

ц е л ь с л и д е р н и е
т а л а н м ы с л и п м р
р к о м а н д а м г е и о
е л и г с м ы с л о р с с
к у л ь т у р а и р е с т
к б п р а в д а к д м и з
м о т и в а ц и я о е я н
и е д и н с т в о с н л а
р о с с и я б е р т а и н
о х л и ч н о с т ь у ф и
р в е р е з у л ь т м т е
а а д и с т о р и я н а д
з т п о т е н ц и а л и е
у е л о в е ч н о с т ь л
м а р с о о б щ е с т в о

рабочая тетрадь
НАСТАВНИКА

СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ НАСТАВНИКА

1. Полезные материалы и трекаеры привычек	3
2. Наставничество: инструкция по применению	11
3. Целеполагание в наставничестве	17
4. Планирование обучения и развития	20
5. Навыки психолога в наставничестве	27
6. Инструменты наставника	30
7. Медиация в групповом наставничестве	36

Александр Великий – юноша, который покорил весь мир. Когда Александру было 12 лет, отец определил ему в наставники великого философа Аристотеля. К 17 годам Македонский завоевал уже почти весь известный в то время мир. Аристотель на протяжении всей жизни оставался наставником Александра и продолжал давать ему советы. Без Аристотеля история не получила бы Александра Македонского.

Благодарим вас за ваш выбор быть наставником и желаем успеха!

У вас в руках руководство, которое станет для вас верным другом и помощником, навигатором и поддержкой на этом интересном пути.

Здесь вы найдете:

- материалы, которые сделают вашу совместную работу с наставляемым легкой, понятной и приятной
- рекомендации и инструменты на разные случаи жизни
- пространство для фиксации ваших идей, инсайтов и уточнений.

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ЗНАКОМСТВА

5 шагов, которые помогут вам активировать сеть полезных контактов

ШАГ 1. ЗАДАВАЙТЕ ВОПРОСЫ И ПИШИТЕ КОММЕНТАРИИ

Если вам интересно развивать отношения с новыми интересными вам специалистами, то покажите им это. Задавайте вопросы в комментариях под постами на онлайн-встречах, пишите в личные сообщения. Это всегда добавляет «тепла» и заинтересованности по отношению к вам, а значит, активирует процесс коммуникации и взаимодействия.

ШАГ 2. 10 НОВЫХ ДИАЛОГОВ В НЕДЕЛЮ С ДРУЗЬЯМИ

Мы поддерживаем регулярное общение лишь с 2% своих онлайн-друзей в социальных сетях. А изменения в жизни каждого человека происходят непрерывно. Развитие карьеры, новая сфера деятельности и перспективные проекты, новая экспертная область знаний (хобби), всё это постоянно меняется в жизни ваших друзей. А значит, постоянно растёт и потенциальное число точек контакта с полезными и уже знакомыми вам людьми. Эти точки контакта нужно регулярно развивать.

ШАГ 3. ТРИ ПОСТА В НЕДЕЛЮ В СВОЕЙ ОБЛАСТИ ЗНАНИЙ

Чтобы стать открытым к профессиональным запросам от ваших контактов в онлайн-среде, нужно использовать базовый принцип искреннего знакомства. «Чем я могу быть полезен?» - вопрос, отвечая на который публично (онлайн), мы активируем потенциальный интерес к нашему опыту. Чаще всего мы не получаем запросы от своего онлайн-окружения (и даже от близких друзей), потому что они могут даже не представлять масштаб нашей экспертизы, профессиональных навыков и компетенций. Удивите своих друзей, расскажите о своей крутости!

ИНСТРУМЕНТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ЗНАКОМСТВА

5 шагов, которые помогут вам активировать сеть полезных контактов

ШАГ 4. СОВЕТУЙТЕСЬ С ЭКСПЕРТАМИ

В области эффективных коммуникаций есть некоторые полезные советы, в том числе вполне «волшебные» инструменты. Например, фразы «хочу с вами посоветоваться» или «можете посоветовать» действуют на собеседника, а уж тем более на эксперта, как комплимент. И наше общение сразу приобретает доверительный характер и искреннюю заинтересованность. Но, используя данный приём, будьте готовы отвечать на вопросы.

И ещё один совет в этом пункте: готовьтесь к разговору с экспертом, загляните на странички в соцсетях, прочитайте публикации в СМИ, статьи и посты на стене персональных профессиональных аккаунтов.

ШАГ 5. СОБИРАЙТЕ «ДОСЬЕ» НА ДРУЗЕЙ

Кавычки в слове «досье» стоят не случайно, потому что это слово не должно вас напугать. Мы не должны играть в шпионов и следователей, мы не ищем компроматы. Это, скорее, забавное обозначение элементарных инструментов CRM-систем для личного использования. Определите для себя и своей сети полезных контактов набор параметров, которые важно знать о каждом из них. Узнавайте и фиксируйте особенности интересных людей в своей жизни. Это позволит вам найти общие интересы, точки контакта, а может и общие цели в работе и жизни.

«В момент встречи с человеком мы ощущаем его энергию, а он - нашу. Наши глаза и поведение говорят за нас. Они и производят первое впечатление. То, как мы выглядим, не столь важно, как энергия, которую мы излучаем в мир»

А ЗДЕСЬ МОЖНО СКАЧАТЬ ПРЕЗЕНТАЦИЮ ИГРЫ – ЗНАКОМСТВА
И ПРОВЕСТИ ДЛЯ КОЛЛЕГ, УЧЕНИКОВ, ДРУЗЕЙ





МОИ ЦЕЛИ



цели, которых я хочу достигнуть на форуме или после него	критерии, по которым можно понять, что цель достигнута

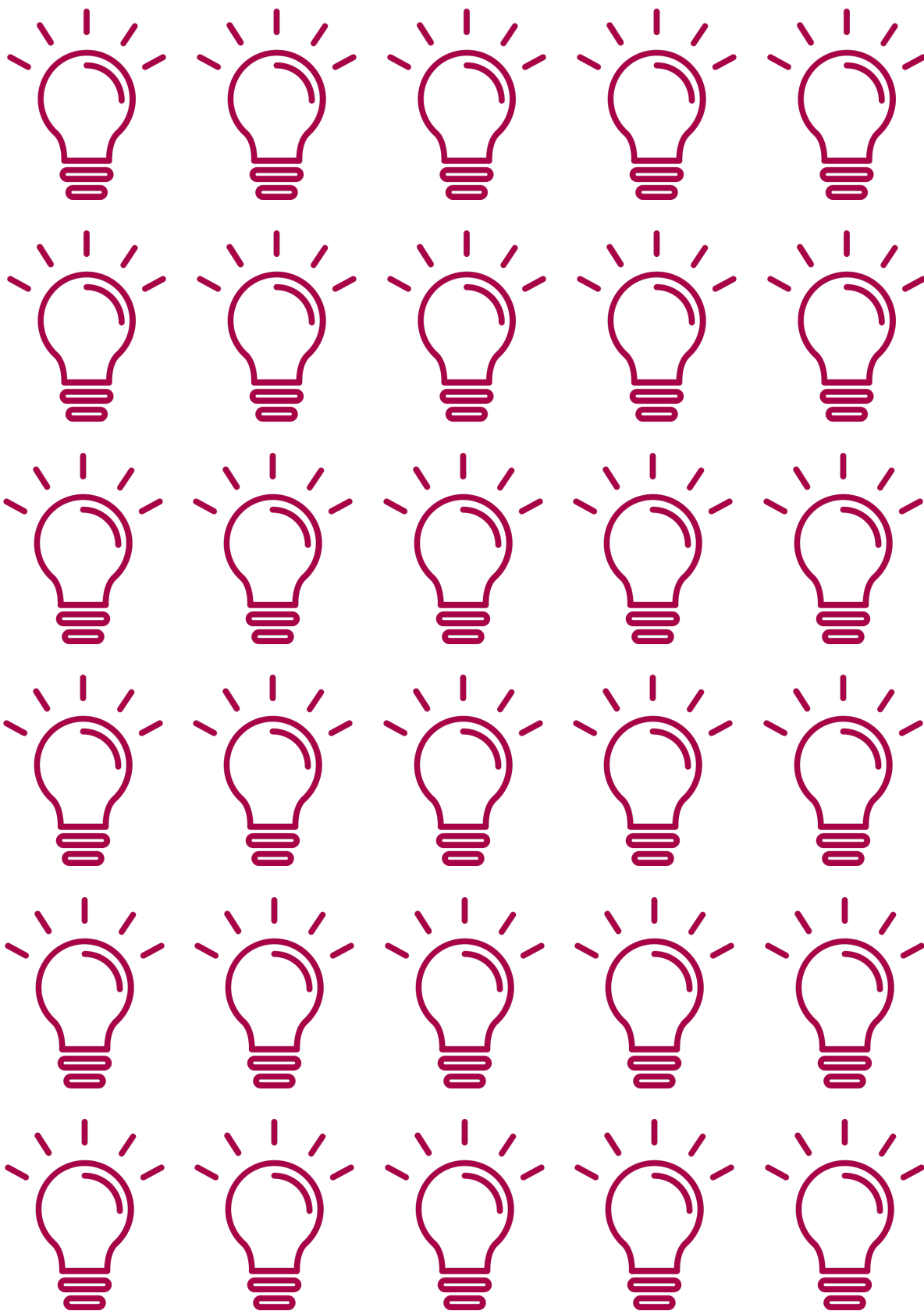
**«Когда вы осознаете свое намерение,
вам открывается весь мир»**



ТРЕКЕР ПРИВЫЧЕК: НОВЫЕ ИДЕИ

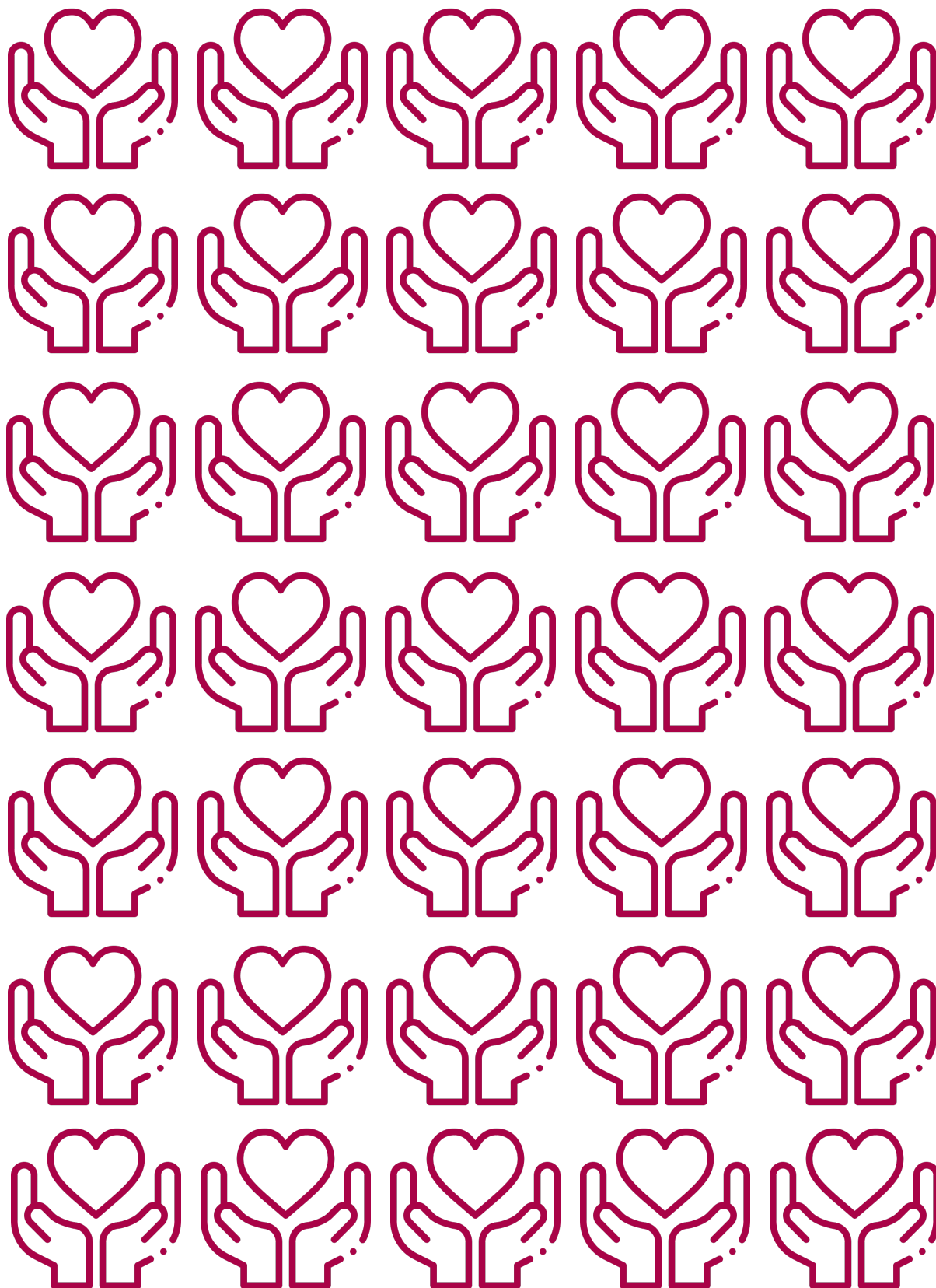


Закрашивайте лампочку каждый раз, когда на программе вам приходит в голову новая идея ☺.
Не забывайте записывать идеи в блокнот для мыслей и смыслов!



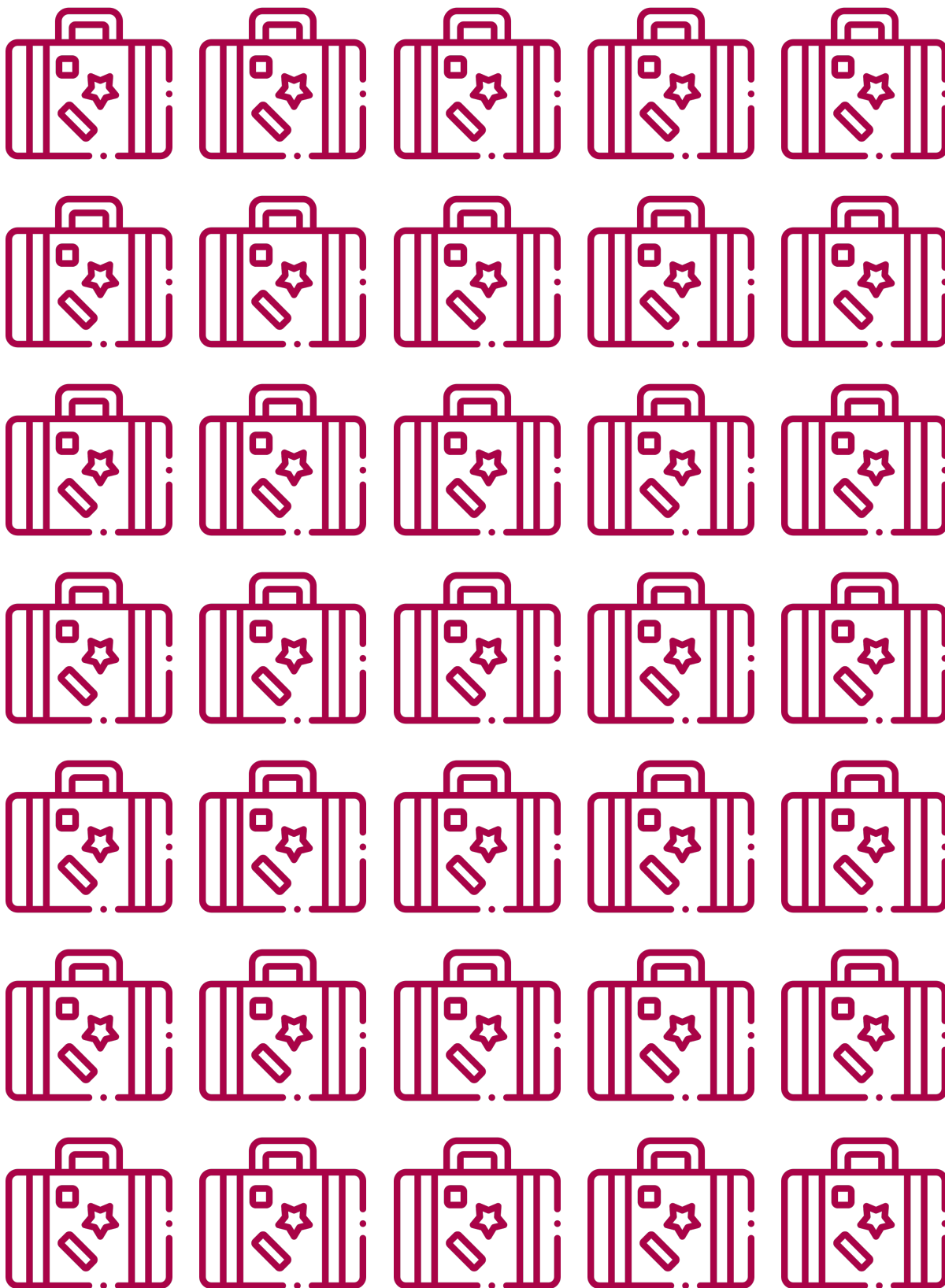
ТРЕКЕР ПРИВЫЧЕК: БЛАГОДАРНОСТЬ

Закрашивайте сердечки разными цветами каждый раз, когда вы поблагодарили кого-то на программе или за ее пределами и нашли повод для благодарности.



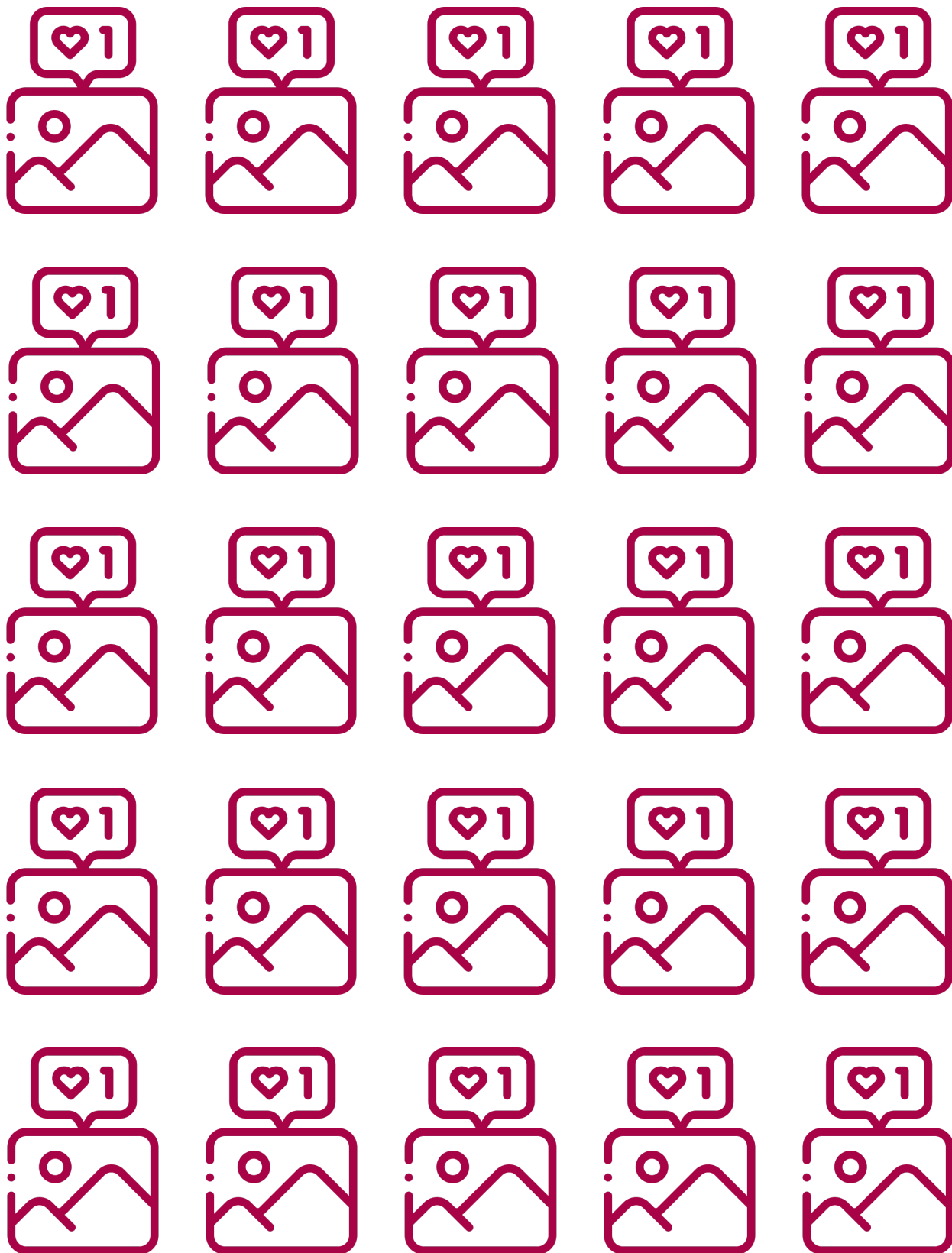
ТРЕКЕР ПРИВЫЧЕК: ОТКРЫТИЕ

Закрашивайте чемодан каждый раз, когда положите в него новый инструмент:
название книги, сценарий игры, приложение, методику, технологию, формат.



ТРЕКЕР ПРИВЫЧЕК: РЕФЛЕКСИЯ

Закрашивайте картинку каждый раз, когда отрефлексировали свои эмоции, инсайты и полученную информацию в посте. Рефлексия в посте – хороший инструмент осмысления своего опыта.



глава

1

НАСТАВНИЧЕСТВО: ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ

р к о м а н д а м г с и о н д а м р к о
е л и г с м ы с л о р с с м ы с л е л и
к у л ь т у р а и р о с т у р а и к у л
к б п р а в д а к д л и з в д а к к б п
м о т и в а ц и я о ь я н а ц и я м о т
и е д и н с т в о с и л а с т в о и е д

ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ВАЖНОСТЬ НАСТАВНИЧЕСТВА

ЧТО ТАКОЕ НАСТАВНИЧЕСТВО



НАСТАВНИЧЕСТВО – это взаимодействие с подопечным, при котором происходит передача знаний, умений, навыков, социального опыта и ценностей, необходимых в работе и профессиональном развитии.



НАСТАВНИК – опытный человек, который имеет необходимые знания и навыки, установки и ценности, стаж работы в компании или в конкретной области и готов делиться своей экспертизой с менее опытными подопечными.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НАСТАВНИЧЕСТВА

Цель наставничества – помочь подопечным в их профессиональном становлении, в приобретении профессиональных навыков для выполнения должностных обязанностей и адаптации в новых условиях развития профессии, отрасли, организации, региона, страны.

Задачи наставничества:

- ускорить процесс формирования и развития профессиональных знаний, навыков, умений работника, в отношении которых осуществляется наставничество
- помочь в адаптации к новым условиям деятельности
- обучить подопечных эффективным формам и методам работы, развить способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них обязанности, повышать свой профессиональный уровень
- развить у учеников интерес к деятельности, которой обучаются
- сформировать и стабилизировать квалифицированный кадровый состав
- адаптировать к корпоративной культуре, ценностям и правилам поведения в компании, коллективе, сообществе
- выработать у наставляемых высокие профессиональные и моральные качества, добросовестность, инициативность, ответственность, дисциплинированность, сознательное и творческое отношение к делу, способность самостоятельно качественно выполнять должностные обязанности

ВАЖНОСТЬ НАСТАВНИЧЕСТВА

Сегодня наставничество это не только прямое обучение определенной деятельности или поведению, но и передача социального капитала, помощь в адаптации к новым обстоятельствам, помощь в трудных жизненных ситуациях. Наставничество не только ретранслирует знания, но и отвечает на вызовы времени – сохранить ценную экспертизу в отрасли, обеспечить преемственность, быстро адаптироваться к меняющейся внешней среде, передать не только информацию, но, главное, практические умения и ценности. Для организаций это влечет за собой предсказуемость и стабильное достижение целей, а для общества – наличие высокоэффективных лидеров и качественных специалистов, активно участвующих в жизни страны и служащих обществу.

РОЛИ, КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ НАСТАВНИКА

Наставник, выстраивая отношения с подопечными, выступает в нескольких ролях:



Проводник



Учитель



Консультант



Контролёр



Защитник
интересов



Модель для
подражания

ТРЕБОВАНИЯ К КАЧЕСТВАМ НАСТАВНИКА (оцените себя по шкале от 1 до 5)

ОПЫТ И ОСОЗНАННОСТЬ – не имеет дефицита передаваемых навыков, есть личный опыт преодоления этого дефицита, опыт отрефлексирован и готов к передаче ученику **1-2-3-4-5**

СИСТЕМНОСТЬ – мыслит системами, причинно-следственными связями, видит верхнеуровневые смыслы и взаимосвязи, разрабатывает улучшения **1-2-3-4-5**

ЖЕЛАНИЕ ПОМОГАТЬ – имеет устойчивую мотивацию помогать другим развиваться, не склонен к зависти, конкуренции и скрытности **1-2-3-4-5**

ГИБКОСТЬ – обрабатывает новые вводные, не склонен к упрямству и категоричности. Делает выбор в пользу объективно лучшего варианта **1-2-3-4-5**

ОБУЧАЕМОСТЬ – склонен постоянно постигать что-то новое, повышать свою квалификацию и производительность, заинтересован, любопытен **1-2-3-4-5**

КОММУНИКАБЕЛЬНОСТЬ – стремится находить общий язык со всеми, мыслит консенсусно, ценит ясное выражение мыслей и слушание других **1-2-3-4-5**

ЛИДЕРСТВО – склонен увлекать, вести за собой, мотивировать и вдохновлять. Внимателен к настроениям и отношению других людей **1-2-3-4-5**

ТЕРПЕНИЕ – спокоен, когда что-то идет не по плану, не расстраивается, если не получает немедленных результатов, толерантен к различиям **1-2-3-4-5**

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ – мыслит в категориях результатов, а не процессов, формулирует цели и достигает их **1-2-3-4-5**

ОБЯЗАННОСТИ НАСТАВНИКА В ГЛАГОЛАХ

- знакомить и адаптировать
- оценивать и наблюдать
- обучать и инструктировать
- планировать и администрировать
- разрабатывать и “упаковывать”
- корректировать и советовать
- мотивировать и увлекать

КАЧЕСТВА, МЕШАЮЩИЕ НАСТАВНИКУ

- авторитарность и эгоцентризм
- упрямство и зашоренность
- стремление к гиперопеке и перфекционизм
- замкнутость и тревожность
- негативизм и конфликтность
- неорганизованность и небрежность

ЭТАПЫ РАБОТЫ НАСТАВНИКА

Работа успешного наставника, производящего устойчивые результаты, – это, по сути, постоянный цикл. Он начинается с тщательной подготовки к работе, после чего следует системная работа с учеником, и завершается он оценкой результатов, анализом проблем и разработкой улучшений

ЭТАП 1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ

Формирование пары «наставник-ученик» или пула учеников



Выявление потребностей в обучении и оценка компетенций



Разработка учебных программ и планов по обучению



Выбор развивающих мероприятий

ЭТАП 2. РАБОТА С УЧЕНИКОМ



Проведение ориентационной встречи:

- знакомство и формирование совместных ожиданий
- согласование целей и ИПР ученика
- формирование договоренностей.



Проведение регулярных встреч по прогрессу в ИПР



Проведение встреч по запросу и мотивационных бесед



Проведение регулярных наставнических сессий



Проведение встречи по подведению итогов:

- подведение итогов совместной работы
- взаимная оценка сотрудничества
- обсуждение перспектив развития

ЭТАП 3. ЗАВЕРШАЮЩИЙ

Самооценка

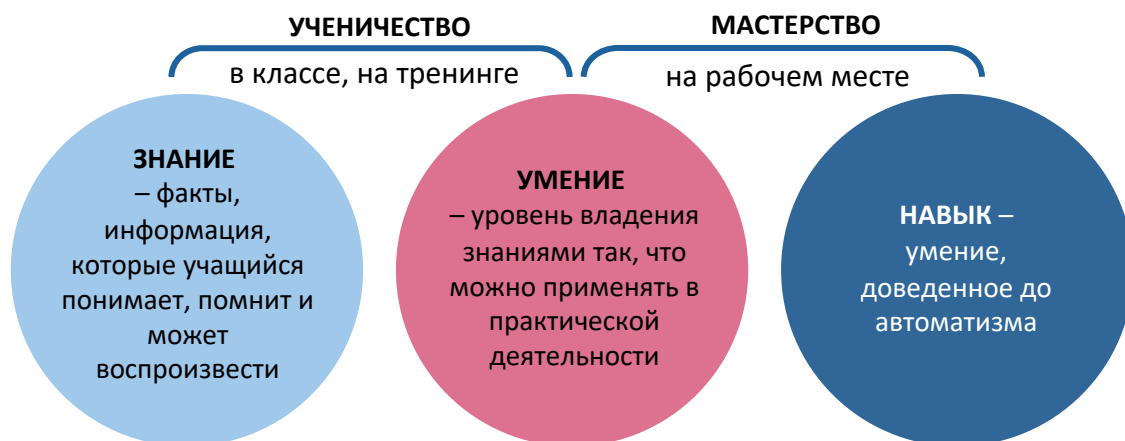
Разработка планов улучшений

Описание лучших практик



– то, что освещается в этой рабочей тетради

ТОЧКИ ПРИЛОЖЕНИЯ УСИЛИЙ НАСТАВНИКА



ВИДЫ НАСТАВНИЧЕСТВА



НАСТАВНИЧЕСТВО – это взаимодействие с подопечным, при котором происходит передача знаний, умений, навыков, социального опыта и ценностей, необходимых в работе и профессиональном развитии.






МЕНТОРИНГ – вид неформального наставничества, нацеленный на создание для высокопотенциальных сотрудников возможностей для развития, раскрытия их лидерских способностей, основанный на их индивидуальных потребностях и потенциале



КОУЧИНГ - это профессиональное партнёрство с клиентом, ориентированное на творческое создание и реализацию особых, значимых для его жизни изменений в личной и/или профессиональной сфере

	НАСТАВНИЧЕСТВО	МЕНТОРИНГ	КОУЧИНГ
цель:	обучение	развитие	результат
цели краткосрочны	да	нет	да
передает собственный опыт	да	да	нет
демонстрирует ролевую модель	да	да	нет
передает умения и навык	да	отчасти	нет
основывается на индивидуальном запросе	нет	да	да
дает инструкции и прямые советы	да	да	нет
требуется экспертность в отрасли	да	да	нет
отвечает на вопрос «как?»	да	да	нет
требуется проф. сертификация	нет	нет	да
воздействует с помощью вопросов	нет	иногда	всегда
основывается на стандартах работы	да	иногда	нет
работает с установками и убеждениями	меньше	больше	в основном
дает регулярную обратную связь	да	да	да
подопечный сам формулирует цели	нет	отчасти	да

РЕЗУЛЬТАТЫ РАЗНЫЕ

НАСТАВНИЧЕСТВО	МЕНТОРИНГ	КОУЧИНГ
Ученик вышел на требуемый уровень производительности, знает как и умеет выполнять необходимые операции нужного качества и в необходимые сроки 	Ученик перенял опыт более успешного коллеги и вышел на новый виток проф. развития – больше ответственности, другой управленческий горизонт и 	Ученик получил поддержку и направление для самостоятельного движения к целям, структурировал мыслительный процесс 
Итог: производительность	Итог: развитие и рост	Итог: ясность и направление

СТАРТОВЫЙ ЧЕК-ЛИСТ НАСТАВНИКА

Итак, вы становитесь наставником. Что вам нужно на старте?

Пройти учебный курс по наставничеству, освоить азы наставничества	
Изучить приказ/положение о наставничестве (если существует)	
Обсудить свою занятость с руководством, реструктурировать работу	
Обсудить с руководством условия, на которых проводится наставничество	
Узнать, кого и чему вы будете обучать, познакомиться с учениками	
Узнать ожидания руководителей учеников	
Оценить первичные знания и навыки учеников	
Убедиться, что у учеников есть нужные доступы и ресурсы	
Алгоритмизировать все учебные операции и учебные задачи	
Подготовиться в учебным сессиям, составить планы	
Подготовиться к адаптационным мерам	
Подготовить ресурсы для обучения – материалы, помещения и т.п.	
Перестроить свой график с учетом учеников	
Создать журнал прогресса учеников	
Провести ориентационную встречу с учениками	
Предупредить коллег и других заинтересованных о старте обучения	
Запланировать первые учебные мероприятия	

ДОБАВЬТЕ СВОИ ПУНКТЫ, ИСХОДЯ ИЗ СПЕЦИФИКИ

глава

2

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В НАСТАВНИЧЕСТВЕ

р к о м а н д а м г с и о н д а м р к о
е л и г с м ы с л о р с с м ы с л е л и
к у л ь т у р а и р о с т у р а и к у л
к б п р а в д а к д л и з в д а к к б п
м о т и в а ц и я о ь я н а ц и я м о т
и е д и н с т в о с и л а с т в о и е д

ОСНОВЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ

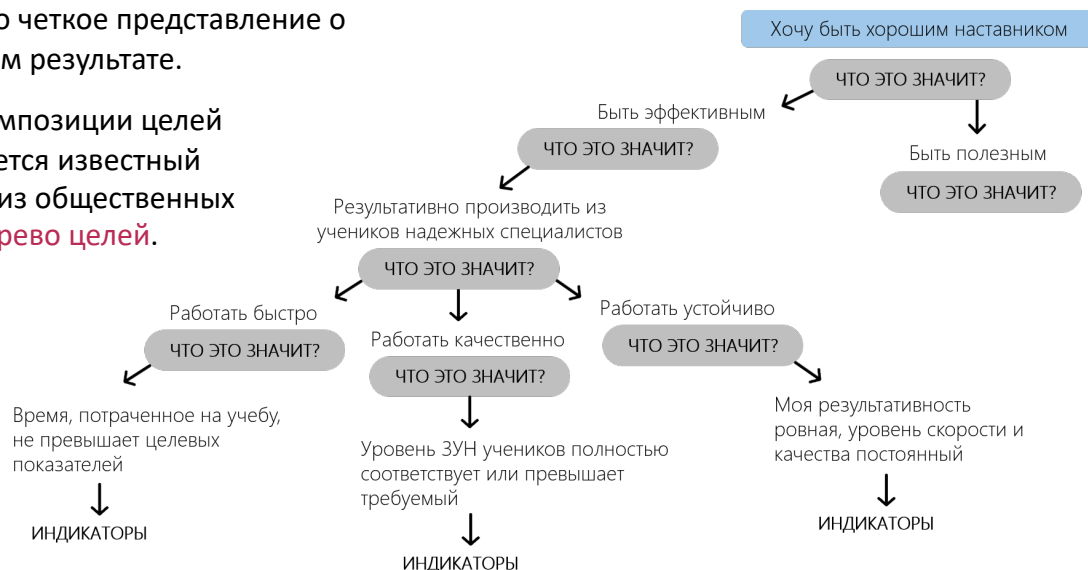
Цель – желаемое состояние будущего, которого стремится достичь человек.

Целеполагание – это процесс определения, формулирования и декомпозиции целей.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ. ДЕКОМПОЗИЦИЯ ЦЕЛЕЙ

Цель – это четкое представление о требуемом результате.

Для декомпозиции целей используется известный принцип из общественных наук – **дерево целей**.

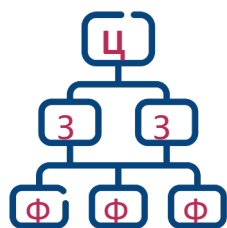


Вершина дерева – это общая, верхнеуровневая цель. Формирование следующих уровней складывается таким образом, чтобы расшифровать цели более высокого уровня. Каждый уровень дерева целей описывает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ. ВОПРОСЫ К ОБРАЗУ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА

СМЫСЛ:	Зачем нам нужен этот результат? Когда он у нас будет, что нам это даст? Какой результат большего порядка?
РЕЗУЛЬТАТ:	Что именно мы хотим получить? Каков конкретный конечный результат? Как мы поймем, что это именно то, что мы хотим получить?
РЕСУРС:	Как мы можем это получить, какие есть варианты? Они реалистичны? Какие нам нужны ресурсы, помощь?
ИНДИКАТОРЫ:	Каким критериям должен соответствовать результат? Как мы будем оценивать приближение к цели?
СРОКИ:	К какому моменту нам это нужно? Реалистичны ли эти сроки? Когда мы это получим, по-прежнему ли оно нам будет нужно?

СВЯЗКА «ЦЕЛИ-ЗАДАЧИ-ФУНКЦИИ»



ЦЕЛЬ: к чему вы хотите прийти

ЗАДАЧИ: что вам нужно решить, чтобы прийти к цели

ФУНКЦИИ: что вам нужно сделать, чтобы решить задачу

ПОЧЕМУ ЧЕЛОВЕК НЕ ЭФФЕКТИВЕН

- Функции хаотичны – человек делает все, что попало
- Функций слишком много – человек не успевает
- Функции стоят не в том порядке – человек не успевает сделать важное
- Функции привнесены извне – человек делает не свою работу
- Функции неверны – не решают задачи
- Функции старые – задачи изменились
- Функции непонятны – неясно, что за задачу решают
- Функции бесполезны – задача нерешаема
- Функции нерезультативны – нет задачи или цели
- Функции игнорируются – цели и задачи не важны

КАК БЫТЬ ПРОДУКТИВНЫМ?

Выполнять правильные и нужные функции



Как определить правильные и нужные функции?



Определить приоритетные задачи



Как определить приоритетные задачи?



Сопоставить их с целями – убирают ли они препятствия на пути к цели?

КАК РЕШИТЬ, ЧТО ДЕЛАТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ



1. Формулируются все рабочие цели



2. Задачи приоритизируются – ВНЖ (важно, нужно, желательно)



3. Дела сортируются по принципу 4D – do, delay, delegate, delete



4. Составляется список дел-функций к выполнению

Что за функции я выполняю?
Сколько их? Сколько времени занимают?
Зачем я их выполняю? Почему в таком порядке?

Какие задачи решаю? Что за проблемы, противоречия?
Почему я решаю именно эти задачи?
Почему именно сейчас?
Правильно ли я их решаю?

Решают ли мои задачи проблемы достижения цели?
Какую цель эти задачи достигают?
Почему эта цель появилась?

глава

3

ПЛАНИРОВАНИЕ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

р к о м а н д а м г с и о н д а м р к о
е л и г с м ы с л о р с с м ы с л е л и
к у л ь т у р а и р о с т у р а и к у л
к б п р а в д а к д л и з в д а к к б п
м о т и в а ц и я о ь я н а ц и я м о т
и е д и н с т в о с и л а с т в о и е д

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ



Наставник – это не только профессиональный инструктор:

- понимает закономерности усвоения знаний, умений, навыков и формирования убеждений
- определяет потребность в обучении через оценку недостающих компетенций
- определяет объем и структуру содержания обучения

КАК НАСТАВНИК ОПРЕДЕЛЯЕТ, КОГО, ЧЕМУ, КОГДА И КАК УЧИТЬ?



1. Составить список компетенций,

набор качеств, знаний, умений и навыков, которые необходимы для эффективного выполнения работы и высоких результатов



2. Определить значимые компетенции.

Выделить качества, знания и умения, которые необходимы в первую очередь для успешной работы



3. Оценить уровень каждого ученика.

Сравнить качества, знания и умения человека с эталонным вариантом для конкретной деятельности



4. Запланировать обучение

Принять решение, как приблизить человека к «эталону». Продумать время, содержание, формат.

РАЗВИВАЕМЫЕ НАВЫКИ

Технические умения

Работа с оборудованием

Управление процессами

Знание регламентов
и стандартов

Знание технологии

Анализ и цифры

● **ЖЕСТКИЕ НАВЫКИ: HARD SKILLS**

Специфичны. Необходимы для выполнения конкретной работы

Лидерство

Принятие решений

Публичные выступления

Коммуникативные навыки

Критическое и креативное мышление

Работа с людьми и в команде

● **МЯГКИЕ НАВЫКИ: SOFT SKILLS**

Переносимы – не зависят от специфики конкретной работы

МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ

Матрица компетенций позволяет визуализировать состояние знаний и навыков как отдельного ученика, так и всех участников процесса обучения. Благодаря матрицам компетенций становится понятно, кого и чему имеет смысл научить

Подразделение: ТФЦ Руководитель: Ким Б.Б. Дата: 22-12-2022		Наименование операции					Примечания			
		ТОКАРНЫЕ РАБОТЫ	ТРЕХКООРД. ФРЕЗЕРНЫЕ РАБОТЫ	ПЯТИКООРД. ФРЕЗЕРНЫЕ РАБОТЫ	НАЛАДКА ТОКАРНОГО ОБОРУД.	НАЛАДКА ФРЕЗЕРНОГО ОБОРУД.	Кол-во освоенных операций			Проблемы результативности (стандарты, темп, сроки, количество, качество)
№	ФИО	Уровни владения навыком					янв.	июнь	дек.	
1	Фролов В.В.						1	2	3	качество
2	Королев Д.В.						2	3	5	нет
3	Шигорин А.А.						2	2	2	темп
4	Осипов Н.Н.						1	2	1	количество
5	Метелкин П.В.						2	1	1	сроки

Нет навыка - 0%
 Выполняет под контролем - 25%
 Выполняет с проверкой - 50%
 Безошибочный навык - 75%
 Может обучать - 100%

↑
Все ли могут соответствовать стандартам качества?

↑
У кого наблюдаются трудности с той или иной операцией?

ШАГИ СОСТАВЛЕНИЯ МАТРИЦЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

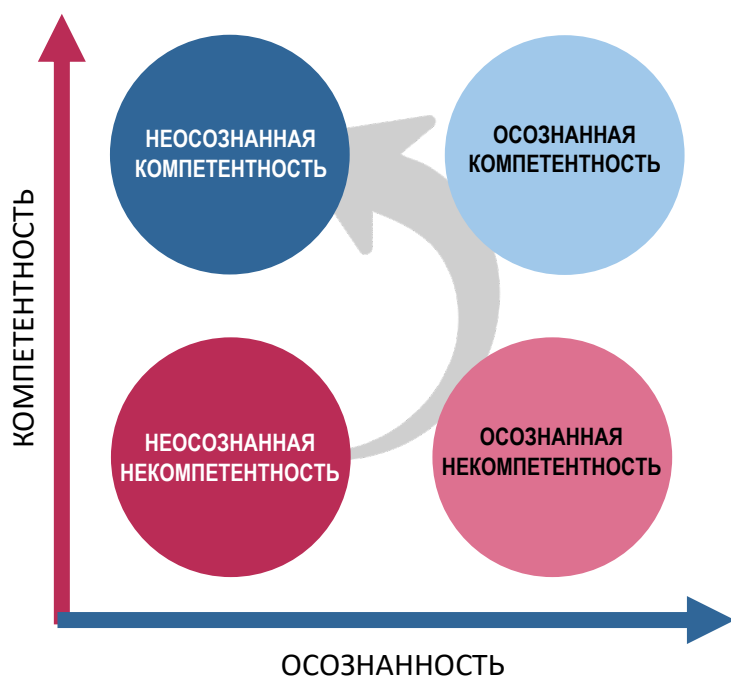
1. Определите и опишите значимые компетенции
2. Опишите каждую компетенцию
3. Разработайте шкалу оценки компетенций
4. Оцените каждого сотрудника
5. Заполните матрицу компетенций
6. Сформулируйте выводы на основе оценки
7. Разработайте индивидуальные планы развития
8. Разработайте наставнические сессии

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

- Тестирование
- Интервью
- Аттестация
- Оценка по чек-листу
- Наблюдение
- Ассесмент-центр
- Кейс-метод
- Методы «180, 360, 540 градусов»
- Проект, развивающее или творческое задание

ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЕ УЧЕНИКА. МАТРИЦА “ОСОЗНАННОСТЬ-КОМПЕТЕНТНОСТЬ”

Матрица «Осознанность-Компетентность» позволяет наставнику определить текущий уровень знаний и умений ученика и выбрать оптимальные развивающие действия в соответствии с уровнем развития



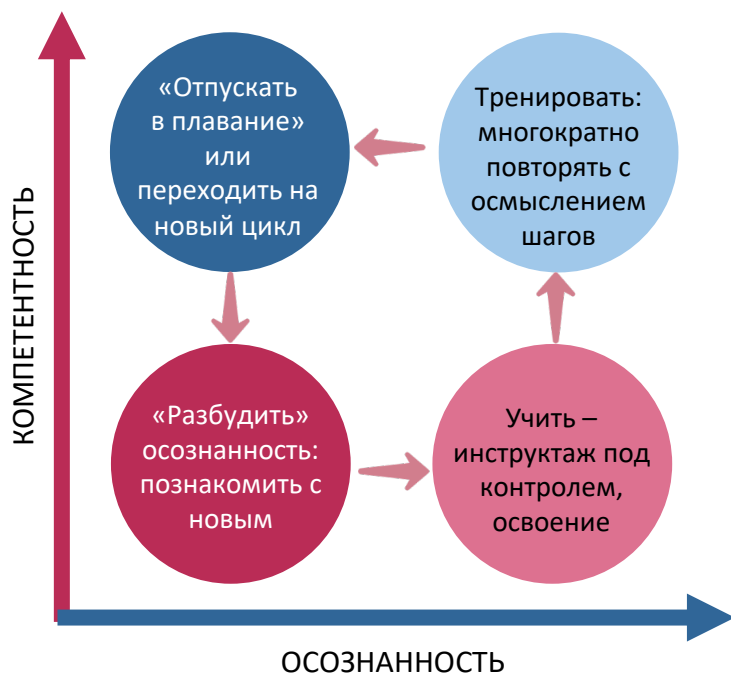
НЕОСОЗНАННАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ: Ученик не умеет и не осознает, что не умеет

ОСОЗНАННАЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ: Ученик не умеет, но понимает, что не умеет (здесь – начало осознанного обучения!)

ОСОЗНАННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ: Ученик умеет и понимает, как работает умение

НЕОСОЗНАННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ: Ученик умеет, но уже не осознает, как он это делает

ДЕЙСТВИЯ НАСТАВНИКА НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ



Положение ученика на различных этапах кривой обучения подразумевает разные действия наставника на каждом этапе.

Инструментарий наставника будет варьироваться в зависимости от уровня компетентности и осознанности ученика в отношении учебной задачи

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ

План развития – это структурированный документ, отражающий порядок действий, направленных на получение знаний, умений и навыков в определенной области. Составляется на основе индивидуальной оценки компетенций. Содержит перечень развивающих мероприятий.

СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ ИПР

Перечень **развивающих мероприятий**: способы

Контроль результатов: способы

Оценка
текущих
компетенций

Сотрудник: Макаров П.И. Должность: Менеджер по продажам Наставник: Имнадзе Л.О.	Компетенция	Развивающие действия	Сроки, частота	Результат
Результаты оценки: Цикл продаж 6/10 Презентация 3/10 Работа с клиентом 6/10 Знание продукта 3/10 Планирование 1/10	Навыки презентации	Тренинг по публичным выступлениям	до 30.12; 1 раз	Сертификат
		Выступить 5 раз с презентацией	до 1.02, 5 раз	Обратная связь
		Курс видеолекций на SpeakEasy	до 15.01, 1 раз	Сертификат
		Учебник «Презентация в стиле WOW»	до 28.02, 1 раз	Отчет-эссе
Компетенции, требующие развития: ▪ Навыки презентации ▪ Знание продукта ▪ Планирование	Знание продукта	Продуктовые тренинги по всем продуктам	до 1.05, 7 раз	Отчет тренера
		Полевые визиты с Терещенко А.К.	до 1.05, 5-7 раз	Отчет
Компетенции, требующие развития: ▪ Навыки презентации ▪ Знание продукта ▪ Планирование	Планирование	Участие в митапе «Планирование продаж»	17.12.2022, 1 раз	Слайды-выводы
		Практикум «Обратное планирование»	20.01.2023, 1 раз	Сертификат
		Видеокурс «Проектное мышление»	до 1.02, 1 раз	Отметка
		Деловая игра «Управление регионом»	21.01.2023, 1 раз	Слайды-выводы

Направления развития:
какие компетенции усиливаем

Сроки развития компетенций и периодичность мероприятий

КРИТЕРИИ ВЫБОРА РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ (РД)

ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ: понятно, зачем нужно РД и как оно поможет развить компетенцию

ИЗМЕРИМОСТЬ: понятно, как измерить результат и проверить выполнение РД

РЕАЛИСТИЧНОСТЬ: РД должно быть выполнимо, понятны его смысловые и временные рамки

КОНКРЕТНОСТЬ: должно быть понятно, как выполнять РД



ХОРОШО:

Пройти видеокурс «Сборка изделия ТН-201В». Сдать тест, получить сертификат до 11.11.22.



ПЛОХО:

Улучшить скорость и качество сборки изделия ТН-201В до 11.11.22.

ОБСУЖДЕНИЕ ИПР С УЧЕНИКОМ. СОВМЕСТНАЯ ПОСТАНОВКА УЧЕБНЫХ ЦЕЛЕЙ

Индивидуальный план развития — это не только перечень мероприятий для повышения эффективности работы, но и инструмент коммуникации и вовлечения

АЛГОРИТМ ОБСУЖДЕНИЯ ИПР

- 1

ЗАДАЧИ

Поделитесь результатами оценки, обсудите, какие компетенции нуждаются в развитии
- 2

ИДЕИ

Спросите что сам планирует предпринять, чья и какого рода помощь будет нужна, чем именно нужно помочь
- 3

МЕТОДЫ

Подтвердите «правильные» идеи, расскажите о методах и развивающих мероприятиях, которые вы приготовили
- 4

ПЛАНЫ

Обсудите периодичность, срочность и количество мероприятий, а также способы контроля исполнения заданий

СПОСОБЫ КОНТРОЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ИПР

ОТЧЕТ: Фотоотчет / Видеоотчет / Отчет-слайды / Отчет-рапорт / Отчет-эссе / Отчет-mindmap

ДЕМОНСТРАЦИЯ: Проверочное задание, в котором ученик показывает новые знания или навыки

СЕРТИФИКАТ: Сертификат о прохождении курса / Грамота / Диплом / Отзыв инструктора

ПРОГРЕСС-ВСТРЕЧИ: Встречи по назначенным контрольным датам для анализа учебных результатов и корректировки курса

ТРЕКИНГ: Общий ресурс (таск-трекер), где ученик отмечает выполненные задания и размещает для проверки наставником

«ПЕДСОВЕТ»: Наставник консультируется с тренерами, коучами, инструкторами, руководителями о применении учеником новых навыков

КАК ОЦЕНИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ



1. Определить, что именно должно измениться в поведении учеников
2. Найти ситуации, в которых можно увидеть, насколько цели достигнуты
3. Провести оценку и интерпретировать результаты

РАЗРАБОТКА СЦЕНАРИЯ УЧЕБНОЙ СЕССИИ

В отношении передачи знаний, умений и навыков наставник выступает в 2 ипостасях:



ИНСТРУКТОР: передает умения, обучает на месте, проводит инструктаж



МЕТОДИСТ: создает учебные сценарии, разрабатывает программы

Педагогический дизайн – это подход к созданию образовательных продуктов, построенный на педагогических принципах и теориях для повышения качества обучения. Связан с педагогикой (наука об обучении детей) и андрагогикой (наука об обучении взрослых).

ПРИ РАЗРАБОТКЕ ПЕДДИЗАЙНА ИСПОЛЬЗУЕТСЯ МОДЕЛЬ ADDIE

A	АНАЛИЗ Analysis	<p>КОМУ: кто является целевой аудиторией сессии? ЗАЧЕМ: какие цели обучения и какие задачи оно решает? О ЧЕМ: какие содержательные блоки она должна включать? КАК ДОЛГО: в какие сроки нужно укладываться? В ИТОГЕ: какие результаты я хочу получить? Как их измерить? ЧПУ: Что получают участники? Установки, знания, навыки.</p>
D	ПРОЕКТИРОВАНИЕ Design	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учтите все выводы анализа, выработайте общую логику 2. Создайте структуру материала, выберите средства обучения 3. Оформите схему-сетку учебных действий и оценок 4. Увяжите между собой все компоненты - создайте прототип, сценарий всего проекта
D	РАЗРАБОТКА Development	<ol style="list-style-type: none"> 1. Соберите, визуализируйте, оживите учебный контент: темы, операции, навыки – все, что нужно изучить 2. Опишите учебные действия: демонстрация, анализ видео, обсуждение в группах, упражнение, работа в парах 3. Составьте сценарий: время, выделенное на сессию, делите на 4 части: введение, разъяснение, тренировка, анализ.
I	РЕАЛИЗАЦИЯ Implementation	<p>Подготовьтесь к проведению сессии. Запланируйте:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как вы будете поддерживать доброжелательную атмосферу 2. Как вы будете отслеживать время 3. Как и когда вы будете использовать раздаточные материалы, как и когда вы будете демонстрировать аудио-видео 4. Как и где вы будете делать остановки для отслеживания прогресса, логические связи и выводы 5. Как будете управлять дискуссиями, где они могут возникнуть 6. Как вы будете уделять внимание каждому участнику 7. В каком помещении будет проходить сессия, где вы будете стоять/сидеть, как будут размещаться участники 8. Прочие технические и практические моменты
E	ОЦЕНКА Evaluation	<p>Запланируйте, как вы будете оценивать:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Полученные результаты, достижение целей сессии ▪ Качество учебных материалов, выполнимость заданий ▪ Соответствие заданий целям и задачам сессии ▪ Удовлетворенность участников

глава

4

НАВЫКИ ПСИХОЛОГА В НАСТАВНИЧЕСТВЕ

р к о м а н д а м г с и о н д а м р к о
е л и г с м ы с л о р с с м ы с л е л и
к у л ь т у р а и р о с т у р а и к у л
к б п р а в д а к д л и з в д а к к б п
м о т и в а ц и я о ь я н а ц и я м о т
и е д и н с т в о с и л а с т в о и е д

ТИПЫ ПРЕДПОЧИТАЕМОГО ПОВЕДЕНИЯ

Люди разные: отличаются ожидания, потребности, ценности, взгляды, темперамент и предпочтения. Было бы странно применять ко всем одинаковый подход и ожидать одинаково предсказуемый результат. Хороший наставник знает об отличительных особенностях своих учеников и работает с их учетом.

«D» - «ДОМИНИРУЮЩИЙ».
Проявляет ИНИЦИАТИВУ в вопросах, связанных с ЦЕЛЬЮ. Главное стремление – наметить цели и как можно быстрее их достичь.

ЦЕЛЬ / ЗАДАЧА

«C» - «ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ»
Проявляют ОТКЛИК на ЦЕЛЬ. Главное стремление – делать все точно, правильно и качественно.



«I» - «ВЛИЯЮЩИЙ».
Проявляет ИНИЦИАТИВУ в вопросах, связанных с ЛЮДЬМИ. Главное стремление – заслужить признание других людей и иметь возможность влиять

ОТНОШЕНИЯ / ЛЮДИ

«S» - «СТАБИЛЬНЫЙ».
Проявляют ОТКЛИК по отношению к ЛЮДЯМ. Главное стремление – устроить жизнь так, чтобы все ладил, и была гармония.

ХАРАКТЕРИСТИКИ 4 ТИПОВ

<p>Энергичные, ведущие, первопроходцы D Дают указания, директивны Склонны соперничать Всегда стремятся к достижению новых целей и покорению новых горизонтов Прямы, скоры и решительны в действиях Умеют убеждать сомневающихся Хотят все делать по-своему Любят все менять Боятся потерять контроль над ситуацией или не получить задачи, достойной их Лишаются мотивации, если не видят результата или трудной задачи</p>	<p>Оптимисты, эмоциональные, склонны полагать, что все образуется само собой. I Вдохновители, убедительные, жаждут влиять на людей словом. Экстраверты, общительные Доверчивые, верят в невозможное и готовы идти на риск. Действуют в порыве чувств и импульсивно. Принимают взаимодействие с другими людьми и отвергают изоляцию Делают то, что их увлекает, любят мечтать Боятся потерять лицо и не получить общественного признания</p>
<p>Точные, любят факты, перфекционисты C Аккуратные и дипломатичные Проявляют повышенное внимание к деталям Перед лицом сложной задачи осторожны и стараются все предусмотреть Тщательно следуют постановлениям, законам и инструкциям и требуют их полного исполнения Добросовестны, но неохотно делят ответственность с другими людьми Любят методичность и последовательность и отвергают недобросовестность</p>	<p>Расслабленные, сдержанные, спокойные S Не торопятся, склонны к пассивности Слушают собеседника Послушно следуют чужому руководству Столкнувшись с противоречием, стараются избежать конфликта Преданны и верны семье и друзьям Испытывают жалость к людям Хотят все делать легко Любят за всем наблюдать Боятся потерять хорошие взаимоотношения или нарушить стабильность Сентиментальны, аккуратны, терпеливы</p>

Пройдите тест здесь →



ШАГИ ПО РАЗВИТИЮ ГИБКОСТИ В КОММУНИКАЦИИ НАСТАВНИКА

1 Определите тип поведения человека и выработайте к нему позитивное отношение	2 Определите точки предсказуемой чувствительности в отношениях	3 Выстраивайте коммуникацию с учетом особенностей поведения
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Активное или пассивное поведение? ▪ Ориентирован на задачу или отношения? ▪ Какова основная эмоция? ▪ Дополнительные маркеры: язык тела, манера одеваться, стиль общения, рабочее место 	Точки предсказуемой чувствительности – потенциальные поведенческие несоответствия, вызывающие противостояние между различающимися типами	Выстраивание коммуникации с учетом поведения не подразумевает лицемерия или фальши. Речь идет о том, что мы гибко выбираем приоритетные тактики общения, исходя из особенностей человека

ТОЧКИ ПРЕДСКАЗУЕМОЙ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ

D	Результат, эффективность, риск, первенство, выгода. Страх проигрыша
I	Вовлеченность, процесс общения, доверие. Страх непризнанности
S	Предсказуемость, помощь, семья, стабильность. Страх перемен, поспешных решений
C	Информация, точность, факты, регламент, безопасность. Страх совершения ошибки, недоделанности

НАСТАВНИЧЕСТВО ДЛЯ РАЗНЫХ ТИПОВ

D	Обучать с фокусом на четкий конечный результат. Показывать весь процесс. Показывать промежуточные быстрые результаты
I	Вовлекать, мотивировать. Давать возможность демонстрировать результаты и самовыражаться. Спрашивать мнение и предложения, хвалить
S	Уделять внимание отношениям и атмосфере обучения. Терпимо относиться к низкому темпу обучения и работы. Формировать доверие
C	Обучать с фокусом на правильный процесс. Уделять внимание деталям. Терпимо относиться к низкому темпу обучения и работы

глава

5

ИНСТРУМЕНТЫ НАСТАВНИКА

р к о м а н д а м г с и о н д а м р к о
е л и г с м ы с л о р с с м ы с л е л и
к у л ь т у р а и р о с т у р а и к у л
к б п р а в д а к д л и з в д а к к б п
м о т и в а ц и я о ь я н а ц и я м о т
и е д и н с т в о с и л а с т в о и е д

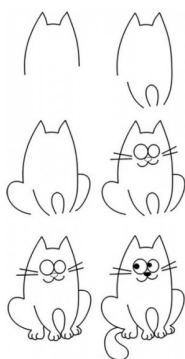
АЛГОРИТМИЗАЦИЯ

АЛГОРИТМИЗАЦИЯ – один из важнейших элементов обучения взрослых. Нам нужно добиться от человека успешного воспроизводства навыка. Для этого важно представить информацию в виде пошаговой инструкции

Для того, чтобы качественно передавать знания, умения и навыки необходимо:

1. Определить границы умения
2. Разделить его на шаги
3. Выстроить последовательность выполнения действий

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ АЛГОРИТМИЗАЦИИ



разбивать работы на блоки

выделять ключевые моменты, нюансы

передавать поэтапно с постепенным углублением в детали

визуализировать процессы

подходить индивидуально

РАЗБИЕНИЕ РАБОТЫ НА ЭТАПЫ

ШАГИ (ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ)

1. Выполните операцию сами (несколько раз)
2. Зафиксируйте, из каких шагов состоит операция
3. Выделите главное (без чего операция не получится)
4. Запишите шаги в правильной последовательности
5. Выражайте действия в активных глаголах

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

1. Зафиксируйте важные нюансы, которые нужно предусмотреть при выполнении этапа работ (то, без чего получится плохо)
2. Запишите их в качестве пояснения или комментария к шагу
3. Используйте их при углубленном освоении навыка

ПРИЧИНЫ (АРГУМЕНТЫ)

1. Поясните, почему вы выделили этот ключевой момент: как это скажется на выполнении операции, ее длительности или безопасности
2. Запишите это пояснение рядом с ключевым моментом
3. Помните, что взрослые люди не учатся бездумно – важно понимать, почему они делают то, что делают

ПЛОХО:

В целях предотвращения возможных несчастных случаев, а также профилактики потерь рекомендуется выполнение операции X путем открытия крышки и выпуска воздуха (свободного воздуха)

ХОРОШО:

Выполните операцию X:

1. Откройте крышку
 2. Выпустите свободный воздух
- Это важно, чтобы не случилась поломка

ИНСТРУКТАЖ

Важнейший инструмент наставника, используя который мы передаем умение или навык, который ранее алгоритмизировали. При инструктаже важно рассказать ученику об операции, показать, как ее выполнять, позволить выполнить ее самому и дать обратную связь о том, на что обратить внимание

4-ШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ ИНСТРУКТАЖА

- | | | |
|---|----------------------------|---|
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">1</div> | <p>ПОДГОТОВКА</p> | <p>Установите контакт, создайте благоприятную обстановку
Назовите операцию и выясните знания ученика
Заинтересуйте в освоении операции, сделайте обзор
Помогите занять правильное положение, чтобы не упустить что-либо в демонстрации</p> |
| | | |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">2</div> | <p>ДЕМОНСТРАЦИЯ</p> | <p>Покажите операцию полностью от начала, до конца
Расскажите, покажите и проиллюстрируйте поэтапно выполнение каждого основного шага по отдельности
Повторите и подчеркните ключевые моменты в каждом этапе
Повторите каждый ключевой пункт и объясните их причины</p> |
| | | |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">3</div> | <p>ТРЕНИРОВКА</p> | <p>Ученик выполняет операцию, наставник исправляет ошибки
Ученик повторяет операцию и называет основные этапы
Ученик повторяет операцию и объясняет ключевые моменты</p> |
| | | |
| <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">4</div> | <p>КОНТРОЛЬ</p> | <p>Дайте ученику поработать самостоятельно
Укажите, где искать помощь, если нужно
Поощряйте задавать вопросы
Сначала проверяйте часто, затем постепенно сократите контроль</p> |

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ИНСТРУКТАЖЕ

- Выполняется формально
- Выполняется хаотично и сумбурно
- Выполняется только устная часть
- Выполняется только демонстрация
- Выполняется только учеником, а наставник говорит, что не так
- Выполняется без подготовки
- Выполняется без обратной связи
- Выполняется без указания ключевых моментов и их причин
- Выполняется без фокусировки внимания учеников
- Выполняется без объяснения зачем

ОТЛИЧНЫЙ ИНСТРУКТАЖ:

- Запланирован и алгоритмизирован – есть шаги, ключевые моменты
- Фокусирует внимание учеников
- Мотивирует на освоение знаний
- Анонсирует, что будет происходить
- Включает демонстрацию несколько раз с ключевыми моментами
- Выполняется совместно, ученик вовлечен в процесс
- Включает положительную и корректирующую обратную связь
- Приводит к способности ученика самостоятельно выполнить задачу

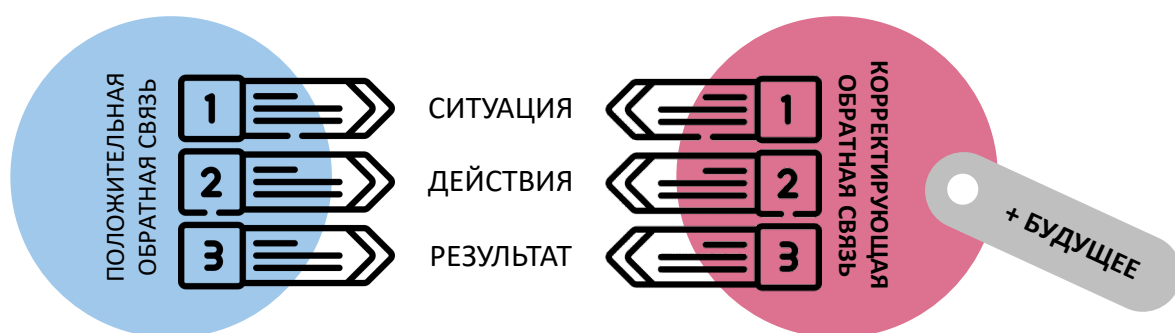
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Обратная связь – это информация о том, что у ученика уже получается хорошо, и на какие ключевые моменты нужно обратить внимание и доработать

ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

<p>«Действие, а не человек» Обратная связь обсуждает не личность человека, а оптимальные или неоптимальные действия. Фокус на них.</p>	<p>«Навык, а не оценка» Цель обратной связи – научить, а не формально выставить оценку. Освоен навык или нет – главный фокус наставника.</p>	<p>«Прогресс, не только недочеты» Обратная связь должна быть сбалансированной – не только критика. Находить плюсы важно.</p>
<p>«Взрослый-взрослый» Обратная связь основана на уважении к личности другого взрослого человека. Высокомерные ноты в беседе недопустимы</p>	<p>«Не учил – не требуй» Обратная связь фокусируется только на том, что является предметом обучения. Требовать больше неверно.</p>	<p>«Пока свежо воспоминание» Обратная связь должна быть своевременной. Нет смысла обсуждать то, что случилось месяц назад.</p>

АЛГОРИТМ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



Антон, ты сейчас центровал токарный станок

Здорово, что углубление ты делал не молотком, как раньше, а дрелью, как учились

Это позволит провести пусть и несовершенную, но более качественную центровку. Хвалю!

СИТУАЦИЯ

ДЕЙСТВИЯ

РЕЗУЛЬТАТ

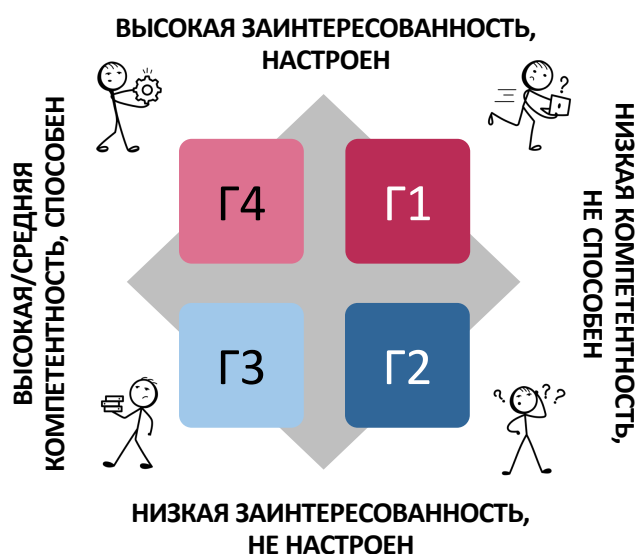
Антон, ты сейчас сверлил на токарном станке

Я обратил внимание, что ты недостаточно плотно закрутил маховик задней бабки

Это привело к тому, что изделие у тебя болталось в процессе. Давай в следующий раз...

ОБУЧЕНИЕ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ. СТИЛИ НАСТАВНИЧЕСТВА

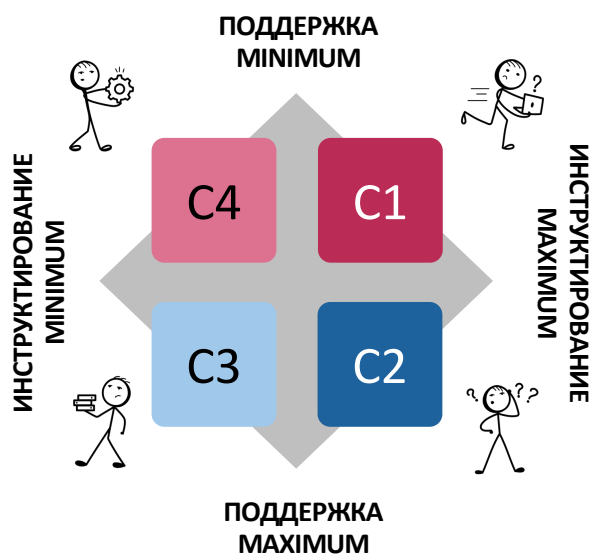
Наставничество подразумевает индивидуальный подход. Он обеспечивается вариативностью стилей работы наставника в зависимости от уровня готовности ученика к освоению и выполнению изучаемой задачи.



Уровень готовности ученика к освоению и выполнению задачи определяется 2 параметрами:

1. Заинтересованность (настрой на выполнение задачи)
 - Мотивация
 - Уверенность в себе
 - Энтузиазм
2. Компетентность (способность к выполнению задачи)
 - Специфические знания, опыт, навыки
 - Универсальные знания, опыт, навыки

4 СТИЛЯ РАБОТЫ НАСТАВНИКА



С1	Наставник дает точные указания для задач, показывает, объясняет их, внимательно контролирует выполнение для предоставления обратной связи
С2	Наставник так же подробно инструктирует, контролирует, дает обратную связь, но вместе с тем объясняет смыслы, вдохновляет и мотивирует
С3	Наставник вовлекает ученика в работу, принятие решений и улучшения, повышает осмысленность работы, оказывает поддержку, дает автономию
С4	Наставник поощряет ученика действовать самостоятельно, делегирует и предоставляет ресурсы, необходимые для выполнения задачи

ФОРМИРОВАНИЕ ПАРТНЕРСКОЙ ПОЗИЦИИ

Проведение мотивационных бесед с учениками и использование принципов ненасильственного общения являются основополагающими элементами в формировании партнерских отношений с учениками

АЛГОРИТМ МОТИВАЦИОННОЙ БЕСЕДЫ

О сотруднике. Спросите, как у него дела, что у него в жизни происходит, что нового, о чем вам важно знать

О задачах. Какие сейчас у него задачи, какие у них сроки, какие есть проблемы, с кем работает, как решает проблемы

О мотивации. Спросите, как ему его задачи, что нравится, что нет, почему, что он сам думает делать

О компании. Поделитесь новостями компании и информацией про команду, спросите, как это ему

О работе с наставником. «Как тебе работается со мной?», «Что бы ты хотел в нашем взаимодействии улучшить?»

Партнерская позиция и отношения лучше всего формируются в беседе.

Поэтому не пренебрегайте регулярными встречами один на один с учениками, чтобы обсуждать их мотивацию, отношение к работе и ценности, лежащие в основе.

ПРИНЦИПЫ НЕНАСИЛЬСТВЕННОГО ОБЩЕНИЯ

Ненасильственное общение (ННО) — это подход к общению, в основе которого лежит уважение к личности, забота о психологической безопасности и достоинстве человека и отказ от жестких способов коммуникации

ФАКТЫ, А НЕ СУЖДЕНИЯ	Выделяйте конкретные факты, которые влияют на вас, без оценки, ярлыков и осуждения и говорите о них с человеком. Объясняйте собеседнику, что произошло	Суждение (оценка) Макаров – необучаемый
		Наблюдение (без оценки): Макаров не сдал ни одной аттестации за последний месяц
ЧУВСТВА, А НЕ ВЫВОДЫ	Проследите, какие именно эмоции вы испытываете в ответ на наблюдения, и донесите эти чувства до человека. Не путайте чувства с оценкой, интерпретацией или ожиданиями	Выводы: Ты меня не уважаешь
		Чувства: Я чувствую безразличие
ПОТРЕБНОСТЬ, А НЕ ПРЕТЕНЗИЯ	Раскройте внутреннюю потребность, из-за которой вы отреагировали определенным образом, и донесите её до собеседника. Она объясняет, на чем основаны чувства, и почему дальнейшая просьба для вас важна	Претензия: Хватит плохо отзываться о коллегах!
		Потребность: Я хочу, чтобы в коллективе был мир
ПРОСЬБА, А НЕ КРИТИКА	Обычно человек думает, что все делает правильно, или по-другому не умеет. Просите конкретных действий, которые исправят ситуацию.	Критика: Сколько можно оставлять после себя мусор!
		Просьба: Пожалуйста, убери за собой перед сдачей смены

глава

6

МЕДИАЦИЯ В ГРУППОВОМ НАСТАВНИЧЕСТВЕ

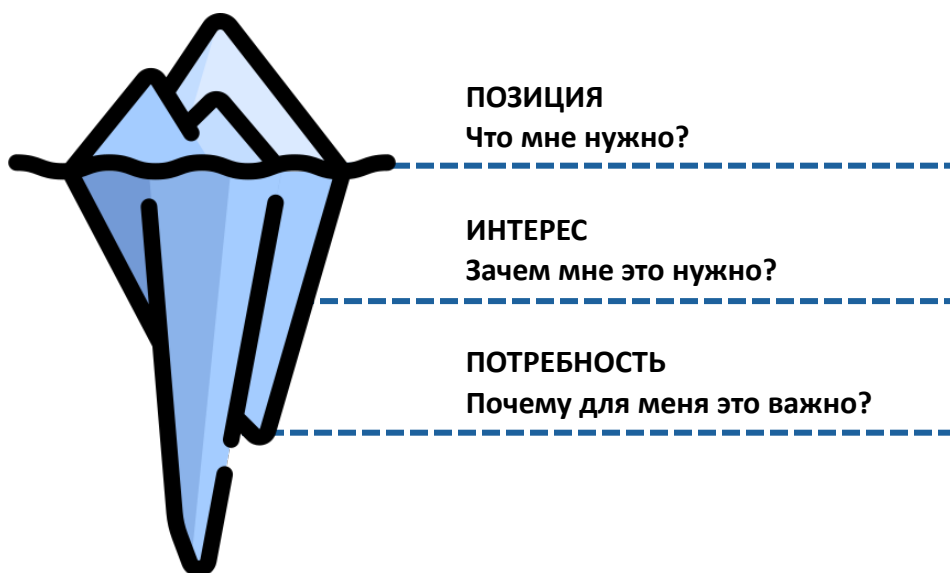
р к о м а н д а м г с и о н д а м р к о
е л и г с м ы с л о р с с м ы с л е л и
к у л ь т у р а и р о с т у р а и к у л
к б п р а в д а к д л и з в д а к к б п
м о т и в а ц и я о ь я н а ц и я м о т
и е д и н с т в о с и л а с т в о и е д

ЧТО ТАКОЕ МЕДИАЦИЯ И МЕДИАТИВНЫЙ ПОДХОД?

Даже в слаженных коллективах и командах с историей периодически возникают проблемы со слаженной работой:

- Вовлеченные стороны видят решение задачи по-разному
- Возникает опасение за соблюдение своих интересов и сопротивление предстоящим переменам
- Часть сотрудников готова идти навстречу друг другу, а часть – нет
- Присутствует страх «потерять лицо»

Процедура медиации – это способ согласования интересов и урегулирования споров при содействии нейтрального посредника – медиатора – на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения. (№193-ФЗ «О процедуре медиации»)



Медиативный подход помогает понять то, что скрыто

Роль медиатора

Организация переговоров конфликтующих сторон и их проведение в наиболее конструктивном ключе:

- Организация дискуссии
- Отделение фактов от интерпретаций и эмоций
- Диагностика эмоционального фона и управление напряженностью
- Помощь в поиске решений и достижений соглашения

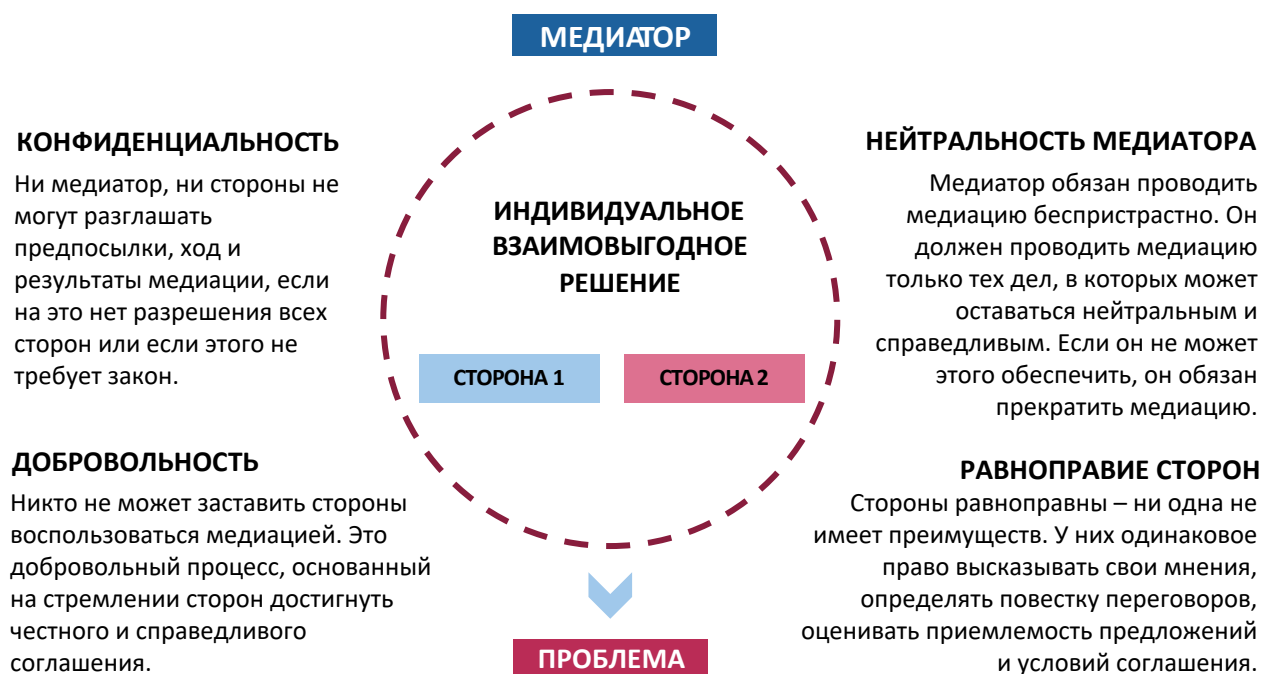
Медиатору нельзя

- Давать консультации, советы
- Судить кто прав или виноват
- Вносить предложения по вариантам урегулирования спора
- Присоединяться к сторонам

НЕПРАВИЛЬНО:
«Мы найдем решение»
«НАША проблема»

ПРАВИЛЬНО:
«Вы нашли решение ВАШЕЙ проблемы»

ПРИНЦИПЫ МЕДИАЦИИ



ФОРМАТЫ РАБОТЫ В РАМКАХ МЕДИАТИВНОГО ПОДХОДА

СОВМЕСТНЫЕ ВСТРЕЧИ:	ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ВСТРЕЧИ:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Обсуждение ▪ Эмоциональная разрядка ▪ Согласование договоренностей 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Понимание картины мира ▪ Конфиденциальная информация ▪ Исследование интересов и потребностей ▪ Изменение восприятия: <ul style="list-style-type: none"> а) конфликта б) себя в) другой стороны ▪ Подготовка предложений для обсуждения

ВАШИ ЗАМЕТКИ

ФОРМАТЫ РАБОТЫ МЕДИАТОРА

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ КАРТИНА МИРА

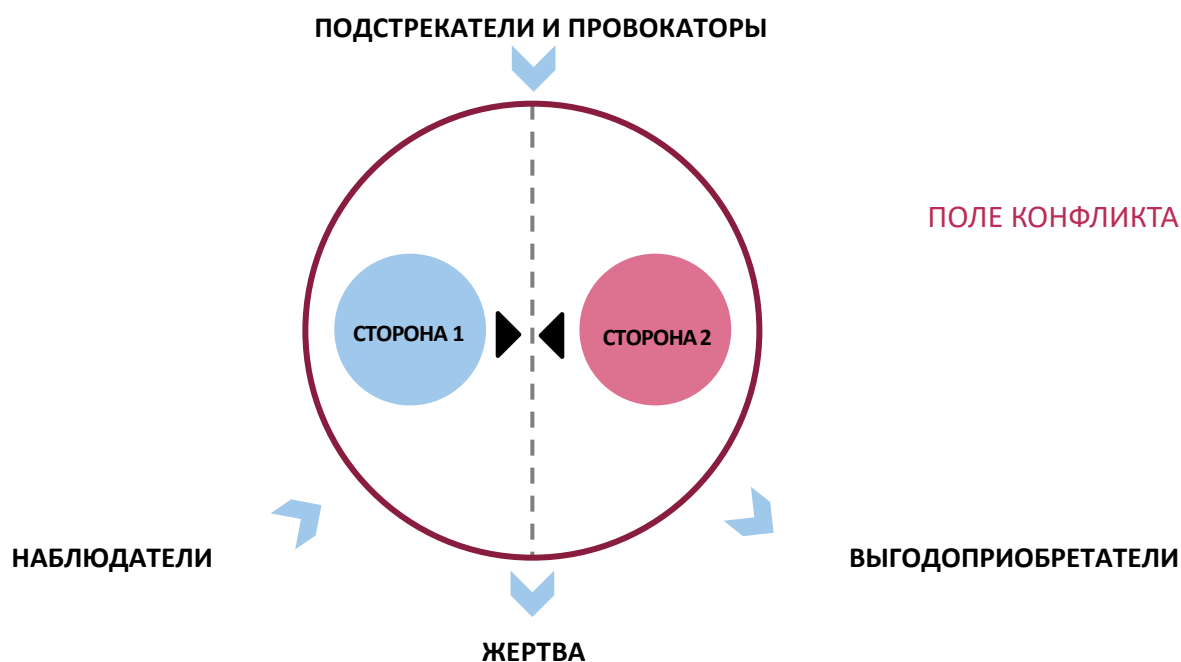
1. «Опишите, пожалуйста, сложившуюся ситуацию». Отделяем факты от эмоций и интерпретаций
2. «Что именно в возникшей ситуации вам больше всего неприятно? Что вас особенно задело? Какие ваши ожидания не оправдались?»
3. «Что именно в возникшей ситуации может быть неприятно для другой стороны? Какие его / ее ожидания в отношении вас не оправдались?»
4. «Что будет для вас хорошим результатом решения этой ситуации?»
5. «Все ли участники возникшей ситуации участвуют в обсуждении? Нужно ли нам пригласить кого-то еще?»
6. «Что будет, если вы не договоритесь? Чего вы можете лишиться?»

ЗАПРОС НА КОНФИДЕНЦ. ИНФОРМАЦИЮ

1. «Есть ли что-то, что вы не могли сказать на общей встрече, но нам следовало бы это обсудить?»
2. «У меня есть **ощущение**, что за этим стоит что-то **важное** для вас / что мы еще не обсуждали что не известно другой стороне...» - **ПАУЗА**
3. «Как вы думаете, проговаривание этой информации / ситуации / восприятия может помочь в **достижении договоренностей**?»

МЕДИАТИВНЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ КОНФЛИКТОВ

КОНФЛИКТ – это столкновение двух и более сторон по поводу **реального или воображаемого** ущемления интересов в настоящее время, в прошлом или в будущем



МЕНЯЕМ ВОСПРИЯТИЕ КОНФЛИКТА

ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ ВЫ НЕ ДОГОВОРИТЕСЬ?

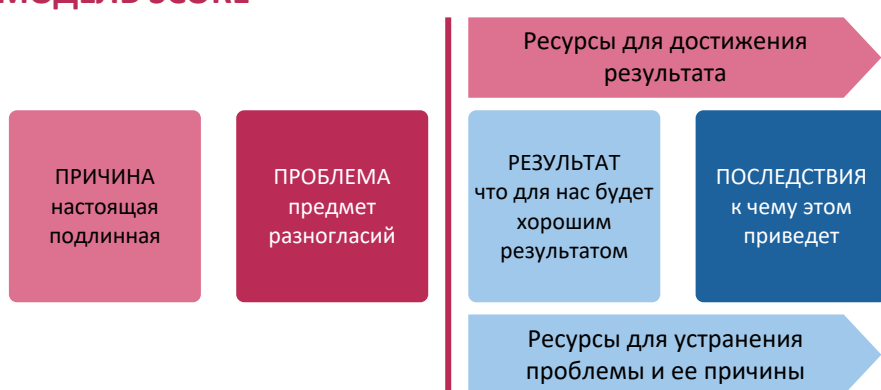
ЭМПАТИЯ / ОБМЕН ПОЗИЦИЯМИ

ПРИЗНАНИЕ ЗНАЧИМОСТИ ДРУГ ДРУГА

ИЗМЕНЕНИЕ ВОСПРИЯТИЯ КОНФЛИКТА	ЗАПРОС НА ВАРИАТИВНОСТЬ
<ol style="list-style-type: none"> 1. «Если бы вы были на месте [...], как бы вы поступили? А что бы для вас значило такое поведение / фраза / действие? А что бы вы чувствовали? Как бы отреагировали?» 2. «Что значат для вас отношения с [...]?» 3. «Почему изначально вы решили сотрудничать с [...]? В чем именно была ценность от сотрудничества с [...]?» 4. «Какой вклад в развитие конфликта внес [...]? А вы?» 5. «Чего от вас ожидают ваши коллеги, а вы этого не делаете?» 	<ol style="list-style-type: none"> 1. «Что вы можете сделать, чтобы разрешить ситуацию? Кто / что вам может в этом помочь?» 2. «Как вы раньше решали этот вопрос? Что раньше вы еще не пробовали?» 3. «Что другая сторона может сделать? Почему это может быть ей интересно?» 4. «Как этот вопрос решают ваши партнеры / конкуренты / знакомые / другие команды? Что вы можете сделать, чтобы изучить этот вопрос подробнее?»

ОБРАЗ БУДУЩЕГО: МОДЕЛЬ SCORE

SCORE — это методика эффективного сбора и обсуждения информации, которая помогает найти решение проблемы и добиться целей



Буквы аббревиатуры S.C.O.R.E соответствуют пяти вопросам, которые нужно прояснить для решения проблемы. Вы должны узнать и конкретизировать следующую информацию:

- S (Symptom) — симптомы, текущая ситуация. Что происходит? Какие у вас проблемы?
- C (Cause) — причины. Почему возникла такая ситуация, что к ней привело?
- O (Outcome) — результаты. К чему вы хотите прийти в итоге?
- R (Resource) — ресурсы. Что и как вам нужно делать, чтобы добиться цели?
- E (Effect) — эффект. Что будет, если вы решите проблему? Какая от этого польза в долгосрочной перспективе?

ТЕХНИКИ «ЗДОРОВЫХ» КОММУНИКАЦИЙ

1 МЕТОД УОЛТА ДИСНЕЯ



ВАШИ ЗАМЕТКИ

2 МЕТОД «ФОКУСИРУЮЩИХ СЛОВ»

СЛОВО	ФРАЗА	ЗНАЧЕНИЕ	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ
1. "МОЖНО"	"Что можно сделать?"	Ограничений нет	Генерация идей
2. "СТОИТ"	"Что стоит сделать?"	Формируем готовность к действию	Определение круга потенциальных задач
3. "НЕОБХОДИМО"	"Что необходимо сделать?"	Фокус на самом важном	Ответственность участников за принятие обязательств
4. "БУДЕТ"	"Что будет сделано?"	Фокус на конкретных шагах	Ответственность участников за исполнение обязательств

ВАШИ ЗАМЕТКИ

УПРАЖНЕНИЕ «ПИСЬМО НАСТАВНИКУ»

У каждого из нас есть педагог-наставник, некоторые из вас даже прислали его фотографию.

Мы предлагаем вам написать письмо тому человеку, кто стал наставником для вас.

Будет здорово отправить этому человеку фотографию страницы с письмом и фотографию стены наставников.

Ему точно будет приятно 😊



**ПРОСТО ЛИСТ ДЛЯ ЗАПИСИ
ВАШИХ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ**



A large, empty rectangular area with rounded corners, intended for writing down ideas.



**ПРОСТО ЛИСТ ДЛЯ ЗАПИСИ
ВАШИХ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ**



A large, empty rectangular area with rounded corners, intended for writing down ideas.



**ПРОСТО ЛИСТ ДЛЯ ЗАПИСИ
ВАШИХ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ**



A large, empty rectangular area with rounded corners, intended for writing down ideas.



**ПРОСТО ЛИСТ ДЛЯ ЗАПИСИ
ВАШИХ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ**



A large, empty rectangular area with rounded corners, intended for writing down ideas.



**ПРОСТО ЛИСТ ДЛЯ ЗАПИСИ
ВАШИХ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ**



A large, empty rectangular area with rounded corners, intended for writing down ideas.



**ПРОСТО ЛИСТ ДЛЯ ЗАПИСИ
ВАШИХ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ**



A large, empty rectangular area with rounded corners, intended for writing down ideas.



**ПРОСТО ЛИСТ ДЛЯ ЗАПИСИ
ВАШИХ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ**



A large, empty rectangular area with rounded corners, intended for writing down ideas.



**ПРОСТО ЛИСТ ДЛЯ ЗАПИСИ
ВАШИХ ГЕНИАЛЬНЫХ ИДЕЙ**



A large, empty rectangular area with rounded corners, intended for writing down ideas.

