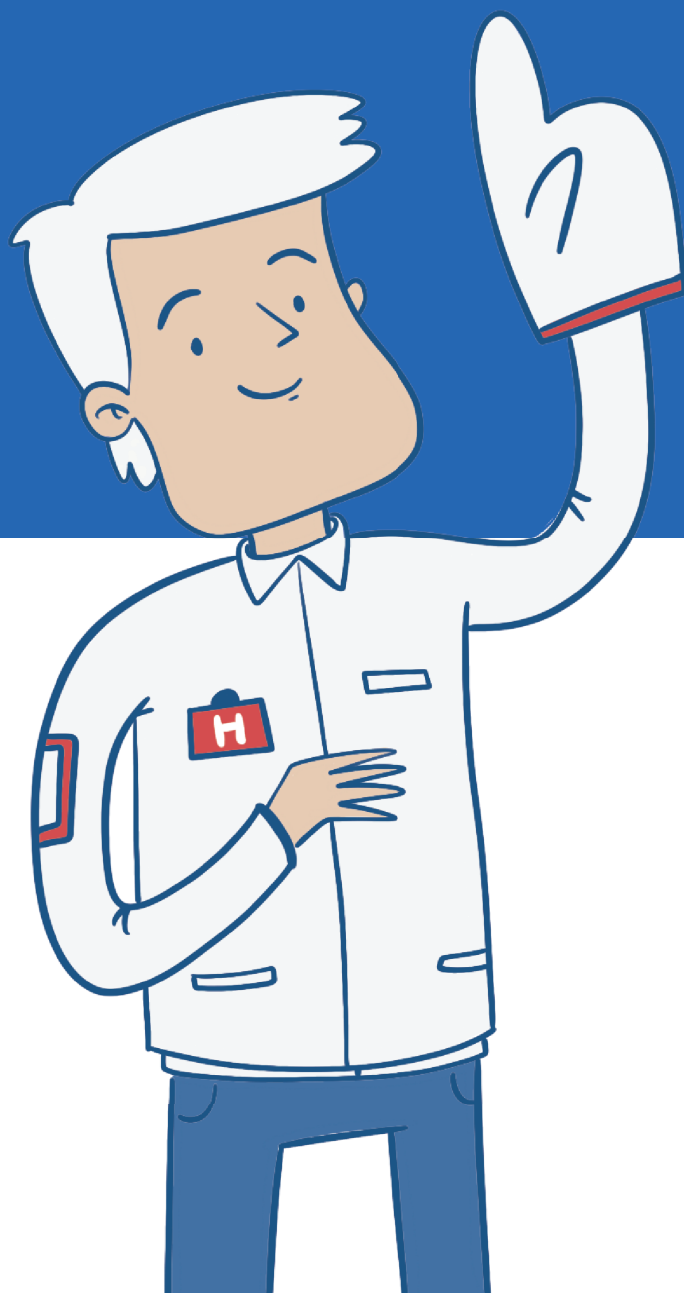


О.Ф.Клинк, С.Г.Кукушкин, А.А.Факторович

# РУКОВОДСТВО ДЛЯ НАСТАВНИКОВ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ



Национальное агентство  
развития квалификаций



Базовый центр  
подготовки кадров



О.Ф.Клинк, С.Г.Кукушкин, А.А.Факторович

# **РУКОВОДСТВО**

## ДЛЯ НАСТАВНИКОВ

### НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

АНО «Национальное агентство развития квалификаций»

2020г.

УДК 331.108  
ББК 65.291.6  
К49

**Клинк О.Ф., Кукушкин С.Г., Факторович А.А.**

**К49** Руководство для наставников на рабочем месте / О.Ф. Клинк, С.Г. Кукушкин, А.А. Факторович – М: АНО «Национальное агентство развития квалификаций», 2020. - 48 с.: ил.

**ISBN 978-5-907286-50-4**

УДК 331.108  
ББК 65.291.6

**ISBN 978-5-907286-50-4**

© АНО «Национальное агентство развития квалификаций»  
© Клинк О.Ф., Кукушкин С.Г., Факторович А.А., 2020г.

# Содержание

<b>К читателю .....</b>	<b>4</b>
<b>ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ САМОПОДГОТОВКА К НАСТАВНИЧЕСТВУ .....</b>	<b>5</b>
Выбор .....	6
Мифы и реальность наставничества .....	10
Как слово наше отзовется... ..	14
<b>ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА НАСТАВНИЧЕСТВА .....</b>	<b>29</b>
Функции наставника .....	30
Подготовка к планированию .....	31
Планирование .....	32
<b>ОТ ПЛАНОВ К ИХ РЕАЛИЗАЦИИ .....</b>	<b>36</b>
Секреты наставников .....	37
Первая встреча .....	38
Обсуждение с подопечным целей и организации работы .....	38
Развитие взаимодействия и общения наставника и подопечного .....	39
Стадии обучения .....	40
Методы и приемы наставничества .....	44
Мотивационно-целевая деятельность наставника .....	44
Организационная деятельность наставника .....	46
Обратная связь .....	47
Завершение периода наставничества .....	48
Литература .....	50

## К ЧИТАТЕЛЮ

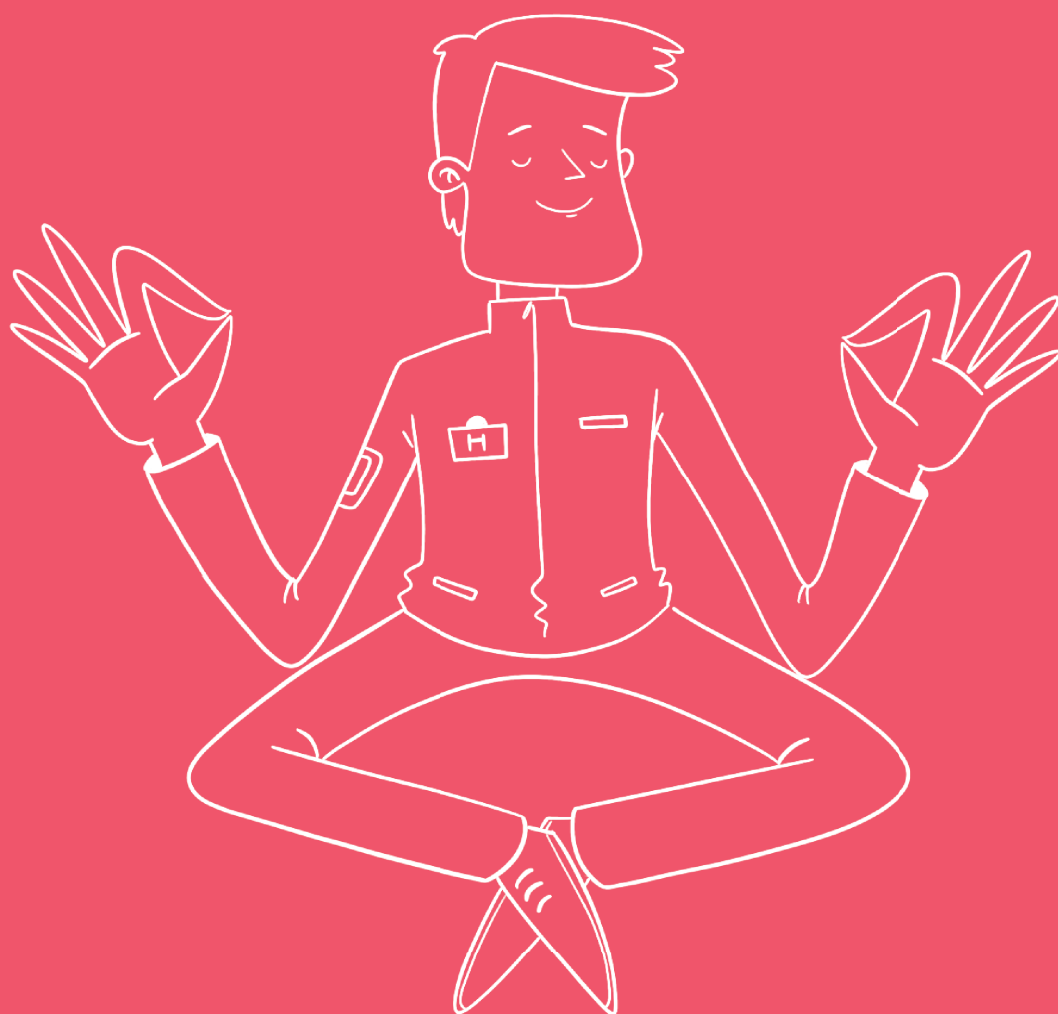
Уважаемые читатели, добро пожаловать в мир наставничества!

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, становиться лучше, успешней и людям, и организациям.

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

# ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ САМОПОДГОТОВКА К НАСТАВНИЧЕСТВУ

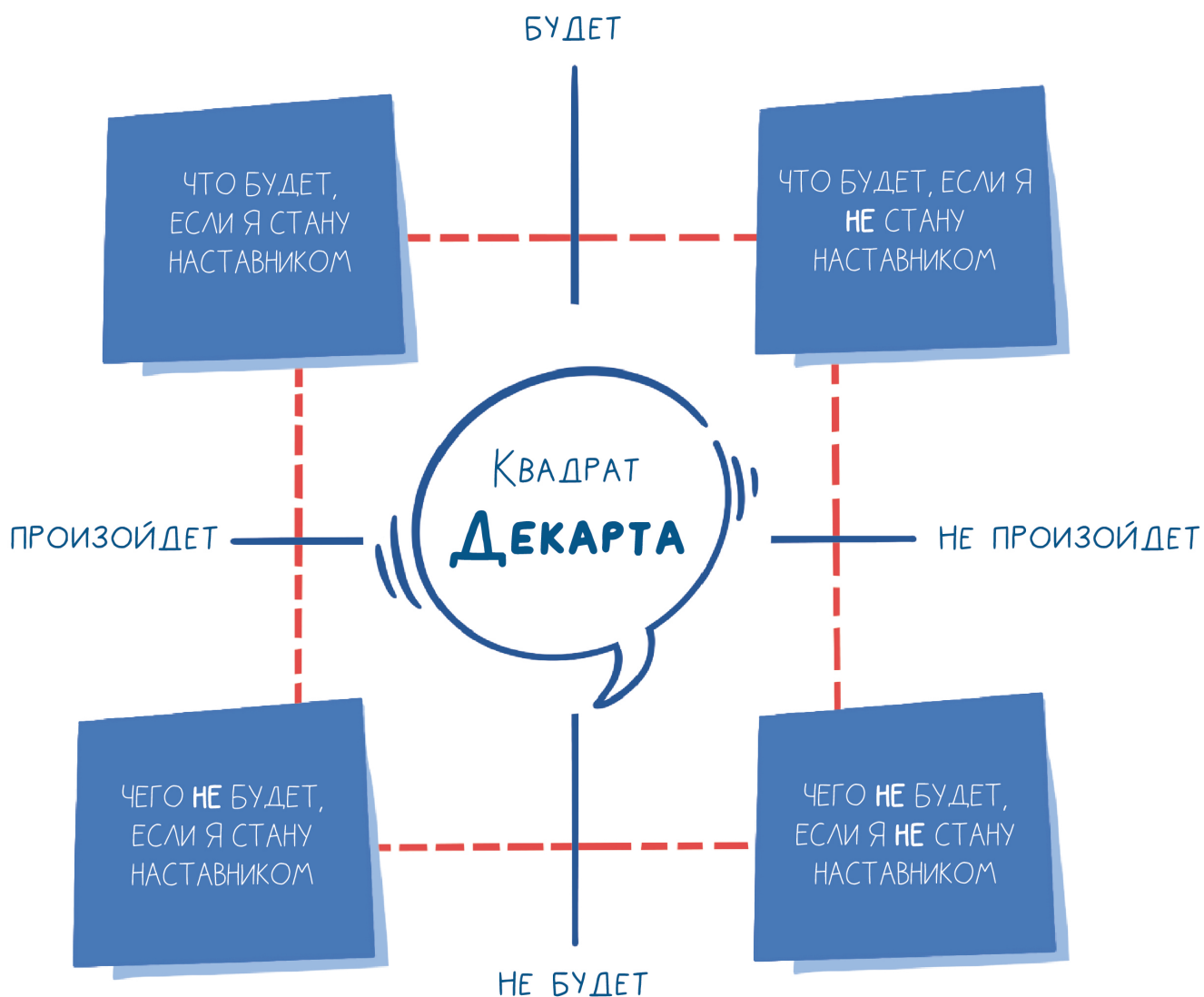


## ВЫБОР

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

Когда человек оказывается в ситуации выбора, он, как правило, задаёт себе всего лишь один вопрос: «Что будет, если это произойдёт?» - и не рассматривает другие решения и их результаты. Оценить возможные последствия различных вариантов решения можно при помощи «Квадрата Декарта».

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





## ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ Я СТАНУ НАСТАВНИКОМ?

Этот вопрос подразумевает поиск плюсов. Он является наиболее очевидным, и важно найти как можно больше ответов, не останавливаясь на том, что первым приходит в голову. Ответы на этот вопрос в перспективе позволят вам наиболее полно использовать потенциал наставничества.

Например: 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 умениями;
- ... я смогу начать заниматься интересным делом;
- ... я смогу подготовить себе смену;
- ... наше подразделение станет работать эффективней и т.д.

## ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ Я НЕ СТАНУ НАСТАВНИКОМ?

Ответы на второй вопрос покажут, какие плюсы вы сохраните, если откажетесь от идеи стать наставником и всё останется так же, как было раньше. Отвечая, записывайте все преимущества сегодняшнего положения дел, те плюсы, которые вы не хотели бы потерять.

Например: если я не стану наставником», ...

- ... я не буду переживать за другого, за то, смогу ли его научить тому, что нужно;
- ... я буду продолжать спокойно работать, и мне не нужно будет находить время на обучение стажера (практиканта), общение с ним;
- ... мне не нужно будет отказываться от привычного образа жизни;
- ... меня не будут считать «выскочкой» и т.д.

## ЧЕГО НЕ БУДЕТ, ЕСЛИ Я СТАНУ НАСТАВНИКОМ?

Ответы на этот вопрос помогут понять, чего вы лишитесь, став наставником, т.е. найти минусы.

Например: если я стану наставником, ...

- ... я не смогу заниматься только собственной работой;
- ... я уже не смогу отвечать только за себя, придется брать ответственность за другого;
- ... возможно, меня не поймут друзья-коллеги и т.д.

## ЧЕГО НЕ БУДЕТ, ЕСЛИ Я НЕ СТАНУ НАСТАВНИКОМ?

Отвечая на данный вопрос, вы отсекаете «не», мешающие реализации решения. На этом этапе рекомендуется отвечать как можно быстрее, опираясь на интуицию.

Например: если я не стану наставником...

- ... я потеряю шанс реализовать себя в новой деятельности;
- ... я не стану больше уважать себя;
- ... я буду переживать, что не попробовал, когда была такая возможность;
- ... у нас останутся проблемы с подготовкой новых сотрудников и т.д.

**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, взаимодействуя с практикантом (стажером), 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 готовности к сотрудничеству, даже если ваш подопечный значительно моложе вас. Иной стиль общения вряд ли будет продуктивен. Построить взаимодействие с подопечным только на контроле и требовательности невозможно. Более того, именно вам надо будет в некотором смысле «подстраиваться» под подопечного. Иначе невозможно понять систему его ценностей, профессиональных представлений и умений, а значит, помочь адаптироваться в организации или освоить профессию.



- Придется развить в себе умения слушать и задавать вопросы, понимать то, что не сказано, поддерживать, мотивировать и ставить задачи, демонстрировать деятельность и понятно объяснять, показывать пример, конструктивно критиковать и объективно оценивать, причем не только практиканта (стажера), но и себя, свою деятельность. Наставничество требует такта и в определенной степени конфиденциальности.
- Наставник готовит подопечного к самостоятельной деятельности. Подготовка, как правило, завершается прохождением итоговой оценочной процедуры. И здесь недостаточно продемонстрировать свое мастерство, надо организовать деятельность практиканта (стажера), ставить перед ним задачи (давать задания), обсуждать их решение, давать право на ошибку.
- Наставничество – это необходимость тратить рабочее время на практиканта (стажера) при том, что никто не снимает с вас основных обязанностей. Однако роль «занятого шефа» в наставничестве может быть продуктивна лишь в редких случаях. Её можно сыграть ситуативно, когда вы чувствуете, что подопечный готов сам справиться с задачей и обращается к вам, что называется, по инерции. Если же вы будете отказывать в помощи постоянно, то можете вызвать целый веер непродуктивных эмоций, среди которых и раздражение, и страх обратиться за помощью, быть некомпетентным, не справиться с заданием (вплоть до отказа от его выполнения) и т.д.
- То же касается роли «заботливого наставника», который постоянно помогает и поддерживает, медленно, но верно формируя у подопечного «выученную беспомощность».

## МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ НАСТАВНИЧЕСТВА

Обучение и воспитание, а, по сути, этим и занимается наставник, - деятельность всепроникающая. Ею занимаются не только учителя, преподаватели, другие педагоги, но и каждый из нас. И каждый имеет установки в отношении того, как учить и воспитывать. Часто эти установки не осознаются и, к сожалению, являются заблуждениями (мифами) несмотря на то, что могут выглядеть вполне правдоподобно. Вообще, такие мифы пронизывают все пласты нашей жизни. Но профессионал, а наставник, 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 почти никогда не дают результата, а то и вызывают прямо противоположный эффект. Даже если этого не случится, преобладание личностного общения над деловым может привести к тому, что результативность освоения профессии (должности) окажется низкой и в какой-то момент потребуются «закручивание гаек» возникнет недопонимание и т.д.

**Миф о том, что наставничество сугубо творческая деятельность** не учитывает такие ее особенности, как необходимость достижения конкретного результата за конкретный временной период. В результате наставник пишет или ему выдают план, которому он не следует, а через некоторое время начинает сетовать на то, что ему достался «не тот подопечный».

**Миф о собственном «всесилии» как наставника,** прежде всего, опасен 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.

- Итак, связь между любым воздействием на подопечного и его результатом имеет вероятностный характер. Один и тот же 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. Результат зависит от множества факторов, через призму которых преломляется действие. Это личностные и индивидуальные особенности наставника и подопечного,



в том числе мотивы, установки, опыт, психологическое и физическое состояние (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.

- Основным средством введения подопечного в должность или профессию является не общение, а организация деятельности, образующей личностный опыт практиканта (стажера). Общение возникает в процессе деятельности, как средство информирования, обсуждения возникающих вопросов и проблем. Мы не призываем отказаться от личного (неделового) общения с подопечным, но при этом нельзя забывать поговорку «Делу время, потехе – час».
- Обучение имеет свой коэффициент полезного действия. Это означает, что учить надо по максимуму, тогда шанс получить обязательный минимум возрастает. Для того, чтобы подопечный чему-то научился, вошел в коллектив и культуру предприятия, наладил деловые связи, требуются время и силы. Чем больше высота, на которую надо подняться, тем больше усилий нам придется затратить.
- Результативность влияния на человека зависит от относительной значимости для него субъекта воздействия. В психологии даже есть такое понятие – «значимый другой». Как правило, значимость зависит от степени авторитетности и формального статуса субъекта воздействия, а в случае группы - и от ее численности и сплоченности.
- Раз результат не гарантирован (см. выше), очень важен текущий контроль. Причем без «розовых очков», выдающих желаемое за действительное. В этом случае можно вовремя скорректировать свою деятельность, взаимодействие и общение с подопечным. Для того, чтобы контролировать ситуацию, важно инструментально поставить цели и определить конкретные показатели их достижения, но об этом мы поговорим далее.

Приемы наставничества нарабатываются в процессе деятельности, и здесь важно, с одной стороны, не бояться и пробовать, а с другой, – постоянно соотносить ценности, цели и средства деятельности. Ведь, если ценности человека расходятся с целями, которые ему приходится достигать, он попадает в замкнутый круг вынужденного функционирования, крайнее выражение которого - ощущение бессмысленности. Если ожидаемый результат не получен – это повод подумать и о целях, и о средствах, используемых для их достижения.

И сейчас мы предлагаем вам сделать первый шаг в этом направлении.



## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. 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.

2. Для того, чтобы быть успешным наставником, важно понимать свои сильные и слабые стороны, а также условия деятельности. Воспользуемся для этого известной в управлении проектами методикой - SWOT-анализом.

Аббревиатура SWOT впервые была использована еще в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом, который предложил для определения перспектив развития бизнеса учитывать не только сильные и слабые стороны компании, но и внешние факторы влияния.

**S (strengths)** – сильные стороны. Это ваши преимущества, которые можно и нужно использовать в работе с практикантом (стажером).

**W (weaknesses)** – ваши слабые стороны. Это то, на что надо обратить внимание, устранить, изменить или превратить в сильную сторону.

**O (opportunities)** – возможности. Это характеристики внешней среды, которые вы можете использовать или на которые можете повлиять. Например, обратиться за поддержкой к HR-специалисту, непосредственному руководителю, обсудить результаты работы практиканта с организатором практики от образовательной организации, использовать при выполнении функций наставника материалы, подготовленные для работы со стажерами (практикантами), возможности корпоративной системы управления знаниями (обучения).

**T (threats)** – угрозы. Это внешние факторы, не поддающиеся или слабо поддающиеся коррекции. Их надо учитывать, можно попробовать устранить, но более продуктивно - переосмыслить, изменить свое отношение к тем или иным условиям наставничества, особенностям подопечного.

В процессе работы важно:

- сфокусироваться только на наставничестве, отбросить то, что напрямую с ним не связано;
- не путать свои сильные и слабые стороны с внешними факторами и наоборот;
- при определении своих сильных и слабых сторон быть честным с собой, тем более что сдавать результаты работы не надо;
- при определении возможностей ориентироваться на факторы, которыми вы можете управлять или которые вы можете использовать
- использовать точные формулировки: чем конкретнее, тем лучше.

При выполнении задания удобно использовать таблицу. Сначала надо зафиксировать свои сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы. Затем уделить внимание тому, как максимально использовать свои преимущества и благоприятные средовые факторы, компенсировать слабые стороны и защитить себя от риска. В этом вам помогут вопросы, приведенные в ячейках таблицы.

	ВНЕШНЯЯ СРЕДА	
	<b>Возможности:</b>	<b>Угрозы:</b>
Я КАК НАСТАВНИК	- _____ - _____ ...	- _____ - _____ ...
<b>Мои сильные стороны:</b> - _____ - _____ ...	<i>Какие сильные стороны (собственные и средовые) необходимо использовать и развивать? Как это делать?</i>	<i>На какие свои сильные стороны можно опереться, чтобы устранить угрозы или превратить их в преимущества? Как это сделать?</i>
<b>Мои слабые стороны:</b> - _____ - _____ ...	<i>За счет каких возможностей внешней среды вы можете преодолеть или компенсировать имеющиеся слабости? Как их использовать?</i>	<i>От каких слабостей важно избавиться, чтобы справиться с трудностями? Как вести себя, если изменить неблагоприятные внешние факторы невозможно?</i>

3. Если есть возможность, поговорите с коллегами-наставниками, учителем, преподавателем колледжа или вуза: на какие закономерности обучения и воспитания они опираются в своей деятельности, что могут вам посоветовать?

## 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, организуя деятельность, общении – фоне и условия деятельности, хотя многие рассмотренные ниже принципы и рекомендации могут быть использованы и в личном общении.

### МНОГОЛИКОЕ ОБЩЕНИЕ

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

- **Деловое общение** сопровождает различные виды деятельности как инструмент их организации, в том числе мотивации, планирования, обеспечения взаимодействия и обратной связи.
- **Личностное общение** всегда взаимно и протекает на ценностно-смысловом уровне. Это поиск себя, смысла жизни и деятельности, ощущение эмоциональной близости с другим человеком (товарищеских отношений, дружбы, любви), взаимопонимания и поддержки. Как гипертрофия личностной составляющей в общении наставника с подопечным, так и стремление исключить её или противопоставить деловому общению ошибочны.
- **Досуговое общение.** Цель – заполнение свободного времени («структурирование времени»). Такое общение часто воспринимается как самоцель (посидим, поболтаем), сопровождает отдых, развлечения и игры, путешествия, занятия физкультурой и т.д.

Особое место в общении занимают **ритуалы** - стереотипные наборы действий, известных и понятных участникам и окружающим. Цели соблюдения ритуалов, как правило, до конца не осознаются: это удовлетворение потребности в безопасности и стабильности, в отождествлении с группой себе подобных. Возникновение ритуалов в общении, принимаемых и наставником, и подопечным, может рассматриваться как показатель позитивной групповой динамики, а сами ритуалы могут выполнять роль мотиваторов, инструментов эмоциональной поддержки и т.п.

Способы и приёмы общения, используемые человеком, зависят не столько от специальной выучки, сколько от его ценностей, мотивов, представлений о смысле и целях, желательных и допустимых способах поведения в общении, то есть от **направленности личности в общении**.

- **В открытом (диалогическом) общении** человек стремится понять другого и делает все, чтобы быть понятным и понятым, относится к другому как к равному, слышит, доверяет и уважает его. Это создает условия для творчества, развития обоих участников общения. Диалогическое общение легко описать, но сложно построить. Порой даже трудно понять, как можно относиться к стажеру или к практиканту как к равному.
- **Авторитарная направленность в общении** характеризуется ориентацией на доминирование, стремление «подавить» партнера, подчинить его действия своим целям. Соответственно, вопрос понимания редуцируется до «требования понимания», а точнее, согласия партнера по общению. На первый взгляд, такое поведение говорит о власти, ощущении человеком собственной значи-



мости, однако только на первый взгляд. Авторитарное общение необходимо человеку, чтобы компенсировать неуверенность в себе, получить подтверждение своей значимости, ценности. Если собеседник соглашается, подчиняется, это повышает самооценку авторитарного человека. Если собеседник думает по-другому, это воспринимается как угроза собственной состоятельности, включается психологическая защита. В результате у авторитарного человека есть две точки зрения: моя и неправильная.

Авторитарный наставник может научить инструментальной составляющей профессии. Что же касается самостоятельности, ответственности, готовности выходить за рамки своих обязанностей, преодолевать ограничения деятельности, то если они и будут развиваться у подопечного, то не благодаря, а вопреки тому, что делает наставник.

- **Манипулятивная направленность в общении** реализуется как скрытое воздействие на двойном уровне. Цель манипуляции - использование партнёра по общению как средства для достижения какой-либо собственной цели. Например, для наставника очень важно быть успешным, важнее, чем научить другого. А оценивают его по результатам деятельности практиканта. И наставник делает все, чтобы его подопечный выглядел успешным. Именно выглядел, а не был, а там – как сложится. Интересно, что цель манипуляции, как и манипулятивный характер общения самим манипулятором могут и не осознаваться.

Манипулятор стремится понять партнера (без этого им невозможно управлять), но не раскрывается сам. Исход такого общения заранее предрешён манипулятором, который «ведёт игру» (при условии, если его партнёр «ведётся»).

Если человек с выраженной авторитарной направленностью общения прямолинеен, то манипулятор хитер. Его порой сложно распознать даже в себе. Чтобы разобраться с проблемой манипулирования, понять, может ли манипуляция быть полезной для подопечного, придётся потратить время.

Помните рассказ Л.Н.Толстого «Косточка»? Тот, где мама купила сливы, а один из детей не удержался и съел одну, но не признавался в этом? И тогда отец сказал, что в сливах есть косточки, и если кто не умеет их есть и проглотит косточку, то через день умрёт. Ваня побледнел и сказал: «Нет, я косточку бросил за окошко». И все засмеялись, а Ваня заплакал.

В рассказе описана типичная манипуляция, ведь отец знает, что проглотить косточку не страшно. И он получает «выигрыш»: следствие проведено успешно, ребенок получил урок. Правда, возникает вопрос: «Какой урок? Нельзя нарушать запреты родителей? Нельзя врать, ибо тайное всегда становится явным? Или врать надо более искусно? Или, пусть не сейчас, а чуть позже, мальчик сделает вывод, что отцу (людям) нельзя доверять?».

Означает ли это, что манипуляция – табу для наставника?

Существует две противоположных точки зрения. Одни считают манипуляции полезными, поскольку они заменяют грубое давление. Наверное, наиболее известным представителем данного взгляда является Дейл Карнеги, книга которого «Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей» и сегодня пользуется популярностью. Противоположной точки зрения придерживается, например, Эверетт Шостром, автор книги «Анти-Карнеги, или человек-манипулятор». Вот его слова: «большая часть наших манипуляций очень пагубно сказывается как на жизни самих манипуляторов, так и на жизни их близких», «современный человек в результате своего бесконечного манипулирования потерял всяческую возможность выразить себя прямо и творчески и низвел себя до уровня озабоченного автомата». Лишь

однажды вскользь он замечает: «Конечно, не всякое манипулирование - это зло. Кое-какие манипулятивные шаги необходимы человеку в его борьбе за существование».

Но прежде, чем присоединиться к той или другой точке зрения, давайте вспомним **отличительные черты манипулятивного воздействия.**

**Манипуляция отличается** от открытого общения не тем, что она осуществляется в обход сознания (в силу своей природы мы многое воспринимаем подсознательно), не тем, что воздействие на человека происходит против его желания (мы и желания свои не всегда осознаем), а **стремлением скрыть свою позицию, просчитать другого, чтобы получить выигрыш, то есть неискренностью (нечестностью), а значит, и неуважением.**

**Могут ли в выигрыше оказаться и субъект, и объект манипулирования?** Вспомним ситуацию с наставником, который делает все, чтобы его подопечный выглядел успешным. Такая ситуация может вполне устраивать студента. Особенно, если ему надо «просто пройти практику». Но в результате имитации успешности студент, как минимум, теряет время, как максимум – себя. Манипулятивное воздействие блокирует развитие человека - объекта манипуляции, его свободу и ответственность. А если студент «заблуждается добросовестно», верит наставнику? Что будет при встрече с реальностью? Не стоит забывать и о том, что, кроме студента, в манипуляцию оказываются втянутыми его педагоги, доверяющие наставнику, коллеги наставника. Таким образом, в выигрыше оказывается только наставник, но и он неспокоен, ведь ситуация может раскрыться. Манипуляцию рано или поздно можно распознать, и на всякого манипулятора найдется более сильный манипулятор.

Интересно, что мы не прочь манипулировать другими, но очень не хотим стать объектом манипуляции. Наверное, это лучше всего показывает, кто получает выгоду от манипуляции.

Что касается честности, то речь идет не о том, что всегда надо резать правду-матку и сообщать человеку обо всех его ошибках. Важно уметь выразить свои мысли и чувства искренне, но не обижать подопечного, а это возможно, если уважаешь его. Круг замкнулся.

Итак, нельзя впадать в крайность и рассматривать любую похвалу, намек, использование приемов, позволяющих заинтересовать человека в чем-либо, как манипуляцию. Главное отличие открытого общения от манипулятивного – его искренность и взаимное уважение.

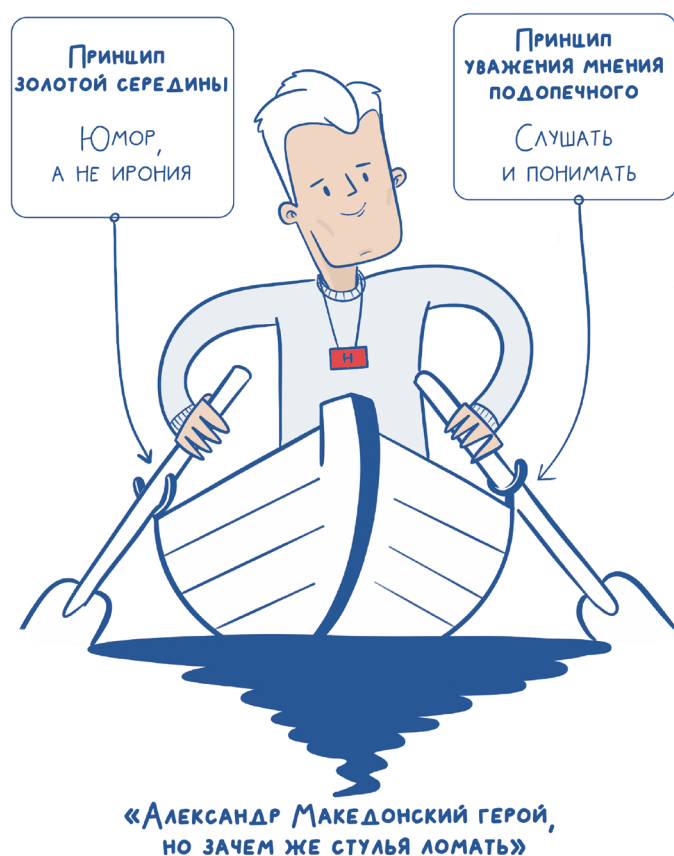
- **Конформная направленность личности в общении.** Слово «конформность» произошло от латинского «conformis» - «подобный, сообразный» и в психологии означает податливость человека реальному или воображаемому давлению группы. Она проявляется в изменении поведения и установок человека на первоначально не разделяемые им, но соответствующие позиции большинства. Сложно представить себе конформную направленность наставника в общении с подопечным. Скорее всего, здесь сработает «запасной вариант» (один или несколько из описанных). Но конформный наставник будет выполнять свои функции, строить общение с практикантом (стажером) под влиянием окружающих, а значит, велика вероятность непоследовательности в поведении.
- **Альтероцентристская направленность в общении** отличается добровольной «центрацией на другом»: стремлением понять его, не ожидая взаимного понимания, способствовать развитию, игнорируя собственные проблемы. На первых этапах взаимодействия с подопечным альтероцентристская направленность наставника может быть эффективна. Однако если он «застревает» в

ней, то в какой-то момент почти неизбежно «альтруист» начинает испытывать неудовлетворенность: «Я для них..., а они...». Кроме этого, альтероцентристская направленность реальная или воображаемая может использоваться как оправдание собственной неуспешности или нереализованности.

- **Индифферентная направленность личности в общении** проявляется в игнорировании собственных эмоций и эмоций партнера ради интересов дела. Здесь, скорее, можно говорить про «уход от общения». Когда «дело превыше всего», странно думать о личной свободе, взаимопонимании и развитии.

Как правило, у человека имеется та или иная доминирующая коммуникативная тенденция, но проявляется она в том случае, если ситуация и партнер позволяют общаться в удобном для него стиле. Все мы можем проявлять гибкость в общении и делать это осознанно, понимая, каковы истоки, возможности и ограничения различных вариантов направленности личности в общении.

## ОБЩЕНИЕ: ОТ ПРИНЦИПОВ К ИНСТРУМЕНТАМ



Большую роль в общении наставника с подопечным играет принцип «**ЗОЛОТОЙ СЕРЕДИНЫ**». Крайние позиции – многословность и подчеркнутая лапидарность, 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.

«Золотая середина» важна и в обратной связи, оценке работы практиканта (стажера) наставником. Если ошибок много, не стоит стараться не упустить ни одной. Надо акцентировать внимание на основных, исправить их, а потом отрабатывать детали.

Ещё один важнейший принцип – уважение мнения подопечного, а для этого важно умение слушать и понимать. Часто мы слушаем невнимательно потому, что:

- во время разговора начинаем обдумывать ответ и уже не слышим, что говорит собеседник;
- считаем, что уже все поняли и «в целях экономии времени» перебиваем;
- находимся во власти эмоций и не можем включить разум;
- просто не умеем слушать.

В высказывании, как правило, есть два уровня: информационный и эмоциональный. Отсюда и слушание должно давать возможность понять информацию и чувства говорящего. Понять информацию помогает **активное слушание**: выяснение, перефразирование, резюмирование.

**Выяснение.** Чтобы правильно понять человека, часто стоит задать уточняющий вопрос (Что вы имели в виду?) или наводящие вопросы (Что? Где? Когда? Почему? Зачем?), попросить объяснить другими словами (повторять то же бесполезно, ведь именно сказанное и не понял собеседник).

**Перефразирование, или парафраз,** – еще один способ уточнения правильности понимания. Как правило, перефразирование начинается с вводных слов типа: «Я правильно понял, что...», «Значит, вы считаете...» и т.п.

**Резюмирование** - это подведение итогов, выделение сути. Оно позволяет не только убедиться в наличии взаимопонимания, но и спланировать дальнейшую деятельность, разделить зоны ответственности, показать, с чем вы согласны, а что делали бы по-другому, но доверяете решение подопечному.

Типичной ошибкой активного слушания является формальное следование правилам при отсутствии желания понять. Например, человек строит парафраз или задает вопрос: «Что ты имел в виду?» - однако ответ не выслушивает. Активное слушание отлично срабатывает в деловом общении на рациональном уровне в спокойной обстановке. Если же ваш собеседник не уверен в себе, волнуется (а такое часто бывает со стажерами и практикантами, особенно при первой встрече) поможет пассивное слушание или отражение чувств.

**Пассивное слушание,** когда вы не задаете вопросы, не советуете и, тем более, не перебиваете, а только поддерживаете нейтральными репликами и взглядом (угу-реакция), дает человеку возможность выговориться.

**Отражение чувств** особенно необходимо, когда человеку требуется поддержка или в случае конфликта. Впрочем, поддержка нужна практиканту (стажеру) и в ситуации конфликта, а понимание на эмоциональном уровне важно не только, когда эмоции отрицательные, но и когда они положительные. Существует несколько механизмов понимания чувств, стоящих за словами человека.

Первый – это **эмпатия**, дословно – «чувствование внутрь», способность сопереживать другому человеку. Эмпатия возможна, если вы поставите себя на место собеседника. Так вам будет легче понять, какого ответа он ждет.

Эмпатия отличается от **идентификации**. Эмпатия - это всегда «как будто». Если «как будто» утрачивается, то мы имеем дело с «идентификацией» и, как ни странно, теряем способность помочь человеку, поскольку погружаемся в собственные переживания, не можем посмотреть на ситуацию со стороны, найти «взрослый» выход из нее.

Эмпатия отличается и от **симпатии**. Если симпатия - предрасположенность к партнеру по общению, то эмпатия нейтральна в том смысле, что за ней не стоит ни позитивных, ни негативных оценок. Это сочувствие другому.

И последний механизм – это **социальная рефлексия** (от латинского reflexio – обращение назад), понимание путем размышления за партнера. Это наиболее рациональный из четырех рассмотренных механизмов. Суть его в шуточной форме отражена в эпиграмме Ковентри Патмора «О поцелуе», с которой мы знакомы в переводе Самуила Яковлевича Маршака:

- Он целовал вас, кажется?
  - Боюсь, что это так!
  - Но как же вы позволили?
  - Ах, он такой чудак!
- Он думал, что уснула я

И все во сне стерплю,  
Иль думал, что я думала,  
Что думал он: я сплю!

Отражение дает почувствовать собеседнику, что вы понимаете его чувства. Например, ваш подопечный говорит: «Я никогда не смогу это сделать! Наверное, это не моя работа...». В зависимости от того, что стоит за этими словами, возможны различные варианты ответов:

«Да, наверное, это очень сложно для вас».

«Да, наверное, об этом стоит подумать».

«Ничего страшного. Терпенье и труд все перетрут».

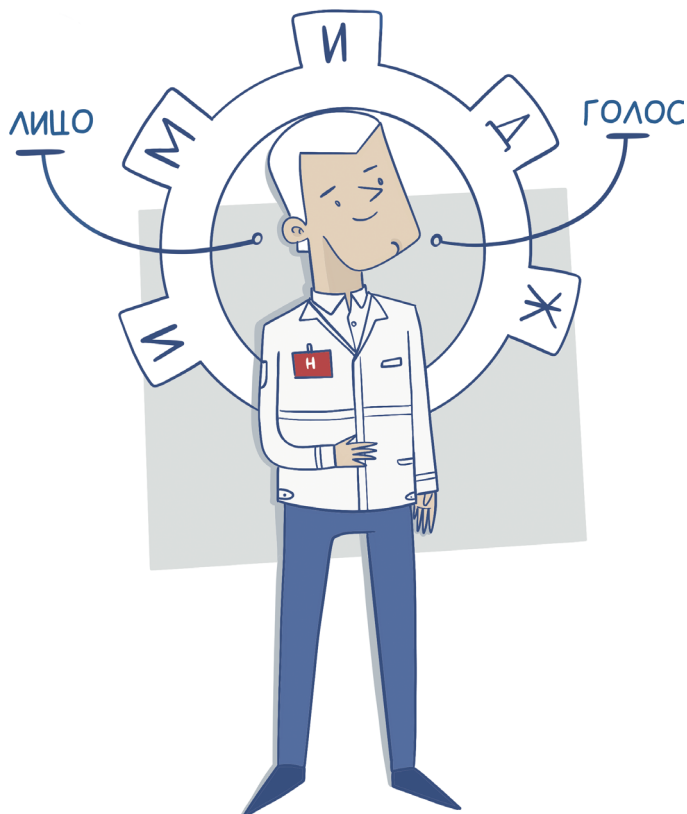
«Может быть, вам нужно время, чтобы собраться с мыслями?».

При этом нельзя забывать, что дело не только в словах, значение имеют интонация, жесты, взгляд и выражение лица говорящего. Об этом мы и поговорим.

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

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).



## ИМИДЖ

Министр иностранных дел Российской Федерации Сергей Викторович Лавров как-то сказал: «Образ – это то же самое, что имидж, но по-русски». И в этом человеку, в совершенстве владеющему английским и знающему сингальский, дивехи и французский языки, можно верить. Деловым имиджем можно и нужно управлять.

Исследования показывают, что наиболее значимо для восприятия человека человеком выражение лица и голос. И если за речью мы обычно следим, то о мимике и взгляде думаем меньше. Интересно, что наиболее «правдивыми» частями лица являются верхняя (лоб, брови) и нижняя (нос, рот). Глаза же «умеют врать».

Не менее важной составляющей имиджа является одежда, даже если она форменная. Ведь «по одежке встречают».

**МОБИЛИЗАЦИЯ** – состояние психофизической готовности человека к предстоящим действиям, степень его внутренней напряжённости. Внутренняя напряжённость выражается в позе и мимике человека и легко читается окружающими. Она может как повысить эффективность и надёжность деятельности, так и привести к дезорганизации.

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 или я хочу спать, я плохо себя чувствую. Степень 3, например, может выглядеть так: «Ну, кто там ещё? Чего ему?» Лицо вялое, выражение глаз усталое или ленивое, корпус как бы тянет назад.

В степени 5-6 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 может восприниматься как навязчивость во взаимоотношениях, 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 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 энергия. Например, высокая мобилизация «на себя» - это самоуглублённость. Мобилизация «на дело» - сосредоточенность. В этих случаях окружающие часто начинают ходить «на цыпочках», чтобы не помешать.

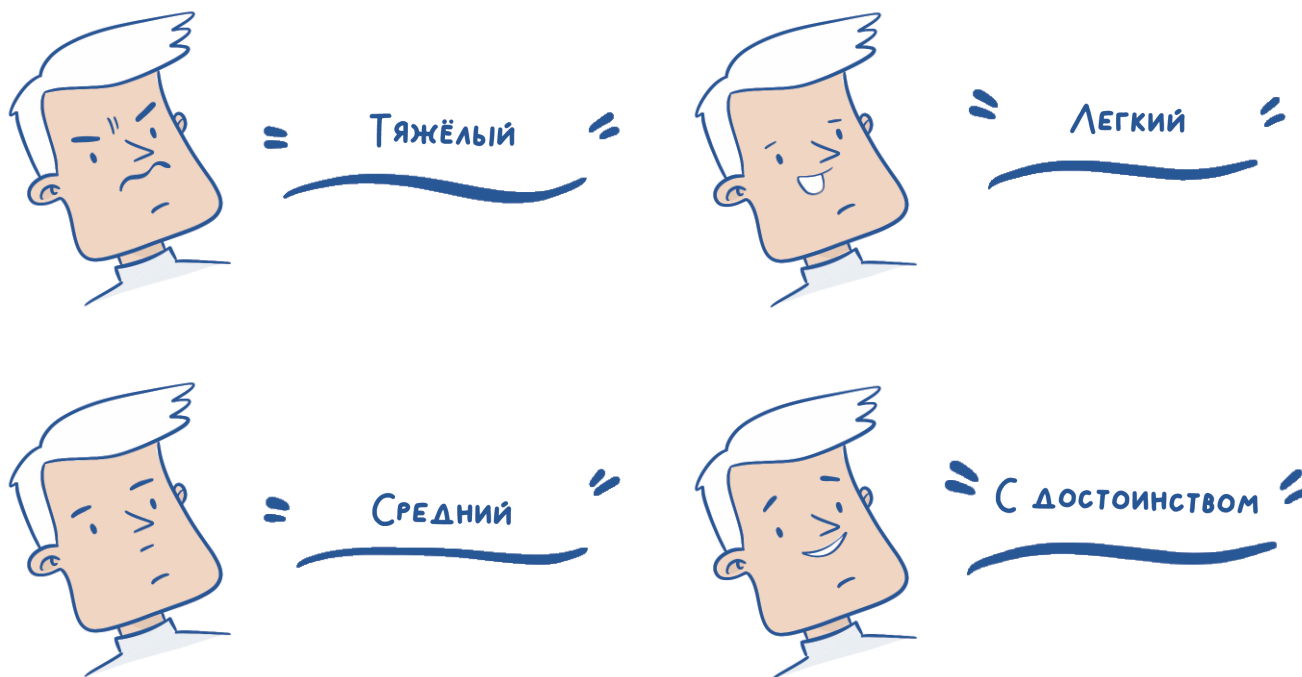
**ВЕС** – индикатор эмоционального состояния и физического самочувствия человека. Шкала здесь примерно такова: тяжёлый вес, средний вес (вес «с неохотой»), вес «с достоинством», лёгкий вес.

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

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

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

**Вес «с достоинством»** - человек приветлив, спокоен, доброжелателен; от него веет уверенностью в себе; он уважает и себя, и стажера (практиканта). Окружающие настраиваются на данную «волну», заряжаются его состоянием. Плечи расправле-

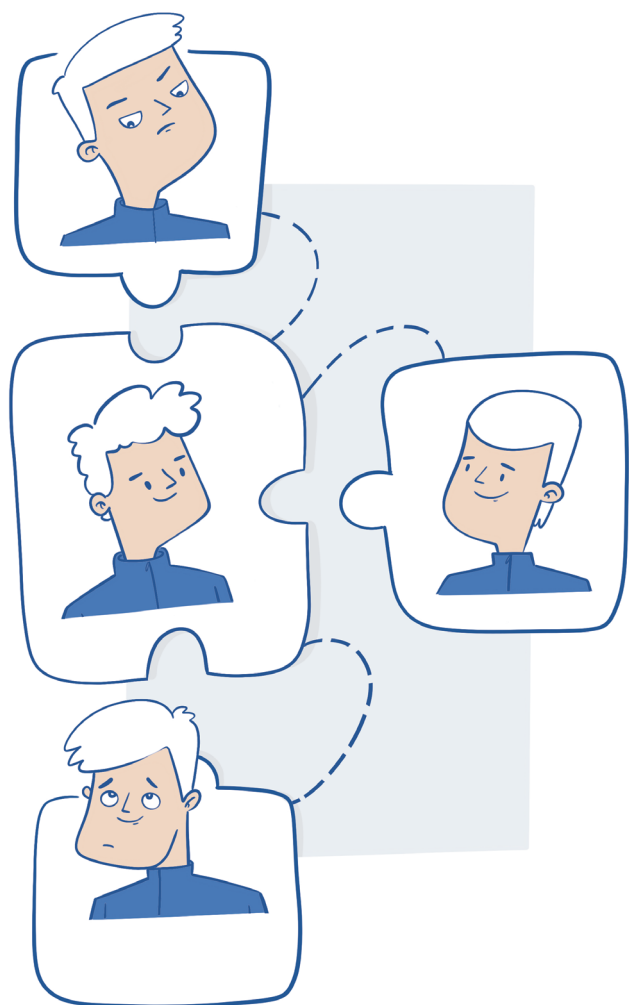


ны, чуть приподняты; спина прямая; руки находятся примерно на уровне пояса или груди и слегка жестикулируют.

В большинстве случаев для наставничества оптимален именно вес «с достоинством», однако и легкий, и средний, и даже тяжелый веса могут быть адекватны в той или иной ситуации.

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

МОБИЛИЗАЦИЯ \ ВЕС	ПОНИЖЕННАЯ (0-3)	ОПТИМАЛЬНАЯ (5-6)	ПОВЫШЕННАЯ (8-11)
<b>Тяжёлый</b>	Уныние, недомогание	«Разнос»	Агрессия
<b>«С достоинством»</b>	Релаксация	Хорошее, деловое настроение	Собранность, повышенное внимание
<b>Лёгкий</b>	Мечтательность	Переживание общей радости	Восторг, ликование



**ПРИСТРОЙКА** – непроизвольное приспособление тела человека к объекту 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 мешают пристройка «сверху» и повышенная мобилизация. Если добавить немного юмора и использовать пристройку «снизу», также можно получить 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 ситуациями, 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 поиск инструментов их решения бывают необходимы.

### СОЗНАТЕЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ



<b>На внимание</b>	1. Звать
<b>На мышление</b>	2. Объяснять
	3. Отделяться
<b>На память</b>	4. Узнавать
	5. Утверждать
<b>На чувства</b>	6. Упрекать
	7. Ободрять
<b>На воображение</b>	8. Удивлять
	9. Предупреждать
<b>На волю</b>	10. Просить
	11. Приказывать

Особенно важно это на первых этапах деятельности, т.к. позволяет найти инструменты для решения задач привлечения внимания, активизации мышления, памяти или воображения, обращаться не только к рассудку, но и к эмоциям, мотивировать деятельность. Постепенно выбор словесных действий (средств решения перечисленных задач) станет интуитивным, но, чтобы развить «чутье», надо понять, каков репертуар, возможности и ограничения различных словесных действий.

Существует одиннадцать простых словесных действий.

Их «считывание» 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. Но вместо того, чтобы непрерывно звать подопечного, можно применить какое-либо другое словесное действие. Например, *удивить, попросить или ободрить*.

**ВОЗДЕЙСТВИЕ НА МЫШЛЕНИЕ.** Когда человек обращается к разуму другого, обычно он полагается на логику и аргументацию, тогда как для слушающего важное значение имеет и интонация, 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 человек может смешивать эти действия, тем самым обижая партнёра по общению. Обычно мы начинаем «отделяться» в двух случаях: 1) когда не в состоянии что-то объяснить; 2) когда не хочется этого делать. Это не значит, что словесное действие «отделяться» должно быть под запретом у наставника. Например, если подопечный запрашивает информацию, которой вы не можете поделиться по соображениям этики, или, если хотите, чтобы он подумал и решил проблему сам.

**ВОЗДЕЙСТВИЕ 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. Для этого надо «узнавать».

**ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ЧУВСТВА:** *упрекать или ободрять*. Эти действия нацелены на изменение эмоционального самочувствия человека.

И не надо стремиться исключить отрицательные эмоции совсем. Они источник внутренней энергии, помощник в преодолении трудностей. Секрет в том, чтобы общий фон взаимодействия оставался мажорным. Своевременное использование действия «ободрять» создаёт позитивную эмоциональную окраску, повышает результативность работы. Важно не переборщить. Частое подбадривание может вызывать недоумение или даже обижать, восприниматься как обращение к маленькому ребенку.

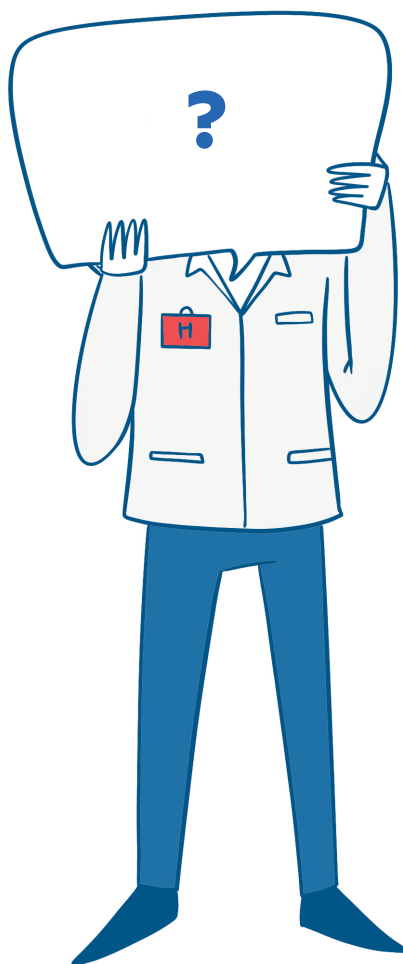
**ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ВОООБРАЖЕНИЕ** связаны с предоставлением собеседнику времени на то, чтобы он мысленно дорисовал, «довообразил» сообщённые сведения. С этим связаны паузы, недоговорённости, интригующие интонации. Действие *удивлять* читается не только в содержании речи, но и в «возвратном» движении головы после её движения вперёд на ударном слове, в прямом, открытом взгляде,

в ожидании эффекта от сообщения (здесь важна «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 неподвижно, глаза не приемлют возражения; в ситуации просьбы поза и мимика меняются: рука протягивается навстречу, ладонь открывается, в глазах – ожидание. 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 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?



## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Предрасположенность к той или иной направленности личности в общении связана с личностными характеристиками. Перед вами набор личностных черт. Сделайте бланк (форма приведена далее) и обведите в нем номера тех характеристик, которые соответствуют вашему представлению о себе. Также вы можете попросить сделать это же близких людей и коллег, чтобы сравнить самооценку и оценку окружающих.

- |   |  |
|---|--|
| 1. Умеет настоять на своем              | 17. Производит хорошее впечатление               |
| 2. Уверен в себе и независим            | 18. Во всем полагается на себя                   |
| 3. Способен быть суровым                | 19. Строгий, но справедливый                     |
| 4. Его трудно переубедить               | 20. Часто разочаровывается                       |
| 5. Уступчиво-покладистый                | 21. Способен быть критичным к себе               |
| 6. Ищущий одобрения у окружающих        | 22. Предоставляет другим право принимать решения |
| 7. Общительно-уживчивый                 | 23. Очень дорожит мнением окружающих             |
| 8. Любит помогать и заботиться о других | 24. Вселяет уверенность в окружающих             |
| 9. Может руководить другими             | 25. Любит ответственность                        |
| 10. Деловитый и практичный              | 26. Безразличен к мнению других о себе           |
| 11. Прямолинейно-открытый               | 27. Вспыльчиво-раздражительный                   |
| 12. Недоверчивый                        | 28. Не терпит, чтобы им командовали              |
| 13. Легко смущается                     | 29. Охотно соглашается                           |
| 14. Доверчив и склонен к подражанию     | 30. Стремится радовать окружающих                |
| 15. Всегда дружелюбен и любезен         | 31. Ласково-доброжелательный                     |
| 16. Терпим к недостаткам других         | 32. Деликатно-ободряющий                         |

### Бланк для ответов

1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32

## Обработка результатов

1. Сосчитайте сумму чисел в каждом из восьми столбцов.

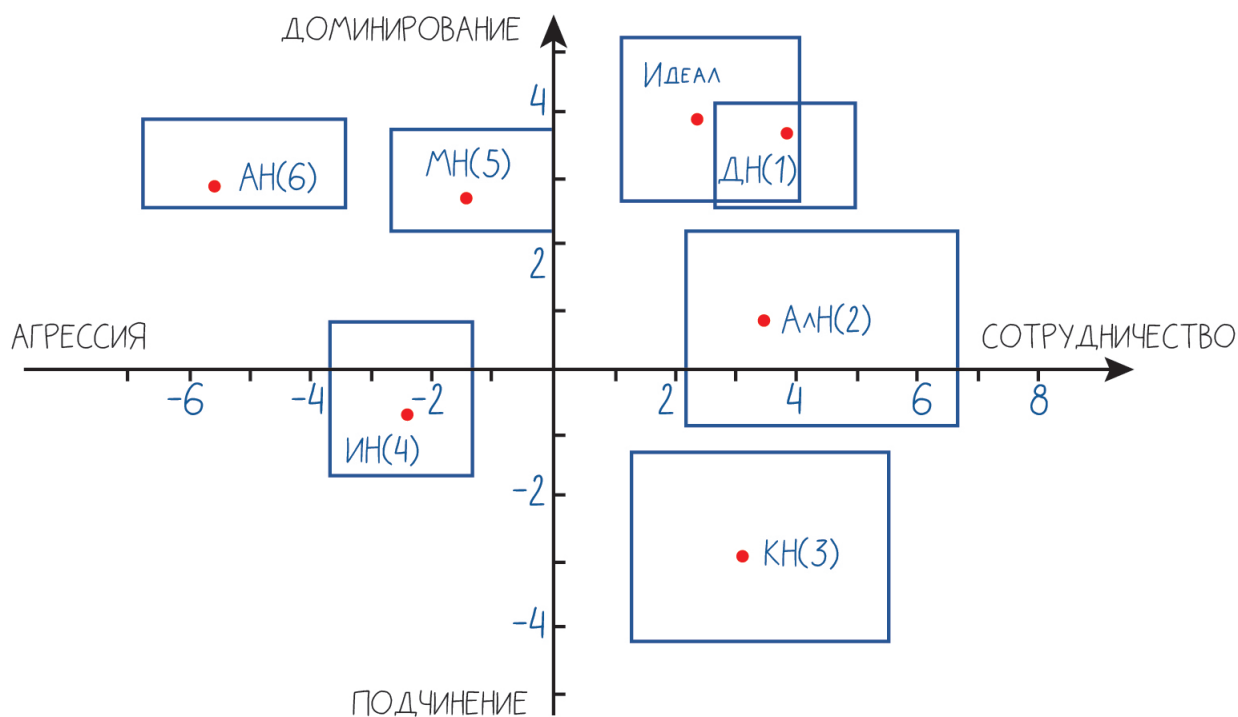
I – тенденция к лидерству	II – уверенность в себе	III – требовательность к другим	IV – негативизм	V – подчиняемость, уступчивость	VI – зависимость от окружающих, потребность в поддержке	VII – доступность влиянию окружающих, некритическая податливость	VIII – отзывчивость
1	2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32

Найдите координаты точки на плоскости (X – шкала «агрессия – сотрудничество», Y – шкала «подчинение-доминирование»), рассчитав их по формулам:

$$Y = 0,7 \cdot (II + VIII - IV - VI) + I - V;$$

$$X = 0,7 \cdot (VI + VIII - II - IV) + VII - III$$

Отметьте «свою точку» на плоскости. Определите предрасположенность к общению той или иной направленности по степени близости «своей точки» к той или иной области (точками обозначены средние значения, прямоугольниками – вариации оценок).



Направленность личности в общении:

- 1) диалогическая направленность (ДН);
- 2) альтероцентристская направленность (АлН);
- 3) конформная направленность (КН);
- 4) индифферентная направленность (ИН);
- 5) манипулятивная направленность (МН);
- 6) авторитарная направленность (АН).

Сравните самооценку потенциальной направленности общения с оценкой близких людей и коллег (если они проводили оценку). Подумайте, как будет влиять ваша предрасположенность на общение с подопечным? Что является вашей сильной стороной и что надо изменить?

2. Есть ли у вас и ваших коллег ритуалы общения? В какие из них стоит или не стоит включать практиканта (стажера) и почему?

3. Попробуйте в течение дня или нескольких дней использовать для понимания приемы активного слушания: выяснение, перефразирование, резюмирование. А после этого попробуйте «включить» механизмы, помогающие понять чувства другого человека: эмпатию и социальную рефлексию.

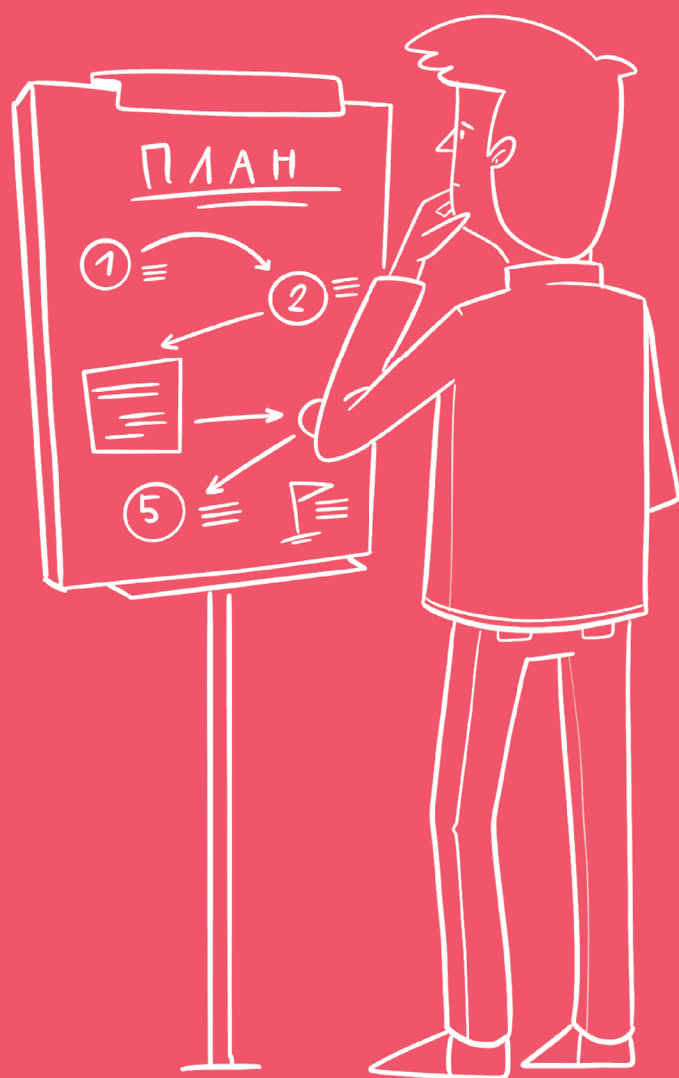
4. Вспомните свои ощущения от общения с человеком, в облике которого читаются разные варианты мобилизации и веса. В каком варианте мобилизации и веса вы обычно бываете на работе? В каких ситуациях ваша мобилизация и вес меняются? Это происходит само собой или требует волевых усилий, иных действий с вашей стороны?

5. Для развития личного имиджа полезно подумать, а может быть, и записать, каковы его сильные стороны, 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.

Сильные стороны моего имиджа	Как я их использую в общении с практикантами (стажерами)?	Как я могу использовать их ещё?
1.		
2.		
...		
Слабые стороны моего имиджа	Как можно от них избавиться?	Как можно обратить эти недостатки в достоинства?
1.		
2.		
...		

6. «Упражнение А.С. Макаренко»: произнесите фразу «поди сюда» с использованием различных словесных действий: звать, объяснять, отделяваться, узнавать, утверждать, упрекать, ободрять, удивлять, предупреждать, просить, приказывать. Получилось 11 вариантов, а А.С. Макаренко говорил о 26-ти. Чтобы набрать еще 15, попробуйте сочетать различные варианты словесных действий друг с другом и с различными бессловесными действиями, например: «удивлять» можно в весе «с достоинством», а можно в «легком» или «тяжёлом весе».

# 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 будет несколько различаться в зависимости от категории наставляемых. И в то же время можно выделить инвариант. В его основе последовательность шагов, включающая планирование, организацию и контроль. Также учитывается, что задачи наставника связаны не только с поддержкой освоения или совершенствования профессиональной деятельности подопечного, но и с введением в корпоративную культуру, знакомством подопечного с предприятием и условиями работы.

Наставники студентов-практикантов (осваивающих рабочие профессии или специальности среднего звена, бакалавров, магистров или специалистов), слушателей программ профессионального обучения, рабочих и специалистов, которые только трудоустроились, или перемещаются в должности, как правило, выполняют следующие функции:

- **планирование** практики, стажировки, адаптационного периода и т.д. (обычно осуществляется совместно с руководителем подопечного, а также с участием специалиста по управлению персоналом и других заинтересованных лиц, например: специалиста учебного центра организации, руководителя практики от образовательной организации-партнера);
- **знакомство с предприятием, корпоративной культурой, условиями работы**, в том числе режимом труда и отдыха, требованиями охраны труда и правилами поведения в организации и подразделении, системой оплаты труда, возможностями обучения и карьерного роста;
- **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);

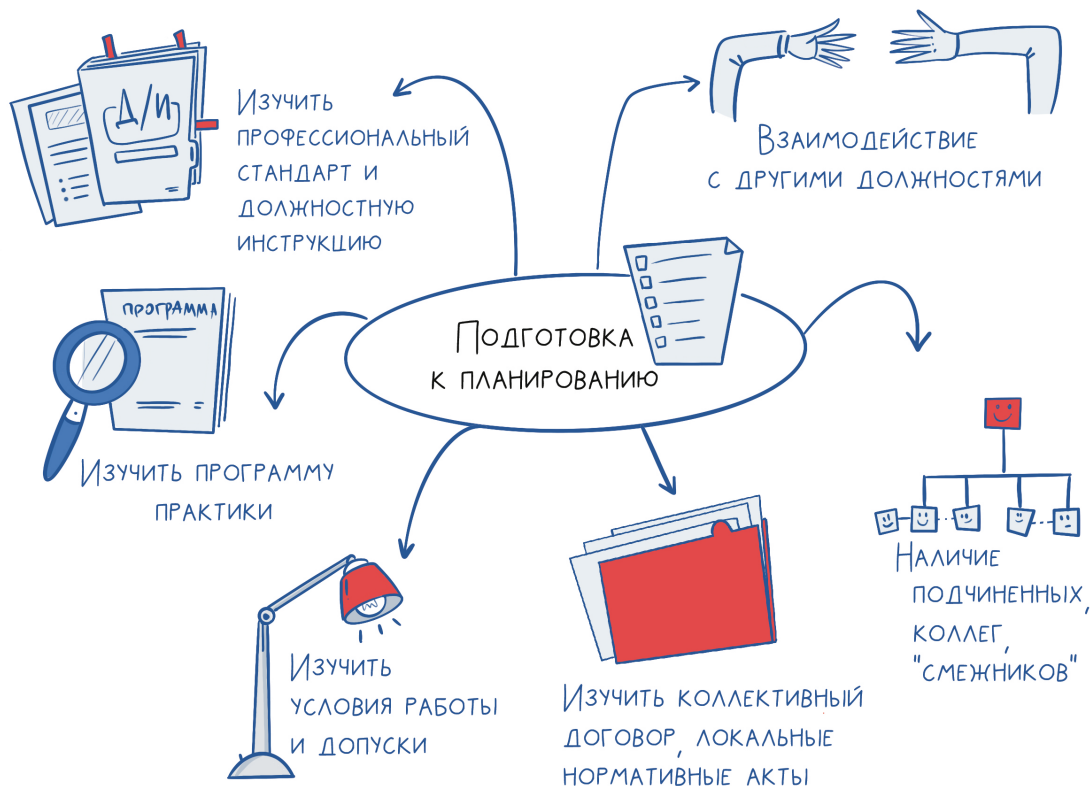
- **курирование выполнения исследовательских работ:** консультирование на всех этапах выполнения работы, проверка отчетов, статей, выпускной квалификационной работы и(или) диссертационной работы, организационная поддержка представления публикаций в ведущие научные журналы.

#### 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

Подготовку к планированию стоит начать с изучения функционала, требований к умениям и знаниям подопечного, условий его труда (даже если у вас они такие же), зафиксированных в требованиях профессионального стандарта к квалификации работника, трудовом договоре и коллективном трудовом договоре, иных локальных нормативных актах организации, программе практики или стажировки. Их обсуждение с непосредственным руководителем подопечного работника или руководителем практики студента поможет четко понять содержание работы и требования к ее результатам.



Важно не упустить из виду следующее:

- Где и как зафиксирована информация об условиях работы?
- Если для работы необходимо пройти инструктажи и получить допуски, то кто за это отвечает? Какова процедура и сроки? Это важно, чтобы вовремя провести инструктаж (если это делает наставник) и спланировать подготовку.
- С работниками, занимающими какие должности, предстоит взаимодействовать подопечному? Что это за люди? Ответы на эти вопросы позволят договориться о том, когда вы сможете познакомить других сотрудников с подопечным, обсудить взаимодействие. Поддержка практиканта (стажера) в установлении деловых связей – важная составляющая работы наставника.
- Достаточно ли структурировано описание функционала подопечного для планирования и организации, в том числе стимулирования, его деятельности? 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 или он работает в бригаде, необходимо узнать, как коллеги и подчиненные воспринимают его назначение. При необходимости поговорить с ними, мотивировать продуктивное взаимодействие.

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, должностная инструкция «специалист» хороша и одновременно плоха своей универсальностью. Она не отражает различия в деятельности специалистов, выполняющих разные трудовые функции в рамках 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.

Успех адаптации нового или переведенного на новую должность работника зависит от слаженной работы его непосредственного руководителя, наставника и HR-специалиста. При работе со студентами (введении в профессию) появляется четвертый человек – руководитель практики от образовательной организации.

## ПЛАНИРОВАНИЕ

Планировать процесс наставничества необходимо с учетом ограниченности времени, которое работник может уделить подопечному. Совместно с руководителем и HR-специалистом надо пересмотреть приоритеты вашей рабочей загрузки с учетом выполнения функций наставника.

Ответственность за разработку задач и плана адаптации нового сотрудника или сотрудника, переводимого на новую должность, как правило, лежит на его непосредственном руководителе и HR-специалисте. Часто типовые планы уже имеются в службе управления персоналом. Наставник знакомится с планом. В это время и на любом этапе стажировки он может и должен вносить предложения по его коррекции: расширять задачи, решение которых осваивает подопечный, предлагать пере-

местить его на другой участок работы (рабочее место), уменьшать или увеличивать сроки адаптации (стажировки), дополнять или исключать мероприятия. Чем выше уровень квалификации стажера, а следовательно, и наставника, тем более самостоятелен он в планировании подготовки. Аналогична и ситуация с планированием практики студентов, но здесь в работу включается организатор практики от образовательной организации.

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 ответственная и трудоёмкая деятельность. Гораздо проще работать «как получится». Тем более, что достижение конкретных целей проверить легко. И что делать, если они не достигнуты? Лучше уж не ставить вовсе или использовать абстрактные формулировки, чтобы потом интуитивно определять: «получилось» или «не получилось». К сожалению, порой так и поступают, однако эффективные практики наставничества отличаются постановкой конкретных, измеримых, реалистичных, значимых и достижимых к определенному сроку задач. Их удобно разделить на две группы:

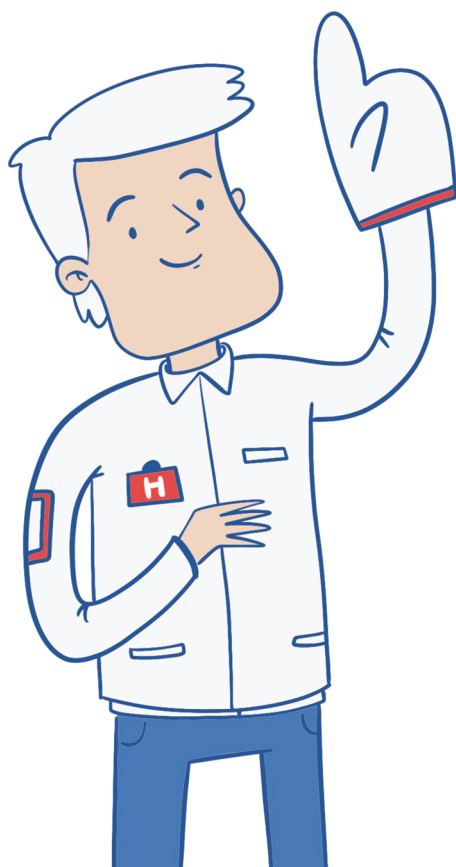
- во-первых, это задачи освоения практикантом профессии, профессиональной или должностной адаптации, профессионального и карьерного развития сотрудников;
- во-вторых, задачи введения в корпоративную культуру, знакомства подопечного с предприятием и условиями работы.

Алгоритм трансформации требований профессионального стандарта, должностной инструкции или программы практики в план решения первой группы задач выглядит просто, но для того, чтобы его реализовать, придется подумать. Что касается второй группы задач, то их перечень и план решения тесно связаны с особенностями организации. При этом, чем конкретней поставлены цели (задачи), чем более инструментально описан функционал, тем легче планирование.

- Рассмотрев каждую из осваиваемых практикантом или выполняемых на рабочем месте стажером трудовых функций (должностных обязанностей), необходимо определить, что уже умеет делать и знает подопечный и чему он должен научиться. В этом поможет профессиональный стандарт (трудовые действия по каждой из функций, а также необходимые для их выполнения умения и знания изложены в нем более системно, чем в должностной инструкции). Для стажера полезным будет прохождение независимой оценки квалификации при наличии такой возможности.
- Определить 1) что должен делать подопечный, чтобы научиться выполнять трудовые функции и успешно пройти практику или адаптационный период; 2) что должен делать наставник. В перечень обычно включаются и мероприятия, которые являются типовыми и проводятся для всех практикантов (стажеров) не только непосредственно наставником, но и другими специалистами.
- Сформировать график выполнения заданий (решения задач), отразив деятельность практиканта (стажера) и наставника, точки промежуточного и итогового контроля.
- Продумать, какие ошибки и почему могут возникнуть у подопечного и предусмотреть их профилактику, а если трудности неизбежны, определить стратегию и методы взаимодействия и общения со стажером (практикантом), которые, с одной стороны, позволят оказать ему профессиональную и психологическую поддержку в сложной ситуации, а с другой, – будут развивать самостоятельность.



Разработка плана обычно осуществляется итерационно. Например, по результатам определения типовых ошибок и проблем практиканта (стажера) могут быть внесены изменения в перечень выполняемых им заданий, формы и методы работы наставника.



Для планирования важно правильное представление о функционале наставничества и понимание того, что он может выполняться не одним человеком, а распределенно. Например, с положениями коллективного договора, молодежной политикой может познакомить представитель профсоюзной организации (при наличии) или HR-специалист; со спецификой работы участка, подразделения, смежных подразделений - руководитель подразделения или непосредственный руководитель; для введения в корпоративную культуру, знакомства с предприятием могут быть организованы групповые занятия (тренинг, экскурсия). Все большее распространение получают чаты молодых специалистов и наставников, корпоративные образовательные системы.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Проанализируйте функции наставника, выбрав категорию наставляемых, с которой работаете вы. Все ли они выполняются в вашей организации? Если нет, то почему, и не влияет ли это на эффективность наставничества в целом и вашей деятельности в частности? Все ли функции выполняются непосредственно наставником или используется распределенный вариант, когда функции наставничества частично берут на себя HR-специалисты, непосредственные руководители стажера (практиканта), представители профсоюзной организации и т.д?

2. Проанализируйте требования к подготовке практиканта (стажера) и сформируйте перечень работ (задач), которые он должен будет выполнять в период практики (стажировки).

Для определения требований к подготовке практиканта (стажера) проанализируйте:

- требования профессионального стандарта к квалификации, осваиваемой практикантом, или к квалификации, необходимой для выполнения трудовых функций стажером<sup>1</sup>;

- соответствующие должностные обязанности или должностную инструкцию (при наличии);

- программу практики (при наличии).

Для выполнения задания рекомендуется использовать следующую таблицу:

Наименование квалификации: \_\_\_\_\_

Требования к подготовке практиканта (стажера), его профессиональной квалификации: выполняемые трудовые функции, действия, умения и знания необходимые для этого	Работы (задачи), выполняемые в период практики (стажировки)
<p><i>Указываются трудовые функции и действия, освоение (отработка) которых запланированы в процессе практики (стажировки).</i></p> <p><i>Умения и знания указываются в том случае, если предусмотрено их освоение (отработка) в процессе практики (стажировки).</i></p> <p><i>Таблицу можно дополнить столбцом, в котором указать умения и знания, необходимые для выполнения трудовых функций. Это позволит зафиксировать требования к подготовке (преимущественно, теоретической) для выхода на практику (стажировку). Отсутствие соответствующих умений и знаний может стать причиной ошибок при выполнении работ, предусмотренных планом практики (стажировки).</i></p>	

<sup>1</sup> Для этого найдите наименование квалификации в Реестре сведений о проведении независимой оценки квалификации (<https://pok-nark.ru/>). Если современные требования к данной квалификации еще не разработаны, воспользуйтесь Единым тарифно-квалификационным справочником или Единым квалификационным справочником должностей.

# ОТ ПЛАНОВ К ИХ РЕАЛИЗАЦИИ



## СЕКРЕТЫ НАСТАВНИКОВ

Несколько приведённых ниже правил выведены из практики работы успешных наставников.

- Цели должны быть не только конкретными, измеримыми, реалистичными, но и значимыми для практиканта (стажера), понятными ему. Только в этом случае они будут мотивировать деятельность подопечного, вызывать здоровые амбиции. Чтобы этого добиться, привлекайте практикантов (стажеров) к планированию.
- Поддерживайте инициативность и самостоятельность практикантов (стажеров). Радуйтесь, даже если новизна идеи субъективна, и не бросайтесь на помощь при первом затруднении. Если действительно трудно – помогайте, но не делайте работу за подопечного.
- Будьте честным, несите ответственность за свои слова. Лучше горькая правда, чем сладкая ложь.
- Помогайте понять и преодолеть ошибки. Делитесь опытом собственных ошибок. Научите подопечного относиться к ошибкам как к полезным возможностям для обучения.
- Будьте самим собой. Помните: опыт не передается. Передается мысль, выведенная из него.



## ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА

В первый день практиканты, новые сотрудники и работники, получившие новую должность, почти наверняка испытывают тревогу. Наставник должен не просто принимать это во внимание, а помочь собраться, справиться с тревогой и начать работать, пробовать. Преодолеть боязнь оказаться некомпетентным и понять, что каждый имеет право на ошибку, лучше в первый день.

## ОБСУЖДЕНИЕ С ПОДОПЕЧНЫМ ЦЕЛЕЙ И ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ

Наставничество – это поддержка подопечного в достижении целей. И в начале работы стоит потратить время на их обсуждение, 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 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: попробовать себя, познакомиться со смежными профессиями, быстрее пройти этап ученичества и начать зарабатывать 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, стажировки, должностной инструкции и т.п.

Следующее совместное действие - перевод «задач» в план, который предстоит совместно реализовать. 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.

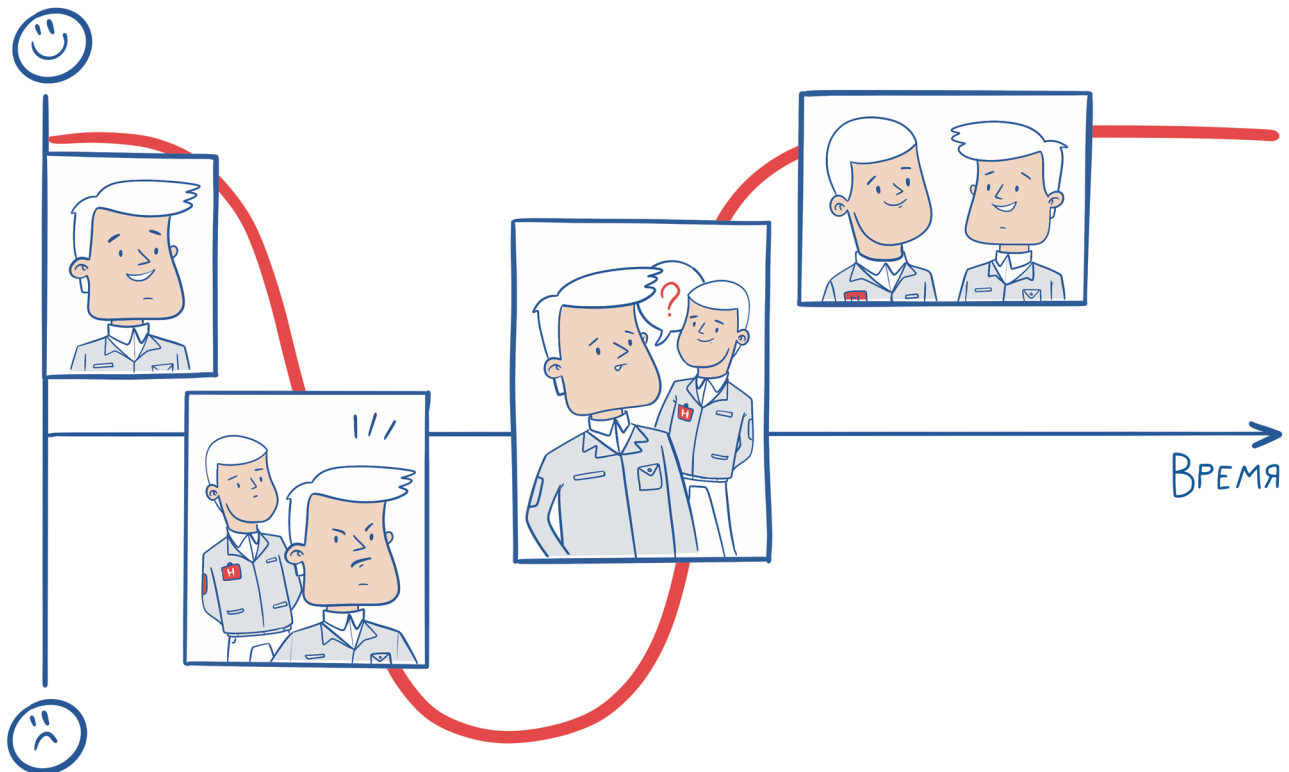
Важно и полезно сразу договориться об организации экстренных каналов связи для проработки срочных ситуаций и непредвиденных затруднений, если наставник и подопечный не всегда работают рядом.



## 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».** Преобладающие эмоции: любопытство, заинтересованность, возбуждение. При первой встрече возможна некоторая тревога. Человек узнает много нового, ощущает успешность. Это ему нравится.

**Этап «обнаружения проблемы» или «сопротивления».** Темпы освоения деятельности неизбежно снижаются, сложность заданий растет. Возникают трудности. Они могут быть как объективными, так и субъективными. Эмоциональное состояние постепенно портится. Преобладающие эмоции: недоумение, растерянность, досада, раздражение. Эмоции могут быть направлены как на себя (состояние тревожности), так и на наставника (недовольство). Самое главное для наставника – не пропустить точку, когда надо 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: личного 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 потребность в саморазвитии. Между наставником и практикантом (стажером) устанавливаются конструктивные взаимоотношения.

Если описанная динамика общения практиканта (стажера) и наставника оказалась невыраженной, в случае возникновения новых затруднений может вновь возникнуть сопротивление, недовольство наставником, разочарование в себе, практике, профессии, предприятию.

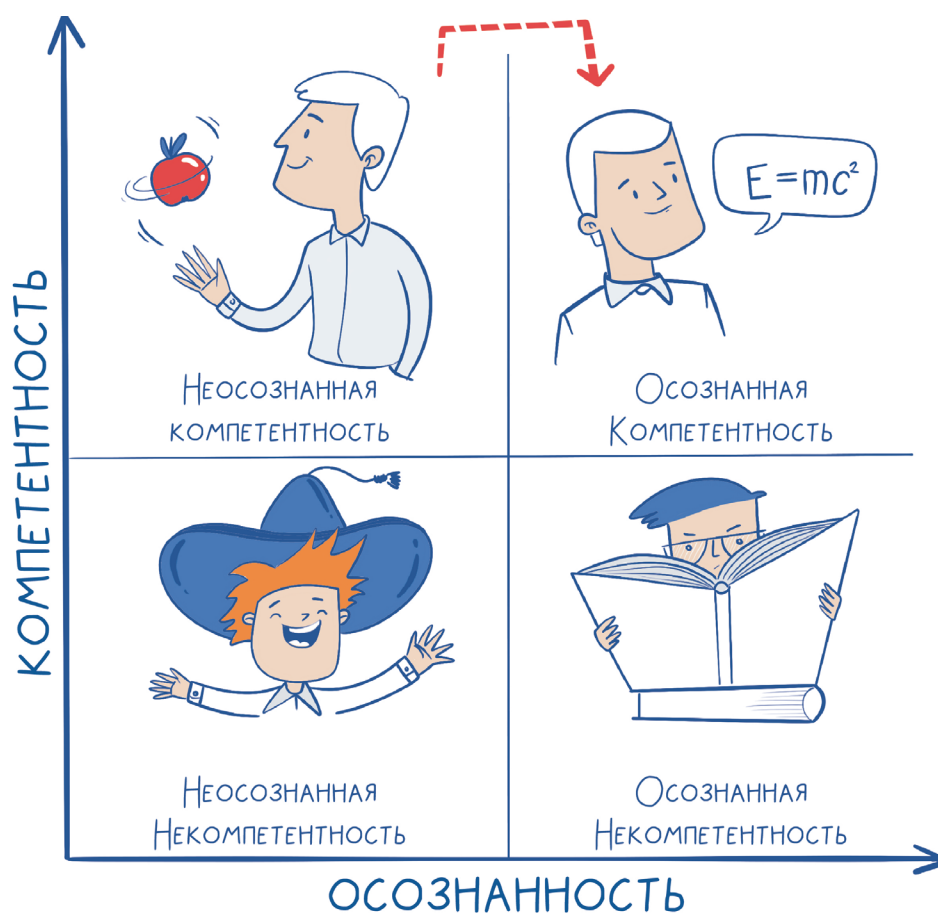
## СТАДИИ ОБУЧЕНИЯ

Канадский психолог Альберт Бандура, основатель социальной теории обучения, описывает стадии, через которые проходит человек в процессе обучения. Его наблюдения в полной мере можно отнести к освоению любой деятельности, ее ценностей, целей и средств.

**Неосознанная некомпетентность** — «я не знаю о том, что я не знаю». Человек не умеет как следует делать работу, но даже не понимает этого, не имеет представления о том, что должен знать и уметь для ее выполнения. Ему кажется, что никаких сложностей и проблем у него не возникнет и он прекрасно справится с делом. Он не осознает дефицит собственной компетентности, а значит, не испытывает потребности в приобретении соответствующих знаний и умений.

**Осознанная некомпетентность** — «я знаю, о том, что не знаю». Человек осознает, что он что-либо не знает и(или) не умеет, хочет научиться и целенаправленно учится. Обычно это происходит, если он хочет что-то сделать, но не может или не удовлетворен полученным результатом. Таким образом у него формируется потребность в обучении.

**Осознанная компетентность** — «я знаю и контролирую, что я делаю». Человек осознает, что он знает, понимает и умеет делать. Часто на этой стадии практикант (стажер) в точности копирует своего наставника, проговаривает свои действия, сознательно контролирует каждый шаг.



**Неосознанная компетентность** — «я знаю и применяю, не задумываясь» или «я не знаю о том, что я знаю». При бессознательной компетентности человек совершает определенные действия, не испытывая необходимости в продумывании каждого последующего шага, ибо алгоритм находится в бессознательном (или подсознательном): «пишет, как дышит».

Если ваш практикант (стажер), несмотря на обучение в колледже или вузе, находится на стадии бессознательной некомпетентности, необходимо помочь ему осознать свои дефициты. Сделать это можно по-разному. Например: дать серию заданий, при выполнении которых границы компетентности и некомпетентности станут явными для подопечного, вместе «почитать» профессиональный стандарт. Еще более мягкий вариант – просто рассказать о том, какие технологии используются на предприятии, что является самым важным в работе по данной профессии (специальности). Таким образом ваш подопечный узнает о существовании нового для него знания или способа деятельности, т.е. того, что он не знает (не умеет) и чему можно научиться.

И здесь наставнику надо учесть существование так называемого эффекта Дэннинга — Крюгера, в соответствии с которым, чем ниже уровень квалификации человека, тем чаще он делает ошибочные выводы, принимает неправильные решения, но неспособен это осознать, имеет завышенную самооценку своих способностей; чем выше квалификация, тем более человек склонен занижать оценку своей компетентности и одновременно считать, что задачи, которые он легко решает, также легко могут решить и другие люди.

Осознание некомпетентности, как правило, ведет к формированию мотивации ее преодоления, но так бывает не всегда. Выше мы уже говорили, что при «обнаружении проблемы» может возникнуть состояние тревоги, растерянности, раздражения, включиться сопротивление. Переход от неосознанной некомпетентности к осознанной некомпетентности может вылиться в кризис компетентности. Как любой кризис, он может остановить процесс развития или стимулировать работу над собой. Таким образом мы попадаем в точку бифуркации: уход в негативные чувства, демотивацию, отказ от профессионального и карьерного роста или преодоление фрустрации, развитие уверенности в себе, активное изучение нового.

Для позитивного разрешения ситуации, с точки зрения теории Альберта Бандуры, необходимо концентрироваться не на проблемах (отсутствии необходимых компетенций) или причинах, которые их породили, а на цели, т.е. на решении проблем, постановке конкретных задач, планировании обучения.

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

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

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

Обучая деятельности, можно ориентироваться и на алгоритм, разработанный в рамках теории поэтапного формирования умственных действий отечественными психологами Петром Яковлевичем Гальпериным и Ниной Федоровной Талызиной:

**1. Этап мотивации.** Создание личностного отношения к освоению действий (способов решения задачи).

**2. Этап формирования ориентировочной основы будущего действия.**

Ориентировочная основа действия может быть получена практикантом (стажером) в готовом виде от наставника или самостоятельно найдена им. Ориентиры могут быть конкретными или обобщенными, а их состав полным или неполным.

Если человек имеет неполную ориентировку (например, ему только показали, что надо делать), он, как правило, допускает много ошибок прежде, чем освоит действие, выполняет его неоптимально. Если ориентировочная основа полная, обучение идет практически без ошибок и значительно быстрее.

Если ориентиры конкретные, человек может использовать их только для выполнения соответствующего действия (решения задачи). Обобщенные ориентиры пригодны для освоения некоторого класса действий (решения задач), но для этого необходимо научить практиканта (стажера) конкретизировать общую ориентировочную основу.

И последнее: если давать ориентировочную основу в готовом виде, практикант (стажер) с большой вероятностью так и останется несамостоятельным.

Вывод очевиден: целесообразно учить практиканта (стажера) строить ориентировочную основу самостоятельно, причем не для каждого действия отдельно, а для их системы, класса задач.

**3. Этап выполнения действия с помощью каких-либо моделей, схем, чертежей, алгоритмов и т.п.** Действия включают исполнительные и контрольные функции, а не только ориентационные. Обучаемый рассказывает о совершаемых им операциях и их особенностях.

**4. Этап внешнеречевых действий.** Опора на модели, схемы, чертежи исключается. Обучаемый проговаривает вслух все, что делает.

**5. Этап внутренней речи.** Действие проговаривается про себя.

**6. Этап умственных действий.** Действие для своего выполнения уже не требует речевой основы, становится актом мысли. Человек, умеющий правильно действовать, способен мысленно выполнить это действие от начала и до конца.

Переход к стадии осознанной компетентности требует времени. Да и сама она не одномоментная. Новый опыт, приобретаемый на данной стадии, сталкивается с имеющимся. При этом может наблюдаться как «положительный перенос» (старый опыт помогает освоить новый), так и отрицательный. В последнем случае особенно важно организовать осмысление, переоценку имеющегося опыта. И здесь наставнику может помочь использование модели Колба.<sup>2</sup> В соответствии с ней надо провести подопечного через цикл, включающий:

1) актуализацию имеющегося или получение нового конкретного опыта – не важно успешного или нет (concrete experience);

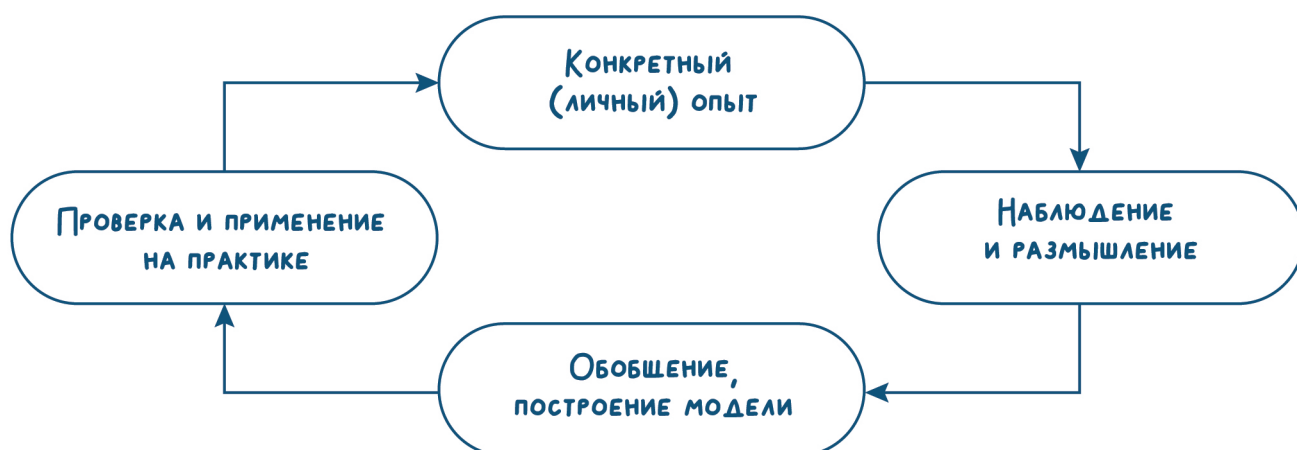
2) его обдумывание, анализ плюсов и минусов (observation and reflection – наблюдение и размышление);

3) обобщение результатов наблюдения и размышления, генерацию новых идей, выстраивание некой модели, алгоритма деятельности, поведения, общения (forming abstract concepts – формирование абстрактных понятий);

4) активное экспериментирование, проверку и применение на практике (testing in new situations – проверку в новых ситуациях). В результате появляется новый опыт, цикл замыкается.

---

<sup>2</sup> Дэвид Колб – американский психолог и теоретик «опытного обучения» (обучения на собственном опыте).



При использовании данной модели на первом шаге, если полученный или имеющийся опыт откровенно неудачен, может возникнуть риск демотивации. Для профилактики этого наставнику стоит заранее продумать, как давать обратную связь - реагировать на успешный или неуспешный опыт, что делать в случае снижения мотивации.

На втором и третьем шаге важно стимулировать мышление подопечного: оказывать психологическую поддержку, задавать наводящие и проблемные вопросы, «подкидывать» идеи или информацию для размышления. Даже в том случае, когда для задачи имеется готовое решение, необходимо не просто показать его, объяснить, а организовать осмысление.

С точки зрения Дэвида Колба, **в случае пропуска того или иного этапа цикла обучение становится неполноценным**. В то же время он заметил, что разные люди склонны недостаточно прорабатывать или даже пропускать те или иные этапы (отдают предпочтение либо практическим действиям, либо теоретизированию) и в соответствии с этим выделил четыре стиля обучения.

С учетом того, что любая деятельность – это обучение в широком смысле слова, поскольку в процессе деятельности для решения ее задач происходит приобретение нового знания (умения), дальше мы будем говорить о четырех стилях деятельности.

На общедоступный язык идею Дэвида Колба «перевели» английские психологи **Питер Хони и Алан Мамфорд**. Они назвали и описали стили деятельности так.

- **«Активист», или «Деятель».** Лозунг: **«Все в жизни нужно попробовать!»**

Познает и работает методом проб и ошибок, сначала делает, а потом думает, задачи решает наскоком; предпочитает простые объяснения, а не теоретическое обоснование; не склонен работать в режиме длительного напряжения, поэтому часто «тушит пожары»; предпочитает быть в центре событий и внимания, занимать активную позицию, а не оставаться сторонним наблюдателем.

- **«Мыслитель», или «Рефлексивный».** Лозунг: **«Мне нужно немного времени, чтобы подумать об этом!»**

Любит сначала собрать как можно больше информации, поразмышлять, понять до конца, а уже потом делать; не любит, когда его торопят; предпочитает наблюдать, а не действовать (на собраниях садится на задние ряды); в дискуссиях немногословен, смотрит, как развивается ситуация, свою точку зрения высказывает только при необходимости.

- **«Теоретик». Лозунг: «Каким образом это согласуется с полученными нами результатами?»**

Любит «дойти до сути», задает множество вопросов; внимательно читает инструкции и теоретические построения, может увлечься ими и забыть о задании; в решении задачи идет от теории, но до практики может так и не дойти; недоверчиво относится к интуиции и нестандартному мышлению, отдает предпочтение логическому мышлению, чувствует себя некомфортно, если не видит логики; предлагает теории, объясняющие действительность, и модели деятельности.

- **«Прагматик». Лозунг: «Что это означает с практической точки зрения?»**

Ориентирован на решение реальных задач, быструю практическую пользу; ему не нужна теория, нужно подходящее для текущей задачи решение; хочет заниматься делом, а не просто разговаривать; верит в существование лучшего способа действий, стремится проверить новые идеи на практике.

Задача наставника – учитывать свой стиль и стиль подопечного, понимать, что человек может начинать решение задачи с удобного ему этапа, но «теоретик» и «мыслитель» обязательно должны дойти до практики, проверить ее логические построения, а «деятель» и «прагматик» - понять, что лежит в основе деятельности, принимаемых решений (это поможет им избежать многих ошибок).

Совершенствование деятельности на уровне осознанной компетентности, а именно об этом мы говорили, рассматривая модель Колба, и будем говорить далее, в идеале приводит к стадии неосознанной компетентности. Неосознанная компетентность позволяет сосредоточить внимание не на используемых методах, выполняемых действиях, а на решаемой задаче, но переход к ней, скорее всего, будет возможен уже за рамками практики (стажировки).

Важно понимать, что все стадии человек проходит, только если он занимается любимым делом и занимается достаточно долго. Но даже в этом случае никто не может быть компетентным во всех вопросах. Учиться надо постоянно. Если перестать учиться или бросить заниматься какой-либо деятельностью, велика вероятность регресса, скатывания из неосознанной компетентности в осознанную некомпетентность.

Есть профессии и отдельные виды работ, которые всегда требуют сознательного контроля, например, связанные с безопасностью людей, решением задач с высокой ценой ошибки. В этом случае человек должен сознательно оставаться на стадии осознанной компетентности.

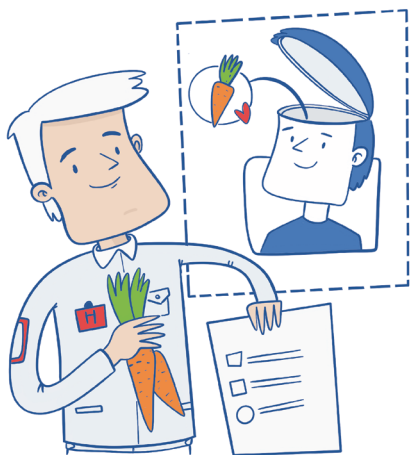
Интересно, что последнее касается и наставника. Для того чтобы учить, ему надо «вернуться» на стадию осознанной компетентности, заново понять, как он работает, выполняет то или иное действие, решает ту или иную задачу. Только тогда наставник сможет помочь, объяснить, что и как нужно делать, организовать деятельность.

## **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.

## МОТИВАЦИЯ ПОДОПЕЧНОГО



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».

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 – беспроигрышный прием при любой системе мотивов.

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, похвала 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	

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НАСТАВНИКА

Наставничество – это обучение и воспитание в процессе профессиональной деятельности. Его основой являются **практические методы**, включение в реальную профессиональную деятельность.

Хороший наставник использует различные методы, выбирает наиболее подходящие для решения тех или иных задач.

**Как правило, словесные методы** (инструктирование, рассказ, объяснение, дискуссия и т.п.) необходимо сочетать с **наглядными методами** – показом, демонстрацией.

Для решения задач введения в корпоративную культуру полезно использовать разновидность рассказа – сторителлинг. **Сторителлинг** – это 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.

**Инструктирование** нужно для освоения подопечным норм, правил, алгоритмов и способов выполнения какой-либо работы, действия. Объяснение для понимания закономерностей. **Дискуссии** помогают обсудить различные точки зрения, идеи, способы выполнения работы.

**Показ или демонстрация** наставником образцов поведения и деятельности, отдельных действий и операций и **наблюдение** подопечного за этим относятся к наглядным методам.

Организуя наблюдение, необходимо акцентировать внимание на следующем:

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

**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.

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.

Для отработки алгоритмизированных действий подходят **репродуктивные методы** - воспроизведение информации и деятельности по образцу, неоднократное повторение действий за своим наставником.



**Проблемно-поисковые методы** (проблемное изложение, когда наставник ставит вопросы и сам на них отвечает, рассматривая разные варианты решения; проблемные вопросы (задания), обсуждение проблемы с подопечным, проведение исследования) по-разному применяются 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 их поиском и предлагают способы решения.

На стыке описанных методов находятся **игровые методы обучения** (разбор рабочих ситуаций через «проживание» различных позиций и ролей, а также ролевые и деловые игры, элементы которых может применять наставник) и участие в **проектной деятельности**, в ходе которой подопечный может получить новый ценный опыт или закрепить уже приобретенные навыки.

Промежуточное положение занимает и метод рефлексии – побуждение подопечного к самоанализу и самооценке, осмыслению деятельности.

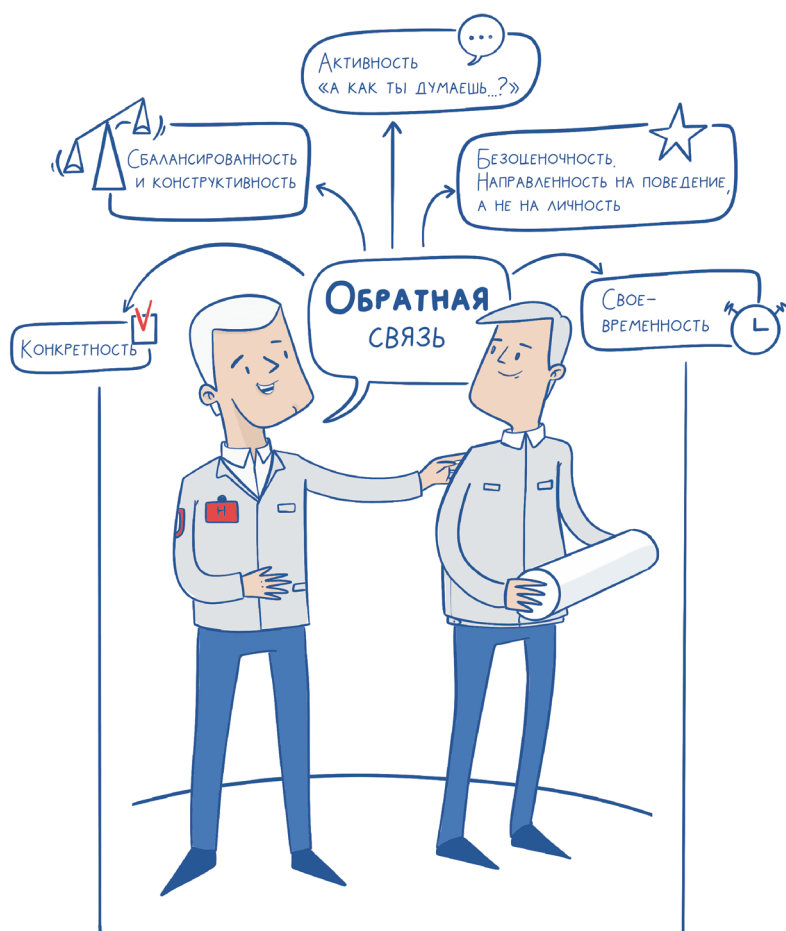
## ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

**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

- **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 восторженной, это может быть воспринято как гиперопека, 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.

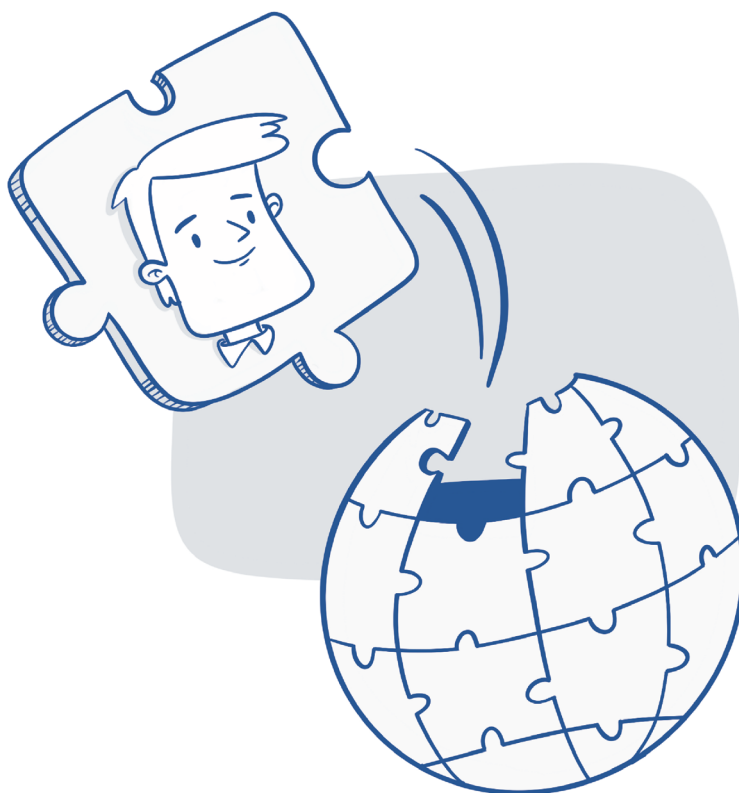


- **Оценка деятельности, а не личности.** Обратная связь должна содержать оценку поведения и деятельности, а не на личности. Избегайте навешивать ярлыки. Можно сказать подопечному, где он ошибся, что надо изменить в поведении и деятельности, но не оценивать, насколько он способен, умен, тактичен и т.д. Первое помогает развитию. Второе может вызвать обиду. Оценивайте конкретный факт или действие. Кроме этого подчеркните, что вы выражаете свое личное мнение.
- **Своевременность.** «Куй железо, пока горячо». Обратная связь должна относиться к ситуации, которая еще свежа в памяти у вас и у вашего подопечного.
- **Опора на самооценку.** Прежде чем оценивать самому, полезно спросить, что думает подопечный: «Что удалось лучше всего? Что можно было бы сделать по-другому? Есть какие-то варианты?»

## ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРИОДА НАСТАВНИЧЕСТВА

Задача наставника - сделать подопечного самостоятельным. Рано или поздно это должно произойти, и тогда необходимость в наставничестве отпадет. Для продуктивного завершения работы с подопечными подходят различные ритуалы. Выбор зависит от корпоративной культуры 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.



## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Подберите задания, позволяющие оценить входной уровень подготовки практиканта (стажера).
2. Выберите действие (операцию), которой вы будете обучать подопечного. Сформируйте для этого ориентировочную основу действия.
3. На основе самоанализа оцените свой стиль деятельности. Каковы его сильные и слабые стороны для наставничества?
4. Продумайте приемы мотивации, которые вы будете применять в работе с практикантом (стажером).
5. Попробуйте заняться сторителлингом. Какими историями из жизни организации вы бы поделились с практикантом (стажером)?
6. Выберите методы обучения, которые вы можете использовать. При необходимости дополните список. Подумайте, каковы их возможности и ограничения.

МЕТОД	ПРЕИМУЩЕСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
Инструктирование Дискуссия Демонстрация деятельности Шедоунг Сторителлинг Проблемное изложение Проблемный вопрос (задание) Обсуждение проблемы с подопечным Разбор рабочих ситуаций Ролевая игра Деловая игра Проектная деятельность Метод рефлексии		

## ЛИТЕРАТУРА

1. Багракова А. Я. Наставничество в организации // Управление развитием персонала. 2008. N 4. С. 296 - 311.
2. Белухин Д. А. Как возненавидеть себя, детей и педагогику. — М.,1992.
3. Братченко, С. Л. Авторитарный стиль педагогического общения – а что же дальше? / С. Л. Братченко, С. А. Рябченко // Магистр. – 1996. – № 3. – С. 83–90.
4. Братченко С.Л. Диагностика личностно-развивающего потенциала. — Псков, 1997.
5. Карнеги Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей- URL: <https://a1.bookzip.ru/2366-kak-priobretat-druzej-i-okazyvat-vlijanie-na-ljudej.html#1>(дата обращения 20.12.2020).
6. Квадрат Декарта как техника принятия решений. - URL: <https://4brain.ru/blog/квадрат-декарта/> (дата обращения 23.12.2020).
7. Коняева А. П. Руководство для наставников // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 3. С. 67-89.
8. Кушелев Ю.Ф. Роль и основные функции наставника // Организация продаж страховых продуктов. 2006, № 3.
9. Обучение на рабочем месте // Словарь терминов по корпоративному обучению.- URL: <https://sberbank-university.ru/edutech-club/glossary/914/> (дата обращения 20.12.2020).
10. Пособие ментора. - URL: <http://rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-mentora/> (дата обращения 20.12.2020).
11. Родиков А.С. Понятие об осознанной и неосознанной компетентности руководителя в европейских образовательных моделях // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2010. № 125. С. 217-226.
12. Сергеев И. С. Основы педагогической деятельности. — СПб.: Питер. — 316 е.: ил.- 2004.
13. Сторителлинг - эффективный вариант неформального обучения.- URL: [https://hr-academy.ru/to\\_help\\_article.php?id=177](https://hr-academy.ru/to_help_article.php?id=177) (дата обращения 20.12.2020).
14. Структурированное обучение на рабочем месте (structured learning).- URL: <https://glossary.sberbank-school.ru/client/article/226#term-493> (дата обращения 20.12.2020).
15. Тест Хони и Мамфорда. Определение стиля обучения.- URL: <https://hr-portal.ru/tool/test-honi-i-mamforda-opredelenie-stilya-obucheniya> (дата обращения 20.12.2020).
16. Торп С., Клиффорд Дж., Коучинг: руководство для тренера и менеджера, СПб, «Питер», 2004.
17. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций // Экономическая социология. 2011. Т. 12. № 2.
18. Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек-манипулятор. - Минск,1992.
19. Цикл обучения Дэвида Колба: введение.- URL: <https://nitforyou.com/devidkolb/> (дата обращения 20.12.2020).
20. Ясвин В.А., Дерябо С.Д. Гроссмейстер общения.- М.: Смысл; СПб.: Питер, 2004.

Подписано в печать 25.12.2020. Формат 60x90<sup>1/16</sup>

Бумага мелованная. Печать цифровая.

Усл. печ. л. 3,88. Тираж 100 экз. Заказ 4728

ООО «Грин Принт»,

105318, г. Москва, Измайловское ш., д. 28

