ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

Руководство для наставников

КОНЯЕВА Алла Петровна
канд. психол. наук, партнер Группы компаний «Алла Коняева и партнеры», Киев, Украина, alla@ancor-sw.com

В ноябре 2011 г. – мае 2012 г. автор данного Руководства работал интерим-менеджером в одном из украинских холдингов. Среди задач проекта была оптимизация института наставничества. Для ее решения были изучены действующие регламенты и процедуры, связанные с процессами наставничества, проанализированы причины ранних увольнений. Полученные результаты позволили определить проблемное поле ввода сотрудников в должности, особенности актуальных и будущих стратегических потребностей холдинга в кадрах. На основе видения желаемого будущего были подготовлены и проведены тренинги для сотрудников департамента персонала и менеджеров компании, целью которых являлось формирование нового подхода к наставничеству как к комплексной системе со значительной долей влияния психологических феноменов и закономерностей. Были также подготовлены все необходимые документы, обеспечивающие имплементацию нового подхода: «Положение об адаптации», «Руководство для наставника», «Должностные инструкции», «Бланк задач сотрудника на испытательный период», «Бланк оценки успешности прохождения испытательного периода», «Памятка для торгового представителя» и пр. По окончании тренинга для наставников в качестве опорного материала представлено данное Руководство, помогающее правильно структурировать и оптимально входить в роль наставника.

Ключевые слова: наставничество; социализация; адаптация; ролевое самоопределение.

Содержание

1. Как пользоваться Руководством
2. Ролевое самоопределение наставника
3. Самоподготовка к наставничеству
4. Изучение документов в подготовке к наставничеству
5. Планирование процесса наставничества
6. Взаимодействие с новичком
7. Эмоциональные переживания наставника и чувства к новичку
8. Персональные выгоды наставничества
9. Добрая воля подопечного и власть наставника
10. Наставничество как взаимообогащающий учебный процесс
11. Типажи трудных подопечных
12. Оценка результатов наставничества

Уважаемые сотрудники, добро пожаловать в мир наставничества! Департамент персонала приветствует Ваше ответственное решение войти в этот важный бизнес-процесс в ведущей роли наставника. Наша компания как работодатель, которому важен актуальный и потенциальный ресурсы эффективности каждого сотрудника, приняла решение обеспечить им максимум возможностей профессионального развития и карьерного строительства внутри нашей организации. Именно поэтому мы вводим институт наставничества как приоритетный инструмент обеспечения долговременной конкурентоспособности компании, роста прибыльности бизнеса, повышения экономической и кадровой эффективности организации. Руководство, которое вы держите в руках, поможет вам стать главной движущей силой развития нашего кадрового капитала.

Как пользоваться Руководством

1. Обратитесь в Департамент по управлению персоналом с просьбой включить вас в число участников ближайшего тренинга для наставников.
2. После завершения тренинга внимательно прочтите основной текст Руководства и все приложения к нему.
3. Внимательно осуществите все необходимые подготовительные действия и приступайте к процессу наставничества.
4. Обсуждайте с сотрудником Департамента по управлению персоналом, отвечающим за социализацию вашего подопечного, все проблемные ситуации, возникающие в непростой и очень важный период ввода нового сотрудника в должность.
5. Записывайте все находки и уроки процесса наставничества, передавайте ваши опытные находки в Департамент по управлению персоналом, чтобы они могли внести все ценное в новую редакцию Руководства.

Ролевое самоопределение наставника

1. Наставник в первоначальном значении слова – мудрый советчик, пользующийся доверием подопечного. У истоков успешной деятельности любого человека рядом с ним обязательно находился кто-то, кто заботился о его росте и развитии. Этим человеком был его наставник. Он представляет ролевую модель для подопечного в корпоративном и квалификационном поведении. Поэтому в процессе наставничества 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.

2. Главная цель отношений наставничества – обучение и развитие подопечного в рамках его должности и профессиональной деятельности. Следовательно, следует внимательно ознакомиться с должностной инструкцией и планом на испытательный период, подготовленными непосредственным руководителем нового сотрудника. Если у вас возникнут вопросы по поводу задач и сроков их исполнения, предоставляемых новичку информации и ресурсов, необходимо задать их руководителю новичка и проявить настойчивость в получении понятных ответов на них. Стоит обсудить с непосредственным руководителем формы взаимодействия с подопечным во время испытательного периода, а также с сотруд-

ником Департамента по управлению персоналом, который будет курировать процесс его социализации.

3. Фактически триада «руководитель – наставник – менеджер по социализации» – это команда, которая должна обеспечить быстрый ввод сотрудника в организацию и должность. Если непосредственный руководитель является одновременно наставником нового сотрудника, ему следует понимать разницу в этих двух ролях и быть внимательным к формам своего поведения при выполнении функций наставника и руководителя.

Самоподготовка к наставничеству

Наставничество потребует от вас психологической подготовки к открытому, равноправному сотрудничеству. Вам придется научиться «отодвигать в сторону» различия в статусе, чтобы вести себя доверительно и на равных с подопечным. Это важно потому, что вам, как и большинству людей, сложно открыться перед тем, в чьей власти повлиять на ваше организационное будущее (прохождение испытательного срока, размер заработной платы, карьерный рост, групповой статус и общее психическое благополучие). В первые минуты подобное утверждение может вызвать у вас внутренний протест. Ведь большинство из нас склонны считать себя «открытыми и честными». Не торопитесь внутренне обесценивать угрозу неверного восприятия вас «закрытым» чужими людьми. Просто мысленно поставьте себя в следующую ситуацию. Вы в непривычной обстановке, вокруг вас малознакомые люди. Вы понимаете, что они внимательно за вами наблюдают, оценивают, делают выводы. Они обладают большей, чем у вас, властью над обстоятельствами ваших будущих успехов, хотя бы в силу того, что дольше работают в этой среде и лучше ориентируются в ее правилах и нормах. Они могут решить, что вы справились с поставленными задачами, а могут вынести и противоположное решение. Будет ли у вас в подобных обстоятельствах включаться желание предстать перед ними в «наилучшем виде»? Будет ли возникать бессознательная перетасовка информации в сторону выпячивания достоинств вашего рабочего поведения и легкого ретуширования недопонимания и допущенных ошибок? Эту легкую трансформацию реальности трудно назвать открытостью, не правда ли? Наставничество требует доверия, которое невозможно в отношениях «судейского» менеджмента, постоянно требующего от подопечного дисциплины, мастерства и профессионализма.

Придется натренировать до автоматизма такие действия: слушать, задавать вопросы, понимать, принимать, поддерживать, содействовать, консультировать, советовать, показывать, помогать, руководить, делиться энтузиазмом по отношению к работе, проявлять приверженность организации, поощрять успешные поступки и действия подопечного, содействовать принятию его рабочей группой. Это легче осуществить, если вы признаете их важную полезность. Наставничество можно также понимать как особый тип отношений, в которых важную роль играют объективность, надежность и определенная конфиденциальность.

Наставник не гарантирует, не ждет, а обучает подопечного наилучшему рабочему поведению, готовит его к успешному прохождению итоговой оценочной процедуры, завершающей испытательный период. Поэтому являются неверными такие формы воздействия, как инструктировать, приказывать, ограничивать, поражать собственными знаниями и мастерством, рассказывая о «просветлениях в последнем взаимодействии с клиентом». Поразить своей «классностью» наставнику обычно легко, ведь роль наставника изначально поручается опытному профессионалу, обладающему более высокой квалификацией, чем его

подопечный. Поэтому критично оцените, что может получить подопечный от наставника, позиционирующего себя в роли «Мастера»? Насколько продвинется подопечный к будущему успеху, если в вашем ролевом арсенале:

- требование обучения в привычном для «Мастера» темпе, к которому новичок может быть просто не готов;
- порицание большого количества вопросов, высмеивание забывчивости и непонятливости, подавление естественного любопытства;
- наказание за любые нарушения правил организации и рабочих алгоритмов – погружение новичка в постоянный страх оплошать и оказаться неуспешным, высмеянным, униженным «Мастером».

Если «Мастер» будет считать новичка неспособным или неподходящим, то через какое-то время и подопечный станет считать себя таким же, откажется от инициативы, не будет пробовать новых действий, оставаясь в рамках ранее усвоенного.

Подумайте, какими могут быть ваши мотивы выбора поведения в стиле и роли «Мастера». Ответьте максимально честно, не скрывается ли за этим выбором нарцистическое стремление к признанию себя супергероем: «Я лучше всех, я справляюсь с любыми обстоятельствами»? Задумайтесь над возможными негативными последствиями для вас в долговременной перспективе. Это одна из наиболее энергозатратных стратегий жизни – все время «прыгать выше всех». Подобное поведение может привести к переутомлению и выгоранию.

Следует привыкнуть к мысли, что наставничество – процесс, затратный по времени. Поэтому стоит заранее сформировать внутреннюю готовность тратить свое рабочее время на новичка, несмотря на то что никто не снимает с вас рутинных обязанностей. Если в наставничестве вы изберете роль «Занятого шефа», будете отмахиваться от вопросов и просьб о разъяснениях и помощи, приговаривая, что вас «никто не обучал и не наставлял пятнадцать лет назад», и станете рекомендовать новому сотруднику самообучиться или обращаться за обучением и информацией к другим сотрудникам, то невольно породите целый набор неприятных последствий:

- сформируете у новичка мнение, что усилия по обучению не важны, а значит, и незачем напрягаться;
- обесцените значимость обученности как таковой – новому сотруднику можно утешиться тем, что непрофессионализм допустим и простителен;
- вопросы новичка, который не имеет нужных навыков и мотивов, оставшиеся без ответов или отвеченные частично, вызовут у него раздражение и сопротивление.

Особенно подумайте о том, стоит ли играть роль «Великого и ужасного». Устроят ли вас в итоге те следствия, которые она влечет. Типичные страхи подопечного, который боится вас:

- получить отказ в помощи, информации;
- быть наказанным или униженным перед посторонними;
- убеждение в невозможности пройти испытательный срок;
- страх обесценения собственной компетентности;
- страх ошибки или проявления слабости;
- страх отрицательной обратной связи или осуждения;
- чувство бессилия перед организационными интригами.

Цикл проживания состояния страха станет вашим совместным настоящим, которое придется научиться опознавать, фиксировать его этапность и понимать внутренние механизмы в себе и партнере по страшащей реальности.

1. Первые симптомы: проявляется чувство неуверенности новичка в себе даже в простых ситуациях, которые в других обстоятельствах не вызывали у него затруднений в

выборе и реализации способа действия. Внешне это проявляется в увеличении количества вопросов от подопечного, в удлинении пауз между вашим запросом на ответ и реакцией подопечного.

2. У наставника возникает ощущение отупения, некомпетентности с соответствующими им проявлениями пренебрежения и избирательно отрицательного восприятия (когда внимание сосредоточивается исключительно на сбоях, проколах, ошибках). Об ошибках и проколах наставник думает и говорит, выносит их на внешнее обсуждение с коллегами или руководителем. Негатив захватывает картину мира. В этой доминирующей негативности остаются незамеченными правильные поступки, действия и решения. Если наставнику указать на возникший перекос «внимания», то он, скорее всего, искренне удивится и попросит привести конкретные примеры «упущенного хорошего». Будет правильно, если данный феномен отрицательной избирательности заметит сам наставник. Осознав, что в его внутренней картине новичок плох во всем, он может сказать себе «стоп» и поискать, что же хорошего в поведении подопечного было упущено им. Ведь трудно предположить, что при отборе соискателя вакансии ваша организация остановилась на монстре и полной бездари. Постепенно баланс «хорошо – плохо» может возвратиться в норму, но время будет упущено, совместный негативный опыт накоплен.
3. У боящегося новичка на почве услышанных негативных внешних оценок или воспринятых невербальных признаков неодобрения постепенно теряется чувство собственного достоинства.
4. В скором времени он также теряет способность нормально общаться с окружающими и становится социально и профессионально беспомощным. Искажается внимание и восприятие – новичок перестает правильно оценивать реальность и свои силы, преувеличивая масштаб проблем и внешних угроз, его восприятие становится ошибочным или суженным.
5. Суженность сознания оставляет вне зоны восприятия и внимания важные факторы и обстоятельства. В ситуации неполной информированности появляется благодатная почва для ошибочных действий и решений. Теперь уже совершенные ошибки начинают усугублять страх того, что они станут очевидными оценщикам (наставнику, руководителю). Ошибки начинают скрываться, а, следовательно, их количество растет, что приводит к усугублению рабочих проблем.
6. Когда ошибки рано или поздно вскроются, наставник должен показать своим примером, как разрешить проблемную ситуацию. Это, как правило, сложно комбинированное поведение, включающее большую долю профессионального опыта, знаний, умений, иногда творческих, оригинальных, нетривиальных подходов. Такой сгусток профессионализма снова простимулирует чувство беспомощности у новичка. Вместо наследования образцового поведения наставника подопечный воспринимает его самоуничижительно: «Я так никогда не сумею». Энергетика беспомощности дестимулирует попытки и пробы. Организация не получает того ресурса, на который рассчитывала, нанимая данного сотрудника.

Отнеситесь крайне серьезно к предостережению: последствия культуры страха особенно критичны в ситуациях повышенной конкуренции в социальной среде и в бизнесе. Организация «пугающая» не получает в новичках дополнительную силу, а, наоборот, порождает дополнительные слабые звенья.

Наставник может испытывать затруднения в формировании правильных форм поведения и психологических установок по отношению к подопечному. В этих случаях

необходимо обратиться за помощью и советом в Департамент по управлению персоналом. Будьте готовы к тому, что менеджер по персоналу постарается предостеречь вас от чрезмерного погружения в популярную роль учителя. Это не совсем верно, что наставник равен учителю, потому что для последней роли характерны и некоторые ограничения результата. Перечислим некоторые издержки учительской роли.

1. Пошаговое, дробное обучение алгоритмам и процедурам с требованием строгого следования им без модификаций, даже если эти модификации очевидно полезны для результата, характерно для методик обучения. Принцип «Делай раз, делай два, делай три – получишь итоговое четыре» не всегда справедлив для многомерной бизнесовой реальности.
2. Быстрое удовлетворение запросов на дробную информацию типа «спешу ответить на такой вопрос: что надо сделать, когда обстоятельства сложились так-то и так-то?», ситуативные подсказки: «скажи то-то и то-то, сделай это», – при частом применении могут породить клона, закрывшего для себя свободный поиск и альтернативные решения. Или разочарованность, так как речевка, которая сработала отменно «там и тогда», не обязательно окажется действенной в иных обстоятельствах.
3. Предоставление советов тогда, когда запрос на них вообще не поступал от подопечного, – в данном случае исключается поиск источников информации в принципе. Это приводит к тому, что новичок переоценивает информированность учителя/гуру, и это невольно провоцирует у последнего актуализацию ложной роли «всезнайки». Что же противопоставить роли мастера?

При осуществлении наставничества рекомендуется использовать стиль «старший коллега», который нацеливает на совместное взаимообогащение.

Новичку лучше объяснить механизм формирования решения при наличии определенных вводных и потребовать настойчиво, чтобы он предложил несколько собственных вариантов. Только после нахождения ответов самим новичком наставник должен дополнить их теми, которые знает сам. Все варианты «списком» вводятся в арсенал для оперирования ими новичком в проблемной ситуации.

Алгоритм действий старшего коллеги

1. Обучение лучшим методам выполнения работы.
2. Уважение опыта и профессионализма, наработанных новичком в прошлом.
3. Помощь в установлении социальных связей в компании.
4. Готовность в случае необходимости бросить «спасательный круг».
5. Помощь в осмыслении и преодолении ошибок и спадов в работе, что в некоторых случаях приводит к лучшим результатам, чем порицание, стимулирование вины у подопечного.
6. Свобода наставника и подопечного от оценивания, осуждения и риска. Эта установка позволяет наставнику научить новичка относиться к своим ошибкам и провалам как к полезным возможностям для обучения. При правильной работе с этими ситуациями ошибки и оплошности станут источниками ярких впечатлений, способствующих обучению.

Наставничество преходяще, и важно осознавать его конечность. Завершение формальной обязательности отношений фиксируется как окончание испытательного периода. Чаще всего подопечный к этому моменту достигает заданного уровня профессиональной квалификации и готов к автономизации в профессиональной деятельности. При этом завершение

формальных отношений может переживаться психологически сложно любым из участников партнерства наставнического периода. Полезно подготовить себя к тому, что отношения наставничества, как и жизнь человека, зарождаются, развиваются, достигают зрелости, угасают и, наконец, должны завершиться. Завершение можно пройти продуктивно – зафиксировать совместный успех и признать выгоды, полученные всеми в процессе общения и взаимодействия. Ритуал в данном случае – хорошее подспорье в блокировании грусти. Это может быть маленькое торжество в виде чаепития с пирожными, «посвящение в действующие сотрудники» с информированием всего коллектива о том, что организация получила ценный интеллектуальный, творческий, управленческий, исполнительский, физический ресурс в лице еще одного постоянного сотрудника. Форма ритуала должна быть органичной культуре организации. Важно понимать, что успех, запечатленный как положительный эмоциональный отклик окружения, приятный образ памяти у наставника, руководителя и сотрудников подразделения, частью которого выступает подопечный, – наилучший зачин грядущего партнерства. А вот чего стоит избегать – обрыва недосказанности, неопределенности конца, что может выродиться в шлейф отрицательных переживаний неудовлетворенного запроса на продолжение.

«Жизнь после смерти» формального наставничества конечно же существует. Но она иная, с большим правом на автономность пути каждого. Как важный период научения наставничество требует анализа пройденного, извлечения полезных и вредных уроков для того, чтобы учесть их в будущем наставничестве. «Даже самые бледные чернила лучше самой хорошей памяти», – учил Конфуций. Поэтому запишите все свои озарения, сожаления, ошибки в корпоративном «Дневнике наставника», чтобы каждый, кому еще предстоит быть в этой роли, мог поступать мудрее. Этот дневник – «копилка находок» может вестись деперсонифицированно на корпоративном сайте. Каждый наставник может вбросить туда свой опыт анонимно. Однако не стоит исключать и право авторизации для тех наставников, которые захотят дарить свои опыт и прозрения, указывая свое имя.

Изучение документов в подготовке к наставничеству

Внимательное чтение должностной инструкции подопечного, согласование ее понимания с непосредственным руководителем новичка трудно переоценить. Изучите должностные обязанности и профессиональную ответственность нового сотрудника. Грамотное описание ответственности – полезный инструмент программы ввода, который позволяет точно локализовать сотрудника в структуре подразделения, определить рамки и ограничения в полномочиях, масштабы воздействия и виды влияния, инструменты и ресурсы, а также связанные структурные подразделения и конкретные должности в связанных структурах, с которыми ему необходимо выстроить деловое партнерство. Особое внимание следует обратить на следующее.

1. Включает ли должностная инструкция информацию об условиях работы, использования инструментов и оборудования? Ознакомившись с их списком, надо узнать у руководителя, всем ли новичок будет обеспечен сразу или что-то будет предоставляться поэтапно.

Например, если компьютер или мобильный телефон будет предоставлен только после завершения испытательного периода, необходимо уточнить, как новичок будет исполнять обязанности без предоставления инструментов, информации, ресурсов. Если в этот период он будет использовать личные средства связи, автомобиль и пр., то предусмотрена ли компенсация его расходов или нет.

Если в испытательный период зарплата у нового сотрудника ниже той, которая будет выплачиваться после его завершения, стоит соотнести доходы и расходы новичка на используемые им собственные ресурсы (оплата мобильной связи, ГСМ, амортизация автомобиля и пр.), чтобы понять, что может его разочаровать в компенсационном пакете компании-работодателя. Если вы предполагаете, что в соотношении доходов/затрат могут срабатывать пусковые механизмы ранней демотивации, необходимо обсудить эти риски с непосредственным руководителем нового сотрудника. Именно руководитель новичка принимает на себя ответственность пустить данное обстоятельство «на самотек» или принять меры, препятствующие ранней разочарованности, высвободив эмоциональную энергию новичка для подкрепления скорейшего и энергичного усвоения им необходимых знаний и навыков наилучшего исполнения рабочих процедур. Если руководитель решает действовать по принципу «тяжело в ученье – легко в бою», то совместно с наставником они обсуждают резоны данной тактики, прогнозируют продолжительность и силу давления неприятных обстоятельств, фиксируют в «Бланке задач наставника на испытательный период» признаки ранней демотивации, к проявлению которых должен быть чувствителен наставник. Какие именно?

- У подопечного снизилась опережающая активность во время встреч с наставником – уменьшилось количество вопросов о методах и механизмах поведения, об устройстве бизнес-процесса, о полезных «изюминках» и пр.
- Удлинилось или, наоборот, неоправданно укоротилось время на рабочую операцию.
- Проявляются признаки невовлеченности в ситуацию наставничества – отсутствует зрительный контакт, демонстрируются невербальные знаки того, что новичок торопится завершить общение, и пр.
- Появляются сравнения данных условий адаптации с более благоприятными, предоставляемыми другими работодателями.

В таких случаях наставник с руководителем договариваются о том, сколько времени он должен оставаться эмоционально невключенным, фиксируя реакции-сигналы демотивации. С какой периодичностью наставник должен докладывать о них руководителю, что делать в критические моменты отрицательных эмоциональных всплесков, как поддерживать трудовой энтузиазм подопечного, с какой информацией и с какой периодичностью осуществлять профилактические беседы.

Если для использования оборудования и рабочих инструментов необходимо пройти инструктажи и получить допуски, наставник должен заблаговременно узнать процедуру, сроки и ответственных лиц, чтобы подопечный мог это сделать вовремя и без лишних препятствий.

2. Содержит ли должностная инструкция описание рабочих взаимосвязей данной должности с другими ответственными в бизнес-процессе? Полная схема рабочих связей позволит сориентироваться, кого предупредить о вашей миссии наставничества, договориться о том, в какие дни и часы вы можете представить новичка для инструктажа по регламентам взаимодействия, документообороту, видам и форме информационного обмена и пр. Не помешают также договоренности со связанными персонами о том, как вы будете получать от них обратную связь об особенностях построения партнерского взаимодействия с новичком. Осведомленность в данном случае имеет целью не контроль, а оказание помощи и поддержки подопечному.

3. Достаточно ли структурировано описание ответственности, чтобы по нему можно было оценить сравнительную важность того фрагмента бизнес-процесса, за который отвечает подопечный? Продумайте возможности предотвращения типичных ошибок

вхождения в данную работу. На основе вашего опыта и опыта руководителя наставляемого вы сможете подготовить для новичка памятку с советами, как избежать повторения ошибок, на какие сигналы риска обращать внимание, что делать, если они появляются (кому, в какой форме – устно или письменно – и в какие сроки сообщать о слабых сигналах риска).

Если у адаптируемого сотрудника есть подчиненные, необходимо узнать, как они воспринимают ситуацию входа нового руководителя, провести с ними мотивирующую беседу, если необходимо – успокоить и настроить на продуктивное сотрудничество с новым руководителем. Если у данных сотрудников двойное подчинение (административное и функциональное), прояснить у руководителя и сотрудников, какие процедуры передачи информации и распоряжений являются привычными для данного подразделения, чтобы обсудить их с новичком на ранних этапах введения его в нормативную культуру компании.

Если сформированные традиции и формы соподчинения явно неэффективны, аккуратно расспросите сотрудников о том, почему так сложилось, что нуждается в разъяснении, изменении. Еще лучше обсудить возможные варианты устранения, например, дублирования отчетности и путаницы в границах полномочий и вмешательства административного и функционального менеджеров.

Если в компании бытует практика «временных перехватов управления», заходов в чужую зону ответственности, то ситуация включения новых персон – звеньев социальной системы, не являющихся носителями пагубных привычек – удобна для того, чтобы начать искоренение непродуктивной практики.

Появление нового сотрудника – хороший момент для сбора информации, которая позволит уточнить должностную инструкцию. На фоне несложившихся привычек взаимодействия может стать очевидным искажение реальной важности должности в иерархии подразделения или организации в целом. Например, характеристика «специалист» хороша своей универсальностью, но она нивелирует различия в объеме ответственности у специалистов на разных участках бизнес-процесса. Специалист в подготовке сопроводительных документов при распределительной логистике грузов и специалист по планированию корпоративных закупок – это ответственности, различающиеся масштабом влияния на бизнес-результат, ценой ошибки и объемом знаний профессионала. Но одинаковые наименования должностей могут повлечь экспорт описаний обязанностей и, как следствие, порождать неверный наем и адаптацию.

Если в должностной инструкции вы используете понятие «компетенции», то описания требований к поведению в рабочих ситуациях должны содержать примеры, дифференцирующие сотрудников по уровням сформированности ключевых и базовых компетенций.

Проведите анализ совпадения или расхождения должностной инструкции с задачами на испытательный период. Проясните для себя, по каким параметрам будет оцениваться работа новичка. Например, как уровень компетенции скажется на оплате, наказаниях и поощрениях за достигнутый результат решения задач испытательного периода. Существует ли практика экстраординарных поощрений и как ее можно учесть при планировании выполнения задач, установленных руководителем новичка на испытательный период.

Если вы, как наставник, видите необходимость в отходе от функций, описанных в должностной инструкции, или в модификации каких-то алгоритмов рабочего поведения, вы обязаны согласовать их с непосредственным руководителем нового сотрудника и после их одобрения внести изменения в соответствующие документы, затем спланировать процесс обучения подопечного скорректированному рабочему поведению. В процессе планирования наставник должен изложить должностную инструкцию в действиях и способах исполнения ежедневных обязанностей. Для этого лучше всего подходит форма памятки по способам

исполнения регулярных обязанностей в этой должности, которую надо дать подопечному для применения в качестве руководства и подсказки.

Иногда в подобных памятках упускаются важные аспекты, которые отличают правильное исполнение от ошибочного, хорошую работу от плохой. Не допустите этого. Нельзя пренебрегать и требованием краткости – длинными и многословными описаниями люди начинают пренебрегать и, в конечном итоге, забывают о них. Правило Парето поможет соблюсти самоограничение: «20% общего объема рабочих действий ответственно за 80% успешного результата». На них и стоит сосредоточиться. Конечно, сначала надо выделить, что входит в эти 20%, и затем перепроверить, фиксирует ли их должностная инструкция. Затем использовать формулировки ДИ в качестве плана для уточнения и пояснения в памятке. Такая последовательность обеспечит акцентирование внимания читателя памятки именно на самых важных областях трудовой деятельности.

Планирование процесса наставничества

Наставник должен тщательно спланировать свой процесс наставничества с учетом временного ограничителя и особенностей своей регулярной загруженности. Ведь на наставничество у него будет не более 20% рабочего времени на протяжении утвержденного срока (при традиционных 3 месяцах апробации на наставничество может быть использовано 12–14 рабочих дней). Совместно с вашим руководителем предстоит пересмотреть приоритеты вашей обычной рабочей загрузки таким образом, чтобы обеспечить оптимальное исполнение всех задач по вводу новичка в должность. Вы можете запросить в Департаменте по управлению персоналом специальный тренинг для наставников, если чувствуете пробелы в понимании специфики и процессов этой деятельности.

Несмотря на то что первостепенная ответственность за разработку плана и задач на период ввода в должность и адаптации нового сотрудника лежит на непосредственном руководителе новичка, а роль наставника предполагает лишь информационную помощь и экспертное предложение образцов для экстраполяции в рабочее поведение, наставник является не только пассивным исполнителем. Он может и обязан вносить предложения по изменению задач и плана адаптации на любой стадии. Наблюдая возможности и скорость освоения новичком профессиональных знаний и навыков, он может ускорять, сворачивать, оптимизировать обучающие процедуры и расширять задачи, которые способен решить его подопечный.

Алгоритм трансформации должностной инструкции и задач на испытательный период в план наставничества

1. Рассмотрев каждую из запланированных задач, необходимо выстроить логику, последовательность и дробность передачи новичку необходимой информации по рабочим процедурам, зафиксированным в должностной инструкции.
2. Создать личный график контроля выполнения поручаемых задач, предусмотреть проблемные и сложные места, которые потребуют дополнительных консультаций, поддержки и руководства.
3. Уделить особое внимание стадиям и точкам сбоя в исполнении рабочих задач, чтобы изначально не допустить ошибок в алгоритмизации поведения новичка. Сосредоточиться на безоговорочном исполнении обязательной последовательности рабочих действий. Зарезервировать время на контроль, повторные демонстрации образцовых действий и их закрепление новичком. Если процедура часто выполняется неверно, крайне важно

добиваться устранения ошибки в действиях еще до момента, когда ошибочные навыки закрепятся. Например, понимая, как часто сотрудники откладывают на потом внесение полной информации по заказу в корпоративную систему, забронировать время на изначальное формирование привычки вводить заказ сразу после его приема у клиента.

Для планирования важно правильное представление о ресурсах наставника: или он отвечает и за социализацию, и за правильное введение в должность, и за адаптацию к работе, или на нем только часть ответственности. Например, для детального ознакомления с корпоративными особенностями подразделения новичку может быть выделен неформальный «гид» – кто-то из недавно пришедших сотрудников, который хорошо помнит, что его интересовало, волновало в недавнем вводном периоде, и сможет быстро отвечать на все информационные запросы новичка.

После составления подробного плана наставничества необходимо скоординировать его с планами непосредственного руководителя вашего подопечного, установить периодичность промежуточных отчетов ему о протекании процесса наставничества, уточнить внутренние ожидания относительно форм и психологического контекста общения с сотрудниками данного отдела и связанных подразделений, с субподрядчиками и с внешними клиентами. Необходимо также обсудить с руководителем, к каким проявлениям личностных особенностей вы будете сохранять индифферентность, а какие будут предметом коррекции и устранения.

Взаимодействие с новичком

По своей сути, наставничество – это процесс, обеспечивающий поддержку. Но это поддержка не по собственному разумению наставника, а в рамках совместных целей, о которых он и его подопечный должны договориться с самого начала взаимодействия. Вы можете потратить на это совмещение целей всего час, но важность сделанного в начале сотрудничества будет оценена в полной мере на завершающем его этапе, когда каждый захочет понять, насколько продуктивным оно оказалось. Пример цели: новый сотрудник должен стать максимально эффективным на своем рабочем месте к концу периода адаптации и справиться с задачами, установленными ему непосредственным руководителем в виде «задач на испытательный период».

Следующее совместное действие – перевод «задач на испытательный период» в план, который предстоит совместно реализовать. Естественно, наставник должен весь плановый период находиться в пределах досягаемости ученика. На практике это означает согласование расписания встреч с необходимой, по мнению обоих, частотой и продолжительностью. Например: ежедневное взаимодействие в течение двух недель – час в начале рабочего дня и час в конце. Предусмотреть специальные часы на передачу необходимого и достаточного объема информации, проб и закрепления усвоенных действий. Через 2 недели от регулярных встреч можно перейти к одной встрече в 2–3 дня и т.д. Помните, что встречи должны быть достаточно продолжительными, чтобы подопечный мог успеть расслабиться и раскрыться, конкретно описать достижения и проблемы в рабочих ситуациях, найти вместе с наставником варианты их разрешения, получить порцию новых знаний и информации. При этом у участников не должно возникнуть утомление и напряжение от продолжительности совместного общения.

Важно и полезно сразу договориться об организации экстренных каналов связи для проработки срочных ситуаций и непредвиденных затруднений.

Создание рабочих алгоритмов деятельности в ситуации адаптации начинается как бы сначала независимо от того, первый это опыт новичка или десятый. Поэтому наставнику стоит настроиться на передачу корпоративной рабочей информации дробными порциями. Позаботьтесь заранее о подготовке конкретных примеров, о подборе точных слов, при этом избегайте наукообразности или бюрократической терминологии. Принцип «просто даже о самом сложном» приведет к успешному обучению, хотя репутацию «мага и чародея» в таком предъявлении профессиональных знаний конечно же не заработаешь.

Всегда помните: какими бы внешне уверенными ни выглядели новые сотрудники в первый день, они почти наверняка испытывают тревогу в большей или меньшей степени. Переработка данного неприятного состояния чаще всего производится за счет самодисциплины и смелости пробовать. Наставник должен это принимать во внимание. Не бойтесь показаться тривиальным и подскажите этот способ подопечному. Люди часто даже не пробуют применить что-то новое для себя, в данном конкретном случае – произвести первые рабочие действия вместо привычного избегания неизвестной активности. Боясь показаться смешным, поскольку его поведение не будет соответствовать ожиданиям старых сотрудников, подопечный приведет вам с десяток аргументов, почему он начнет пробовать что-то делать «потом». Примите как справедливое его стремление предстать «рыцарем без страха и упрека», но настойчиво подчеркивайте, что, если преодолеть тревогу удастся именно сейчас, подопечный получит шанс уже в первый день работы испытать ощущение успеха. Если новичок попробует и будет вами одобрен в своих действиях, в смелости и решительности, то он испытает чувство благодарности и доверия к наставнику.

Некоторые люди настолько хорошо овладели правилами маскировки неуверенности в новых ситуациях, что:

- кажутся хорошо информированными и компетентными;
- уверенно и вдумчиво отвечают на критические вопросы относительно предлагаемых способов решения проблем;
- предвидят аргументы и возражения, знают предпочтения и эмоциональные реакции большинства на социально одобряемое поведение и действуют по подобному сценарию;
- так формулируют свои предложения (например, отложить пробные шаги и остановиться на проговаривании «как было бы правильно сделать»), чтобы облегчить принятие наставником его отлынивания от действий как единственно правильного поведения.

До тех пор пока человеку, усвоившему такую стратегию, удается ее успешно применять, он оказывается ситуативно успешным, а потому повторяется. Когда впечатление «убедительности» обоснований новичком собственной пассивности формируется буквально в первые дни наставничества, вам стоит задуматься, действительно ли все, что вы знаете о прошлых рабочих алгоритмах вашего подопечного, вписывается в особенности норм и корпоративных правил вашей организации и бизнеса? Если у вас появляется ощущение, что нынешняя ситуация не совсем совпадает с описываемыми новичком прошлыми успешными опытами, спокойно обсудите нюансы несовпадения тех стратегий и тактик с нынешними обстоятельствами.

Как наставник (особенно если ваш подопечный – руководитель достаточно высокого уровня), вы должны учитывать опасность применения мнимых решений проблем. Чем больше давление обстоятельств или времени, тем реже на управленческом уровне звучат подробности и аргументы предлагаемого решения. Умные новички могут вновь и вновь продавать мнимые решения» из ранее обкатанного сценария прошлого успеха. Особенно

часты попытки «сделать, как там и тогда» в ситуациях, когда новичок принят на высокую должность и одновременно с его приходом меняются, например, сферы полномочий и ответственность многих других функциональных менеджеров организации. Компания переживает давление разных векторов, и мнимые решения в условиях неструктурированной ситуации повышают:

- риски для предприятия;
- сложность проблем, порождаемых этими решениями;
- неуверенность тех, кто принимал решения.

Что делать? Наставник должен запоминать (лучше письменно фиксировать) решения, предлагаемые подопечным, аргументы и обещания еще на стадии предложения. Если после принятого решения рабочая проблема повторяется или даже усугубляется, надо тщательно проверить основания для нового повторения прежнего решения и воспрепятствовать повторению такого рискованного поведения. Круговорот мнимых решений продолжается до тех пор, пока: не возникнет преграда извне, автор мнимых решений не потерпит фиаско, проблема не решится сама собой под влиянием внешних факторов.

Эмоциональная цель наставника во взаимодействии с подопечным – найти свою естественность. Даже в ситуациях страха и хаоса. Тогда и подопечный будет вынужден ответить такой же естественностью. Помочь в следовании этой тактике могут такие особенности речевого оформления:

- метафоричность – способ выражения на более ярком языке, чем обычно, где меньше затертости штампованных фраз. Это обеспечит лучшее запоминание новичком того, что вы хотите ему донести в качестве важного знания;
- эпизодически применяемый прием «снижения стиля» при объяснении наиболее сложных рабочих ситуаций. Этим вы снижаете речевую сложность описания рабочих обстоятельств, делая их более привычными для контекстов жизненной, бытовой аранжировки;
- помещение наставляемого между двух непривлекательных возможностей для выбора, если вам нужно, чтобы он отказался от их иллюзорно привлекательной легкости и избрал третий, пусть и более сложный, вариант рабочего поведения или действия;
- применение приема «обращения на себя». Повторяя усеченную логику и фрагментированно представленную фабулу в описании ситуации подопечным, наставник вставляет их в «свою личную жизненную историю»: «Послушайте, как это было у меня…» Затем спрашивает у подопечного, что тот понял из услышанного описания. Ответ: «Ничего», – подводит подопечного к принятию необходимости более последовательно и четко формулировать свою мысль.

Наставник и подопечный вместе осваивают общий рабочий язык, пока в нем не станет для обоих все привычно и понятно. Короткие вопросы на понимание сразу после прочтения предложенного фрагмента «памятки» – лучшая форма закрепления общих понятий.

- Как вы это поняли? Объясните мне простыми словами.
- Как это может проявиться в рабочих ситуациях?
- А если бы мы перенесли эти алгоритм, принцип, действие в ситуацию семейных отношений, как бы выглядела эта ситуация?

Для адаптации весьма полезно, чтобы жизнь заглянула в узкое оконце работы, чтобы был контраст между подробными деталями, частностями и панорамной жизнью. Чтобы увидеть нечто в новых событиях, замените узкий контекст новым широким видением. Эта «жизненная апробация» позволит подопечному впоследствии делать самостоятель-

ные переносы с одной рабочей ситуации на целый ряд аналогичных по обстоятельствам и задачам. Рабочая ситуация как будто освещается последовательно дальним и ближним светом, ранее скрытые обстоятельства проявляются под противотуманными фарами, яркие театральные софиты высвечивают затянутые паутиной углы – пристанище устаревших рабочих привычек.

Рабочую привычку можно воспринимать как директивную, встроенную во властную вертикаль управления, а можно предоставить ей большую внутреннюю свободу выбора и коррекции по обстоятельствам. Именно наставник может открыть подопечному понимание того, что ранее привычное действие полезно заменить принципиальной готовностью к другому – видоизмененному – неизвестному. От этой установки бесстрашия и открытости новизне возникает спонтанность, непривязанность к десяткам мелких привычек: рабочих, бытовых, образных, ассоциативных. Это не только сдвиг мышления в сторону большей неопределенности и спонтанности, не только более длинный поводок в контроле, но и открытие заново рабочей среды, трудовых алгоритмов и навыков. Когда не надо во что бы то ни стало поддерживать старую структуру поведения, высвобождается много творческой энергии, которая ранее уходила на цементирование заученных действий.

Эмоциональные переживания наставника и чувства к новичку

По мере углубления узнавания новичка у вас начнут формироваться устойчивые чувства положительного или отрицательного знака. Пока сопровождающие их эмоции фоновые и не влияют на ваше поведение и протекание интеллектуальных процессов, вы можете не беспокоиться. Но что делать, если эмоции усиливаются настолько, что начинают определять особенности вашего рабочего поведения? Что, собственно, они могут предварять?

- Эмоция радости и восхищения может быть предвестником зарождающейся привязанности и даже любви.
- Эмоция гнева вполне может породить избирательно-отрицательную концентрированность только на минусах, ошибках и проколах с последующим тотальным обесценением подопечного.
- Эмоция удивления может перерасти в чувство опасения, повысить дискомфорт постоянной неуверенности в прогнозируемости поведения подопечного и в итоге – к настороженности и снижению желания контактировать.
- Эмоция скуки может превратиться в чувство пренебрежения, провоцировать избегание и невнимательное отношение к информации, передаваемой подопечным.

Первое, что надо сделать в момент, когда вы осознали, что эмоция при встрече с подопечным повторяется и имеет высокую амплитуду проявления, – понять, чем конкретно в поведении, речевом высказывании, особенностях внешнего вида запускается сильная повторяющаяся эмоция. Вопрос о пусковом механизме крайне важен для последующей переработки эмоции. Не понимая «чем включается», трудно понять и «чем выключить правильно и надолго». Обратимся к опыту психологов, которые уделили большое внимание изучению эмоциональных реакций.

- Эмоция может возникнуть как следствие механизма психологической проекции: в вашем прошлом опыте уже был значимый человек с характеристиками внешности или поведения, которыми обладает подопечный. Задайте себе вопрос: «На кого похож наставляемый?» И не отклоняйтесь от поиска ответа, пока не найдете «образец прошлого» через переживание «ага-эффекта». Дело в том, что, когда мы начинаем вкладывать усилия в другого

человека, у нас могут запуститься процессы наращивания его значимости, увлечения и приверженности, которые в других обстоятельствах были бы просто невозможны в отношении данного человека. Если еще мы бессознательно проводим ассоциацию по сходству с субъектом из значимого прошлого, то можем перенести на подопечного и другие чувства, которые испытывали в прошлом. То есть ваше чувство к наставляемому «заимствовано» из чувства, пережитого в прошлом опыте общения с другим – гораздо более значимым тогда – человеком. Для наставника важно знать, что подобное возможно, чтобы зафиксировать реакцию на ранней стадии, когда рационально можно снизить ее меру воздействия.

- Эмоция может быть следствием психологического заражения или внушения, произведенного кем-то извне. Особенно если вы чувствительны к давлению референтной группы либо если при формировании отношения к подопечному подверглись сознательному воздействию лично важного «агента влияния». Передается внушенное отношение зачастую не прямым оцениванием (ему легче противостоять), а негативными контекстами, образами, идеями, установками, активируемыми в одном ряду с образом подопечного. Например: «Как наш шеф тебя раскритиковал. А ты видел ухмылку удовольствия у твоего подопечного в этот момент?» При этом формируются ассоциации по сходству, аналогии, месту и времени. Именно новыми ассоциативными суждениями, пропитанными неприятными чувствами и эмоциями, оттормаживаются у вас рациональный анализ и непредвзятые логические выводы из рабочих ситуаций. Воспоминание об «ухмылке» участвует в оценке работы подопечного.
- «Агент влияния» может также воздействовать убеждением, основанным на специально сконструированной им системе логических доказательств и предполагающим принятие вами полностью готовой оценки рабочей ситуации. Достигается воздействием на сознательном и бессознательном уровне т.е. соединением логического и эмоционального элементов. Подмена кроется в акцентах и нарушении симметрии системы. Например, «агент влияния» произносит в момент покоя и расслабленности следующую доверительную тираду: «Не хотел тебя огорчать, но твой тупица в пятый раз выставил тебя неумехой, опять забыв исполнить твою инструкцию о внесении информации по заказу…»

Если наставник начинает подозревать, что чувства по отношению к подопечному не совсем «его собственные», ему надо исследовать ситуацию на зависимость от внешнего воздействия и нейтрализовать манипуляцию.

Главные признаки скрытой манипуляции.

1. Задействование вашей эмоции. В таком случае важно задать себе вопрос: «Каковы интересы у того, кто это отношение у меня формирует?»
2. Давление временем, требование срочно согласиться с мнением «агента влияния». Эта технология используется для снижения психологической защиты или отвлечения внимания от настоящей цели. А вынесенное вовне отрицательное суждение потребует последующих доказательств его справедливости. И вот вы уже сами работаете разрушителем справедливого отношения к подопечному.
3. Повторение: частое проговаривание одной и той же оценки говорит о намерении воздействия на подсознание. Следует постараться зафиксировать или напоминать себе о фактах повторения, «считать их». Применив логику арифметического подхода, вы снизите деструктивность содержательного намерения манипулятора.
4. Дробление событий на мелкие порции для фокусирования вашего внимания. Разделение поведения подопечного на маленькие отрезки делает невозможным целостное восприятие его действий в контексте всех обстоятельств ситуации и причинно-следственных связей.

5. Изъятие из контекста. Вытаскивая выгодный информационный фрагмент из общего главного, манипулятор направляет наши мысли в нужное ему русло. Так, фрагмент: «Видишь, он снова тебя подвел, плохо сделав презентацию», – может выводить из анализа ситуации целый ряд обстоятельств, которые были существенны для правильной оценки произошедшего.
6. Устранение неподходящих источников альтернативной информации: «Не слушай никого другого – они не могут правильно интерпретировать ситуацию».
7. Тоталитаризм решения. «Других вариантов нет», – указание на отсутствие альтернатив решения проблемы тому, которое выставляется как единственно правильное «агентом влияния».
8. Смешение информации и мнения, внушение определенного мнения вместе с фактом при встраивании его в описание как неотъемлемой части: «Я всегда говорил, что только законченный негодяй может утаить ошибку от того, кто его всему научил»
9. Давление авторитетом. Привлечение несвязанного авторитета к определенной оценке: «Генеральный директор тоже так считает».
10. Активизация ваших старых стереотипных суждений: попытка заставить соответствовать определенным нормам («вспомни, ты всегда так считал, оценивал»).

Что полезного для вас происходит в момент осознания, что вами манипулируют? Манипуляция разрушается, спадает, как мишура, высвобождая сознание наставника для вынесения собственных независимых суждений о своем подопечном.

Поведение, разрушающее манипуляционные риски:

- сокращение контактов с манипуляторами;
- уход от захвата через волевое прерывание контакта;
- изменение темпа, навязываемого манипулятором. Например, когда вам предлагают «срочно определиться и принять решение», задумайтесь: продолжится ли ваша жизнь, если вы не определитесь сию минуту? Если да, то зачем торопиться совершать ошибочный выбор?
- сознательное перенацеливание мыслей на посторонние идеи в момент усиливающегося давления авторитетным мнением с требованием «согласиться». Положительные мысли продуктивнее отрицательных. Подумайте о чашечке кофе с подопечным – и молох заражения потеряет силу влияния в ситуации «здесь и теперь».

Но если процесс негативного отношения уже запущен, и вы все чаще раздражаетесь от самой мысли о контакте с подопечным? Есть золотое правило: любые отношения и чувства к человеку следует воспринимать не как «конечные», а как «начальные». Даже если все совершенно разрушено в отношениях – это площадка для строительства новых. Да, площадка завалена ненужными отрицательными эмоциями/суждениями/оценками, которые накопились. Их нужно будет смести в дальний угол, чтобы не мешали терпеливо закладывать новые камни в фундамент. Но для этого придется сформировать ряд полезных навыков.

1. Отсеивать зерна от плевел – навык фильтровать потоки сообщений, искать корневое сообщение, включая здравый смысл, делая пробросы внушаемых чувств в будущее рабочее взаимодействие и прошлое. При этом задавать себе вопрос: это ли было важно тогда или что-то иное?
2. Тренировать непредсказуемость развития собственной мысли. А именно экспериментировать с необычным для себя темпом, типами высказывания или оценки, с непривычной логикой умозаключений и т.п.
3. Отключать эмоции. Сознательная команда себе на временное приостановление чувств: «Как я увижу ситуацию, если выключу захватившую меня эмоцию гнева?»

4. Осваивать диалогичность мышления. Задавать себе вопросы и искать альтернативные ответы. В поиске иных ответов не бояться слышать все внутренние варианты, какими бы непривычными они ни казались.
5. Создание иных ситуационных контекстов. Мысленное непринятие предложенной постановки вопроса, формирование альтернативы выбора ключевых обстоятельств события.
6. Включение памяти и проекций в будущее. Восстановление воспоминаний, касающихся аналогичных формирований оценок других людей, или, наоборот, размышление над тем, устроит ли меня это чувство в долговременной перспективе как эмоциональный фон сотрудничества.
7. Смена языка. Отказ от формулировок и терминологии потенциального манипулятора, свое переназывание (например, киллера – убийцей, коллектора – вымогателем и пр.).

Главный совет наставнику: думать и анализировать полученную от других информацию о своем подопечном, пытаясь вникнуть в природу испытываемых эмоций и давая честные собственные названия зарождающимся чувствам.

Персональные выгоды наставничества

Когда процесс наставничества начат, вы имеете возможность на практике детально ознакомиться со своими ценностями, определяющими общение с другими людьми: в чем они проявляются, в каких привычных алгоритмах поведения закреплены.

1. Форма концентрации внимания на себе: «Посмотрите, как я это делаю. Разве я не великолепен?» Вполне нормальная форма проявления профессионализма. Но вот расширяющее иное: «Посмотрите, как я это делаю. Давайте попробуем сделать это вместе». Второе предъявление себя миру формируется, когда у вас уже есть собственное видение работы, окрашенное мечтой и приверженностью. При этом вас очень интересует, как это же ранее делал или собирается делать ваш подопечный. Такое любопытствующее совмещение опытов и видений порождает у партнеров желание присоединиться. И к тому же обогащает ваш тактический репертуар.

2. Умение передавать смысл своих идей. Люди не мечтают о длинных объяснениях, но они не хотят руководствоваться в поведении лишенными смысла лозунгами. Их стоит заменять ясными и четкими формулировками, которые подопечный сможет связать с контекстом собственной жизни и за счет этого увидеть в них собственный смысл. Вследствие постоянной нацеленности на уточнение смыслов формируется навык краткой, содержательно богатой простоты изложения.

3. Готовность принимать ответственность за успешность адаптационного процесса. Утверждение, что ничего нельзя сделать с ситуацией, – это не что иное, как уход от ответственности за эффективное наставничество. Эта привычка останавливаться, не достигнув результата, может быть следствием особенности корпоративной культуры. Если в организации необычное явление – принятие ответственности за любые повседневные действия, то почти гарантированно нет и традиций делегирования полномочий со следующей за ними привычкой к самостоятельности подчиненных. Тот, кто предоставляет больше самостоятельности, вправе проверять, как подопечный с ней обходится. Если вы видите, что традиции добровольного принятия ответственности за существующее и за то, что в будущем должно возникнуть вследствие предпринятых действий, не сформированы в вашем подразделении,

подумайте, не сделать ли ваше наставничество первым шагом к дискредитации непродуктивных традиций. Уже в ближайшем будущем для победы в конкурентной борьбе важны будут не столько освоенные рыночные доли, сколько доли интеллектуальные. Но интеллект не работает с полной отдачей в среде всеобщей безответственности. Наставник с полезным умением формировать ответственное отношение к делу обретает дополнительное профессиональное преимущество как субъект труда.

4. Стремление к саморазвитию себя как наставника, основывающееся на критическом анализе собственных качеств и поступков. Самоуправление подразумевает понимание и возможность корректировки своих ментальных стратегий. Например, важно найти свои ответы на вопросы: умею ли я справляться с растущим недовольством наставляемого? Как у меня зарождается эмоция гнева? Что я думаю и делаю, будучи поглощенным разгневанностью: выпускаю пар без оглядки на внутренние и внешние ограничители или накапливаю злость до поры до времени, чтобы выплеснуть ее в момент, когда можно ударить побольнее? Насколько я зависим от привычной последовательности причин и следствий? Могу ли ее видоизменить? Поиск ответов на подобные вопросы – важный навык саморазвития.

5. Творческий или административный подход к процессу наставничества. Страх перед опасностью нового пути, давление критики, сомнения в самом себе – это нормальные переживания. Вопрос в величине последействия. Важно научиться чувствовать свои пороги, понимать, когда страхи уже настолько захватывают сознание, что препятствуют мышлению выделить ресурс для нового видения, подхода, алгоритма решения рабочей задачи. Если при анализе прошлого ваша память подбрасывает много примеров «да, мешали», то стоит подумать, готовы ли вы приносить в жертву страху собственный творческий потенциал. Если не готовы – придется начать изменения во взаимоотношениях с собственными страхами. Пустить творчество в рабочую рутину хорошая награда за усилия. Ведь так мы превращаем труд в наслаждение творческими актами.

6. Волевой ресурс. Хватает ли его для преодоления внешних давлений, направленных на то, чтобы помешать вашему решению развиваться, развивая? Сможете вы одновременно выделить резерв для поддержания воли к развитию у своего подопечного? Только в случае достаточности этого ресурса возможны устойчивые изменения в работе и компетенциях подопечного.

7. Формирование сомнений в старых моделях поведения. Этой способностью обладают немногие, ее не прививает также современная система образования. Отказ от старых испытанных моделей во многих людях вызывает страх и, как следствие, заставляет переходить в глухую оборону против нового. Разучиться старому одновременно означает согласиться с возможностью хаоса и отсутствием равновесия, так как равновесная система принципиально не нуждается в новом знании. Пока мы живем, нам время от времени следует радоваться жизненному дару и вспоминать о своей бренности. Тогда мы станем менее настойчиво держаться за мнимую истинность своих привычных ощущений, привычек, интерпретаций и оценок. Ведь хаос – это шаг к новой статике, обогащенной свежими опытом и пониманием.

8. Сопротивление новому – важная составляющая процесса обучения. Чтобы одолеть врага, надо знать его силу и слабости. Поэтому перечислим сопротивления, выделяемые психологами, чтобы научиться опознавать их на ранних этапах и продумывать собственные формы противодействия:

- биологическая потребность в гомеостазисе. Изменение – неестественное состояние. Отсюда вытекает предпочтение большинством людей статус-кво. Бремя доказательства ценности обратного лежит на наставнике;

- инерция. Изменение курса требует значительных усилий по ее преодолению. Часто усилия прикладывать лень, нет привычки к врабатыванию и пр.;
- удовлетворенность. Подопечному может нравиться существующее положение вещей;
- незрелость. Время перемен для данного человека пока не настало.
- страх неведомого маскируется под «невозможность». Наставник может продемонстрировать принципиальную возможность иного пути;
- эгоизм, подкрепленный отказом признать свою неправоту: «Изменения, возможно, и хороши, но не для меня, а для других»;
- неуверенность в себе, незнание, ощущение тщетности усилий. Подопечный думает, что не сможет решить новые задачи, рассматривает любые изменения как поверхностные, косметические и иллюзорные. «Зачем же что-то менять, если суть от этого не изменится?»
- человеческая природа. Есть люди, предрасположенные к соперничеству, агрессивности, алчности, и у них нет энергетики альтруизма, необходимого для неочевидно выгодных изменений другого;
- цинизм. Подопечный привычно не верит наставнику;
- извращенное представление о будущем. Изменения кажутся привлекательными, но подопечный опасается того, что их последствия помимо его воли могут оказаться скверными;
- желание жить сегодняшним днем, неспособность отложить удовольствия на будущие периоды, сосредоточив усилия на обучении;
- социальный конформизм и признание безусловного интеллектуального превосходства руководителей: «Отдельные люди могут изменяться, но группы – никогда». «Кто мы такие, чтобы сомневаться в лидерах, научивших не суетиться?»;
- простая человеческая тупость.

Наставник, который понимает, что природа сопротивления различна, может и должен искать разные способы его преодоления. Креативность и творчество – то, что ему для этого крайне пригодится. И в этом один из главных энергетических ресурсов. наставничества как деятельности. Это всегда интересно, ибо всегда может удивить чем-то новым.

Добрая воля подопечного и власть наставника

Применить власть наставника – значит реализовать волю к развитию, целенаправленным изменениям или, наоборот, к сохранению необходимого состояния подопечного. Власть наставника состоит в том, чтобы расширять или сужать пространство для самостоятельных действий подопечного в зависимости от обстоятельств и уровня его готовности. Злоупотребление властью проявляется в эскалации напряжения, когда сил, необходимых для достижения желаемого, затрачивается все больше. Наставники могут положительно или отрицательно влиять на прохождение адаптации, ограничивая или расширяя ресурсы и информацию. Те, кто хочет успешно осуществить роль наставника, должны иметь в виду возможность тайных интриг и тактических уловок противников успешной адаптации новичка. и выбора у наставника нет – он открыто должен вступить в борьбу за успешный ввод подопечного в структурное подразделение. Не всегда это будет легко – противостоять группе объединенного давления, но такова роль, таковы цели, требующие усилий по разрыву

кастовости, закрытости группы, не готовой к расширению образа «мы» через включение в него нового действующего лица.

Открытый выбор защищающей позиции – существенный шаг к доверительным отношениям с подопечным. Доверие неизбежно возникает, когда люди делают то, что говорят. Поэтому так важен контроль наставника, особенно в противоречивых обстоятельствах. Например, если подопечный замечает, что наставнику зачастую не удается разделить вопросы о смысле и выполнимости какой-то задачи, он выносит суждение о неуверенности своего наставника. Поэтому наставник должен сначала устранить противоречивость своих представлений планируемым действиям, прежде чем сообщать задачу или алгоритм ее решения своему подопечному. Избегание прояснения смысла, отсутствие в аргументах согласованности, ясности и внутренней упорядоченности являются почвой, на которой появляется недоверие. Доверие возможно только там, где существует правда, обеспечивающая недвусмысленность и наилучший доступ к свидетельствам достоверности.

Наставничество как взаимообогащающий учебный процесс

Обучение в наставничестве – это совместный процесс поиска, открытия и обретения себя. Наставнику оказаться – даже внутренне, для самого себя – в статусе обучаемого сложно, ведь это отказ от статуса «многомудрого». Неосознаваемая внутренняя борьба за признание – постоянная помеха обучению. Если вы хотите чему-то учиться в роли наставника, надо внутри себя укоренить мысль, что во взаимодействии с подопечным вы тоже учитесь чему-то важному для себя. Например, развиваете умение передавать знание, учитесь быть терпимым к непривлекательным личностным проявлениям, формировать доверие к себе и пр. Как только у вас появляется мысль о том, что вы лучше, умнее и можете влиять на судьбу другого человека, задайте вопрос: хочу ли я попасть в статусную ловушку и лишить себя возможности научиться в наставничестве новому?

Иногда после первого этапа продвижения в быстром усвоении подопечным знаний и навыков прогресс на некоторое время «застывает». Формируется ощущение бесполезности дальнейшего взаимодействия. Эти периоды стоит воспринимать как естественные для процесса наставничества, следует открыто обсуждать негативные ощущения, ведь и подопечному не нравится такое торможение. Если вместе искать те пусковые механизмы, которые помогут вновь начать двигаться вперед, вклад породит синергию. В связи с наличием периодов торможения стоит через 3–5 встреч подвести с подопечным промежуточные срезы состояния эмоций, знаний, навыков, анализируя, какие успехи были достигнуты с момента предыдущего среза.

Типажи трудных подопечных

Существуют ли подопечные, с которыми трудно иметь дело? Безусловно. Перечислим самые распространенные типы.

Пустослов. Алгоритм усмирения – перехватывание инициативы. Многие пустословы многократно повторяют одно и то же, так как не уверены, что окружающие их слышат и принимают во внимание. Давайте им подкрепление услышанности и понятости. В момент, когда они делают паузу для вдоха перед следующей сентенцией, резюмируйте сказанное ими и переходите к своей мысли.

Пессимист. «Это никогда не сработает», – звучит обескураживающе. Алгоритм: выяснить, на каких фактах из прошлого подопечного основывается это суждение. Далее спросите: «Каков наихудший сценарий развития событий? Как проблема все-таки может быть решена, каким способом?» Не довольствуйтесь неконкретным: «Я не знаю». Пусть подопечный подумает и найдет хотя бы один способ. Лучше – два или три. Это может помочь начать менять образ мира с пессимистического на разный.

Задира. Избавить от такого поведения невозможно – это натура. Но задиристость можно ослабить в общении с наставником. Нужно мобилизовать умение постоять за себя на самых ранних этапах общения. Если упустить момент неопределенности старта в общении, отматывание назад будет более долгим и трудоемким. Постарайтесь сами не реагировать на крик или обидное подтрунивание и уговорите окружение удержать спокойствие. В этом случае задира начинает выглядеть глупо и вскоре научится контролировать себя. Так как его задача – запуском эмоций вынудить к выплескам, а привычный метод не срабатывает, он дезактуализируется.

Доминирующий тип. Подопечный переключает все внимание окружающих на себя, ни с кем его не деля. Он вполне дружелюбен, пока находится в центре внимания, и начинает проявлять завуалированную или открытую агрессию, если его заставляют замолчать. Добейтесь выработки привычки к очередности в высказывании мнения всеми, включая вас. Если это будет постоянно демонстрироваться в качестве групповой нормы, доминирующему подопечному придется к этому привыкнуть.

Мелкий лавочник. Люди, которые любят унижать других, делая саркастические или лицемерные ремарки или замечания, содержащие плохо скрытую критику. Алгоритм: с одной стороны, не поддаваться на провокации, а с другой – не пойти по пути смирения. Уточните, что имеет в виду подопечный и какую цель он хочет достичь подобным поведением. Потом поделитесь с ним, какие чувства такое поведение вызывает лично у вас. Можете спросить о чувствах у других участников ситуации. Обсудите это как стимул-реакцию, избегайте возвратов к сути высказывания – это продуктивный антисценарий.

Антисоциальная личность. Обаятелен, производит благоприятное впечатление профессионала, пока не начнутся приписки: заимствование идей или хищения. С первого же случая начинайте все записывать – не оказывайте недоверия самому себе и считайте, что очень повезло, если вы раскусили его в испытательный период, когда можно относительно легко и без сожаления расстаться с подобным сотрудником.

Наставник должен помнить, что ему не под силу менять природу человека. Но менять способ взаимодействия, опираясь на личностные особенности подопечного, можно и просто необходимо. В случае затруднения наставник должен обратиться за помощью и советом к сотруднику Департамента по управлению персоналом, ответственному за социализацию данного сотрудника.

Оценка результатов наставничества

Формально наставничество завершает встреча всех участников ввода сотрудника в организацию – руководителя, сотрудника, ответственного за социализацию, наставника, – на которой выносится вердикт об успешности прохождения сотрудником испытательного периода. Итоговая оценка должна сочетать формальный и неформальный аспекты поведения подопечного. Начать встречу полезно с детального анализа задач и вынесения

оценки достигнутого по каждой из них. Важен не просто вывод, а анализ, за счет чего достигнут успех.

1. Какие из предоставленных возможностей получить нужные знания, навыки, технологии и тренировки на практике оказались наиболее продуктивными для данного сотрудника?
2. Какая информация и в какой форме передачи была наиболее усвоенной?
3. Какие из необходимых ресурсов и полномочий наиболее критичны для успешного выполнения задач испытательного периода?
4. Какие формы оптимизации психологического климата обеспечили положительный результат?

После заполнения результирующей части оценочного бланка можно переходить к обсуждению мнений по дальнейшему плану удержания подопечного в рядах результативных сотрудников, наметить формы и направления его дальнейшего развития. Общие цели:

- достижение консенсуса по вопросу дальнейших условий найма (должность, вознаграждение);
- уточнение условий продления наставничества и его новые задачи;
- планы по развивающему обучению на ближайший период (внутренние и внешние тренинги, дополнительное образование и пр.).

Если общее решение состоит в том, что адаптационный период завершился неудовлетворительно, то следует сразу обсудить, заинтересована ли организация в продлении периода наставничества. При положительном ответе стоит сосредоточиться на обсуждении способов и сроков, в которые можно достичь желаемых результатов. Возможно, для полноценного введения в должность необходимы такие многосторонние и сложные компетенции, что объективно за 3 месяца они не могут быть сформированы.

Если продвижение к итоговой цели осуществлялось медленнее, чем предполагалось, следует рассмотреть альтернативные способы передачи необходимых знаний и информации: послать человека на специализированный тренинг, дать более опытного наставника, продлить период наставничества, но с менее частым режимом встреч наставника с подопечным.

При отрицательной солидарной оценке периода адаптации необходимо проанализировать, что явилось ошибочным на этапе отбора соискателя вакансии, чтобы исключить подобные исходы при последующих наймах. Проверьте и убедитесь, что:

1) организацией была предоставлена новичку возможность получить нужные знания, навыки, технологии и закрепить их путем тренировки на практике;
2) новичок был обеспечен всей необходимой информацией о корпоративных ценностях, этических нормах, конкурентных преимуществах, об управленческих традициях, долговременной стратегии и актуальной тактике компании;
3) руководитель и наставник проводили открытые обсуждения проблем и согласовывали управленческие решения, касающиеся задач и загруженности нового сотрудника;
4) вознаграждение поведения, соответствующего внутриорганизационному порядку, было очевидно положительным и объективным, соответствовало росту умений, знаний и ключевых компетенций и проактивной позиции новичка;
5) в случае необходимости проводились психогигиенические процедуры, позволяющие заряжать положительными и нейтральными эмоциями межличностные отношения в подразделении, поощрялась терпимость к индивидуальным различиям в поведении нового сотрудника.

Постарайтесь объективно ответить на вопрос: все ли необходимое сделано для того, чтобы получить в нужный срок действительно наученного и адаптированного сотрудника? Это важно и для настоящего, и, что важнее, для успеха будущих наставничеств.

В ходе обсуждения каждый из участников совещания заполняет свою часть бланка оценки задач испытательного периода, аргументируя как отрицательные, так и положительные суждения.

При отрицательной итоговой оценке позаботьтесь о том, чтобы подопечный узнал о негативном результате без ущерба для своего достоинства, сохранив самоуважение. Для этого оценочные суждения надо формулировать исключительно в границах действий, избегая личностной оценки человека в целом как неуспешного.

Guidance for tutors

Alla KONYAEVA
PhD, Partner in group of companies "Alla Konyaeva and Partners", Kiev, Ukraine, alla@ancor-sw.com

Abstract
During November 2011 – May of 2012 an author of this guidance was the interim-manager of one of the Ukrainian holdings. Among the tasks of project there was optimization of institute of tutorship. For its decision operating regulations and procedures, related to the processes of tutorship, were studied, reasons of early discharges are analysed. The got results allowed to define the problem field of input of employees in position, feature of actual and future strategic necessities of holding in personnel. On the basis of vision for the desirable future were geared-up and conducted trainings for the employees of department of personnel as well as company' managers, the purpose of which was forming of the new going near tutorship as complex system with the considerable stake of influence of the psychological phenomena and conformities to law. All necessary documents providing implementation of new approach, were also geared-up: «Position about adaptation», «Guidance for a tutor», «Post instructions», «Form of tasks of employee on a probation period», «Form of estimation of success of passing of probation period», «Reminder for a point-of-sale representative», etc. On completion of training for tutors this Guidance was presented as supporting material helping to make a structure of activity and to become a Tutor in a proper manner.

Keywords: tutor; socialization; adaptation; role self-determination.