
Программа тренинга

Эффективное наставничество



Ум заключается не только в знании, но и в умении применять это знание на деле. Аристотель

Описание тренинга «Эффективное наставничество»

Аудитория тренинга

Все сотрудники компании, которым необходимо развивать навыки своих коллег

Цель тренинга

Сформировать навыки эффективного наставничества для обучения другого сотрудника лучшим практикам работы, необходимым знаниям и навыкам на своем примере, обеспечения достижения им высокой производительности и устойчивой результативности работы

Идея тренинга

Наставничество - непрерывно функционирующая система преемственности профессионализма, ответственности и ценностей компании, способствующая повышению эффективности бизнеса, прежде всего таким ключевым показателям как рост производительности труда и качества конечного продукта.

В своей работе мы исходим из различия и единства проектного и процессного подходов. Мы уверены, наставничество должно рассматриваться, прежде всего, как система, совокупность регулярных, непрерывных и отлаженных процессов, неотделимых от основной деятельности компании и стратегии ее развития. Проекты же должны быть направлены на развитие, совершенствование данной системы.

Но как правильно осуществлять наставничество? Ведь одного умения правильно делать свою работу недостаточно. Мастерство не переходит автоматически от одного сотрудника к другому.

Мы опираемся на идею о том, что наставничество - это высшая форма обучения человек-человек. Консультант - дает советы, рекомендации, инструкции, но не показывает, как делать. Тренер - говорит, что и как делать, дает попробовать и дает обратную связь, предлагает самостоятельно найти свой путь и самостоятельно внедрить в практику. Коуч - задает вопросы, чтобы человек сам понял свою ситуацию и нашел решение. Менеджер ставит задачи, распределяет ресурсы и контролирует. Лидер вовлекает, драйвит атмосферу, формирует понимание смысла, вызывает позитивное эмоциональное отношение к работе и развитию навыков. А наставник - и говорит и показывает, что и как делать, и дает советы и инструкции, и помогает понять и исправить, и предлагает самостоятельно найти свой путь, и находится рядом во время первых неуверенных проб новых моделей поведения, помогая своими советами, морально поддерживая и вовлекая наставляемого, вплоть до того момента, когда наставляемый сможет самостоятельно качественно выполнять работу. То есть наставник объединяет все названные выше роли. Наставник должен уметь переключаться между этими ролями, выбирая нужную, в зависимости от ситуации и зрелости ученика.

Для того, чтобы наставничество не стало пустой тратой времени, и не превратилось в многочасовые сессии выдачи обратной связи, необходимо четко соблюдать технологии наставничества, позволяющего изменить привычное поведение и ценности сотрудника в нужную сторону «здесь и сейчас» с гарантией результата. Данный тренинг призван решить эту задачу.

Размер группы

8 – 14 человек

Длительность тренинга

2 тренинговых дня по 8 часов

Результаты тренинга «Эффективное наставничество»

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать

Блок 1. Наставничество: ключевые идеи

- Проектный и процессный подходы в управлении системой наставничества. Задача управленца – перевести как можно больше работы из формата проекты (оперативное управление, «тушение пожаров») в формат процессы (налаженная, спокойная работа)
- Место и роль системы наставничества в системе процессов и проектов, направленных на реализацию стратегических целей компании
- Наставничество как непрерывно функционирующая система преемственности профессионализма, ответственности и ценностей компании, способствующая повышению эффективности бизнеса
- Основные задачи наставничества. Наставничество как основной инструмент улучшения исполнения
- Принципы обучения взрослых по М. Ноулзу: ведущая роль обучающегося (взрослый учится САМ, наставник только помогает), опора на опыт обучающегося (взрослый защищает свой опыт и очень критичен к новому), применение новых знаний и умений на практике как можно раньше
- Цикл обучения взрослого Д. Колба: Конкретный опыт – Мыслительные наблюдения – Абстрактная концептуализация – Активное экспериментирование
- Цикл наставничества, построенный на понимании специфики обучения взрослых: Наблюдение – Обсуждение – Демонстрация – Тренировка
- Метафора «движка» наставничества. Цикл Колба как ротор и Цикл Наставничества как статор «движка»
- Наставничество как высшая форма развития «Человек-Человек». Объединение ролей: консультанта, тренера, коуча, менеджера и лидера в наставничестве
- Наставничество через диалог. Неосознанная компетентность и некомпетентность наставляемого и наставника. Нет однозначно «ведущего» и «ведомого». Наставник и Наставляемый – равноценные стороны процесса. Наставничество – партнерский союз постоянного взаимного развития. Ученик помогает учителю осознать свою компетентность и свою некомпетентность, избавиться от старого, и вместе с ним создать новое, адекватное новым требованиям. Наставник помогает ученику взять то, что проверено временем и устояло перед новым
- Самый ценный и сложный навык наставничества: наставник наставника. Работа в формате «матрешки»
- Три фокуса внимания при работе в формате «матрешки»: система, работа наставляемого, работа наставника
- Выявление «системных сбоев» и оптимизация системы работы

Блок 2. Наблюдение

- Цель этапа «Наблюдение»: фиксировать автоматическое, а не «желательное» поведение
- Правила наблюдения: уменьшить влияние фактора наблюдателя и фиксировать факты
- Этапы формирования навыка: анализ, тренировка автоматизма «западающих» моментов, синтез, тренировка автоматизма всего навыка
- Алгоритм фиксации результатов наблюдения СПРИНТ: Стандарт – Поведение – Развивать и дальше – Исключить – Начать - Тренировать
- Идеи Л.С. Выготского о «ближайшей зоне развития» и ее использование в наставничестве. «Актуальная зона развития», выполнение трех требований: важно для бизнеса, важно для сотрудника, возможность освоения под руководством наставника (сам не может, а под руководством наставника может осуществить пробу)
- Важность учета психофизиологических особенностей наставляемого. Индивидуальная манера

Блок 3. Обсуждение и Цикл отработки

- Цель этапа «Обсуждение»: Ученик понял, что он делает правильно, понял свои отклонения от стандарта, осознал, насколько важно правильное соблюдение стандарта для достижения результата (мотивация)
- Плюсы и минусы при обсуждении работы: поддержка, коррекция, баланс
- Общий алгоритм обсуждения: 1. Назовите до 3-х «плюсов», 2. Мотивируйте по «плюсам», 3. Назовите до 3-х «минусов». 4. Работайте по одному «минусу» (актуальная зона развития) по Циклу отработки до устойчивого правильного исполнения

Результаты тренинга «Эффективное наставничество»

ЗНАНИЯ: после тренинга участники смогут лучше описать (продолжение)

- Алгоритм Цикла отработки отдельного «минуса»: А. Назовите «минус», Б. Мотивируйте по «минусу» (почему важно его исправить, что теряешь, что приобретаешь), В. Демонстрация, Г. Тренировка
- Понятность обсуждения: факты, а не мнения, конкретно, проверяй понимание
- Особенности отработки целостного навыка. «Пазл» (Развивай+ Начни – Исключи + Связь элементов) должен «сложиться»

Блок 4. Этапы Демонстрация и Тренировка. Целостность Цикла Наставничества

- Цель этапа «Демонстрация»: ученик увидел, как делать правильно и убедился, что технология работает и помогает достичь результата
- Эффективные методы демонстрации: подробное описание необходимой модели поведения (инструкция), личный пример, пример 3-х лиц, показ с подробным описанием действий
- «Скрытые операции» и важность их демонстрации для качественного освоения навыка
- Цель этапа «Тренировка»: многократное повторение для формирования устойчивого навыка
- Особенности наблюдения во время тренировки: только за отработываемым действием, баланс: поддержка/невмешательство
- Два фактора успеха в отработке навыка: повторения и время. Условия формирования устойчивых химических связей между нейронами (исследования CIPD) : 66 повторений и 21 день
- Идея целостности Цикла наставничества и отсутствия результата при «выпадении» хотя бы одного шага

Блок 5. Работа с ценностями в наставничестве

- Модель компетенций (по Л. Спенсеру). Ценности и их роль в поведении человека на рабочем месте
- Основные причины демотивации. Противоречие ценностей сотрудника и его опыта
- Ценностный конфликт (по К. Рождеру), механизм его возникновения и разрешения
- Два основных сценария возникновения ценностного конфликта: через свой опыт и через замену опыта
- Пример наставника-лидера и ценностная дискуссия для создания управляемого ценностного конфликта
- Работа с мнением сотрудника в ценностной дискуссии (Пойми-Присоединись-Переоцени)
- Рефрейминг в ценностной дискуссии. Рефрейминг содержания и контекста
- Транзакционное и трансформационное лидерство, их различие и опора на ценности сотрудника при проведении ценностной дискуссии

НАВЫКИ: после тренинга участники смогут лучше сделать

- Осуществлять наставничество, проходя по всем шагам Цикла наставничества, не останавливаясь и не пропуская
- Правильно, не создавая «желаемое поведение», наблюдать, фиксировать факты, необходимые для эффективного наставничества
- Фиксировать результаты наблюдения по алгоритму СПРИНТ
- Работать в «актуальной зоне развития»
- Отрабатывать отдельный минус и целостный навык (при готовности наставляемого) по Циклу отработки,
- Проводить эффективную демонстрацию необходимой модели поведения
- Отрабатывать навыки учеников до автоматизма
- Мотивировать учеников, эффективно проводить ценностные дискуссии с демотивированным наставляемым

ЦЕННОСТИ: после тренинга участники будут чаще и активнее стремиться

- Развивать навыки своих сотрудников «здесь и сейчас», учитывая их индивидуальные особенности
- Быть наставником, а не «теоретиком», выдающим обратную связь
- Понимать важность осуществления наставничества через диалог. Осознавать свою некомпетентность и развивать свои навыки. Осознавать свою компетентность и переводить ее в удобные для освоения наставляемым модели поведения

Виды активностей на тренинге



«Аквариум» – двое играют, группа наблюдает



В командах



В тройках. Сеанс «одновременной игры». Двое играют, третий - наблюдатель



В двойках. Сеанс «одновременной игры»



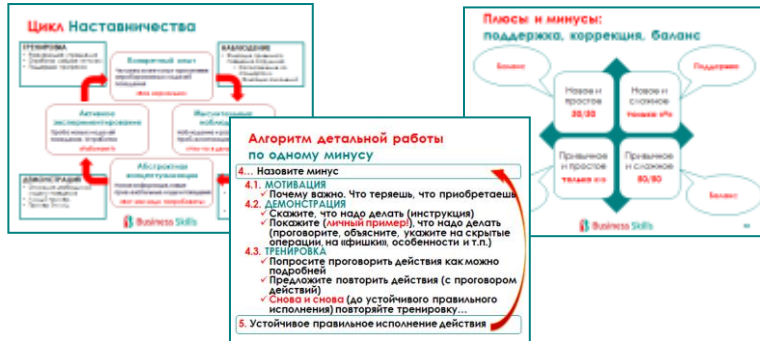
Игры, упражнения и дискуссии в большой группе



Просмотр видео и обсуждение в большой группе

Материалы программы «Эффективное наставничество»

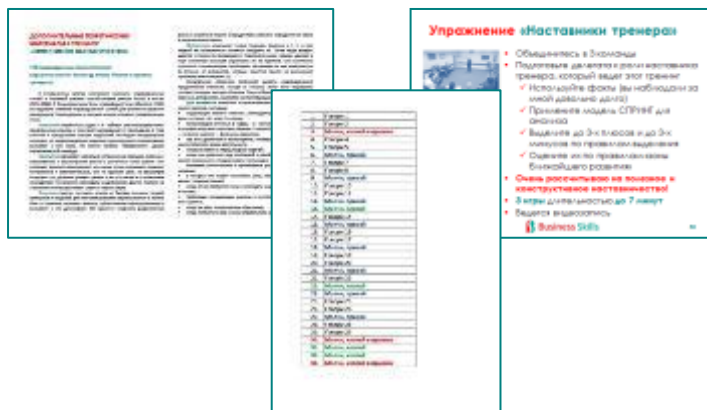
Слайды презентации



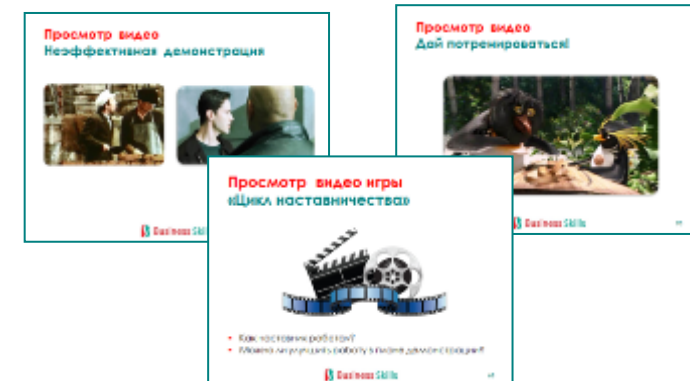
Карточки с подробными материалами и поведенческими примерами для участников



Теоретические материалы, ролевые игры, упражнения, кейсы, тесты и пр.



Видеофрагменты и видео, записанное на тренинге



Программа тренинга «Эффективное наставничество»

Время	Активности 1-го дня
9:00 – 10:30	<p>Введение в тренинг</p> <ul style="list-style-type: none"> Мини-лекция «Представление тренера, понятие наставничества, цели тренинга, правила, расписание и содержание тренинга» Сбор ожиданий участников <p>Блок 1. Наставничество: ключевые идеи</p> <ul style="list-style-type: none"> Мини-лекция «Наставничество – основной инструмент улучшения исполнения. Не могут, не хотят» Командное упражнение (3 команды) «Отклонения в нашей работе: наставляемые не могут, наставляемые не хотят, мы (наставники) не можем и не хотим» Мини-лекция «Проактивность в наставничестве» и обсуждение результатов упражнения
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	<ul style="list-style-type: none"> Ролевые игры «Наставничество, привычное нам» Мини-лекция «Принципы обучения взрослых (М. Ноулз). Цикл Д. Колба и Цикл Наставничества. Роли, которые играет наставник. Наставник наставника» и обсуждение ролевых игр Тест «Мой стиль обучения» Обсуждение результатов теста: как мой любимый стиль помогает/мешает мне быть эффективным наставником Ролевые игры («аквариум») «Наставник и наставники наставника с заполнением листов наблюдения». Обсуждение игр «по горячим следам» <p>Блок 2. Наблюдение</p> <ul style="list-style-type: none"> Мини-лекция «Наблюдение. Правила. Модель СПРИНТ» Командное упражнение (3 команды) «СПРИНТ – наблюдение». Делегаты от команд презентуют результаты работы Обсуждение результатов: как соблюдены правила?
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<ul style="list-style-type: none"> Упражнение-разминка «33 с хлопком и прыжком» с обсуждением в ключе тем тренинга Ролевые игры «Наставничество по результатам наблюдения». Видеозапись и обсуждение «по горячим следам» Мини-лекция «Актуальная зона развития». Обсуждение игр: что было в актуальной зоне, а что было лишним? <p>Блок 3. Обсуждение и Цикл отработки</p> <ul style="list-style-type: none"> Демонстрационный видеофрагмент «Важность обсуждения» Мини-лекция «Обсуждение. Цели этапа. Общий алгоритм обсуждения» Ролевые игры «Обсуждаем в актуальной зоне развития по общему алгоритму». Обсуждение «по горячим следам»
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	<ul style="list-style-type: none"> Мини-лекция «Отработка отдельного «минуса». Цикл отработки Демонстрационные видеофрагменты «Отработка отдельного минуса» Ролевые игры («аквариум») «Отработка отдельных минусов». Обсуждение игр «по горячим следам»
17:40 – 18:00	Подведение итогов 1-го дня тренинга

Программа тренинга «Эффективное наставничество»

Время	Активности 2-го дня
9:00 – 10:30	<p>Введение во 2-й день тренинга</p> <ul style="list-style-type: none"> Мини – лекция «Темы первого дня» <p>Блок 3. Обсуждение и Цикл отработки (продолжение)</p> <ul style="list-style-type: none"> Ролевые игры в двойках «Лотерея» Мини-лекция «Отработка целостного навыка» Ролевые игры с командной подготовкой «Отработка целостного навыка». Обсуждение игр «по горячим следам»
10:30 – 10:45	Кофе-брейк
10:45 – 13:00	<p>Блок 4. Этапы Демонстрация и Тренировка. Целостность Цикла Наставничества</p> <ul style="list-style-type: none"> Демонстрационные видеофрагменты «Важность демонстрации» Мини-лекция «Демонстрация. Цели этапа. Методы и особенности демонстрации» Ролевые игры с командной подготовкой («аквариум», 3 команды) «Демонстрируй». Обсуждение игр «по горячим следам» Мини-лекция «Важность показа с объяснением и демонстрации скрытых от наблюдения операций» Демонстрационные видеофрагменты «Важность этапа «Тренировка» Мини-лекция «Тренировка. Цели этапа. Методы и баланс поддержка/невмешательство»
13:00 – 14:00	Обед
14:00 – 15:30	<ul style="list-style-type: none"> Ролевые игры с командной подготовкой (3 команды) «Тренировка». Обсуждение игр «по горячим следам» Мини-лекция «Цикл наставничества: «сборка» всех техник Командное упражнение «Подготовьте сценки «Цикл наставничества в нашей работе» Делегаты от команд демонстрируют сценки. Обсуждение сценок: как можно улучшить работу?
15:30 – 15:45	Кофе-брейк
15:45 – 17:40	<p>Блок 5. Работа с ценностями в наставничестве</p> <ul style="list-style-type: none"> Обсуждение в большой группе «Демотивированный наставляемый: проявления и причины» Ролевые игры («аквариум») «Беседа с демотивированным сотрудником». Обсуждение «по горячим следам» и видеозапись Мини-лекция «Компетенции (Л. Спенсер). Влияние ценностей на поведение сотрудника. Причины демотивации. Ценностный конфликт» Демонстрационные видеофрагменты «Ценностный конфликт» Обсуждение видеозаписей ролевых игр: что получилось, что можно сделать лучше? Мини-лекция «Ценностная дискуссия» Демонстрационные видеофрагменты Ролевая игра «Беседа с демотивированным сотрудником». 1-й раунд игры «Пойми его ценности и причины демотивации». 2-й раунд игры «Организуй ценностный конфликт» Обсуждение игр «по горячим следам»
17:40 – 18:00	<ul style="list-style-type: none"> Подведение итогов тренинга