестве в переговорах или продажах принято лишь один раз приводить стажера на переговоры, а со второго-третьего раза ему полагается уже самому выступить переговорщиком или продавцом-консультантом. Но для многих этого мало! Практика показывает, что полностью откорректировать навык получается лишь с третьей-четвертой попытки. Даже относительно простое действие надо повторить три-четыре раза, иначе в голове оно не «уложится». Да, у иных уникалов все и с первого раза получается, но таких меньшинство. А если навык достаточно сложен (например, при продажах комплексных услуг или продуктов), наставнику придется провести для стажера несколько показательных встреч подряд. Для качественной отработки навыков делегирования, презентации и т. п. примера наставника мало, нужны групповые занятия, чьи участники дополняют работу друг друга. В этом, кстати, состоит заметное преимущество групповых тренингов перед индивидуальным наставничеством: участники сравнивают себя с другими, с их позитивным и негативным опытом, получают от окружающих дополнительную информацию и испытывают чувство единства (мол, не у меня одного такие проблемы, другие как-то их решают и я решу!).

Глава 4

Что требуется от стажера?

Ты можешь стать умнее тремя путями: – путем опыта – это самый горький путь; – путем подражания – это самый легкий путь; – путем размышления – это самый благородный путь.

Конфуций

Наставничество – индивидуальный способ обучения. И немалая доля ответственности за успех лежит на плечах стажера. Даже самый лучший наставник будет бесполезен, если сотрудник упорно не желает усваивать новое и всячески увиливает от работы.

В идеале стажер должен обладать следующими качествами:

- желанием решить свою проблему, достичь цели, «вырасти», и готовностью взять на себя ответственность за это;
- доверием и лояльностью к компании в целом;
- доверием к наставнику;
- наличием базовых знаний и навыков в «проблемной» области (достаточно хотя бы минимального их количества)

Вот почему многие наставники, прежде чем начать работу заполняют своеобразную «таблицу потенциала» будущего стажера. Выглядеть она может следующим образом:

Есть ли у стажера...	Да	Нет
Вера в себя		
Желание учиться		
Четкие цели		
Обучаемость		
Напористость		
Коммуникативность		
Умение эффективно принимать решения, справляться с трудностями		
Знание своего дела		

Существует ряд внутренних проблем, которые нередко мешают стажерам эффективно «впитывать» знания, предоставляемые наставником. Препятствия могут быть следующими:

- «шоры» прежнего опыта, ограничивающие предубеждения;
- желание переложить на другого ответственность за свое обучение;
- предубеждения по поводу собственных возможностей («хорошо», «плохо», «можно», «нельзя», не имеющие под собой реальных оснований);
- низкая самооценка, неверие в собственные силы;
- низкий энергетический уровень (плохой физический и психический тонус мешает человеку развить свои возможности в полной мере);
- отсутствие модели самообучаемости: порой поражает нехватка каких бы то ни было навыков у людей, которые постоянно посещают курсы, читают книги или смотрят передачи про интересующий их предмет (им уже по сорок-пятьдесят лет, а они так и не научились учиться!);
- неоправданные ожидания (каждый мечтает стать первым и почему-то считает, что это должно случиться в ближайшее время и без особых проблем), чьей оборотной стороной бывают неизбежные разочарования.

Таким образом, при обучении стажера наставник должен отслеживать три важных момента:

- обучаемость стажера;
- уверенность стажера в себе и своих возможностях;

- уровень мотивации стажера (он должен быть замотивирован, как на обучение, так и на работу в компании, причем именно на этом месте, в данной должности).

Нередко бывает и так: обучил наставник стажера – и их отношения изменились. Наставники отмечают, что, становясь увереннее в себе, стажеры уже не воспринимают их как учителей. А кое-кто говорит, что наставник вообще ничего ему не научил! Я в таких случаях вспоминаю народную мудрость: «Благодарность – самый скоропортящийся товар!».

Глава 5

Первый навык наставника: Умение объяснять

Мудрость и знание существуют для того, чтобы можно было отличить дорогу от бездорожья. Будь дорога повсюду, мудрость была бы излишней.

Джалал Ад-дин Мухаммад Руми

Что отличает хорошего наставника? Он знает что, как и когда нужно сказать! Поэтому, приступая к очередному занятию, приготовьтесь и решите для себя:

- что вам надо говорить;
- как это говорить;
- когда это говорить.

Давайте стажеру лишь «выжимку», самую суть того, что ему надо сделать. Говорите в наиболее понятной форме, на «языке стажера». Все объяснения даются непосредственно перед выполнением задания или демонстрацией соответствующего навыка.

Существуют определенные законы изложения устной информации. Они помогут сделать так, чтобы стажер понял все с первого (ну, или хотя бы со второго) раза. В конце концов, умение говорить важно не только для наставников – без него ни карьеры не будет, ни успешных деловых переговоров. Известно, что у людей с высоким коммуникативным интеллектом карьерные успехи больше, а развитие бизнеса эффективнее, чем у тех, у кого этот показатель низкий. Кроме того, умение четко передавать информацию заметно уменьшает стресс.

Рассмотрим четыре канона передачи устной информации:

- **Простота изложения:** четко формулируйте мысль, говорите ясными фразами. В свое время Владимир Высоцкий писал, что, работая над очередной песней, старается сделать ее слова максимально простыми. Об этом говорят и режиссеры, и ученые. Нужно, чтобы информация была доступна для понимания стажера.

- **Краткость:** приводите основные аргументы и не сбивайтесь с главной темы. Сложные длинные предложения воспринимаются с трудом. Есть смысл выражаться сжато. Время нынче динамичное, на долгие разговоры времени нет. Надо говорить кратко: сейчас в почете «клиповое» мышление, в виде рекламных слоганов. Даже в аналитических статьях теперь ценится небольшой объем, в котором и изложена вся суть.

- **Наглядность:** используйте метафоры, примеры, статистику, случаи из жизни и сравнения. Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Рисуйте схемы, графики, таблицы, показывайте картинки, готовьте слайды и презентации. При случае продемонстрируйте клип или яркое видео. Короче покажите все, что можно показать, включая и личную демонстрацию навыка.

- **Новизна:** говорите ярко, не прибегая к штампам, об актуальных и неординарных вещах. Новые слова, подходы, взгляды – все это особенно интересно. Обратите внимание, сколько новых, оригинальных слов появилось в лексиконе предпринимателей за последние 5-10 лет! «Аудит», «аутсорсинг», «навыки», «компетентность», «фронт-офис», «бэк-офис»... Они привлекают внимание. Сейчас модно ругаться на тех, кто злоупотребляет американизмами. Но молодежи хочется чего-то свежего и необычного, и она не стесняется активно использовать в речи иностранные выражения.

Глава 6

Второй навык наставника: Умение слушать

Скромный человек не любит много говорить. Он больше любит слушать. От слушания человек становится совершенней, от много говоренья он становится только глупее.

Али Шир Навои

Активное слушание чрезвычайно важно в работе наставника. Но для начала разберемся: зачем вам вообще следует внимательно выслушивать своего стажера?

- Чтобы выстроить взаимоотношения со стажером;
- Чтобы узнать истинные интересы и нужды стажера;
- Чтобы проверить свои предположения в отношении мотивации стажера;
- Чтобы проверить уровень информированности стажера;
- Чтобы понять, чего стажер не понимает;
- Чтобы понять правильно ли стажер вас понял;

Ну, или хотя бы просто потому, что рот у вас один, а уха – целых два!

Прежде всего, определимся: что же такое активное слушание? Следует выделить три его компонента:

- Демонстрация своего внимания, как бы сигнал говорящему: «Я вас внимательно слушаю»;
- Анализ невербальной сферы коммуникации: какие интонации использует собеседник, каков его «язык жестов»?
- Чтение между строк, анализ фраз, смысл которых собеседник старается скрыть, считывание его эмоций, отношения к делу, уровня заинтересованности и замотивированности.

В литературе, посвященной активному слушанию, основной акцент неизменно делается на внешней демонстрации внимания и анализе невербальной информации. Специалисты, пишущие подобные книжки, забывают о главном: важнее всего понять смысл сказанного собеседником, и его скрытые желания. Бесполезно поддакивать каждому слову оппонента и кивать, как баран, головой – очков вам это не прибавит. Следует максимально сконцентрироваться на интересах человека, с которым вы говорите и понять его позицию, определить его скрытые страхи, тревоги, опасения, неуверенность. Все это можно сделать с помощью тонкого анализа двусмысленностей, неопределенных фраз и скрытых намеков.

Эффективный слушатель использует несколько навыков активного слушания, многие из которых работают на уровне подсознания, создавая совсем иной образ слушателя и располагая к нему собеседника. Вот лишь некоторые из них:

Поза заинтересованности. Повернитесь к собеседнику. Наклонитесь к нему. Оставайтесь «открытым» (не складывайте руки, не скрещивайте ноги). Не вторгайтесь на «чужую территорию».

Правильные движения тела. Не следует просто «сидеть и слушать». Лучше двигаться. Только никаких суетливых движений. Кстати, если вы мигаете реже, чем раз в 6 секунд, значит, вы не слушаете собеседника!

Контакт глазами. Устанавливайте его примерно на две трети времени. (Осторожно: не забывайте о национальных различиях!). Не надо прожигать собеседника взглядом или смотреть в упор.

Вопросы, открывающие двери. Задавайте открытые вопросы, которые позволят раскрыть тему. Например, «Что бы вы хотели обсудить?» или «Что вы думаете о...?».

Небольшие толчки. Делайте маленькие «шажки», которые подтолкнут собеседника к продолжению речи, повторяйте: «Я вижу», «Хм-хм», «Продолжайте», «Расскажите подробнее», «А дальше?». Кивайте

Паузы внимания. Не говорите слишком много! Пока *говорит собеседник*, смотрите на него, старайтесь встретиться с ним глазами. Важно выглядеть заинтересованно, выжидающе. Если задали вопрос – молчите! Ждите ответа. Не нужно заполнять паузы.

ПЕРЕФРАЗИРУЙТЕ СОДЕРЖАНИЕ СКАЗАННОГО. Кратко определите основное содержание речи собеседника своими словами, например: «Итак, вы считаете, что лучше использовать тут новую программу».

Отразите чувства. Вернитесь к эмоциям собеседника. Скажите о чувствах говорящего в лаконичной форме, например: «Итак, вы расстроены».

Отразите смысл речи. Говорите о содержании речи и эмоциях собеседника. Вновь выскажите содержимое речи и чувства говорящего, эмоции, которые вы распознали: «Вы расстроены, поскольку в течение трех встреч мы продвинулись недалеко».

Но главное правило всегда одно: старайтесь считывать эмоции стажера через невербальные средства – жесты, позу, интонации. Словами солгать легко, а вот жесты никогда не врут!

Глава 7

Третий навык наставника: Умение задавать вопросы

Где правда проступает сквозь туман, Там терпит поражение обман.
Фирдоуси

Вопросы в процессе наставничества задаются с самыми разными целями – что вам и продемонстрирует эта таблица.

Цель вопроса	Пример
Чтобы построить взаимоотношения	<i>Как идут дела? Как Ваши успехи? Что нового?</i>
Чтобы взять контроль в свои руки	<i>Начнем с обучения? Сколько раз Вы уже проводили совещания самостоятельно?</i>
Чтобы сконцентрировать внимание	<i>Как надо проводить совещания? Что главное в проведении совещаний?</i>
Чтобы получить информацию об интересах и нуждах стажера	<i>Вам нужно проводить совещания? Какие бывают проблемы на совещаниях?</i>
Чтобы прояснить ситуацию, проверить понимание	<i>Что именно у Вас не получается во время проведения совещаний?</i>
Чтобы проверить предположения наставника	<i>Я прав, предполагая, что вам трудно вести совещания?</i>
Чтобы заставить стажера думать, предлагать новые варианты	<i>Что, на Ваш взгляд, нам нужно освоить в первую очередь?</i>
Чтобы закрыть встречу	<i>Так мы договорились о нашей дальнейшей работе?</i>

Перед домом стоит маленький мальчик. К нему подходит коммивояжер и спрашивает:

– Малыш, твоя мама дома?

– Да.

Довольный продавец стучит в дверь, но ему никто не открывает. Повернувшись к мальчику, он сердито говорит:

– Ты же сказал, что твоя мать дома!

– Она дома... Но я живу не здесь.

Доля истины есть в любом анекдоте: задав неверный вопрос, получаешь неверный ответ. Люди всегда действуют, исходя из рамок своего восприятия ситуации, и дело наставника – эти рамки расширить. Здесь очень важно умение наблюдать и слушать, а также – спрашивать.

Для хорошего наставника жизненно важно задавать правильные вопросы стажеру. Как можно наставить человека на путь истинный, если вы не представляете себе, что ему нужно и заваливаете подопечного неуместными вопросами? Спрашивая, вы всегда в какой-то степени «давите» на стажера. Подобного давления не должно быть слишком много.

К тому же, ваша цель – не просто получить информацию, а стимулировать развитие обучаемого. Очень часто наставник сталкивается с серьезными внутренними проблемами тренируемого, которые оставлять без внимания ни в коем случае не следует.

Вскрыть такой «нарыв» можно лишь с помощью вопросов, но если задавать их неуклюже, на честные ответы можно не рассчитывать. Стажер лишь закроется, обозлится, и отношения с ним будут непоправимо испорчены. Так что для проведения эффективного наставничества недостаточно навыков задавания вопросов, которым обучают менеджеров или спецов по связям с общественностью. Вопросительный знак требует осторожного обращения. Дело наставника: воспринимать и интерпретировать ошибки или непонимание стажера, как отправную точку для развития, а не как некий недостаток или некомпетентность.

Глава 8

Четвертый навык наставника: Умение наблюдать

То, что обычному человеку кажется камнем, для знающего является жемчужиной.

Джалал Ад-дин Мухаммад Руми

Хорошего наставника отличает наблюдательность. А на что именно следует обращать внимание?

- как обучаемый выполняет задание: что у него получается, а что – нет;
- как быстро стажер корректирует свое поведение и как скоро он понимает, что нужно делать (то есть, насколько он обучаем)?
- насколько стажер замотивирован? С каким настроением он выполняет задания?
- насколько обучаемый уверен в себе?

Почему так важно наблюдать за тем, как именно стажер исполняет поручения? Прежде всего, наставнику надо знать, насколько правильно тот делает то, чему его, собственно, учат. Возможно, стажер вносит свои коррективы – и порой это большой плюс! Возможно, он работает с интересом, возможно – скучает, возможно, действует уверенно (как и на тренировках), возможно – чего-то опасается.

В любом случае, при отработке навыков не следует придирается к деталям и сосредотачиваться на всех неправильностях. Лучше фиксировать внимание лишь на отдельных пунктах, отмечая не более одной-двух ошибок.

Когда я занимался карате, наш тренер Сато-сан постоянно подчеркивал: прежде всего, надо отрабатывать простейшие удары и базовые техники, доводить их до совершенства. Он многократно сам демонстрировал все блоки и связки, а когда тренировались мы, подходил к каждому и корректировал ошибки. Каждый из приемов карате он разбивал на более простые составные элементы, и после отработки каждого, все складывалось в готовую форму. Как видите, наставничество всегда движется в двух плоскостях:

- 1. отработка отдельных элементов того, что требуется освоить;*
- 2. сведение элементов в единое целое и умение поддержать человека, дать ему необходимый ресурс для обретения уверенности в выполнении действия.*

Есть целый ряд показателей (критериев) того, что наставничество «пошло» и наставник на верном пути:

- внимательное отношение стажера;
- явный интерес к обсуждаемой теме;
- приподнятое настроение и позитивные эмоции стажера;
- открытость и доверие по отношению к наставнику;
- высокий уровень включенности стажера в процесс обучения;
- готовность обсуждать свои проблемы рабочего и личного характера;
- креативный настрой на решение проблем;
- большое количество вопросов, задаваемых наставнику.

Одни люди обучаются быстрее, другие медленнее – и это тоже нужно учитывать. При чем тот, кто обучается медленнее – вовсе не тупица или бездельник. Более того, со временем

он может стать даже более профессиональным специалистом, чем те, кто обучался быстрее него. Просто очень многое зависит от уровня мотивации или дисциплинированности стажера.

Когда бы вы ни общались со стажером, очень важно делать подробные записи, потому что:

- сложно запомнить множество вещей, если они не записаны;
- заметки, сделанные вовремя, имеют серьезную ценность, как свидетельство о достигнутых договоренностях со стажером;
- на основании записей можно всегда перепроверить определенные этапы учебы;
- если есть записи, подвести итог встречи наставника со стажером куда легче.

При этом, запись должен вести не только наставник, но и сам стажер..

Глава 9

Пятый навык наставника: Умение демонстрировать «как надо»

Изучение заключается в действии. Изучение средством одних только слов есть неполноценное действие.

Магриби

Один из важнейших моментов в наставничестве – демонстрация навыка самим наставником. Но и здесь могут быть варианты. Рассмотрим некоторые из них:

Метод 1: От практики к теории

1. Проведите диагностику в процессе обучения, предложив стажеру выполнить то или иное действие, чтобы оценить, насколько оно эффективно (здесь помогут ролевые игры, бизнес-кейсы и т. п.).

2. Дайте стажеру обратную связь: что надо переделать, что сделано правильно, а что – не очень. После этого можно дать ему следующее задание, и вновь провести корректировку навыка.

Метод 2: От теории к практике

1. Сначала дайте стажеру алгоритм конкретных действий, а затем попросите его выполнить нужное действие.

2. Стажер получает обратную связь от наставника (при необходимости просматривая видеозапись выполненного задания).

Так, наставник-риэлтор объясняет стажеру, как именно общаться с клиентом. Далее наблюдает всю беседу со стороны, а затем проводит «разбор полетов».

3. Стажер вновь повторяет действие, и вновь получает обратную связь – таким образом, вы «затачиваете» его поведение под известный алгоритм, для проведения эффективных продаж, переговоров, делегирования полномочий и т. п.

Метод 3: Пример наставника

1. Сначала действие выполняет сам наставник, в должной мере владеющий нужным навыком.

В этом случае наставник-риэлтор сам демонстрирует стажеру, как проводить переговоры с клиентом. А затем объясняет, каков порядок заполнения документов, и на какие (из показанных) особенностей общения с клиентом следует обратить внимание.

2. Стажер повторяет действие, после чего происходит коррекция (важно помнить о том, что критика наносит удар по самооценке взрослых людей, потому будьте осторожны, чтобы при обучении не возникало ненужных барьеров).

3. Идет повторение тренировки.

Есть у меня друг – мастер спорта по горным лыжам. Сам я тоже решил приобщиться к лыжам и даже взял несколько уроков по спуску, но все еще чувствовал себя неуверенно. Вот и попросил приятеля съездить на склон, потренировать меня.

Как только мы поднялись на гору, друг спросил, что я уже могу и умею и поставил задачу: съехать с горы до определенного уровня. Сначала спустился сам: продемонстрировал, как это сделать правильно. Потом позвал вниз меня. И уже на месте объяснил, какие я допустил ошибки. Не забыл и поддержать:

– Все не так уж плохо, уже получается, но обращай внимание на то, как работаешь палками и не забывай наклоняться вперед!

Мы повторили спуск еще несколько раз. Мой друг постоянно давал мне позитивную обратную связь, указывал, что и как нужно изменить. Он демонстрировал и «правильное», и «неправильное» (как делал я) катание. А потому мне было куда легче обучаться. К концу нашего урока я уже чувствовал себя гораздо увереннее. Ведь у меня был эталон, на который можно ориентироваться!

Метод 4: Пример другого стажера

1. Наставник находит среди участников занятия, тех, кто хорошо владеет данным навыком.
2. Выбранные участники демонстрируют нужный навык.
3. Стажер повторяет за ними.

Метод 5: Демонстрация видеозаписи

1. Наставник показывает видеозапись, демонстрирующую применение того или иного навыка.
2. По ходу показа он поясняет стажеру, что именно делает опытный специалист (например, при проведении презентации).
3. Стажер пробует самостоятельно применить навык.

Глава 10

Шестой навык наставника: Умение давать обратную связь

*Ругай меня, но будь правдивым.
Арабская пословица*

Очень многое в работе наставника зависит от качества обратной связи. Стажер не всегда правильно выполняет необходимые задания. Иные наставники с ходу дают негативную оценку, подробно и жестко критикуют обучаемого. И при этом далеко не всегда четко объясняют, что и как следует сделать. То есть, «пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что...». В результате у стажера снижается настроение, появляется растерянность, чувство вины, ощущение себя неумехой. А главное – он так и не понимает, что же ему надо исправлять!

Наставнику стоит придерживаться простого правила: сначала похвали стажера за то, что вообще хоть что-то сумел сделать, а уже потом разъясняя ошибки, не забыв посоветовать, что конкретно следует изменить в своей работе. Далее необходимо поработать с «ресурсом» стажера: еще раз его похвалить, подчеркнуть, что всему можно научиться («Это совсем несложно! Надо только побольше практиковаться!»). Не стесняйтесь лишний раз поддерживать обучаемого, дать ему позитивную оценку.

Обучая проводить презентации, я нередко предлагаю людям коротко выступить со сцены (2–3 минуты). При этом аудитория разбивается на мини-группы экспертов, каждая из которых оценивает презентацию по определенным параметрам: голос (громкость, скорость речи, интонационный рисунок), мимика, жестикация, владение взглядом (контакт с аудиторией). После выступления эксперты ставят оценки.

Однако перед таким «тестом» я даю необходимую теорию: что такое тембр и громкость голоса, какие жесты должен использовать презентатор, как двигаться и т. п. Закончив говорить, презентаторы получают обратную связь.

После того, как выступление запишут на видео, каждый из презентаторов выполняет второе задание: сам вносит необходимые коррективы. Некоторые схватывают на лету, другим приходится снова и снова тренировать отдельные элементы. Иным обучаемым бесполезно говорить, что им «следует изменить скорость речи». Сам тренер (или стажер-«отличник») должен показать, как такой человек говорит в реальности и как эту речь надо произносить на самом деле. В этом случае эффект куда заметнее!

Хороший наставник – как хороший спортивный тренер. Он умеет критиковать так, чтобы человек не чувствовал себя неумехой, и готов вовремя предоставить эмоциональную поддержку (необходимый «ресурс»). А главное: способен проанализировать ошибки стажера и показать, как и что исправить.

Когда я сам, в свое время, обучался искусству вождения катамарана, то перебрал нескольких наставников. Первый постоянно меня критиковал: мол, и делаю я все неверно, и в море меня одного выпускать нельзя, и ветер я не чувствую...

Второй наставник давал определенную обратную связь, конкретно говорил, что не так и как это исправить. Но вообще был человеком достаточно молчаливым.

Третий наставник не только корректировал мои действия, но и поддерживал меня эмоционально, постоянно шутил и смеялся, говорил, что все просто, надо лишь освоиться. Не волнуйся, мол, другие катаются еще хуже! Вопрос на засыпку: как думаете, с кем из трех наставников я решил тренироваться и дальше?

Алгоритм эффективной обратной связи

1. Похвали стажера. Отметь, что получилось и сделай этому комплимент
2. Коротко объясни, какие были ошибки
3. Расскажи, как исправить ошибки, а лучше покажи
4. Снова похвали

Глава 11

Законы обучения

Подлинным врагом человека является его неосведомленность о собственном невежестве.

Идрис Шах

Здесь следует рассказать о ведущей к высотам лестнице обучения. Ведь в процессе всей жизни мы, не переставая, учимся различным навыкам, умениям и компетенциям.

Несколько слов непосредственно о процессе обучения. Любой этап всякого наставничества легко разбить на пять частей:

Опыт — непосредственное получение информации, как из прошлого (как стажеры раньше продавали товар, вели переговоры и совещания и т. п.), так и из настоящего, в процессе обучения (ролевые и деловые игры, бизнес-кейсы). Происходит рефлексия на опыте: стажеры демонстрируют, как они обычно знакомятся, как презентуют себя или свой продукт, также приводят примеры из прошлого и т. п.

Обратная связь (включая видеотренинг) – наставники порой ведут видеозапись. И не просто так! Посмотрев на себя со стороны, любому человеку легче решиться что-то в себе изменить (такой прием называют «проблематизацией»). А может, перемены вовсе не нужны? Стажер также может получить обратную связь от других членов группы, и, разумеется от самого наставника (чья роль особенно важна, ведь именно он должен продемонстрировать «как надо делать»). Цель данного этапа: понять какие действия и подходы стажера эффективны, а какие – нет.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.