



Установление контакта - чрезвычайно важный момент, от которого зависит успех всего обучения. Выбор модели, по которой будут выстраиваться взаимоотношения между наставником и его учеником (учениками), зависит, в большей степени, от взглядов и предпочтений наставника. Но и ученик вправе избрать для себя характер взаимодействия с наставником, руководствуясь тем, что его цель - научиться. Для Обучаемого знакомство с Наставником - волнующий момент, он только пришел на предприятие и никого не знает. Доброжелательное отношение Наставника, интерес к новому сотруднику позволяют завоевать доверие Обучаемого, настроить на продуктивное общение и желание выступить инициатором обучения. В начале знакомства с сотрудником без опыта работы важно вселить в него уверенность, что он освоит будущие обязанности и Наставник поможет ему в этом. Обучаемый должен быть уверен, что Наставник на его стороне - поможет в случае ошибки, ответит на вопросы, поможет найти общий язык с коллегами.

Перед началом обучения Наставнику всегда лучше начинать с вопросов: Что знает сотрудник? Как сотрудник обычно поступал (хочет поступить) в подобной ситуации? Что было им предпринято, чтобы разрешить возникшую проблему? Что, по мнению сотрудника, следует сделать в следующую очередь?

Условно, можно выделить следующие модели взаимодействия «наставник-ученик», в зависимости от характера взаимодействия, наличия и качества обратной связи: есть индивидуальные отличия в восприятии учебной информации, разные люди отдают предпочтение разным стилям обучения. Определение подходящего стиля помогает выбрать соответствующий подход к обучению и личному развитию. Например, некоторые лучше усваивают новую информацию, когда начинают немедленно действовать, другие - когда проанализируют эту информацию.

Выделяют 4 типа учеников, которые характеризуются определенным типом поведения и способом познания:

- «Я постараюсь попробовать что-нибудь новое» (активист). Активист предпочитает сначала делать, а потом думать. Как только первоначальный энтузиазм начинает угасать, становится скучно, начинает искать новое. При обучении необходимо поддерживать его желание, но напоминать о планировании

действий заранее. Предлагать ему все новые и новые вариации заданий или повышать их сложность. Из методов наиболее подходят: демонстрация, поведенческое моделирование, мастер-класс или обсуждение реальных ситуаций. При избыточном применении лекций и тренинга теряет интерес к обучению.

- «Мне необходимо немного времени, чтобы понаблюдать за этим» (наблюдатели). Наблюдатель любит рассматривать проблему и ситуацию с разных точек зрения, «отстраненно». Прежде чем начать действовать, будет собирать разного рода информацию. Предпочитает сначала увидеть, как развивается ситуация, а только потом высказать свое мнение или задать вопрос. Перед тем, как начать действовать, выяснит все детали. Он не может действовать сразу, ему необходимо время подготовиться, все осмыслить, изучить возможные альтернативы. Из методов наиболее подходят: инструктаж, мини-лекция, просмотр учебных видео.

- «Как это соотносится с результатом?» (теоретики). Теоретик любит шаблоны, системы и правила. Часто не зависим в суждениях, и ищет логику в знаниях и в действиях. Не любит неопределенность, хочет работать по стандартам или инструкциям, стремится к совершенству и порядку во всем. При обучении нужно дать ему возможность изучить всю информацию и самому сделать выводы, такому ученику важна возможность задавать вопросы (их обычно много), в начале обучения поставить четкие цели, можно предлагать достаточно сложные задания для выполнения. Наиболее подходящие методы обучения: выдача подробных инструкций в письменном виде или учебного пособия, демонстрация, инструктаж. Негативно относится к лекциям, видеоматериалам, если не имеет возможности обсудить и задать вопросы.

- «Что это означает на практике?» (экспериментаторы). Экспериментатор всегда стремится проверить идеи на практике. Хочет заниматься делом, а не слушать теорию. Действует быстро и уверенно, не любит раздумывать. Для него характерны рациональность, взвешенность, ответственность. С удовольствием учатся в процессе деятельности и основное внимание уделяют практике. Необходимо предоставить возможность продумать способы выполнения работы, потренироваться. Наиболее подходящие методы обучения: тренинг, инструктаж, поведенческое моделирование. Негативно относится к большому объему теоретических занятий.

Наставнику необходимо помнить о правилах общения, которые необходимо соблюдать.

1. Не приказывать. Наставник должен помнить, что фраза, содержащая обязательство какого-либо рода, вызывает протест. В процессе общения с следует отказаться от фраз типа «ты должен», «тебе необходимо», «тебе нужно» и т. п. Естественной их реакцией на эту фразу могут стать слова: «Ничего я не должен. Как хочу, так и работаю!». Не всегда эту фразу обучаемый произносит вслух и в лицо, но заняв такую позицию он перестаёт перенимать опыт Наставника.
2. Не угрожать. Любая угроза – это признак слабости. Угроза со стороны Наставника – это еще и признак управленческой некомпетентности. Угрозы или ультиматум со стороны наставника провоцируют конфликт. «Если ты не будешь выполнять мои требования, то...» – подобные замечания свидетельствуют о неумении наставника аргументировать необходимость применения знаний и умений, о непонимании ситуации, об отсутствии навыков общения. Этот прием не способствует установлению отношений сотрудничества и взаимопонимания между наставником и подопечным. К тому же чаще всего Наставник не имеет власти уволить сотрудника и обучаемый знает, что угроза ничем не подкреплена, после чего начинает игнорировать любые просьбы и указания Наставника.
3. Не поучать. Наставник должен помнить о том, что нет ничего хуже, чем навязывать свою собственную точку зрения собеседнику («если бы Вы послушали меня, то...», «если бы Вы последовали примеру....»).
4. Не подсказывать решения. Наставник не должен «учить жизни» сотрудника. «На твоём месте я бы...» – эта и подобные ей фразы не стимулируют процесс профессиональной поддержки, поскольку произносятся чаще всего с оттенком превосходства и ущемляют, таким образом, самолюбие Обучаемого. Наставник может (и должен) делиться своим опытом, но не преподносить свой опыт как единственно верный.
5. Не ставить «диагноз». «Ты никогда не научишься...», «у тебя нет способностей к этой работе» – такая фраза опытного сотрудника непременно расстроит ученика и может привести к полной потере продолжит обучение или настроит его против наставника.
6. Не обвинять. «Разве ты подумал, прежде чем спросить это?». Менее заметное обвинение: «А что вообще ты пытался сделать?». Задавая подобные вопросы, Наставник показывает, что он не уважает и не ценит своего собеседника. После таких фраз у обучаемого не появится желания задавать вопросы или осваивать новые умения.