



EAST • WEST  
MANAGEMENT  
INSTITUTE



# ЛИДЕРЫ ОБУЧАЮТ ЛИДЕРСТВУ

## Руководство по наставничеству для лидеров

Данное руководство стало возможным благодаря помощи американского народа, оказанной через Агентство США по международному развитию (USAID) при финансовой поддержке Министерства международного развития Великобритании (DFID) через грант Программы USAID по совместному управлению, реализуемой Ист-Вест Менеджмент Институтом. Ответственность за содержание публикации возлагается на Общественное объединение «Кыргызскую ассоциацию женщин-судей» и не обязательно отражает позицию USAID, Правительства США или Ист-Вест Менеджмент Института.

Март 2017 года

УДК

ББК

Лидеры обучают лидерству. Руководство по наставничеству и женскому лидерству // Составитель: Нурумбетова Ж.М. Используются материалы из модулей тренера Слостниковой Н.Г. по согласованию с ней – Бишкек, 2017. \_\_\_\_\_с.

Настоящее Руководство по наставничеству и женскому лидерству разработано при технической поддержке Программы по совместному управлению «Ист-Вест Менеджмент Институтом», финансируемой USAID и Британским министерством по делам международного развития (DFID), в рамках проекта «Сотрудничество поколений женщин лидеров», реализуемого Общественным объединением «Кыргызская ассоциация женщин-судей» в партнерстве с Региональным учебным центром медиакоммуникаций.

Настоящее руководство разработано специально для женщин лидеров, некоммерческих организаций, работающих в сфере женского лидерства и других заинтересованных лиц КР с целью повышения потенциала и их осведомленности по вопросам женского лидерства и наставничества, а также повышению роли женщин в различных сферах жизни.

В руководстве по наставничеству и женскому лидерству также имеется методология проведения учебных занятий с описанием некоторых наиболее эффективных активных, интерактивных методов преподавания специфического материала настоящего руководства указанным профессиональным группам.

© 2017 Программа по совместному управлению, финансируемая USAID и реализуемая Ист-Вест Менеджмент Институтом (EWWMI).

Ответственность за содержание публикации возлагается на Общественное объединение «Кыргызская ассоциация женщин-судей» и не обязательно отражает позицию USAID, Правительства США или Ист-Вест Менеджмент Института.

...

ISBN

УДК

ББК

## ЛИДЕРЫ ОБУЧАЮТ ЛИДЕРСТВУ



### РУКОВОДСТВО ПО НАСТАВНИЧЕСТВУ ДЛЯ ЛИДЕРОВ

*«Интеллектуальное развитие - это наставничество и передача знаний ученикам. Это задача лидеров создавать новых лидеров. Лидеры должны быть завалены знаниями и заваливать ими всех остальных. Нет больше разницы между учебой, работой и жизнью. Это один неразрывный процесс». (Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале Бизнес в стиле фанк).*

## СОДЕРЖАНИЕ РУКОВОДСТВА:

I. ЛИДЕРСТВО И ЕГО ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ	
1.1. Что же такое «Лидерство»?	5
1.2. Что такое «Женское лидерство»?	7
1.3. Классификация и стиль лидерства	8
1.4. Основные сходства и различия между лидером и руководителем	10
II. НАСТАВНИЧЕСТВО КАК МЕТОД ОБУЧЕНИЯ	
2.1. Что такое наставничество и что оно дает?	13
2.2. Отличие наставничества, менторства и коучинга	15
2.3. Модель передачи опыта (обучения) и элементы системы наставничества	18
2.4. Стили наставничества	20
2.5. Правила эффективного наставничества и типичные ошибки	21
2.6. Каким должен быть наставник?	22
2.7. Как направить наставляемого в процессе обучения?	23
2.8. Технология SMART и Модель GROW в наставничестве	24
2.9. Умение задавать правильные вопросы	27
2.10. Обратная связь в наставничестве	31
2.11. Слушание и его виды	32
III. ФОРМЫ, МЕТОДЫ И СПОСОБЫ ОБУЧЕНИЯ	
3.1. Основные принципы обучения взрослых людей	37
3.2. Как правильно выбрать метод, прием и стиль обучения?	40
3.3. Методы и приемы обучения	43
3.4. Коммуникативные навыки, проксемика	53
IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	58
V. РЕСУРСЫ	62

## I. ЛИДЕРСТВО И ЕГО ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ

### 1.1. Что же такое лидерство?

*У лидера есть две важные черты; во-первых, он сам куда-то идет, во-вторых, он может повести за собой людей. (Максимилиан Робеспьер, один из лидеров Великой французской революции.)*

С древнейших времен и вплоть до XX в. лидерство рассматривалось исключительно в контексте позиции правителя. Первые попытки изучения лидерства можно усмотреть в таких трактатах, как «Артхашастра», составленный советником-брахманом Каутильей, «Искусство войны» Сун-цзы (VI–V вв. до н.э.), «Хай Фэй - цзы» (Хай Фэй, III в. до н.э.) и «36 стратагем», а также в произведениях Шэнь Бухая (IV в. до н.э.). Из более поздних мыслителей можно отметить Н. Макиавелли, составившего образ лидера-государя в книге «Государь». Однако все эти попытки описать лидерство имеют мало общего с современным научным подходом к проблеме характеристики лидерства.

Если рассматривать феномен лидерства, то мы можем сказать, что оно соответствует природе человека, присуще всем человеческим общностям и является древнейшей формой организации жизни людей, действенным средством разрешения насущных, конкретных вопросов.

Данный феномен интересовал не одно поколение мыслителей, ученых, исследователей. И никогда среди них не было единых взглядов на определение, сущность и природу данного феномена. Однако развитие представлений о лидерстве, экспериментальные наработки послужили тому, что в теории лидерства последовательно сформировались четыре основных подхода к пониманию лидерства. Итак, какие теории лидерства существуют?



#### **Теория черт.**

Главная ее идея в том, что лидерами не становятся, а рождаются. Это может быть человек, родившийся с определенной харизмой или, например, человек королевских кровей. Это немного разный подход, но идея одна. Данную теорию еще называют «Харизматической теорией».

#### **Теория великих событий.**

Идея данной теории заключается в том, что лидером человека может сделать критическая ситуация или необычайные трудности, которые пробуждают в нем неординарные способности. По данной теории «Лидерство – продукт ситуации».





### **Теория должности.**

Очень простая и понятная теория: лидерами являются те люди, которые занимают определённые руководящие должности, либо должности, предполагающие управление другими людьми.

### **Теория обучения.**

Эта теория гласит, что любой человек, который хочет стать лидером. Обучаясь и приобретая определённые лидерские навыки, может это сделать.



Таким образом, **Лидерство** можно определить, как один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы способны оказывать влияние, как на отдельную личность, так и на группы, направляя усилия всех на достижение поставленных целей, при этом учитывая ситуацию, в которой находится данная группа и специфическую форму отношений сложившейся в ней, а также готовность нести ответственность не только за себя, но и за всю группу.

При анализе феномена лидерства особое внимание уделяется личности лидера. Личность в системе управления означает наличие комплекса качеств, которые человек может развивать, если собирается стать настоящим лидером группы. Наиболее важными личностными характеристиками в этом отношении являются:

- Личностные черты лидера, его происхождение, процесс социализации и способы выдвижения;
- Представления лидера о себе самом;
- Стиль межличностных отношений;
- Коммуникативные навыки;
- Потребности и мотивы, влияющие на поведение;
- Система важнейших убеждений;
- Стиль применения решений;
- Устойчивость к стрессу.

Как показывает жизнь, любая группа, решающая значимую проблему, всегда выдвигает для ее решения лидера. Без лидера ни одна группа существовать не может. Следовательно, «Лидера» можно определить, как личность, член группы, который способен объединить, влиять на окружающих с тем, чтобы эффективно добиваться поставленных целей, и который добровольно принимает на себя значительно большую меру ответственности, чем того требуют формальные предписания или общепринятые нормы.

Другими словами, **Лидер – человек, чье право на принятие решений и управление признано группой.**

Понятие «Лидер» приобретает значение лишь вместе с понятием «Цель». Действительно, нелепо бы выглядел лидер, не имеющий цели. Но иметь цель и достичь ее самостоятельно, в одиночку – недостаточно, чтобы называться лидером. Неотъемлемым свойством лидера является наличие хотя бы одного последователя. **Роль лидера** заключается в умении повести людей за собой, обеспечить существование таких связей между людьми, которые способствовали бы решению конкретных задач в рамках единой цели.



Личность лидера и стиль его поведения как доминирующего лица во многом определяют судьбу каждого участника и всей группы. Благодаря своей центральной позиции лидеры играют важную роль в формировании групповых целей, мировоззрения, а также в организации структуры и совместной деятельности членов группы.

Взаимодействие лидера и группы можно представить, как «психологический обмен». Лидер предоставляет последователям ряд вознаграждений в виде: организации их действий, разъяснение им специфики ситуации, ориентировки в направлении приложения необходимых усилий, внимания к людям. Таким образом, своей активностью лидер в целом способствует достижению групповых целей.

Отвечая взаимностью на действия лидера, последователи также вознаграждают его: выражают ему признание, уважение, проявляют готовность к принятию его влияния. Иными словами, лидер что-то отдает последователям и что-то получает от них взамен. Это «что-то» расшифровывается так: лидер содействует успеху группы в решении задачи и справедливости во взаимоотношениях его членов в обмен на уважение с их стороны и принятие его влияния. Результатом подобного обмена является возрастание легитимности лидерской роли, способствующее, в свою очередь, усилению влияния лидера и одобрению его влияния последователями.

Лидер не обязательно жестко реализует нормы группы. Он вместе с тем способен привнести в ее жизнь и некоторые новшества, хотя бы и ценой отхода от ряда прежних норм. Тем самым лидер способствует более эффективному достижению групповой цели, переводя группу на иной, более высокий, уровень функционирования.

Исследуя личность лидера, мы представляем комплексный подход к критериям, которыми должен обладать хороший лидер. (Таблица №1.)

Таблица №1.

Вклад в развитие страны, общества, региона, отрасли
Эффект глобализации, стабильность и устойчивость, положительный и значимый эффект/результат, значительные достижения и влияния
Социальная ориентированность
Готовность служить другим, альтруизм, коллективизм, умение создавать условия для самореализации своих коллег и последователей, готовность поддержать в трудную минуту, заботливость и сострадание, меценатство, благотворительность, справедливость, умение признавать и уважать достижения других
Активная жизненная и гражданская позиция
Позитивный настрой и взгляд на вещи, энергичность, эмоциональная зрелость, оптимизм, вера в себя и в свое дело, реализм, внутренняя целостность, непрерывное развитие, желание достичь успеха, адекватные амбиции, умение получать удовольствие от своей деятельности, жизнерадостность и положительная эмоциональность
Системные навыки
Целеполагание, целеустремленность, перспективное видение, проципательность, созидательность, готовность к переменам, продуктивное отношение к ошибкам, критическая оценка, ориентированность на результат, концентрированность на результат
Личностные качества
Харизма, самоуверенность, решительность и напористость, смелость и мужество, независимость и самостоятельность, честность, прямота, порядочность, доброжелательность и благожелательность, чуткость, внимательность и отзывчивость
Интеллектуальные качества
Интеллект, образованность, широта кругозора и мышления, рассудительность, логика, память, профессиональные знания и навыки, изобретательность, творчество
Коммуникативные навыки
Коммуникабельность, общительность, умение строить качественные межличностные отношения, умение знакомится и общаться с нужными людьми, умение мотивировать, вдохновлять и убеждать, умение слушать других, тактичность и корректность
Деловые качества

Компетентность, умение решать проблемы, преданность делу, упорство, настойчивость, деловая хватка, высокая работоспособность, трудолюбие, самодисциплина, организованность, обязательность, умение выполнять обещания, надежность, умение нести ответственность, инициативность, предприимчивость, креативность, готовность рисковать, представительность, дипломатичность и адекватное поведение

#### Командообразование

Умение создавать команду, зажигать, влиять и вдохновлять людей, способность мотивировать коллектив на решение поставленных задач, способность представлять и отстаивать интересы коллектива, участливость в делах коллектива, заслуживает доверие и уважение в коллективе, коллектив как одна семья

#### Стрессоустойчивость

Устойчивость к стрессу, умение управлять стрессовой ситуацией, здравый ум и самообладание, уверенность и спокойствие, адекватная реакция на быстро меняющиеся обстоятельства и ситуации, гибкость поведения и чувствительность к ситуации, выдержка и стойкость, умение работать под давлением

## 1.2. Что такое «женское лидерство»?

***«Не верьте расхожим мнениям, когда говорят, что женщины не могут быть лидерами наций. Как раз наоборот, когда трудно, нужны сильные, новаторские решения, в нашей стране вперед выступают женщины. А это и есть настоящее лидерство в народе.» (Роза Отунбаева).***

Сущность лидерства универсальна безотносительно к гендерным и любым иным его проявлениям. Поэтому лидерство не может быть чисто женским или чисто мужским феноменом. В то же время хорошо известно, что сами женщины нередко практикуют стиль руководства, рассматриваемый в литературе в качестве типичного мужского. И это большая ошибка. Ведь женщина-лидер может проявить в этой позиции многие женские качества, которые будут способствовать успешной самореализации ее лидерского потенциал. Если женщина практикует стереотипный «мускульный» стиль лидерства, если она типичный «босс» и ориентирована на задачу, ее оценивают более негативно, чем руководителя-мужчину с таким же стилем.



***К особенностям женского стиля*** поведения принято относить развитую интуицию, способность сочувствовать, консервативность и способ-

ность работать в команде. Мужской стиль поведения, как правило, ассоциируется с командным («деловым») стилем руководства, основанным на использовании власти и жесткого контроля. Женский стиль поведения рассматривается в качестве нетрадиционного и альтернативного жесткому, авторитарному стилю руководства, ибо женщина-лидер более внимательна к межличностным связям и терпима в общении, склонна к партнерству и способна выдерживать большие нагрузки. Она не решает за всех своих подчиненных их проблемы, стремясь избежать подчеркнутого доминирования. Действуя на основе личного примера, лидер такого типа мобилизует возможности членов социальной группы, стимулирует активность и предпочитает сотрудничество с ними на базе партнерства. Подобный стиль нередко именуют «преобразовательным», «взаимодействующим» и т.п. конкретно здесь имеется в виду умение женщин делиться с подчиненными властью и информацией, что позволяет им повысить самооценку, пробуждает у людей интерес к выполняемой работе. Привлекая к взаимодействию своих подчиненных, женщины-лидеры уясняют собственное мнение, они как бы думают вслух, и это помогает им адекватно оценивать все факторы.

Обращение к подчиненным за помощью, как правило, вызывает поток информации от сотрудников к руководителю и позволяет подчиненным лучше почувствовать свою причастность и значимость. В результате люди видят, что руководство им доверяет, воспринимает их идеи с уважением. У них возникает желание делиться информацией, которой они обладают. Таким образом, повышается вероятность того, что лидерам станет известно о проблемах на стадии их возникновения.

**Женское лидерство** можно определить, как участие женщин в разработке и принятии решений на разных уровнях государственного и общественного управления.

**«...по своей природе, как женщина, так и мужчина могут принимать участие во всех делах, однако женщина во всем не мощнее мужчины» (Платон, «Республика»).**

Обладая одинаковыми либо превосходящим, по сравнению с коллегами-мужчинами уровнем профессионализма, женщины, тем не менее, «останавливаются» в карьерном росте чаще всего на уровне исполнителей, или же, в лучшем случае, становятся заместителями руководителей. Это обусловлено как глубокими гендерными стереотипами о второстепенности роли женщин вообще, об ограниченности их способностей, так и так называемым страхом успеха, которому подвержены многие работающие женщины.

**«Страсть к победе есть в каждом из нас. Воля к победе – вопрос тренировки. Способ победы – вопрос чести!» (Маргарет Тэтчер).**

### 1.3. Классификация и стили лидерства

**«Никто не лидер, если нет последователей!» (Малколь Форбс, издатель журнала forbes).**

Так как лидерство является многогранным феноменом, существует множество его видов, классификаций с выделением различных оснований и значимых сторон данного феномена.

Лидерство различается по силе влияния на членов группы. Одного лидера люди слушают беспрекословно, советам же или указаниям другого следуют лишь до тех пор, пока они не вступают в противоречие с их собственными интересами и установками.

В зависимости от направленности влияния на реализацию целей группы лидерство делится на:

- *Конструктивное (функциональное)*, т.е. способствующее осуществлению целей группы;
- *Деструктивное (дисфункциональное)*, т.е. формирующееся на базе стремлений, наносящих ущерб группе (например, лидерство в сформировавшейся на предприятии группе воров или взяточников);
- *Нейтральное*, т.е. не влияющее непосредственно на эффективность производственной деятельности (например, лидерство в группе работающих в одной организации садоводов-любителей).

Классификация лидеров в зависимости от их восприятия группой. Согласно такому критерию выделяются следующие типы лидеров:

- *«Один из нас»*. Лидер этого типа особо не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая, оказавшийся на руководящей должности. В целом же он, по мнению группы, живет, радуется, страдает, принимает правильные решения, делает ошибки и т.п., как и все другие члены группы.
- *«Лучший из нас»*. Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и иным) параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания.
- *«Хороший человек»*. Лидер такого типа воспринимается, и цениться как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности у другим, готовности прийти на помощь.
- *«Служитель»*. Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение.

Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один член команды может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя» и т.п.

Классификация лидерства по типу ролей в организации:

1. *Деловое лидерство*. Оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п.
2. *Эмоциональное лидерство*. Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.
3. *Ситуационное лидерство*. Строго говоря, по своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией. Ситуационный лидер может повести за собой группу лишь в определенной ситуации, например, при всеобщей растерянности во время пожара.

*Существует несколько типов (ролей) лидера:*

- *Лидер – организатор* – воспринимает нужды группы как свои собственные и активно действует. Он оптимистичен и уверен в том, что большинство проблем вполне разрешимы, не станет предлагать пустое дело, умеет убеждать, склонен поощрять, а если, и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, в и результате люди стараются работать лучше;
- *Лидер – инициатор - творец* – обладает способностью видеть новое, чем и привлекает людей. Берется за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Действует не командными методами, а приглашает к обсуждению. Ставит задачу так, что она заинтересовывает и привлекает людей.
- *Лидер – борец* – обладает сильной волей, уверен в своих силах, первым идет на встречу опасности или неизвестности, без колебаний вступает в борьбу. Склонен отстаивать то, во что верит и бороться до конца. Часто действует на свой страх и риск, т.к. ему не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть;
- *Лидер – дипломат* – опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей. Хорошо информирован обо всех сплетнях и пересудах,

поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих не афишируемых планов;

- *Лидер – генератор* эмоционального настроения - доминирует в формировании настроения группы;
- *Лидер – эрудит* - отличается широкими познаниями в различных областях;
- *Лидер – эталон* - является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом;
- *Лидер – мастер* - умелец - специалист в каком-то виде деятельности;
- *Лидер – утешитель* – всегда готов поддержать в трудную минуту, уважает людей, относится к ним доброжелательно, вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Существуют также и иные виды, и классификации лидерства и лидера, поскольку данный феномен притягивает внимание своей социально-психологической составляющей, как элемент развития человеческого влияния на сознание людей и их поступки.

### **Когда мы говорим о стиле лидера, что мы подразумеваем?**

Каждый лидер имеет свой неповторимый стиль, манеру поведения (Таблица №2). Издревле слово «стиль» считалось синонимом термина «почерк»: ведь в почерке каждый человек выражает себя, свою индивидуальность, и найти два одинаковых почерка невозможно. То же самое и с лидерами – у каждого из них существует собственная модель поведения, позволяющая им взаимодействовать с людьми и направлять их на достижение конкретных целей.

Таблица №2.

Автократ	Лидер, который тратит много сил и времени на четкие указания и распоряжения и мало уделяет поддержке людей
Поддерживающий	Лидер, который уделяет особое внимание мотивации, приободряет сотрудников и почти не указывает что делать, поскольку он поддерживает дух и состояние людей на высоком уровне
Наставник	Лидер ориентирован и на поддержку людей, и на четкие указания в одинаково высокой степени

Делегирующий	Лидер, уделяющий одинаково мало времени как на дачу четких указаний, так и на мотивацию сотрудников
Эталонный	Лидер, считающий эффективным способом решения сложной работы – сделать все самому. «Я сделаю это лучше всех»
Товарищеский	Лидер, создающий гармонию, и избегающий разлада. Лидер много времени уделяет налаживанию отношений с сотрудниками

Для каждого стиля лидерства есть свое время и место, каждый из них может быть эффективным в разных обстоятельствах. Эффективные лидеры должны применять разные подходы и уметь адаптировать их, учитывая личностные способности сотрудников или требования ситуации, мотивировать и вдохновлять к дополнительным усилиям, способствовать к единому пониманию значения и смысла поставленной цели, стимулировать к их достижению. Чем успешнее лидеры адаптируют свой подход и чем шире спектр используемых ими стилей лидерства, тем выше вероятность, что им удастся создать позитивный климат, способствующий высокой эффективности группы – это и есть ролевая гибкость лидера.

### **!!! Рекомендации для будущих лидеров!**

Каждый человек имеет определенный набор лидерских качеств и навыков, которые развиты или проявлены, в той или иной степени. И для того чтобы стать хорошим лидером, необходимо уметь оценивать ситуацию и развивать свои навыки.

### **Что же значит быть лидером?**

- Превращать сложные задачи в простые;
- Выделять этапы достижения цели;
- Придерживаться алгоритма принятия решения;
- Анализировать и синтезировать информацию;
- Структурировать мысли и лаконично излагать главные идеи;
- Принимать нормальные и своевременные решения;
- Сохранять хладнокровие, рассудительность и уравновешенность в проблемных (стрессовых) ситуациях;
- Использовать интуитивные резервы сознания;
- Использовать чужой опыт, помощь и др;



- Быть примером для подражания;
- Совершенствовать себя;
- Стремиться к получению опыта и профессионализму;
- Брать на себя ответственность за действия;
- Понимать свою команду и ее состояние;
- Делиться информацией;
- Делегировать полномочия членам команды;
- Отслеживать понимание и выполнение задач;
- Использовать способности команды и каждого ее члена на 100%.

#### 1.4. Основные сходства и различия между лидером и руководителем

*Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи. (Managers do things right; leaders do right things. Абрахам Залезник.)*

Лидер и руководитель, многие считают данные слова и понятия синонимами. Но так ли это?

Впервые внимание на данную проблему обратил Джибб Сесил (1913), который попытался дифференцировать данные понятия. В 1977 г. А. Залезник, Профессор гарвардской школы бизнеса, также постарался сформулировать различия между лидерами и менеджерами. Следует также отметить современного американского психолога Уоррена Бенниса, который сформулировал ряд отличий лидеров от менеджеров. Множество авторов пытались и пытаются предста-



вить свои трактовки различий между лидером и руководителем. Исходя из этого, мы собрали для вас критерии и распределили их по направлениям, характерно демонстрирующих различия между двумя этими понятиями. (Таблица №3).

Таблица №3.

Направления	Руководитель	Лидер
По природе происхождения	Социальный феномен (технология)	Психологический феномен
По возникновению	Возникает организованно, сверху, новый руководитель может и не принадлежать к этой группе	Возникает стихийно, ситуационно, снизу, естественным образом в том смысле, что является результатом внутrigрупповых процессов
По характеру возникновения	Административный	Психологический
По организации	Осуществляет организацию официальных (формальных) отношений группы как социальной организации	Призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе
По статусу	Официальный	Не официальный
По назначению	Исполнение воли вышестоящих организаций	Координация деятельности группы
По распространению	Официальная организация	Не официальная организация
Кем является	Администратор	Инноватор,
На что полагается, опирается	Полагается на систему	Полагается и опирается на людей
Как выбирается	Назначается свыше или избирается на формальной основе	По доброй воле группы, стихийно
Откуда выбираются, по масштабу	Элемент макросреды, хотя может быть бывшим рядовым членом группы	Микросреда
Что лежит в основе управления	Должностная инструкция, должностные полномочия	Авторитет, не очерченные полномочия
Кем управляют	Подчиненные	Коллеги, последователи
Право на санкции	Имеет системы санкций за невыполнение работы	Не имеет систему санкций, но даже если она есть, то менее определенная, скорее психологическая
За что работают	За зарплату	За идею

По процессу принятия решений	Значительно более сложен и опосредованный множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с группой	Решения принимаются непосредственно по групповой деятельности
По способу принятия решений.	Обязан официально оформлять свои распоряжения, приказы	Чаще всего носят неформальный характер. Они нигде не прописаны, распоряжения лидера никем не оформляются письменно в приказы
По отношению к целям	Пассивная позиция, работает по целям других	Активная позиция, работает по своим целям
По отношению к рискам	Избегают рисков	Идут на риск
По системе управления	Управляет, командует, поручает	Ведет, воодушевляет, вдохновляет и вселяет энтузиазм
По отношению к поручениям	Контроль	Доверие
По отношению к действиям и планам	Поддерживает движение и опирается на прошлый опыт. Делает дело правильно, профессионализм	Дает импульс движению, новые, нестандартные решения, разрушают стереотипы. Делает правильное дело, энтузиаст
По ответственности	Ответственность многоступенчатая, опосредованная	Ответственность малая, непосредственная
По отношению к группе	Требуют к себе уважения, санкционировано. Рамочные, установочные отношения. Иерархия и роль, использует доводы	Заслуживают уважения, личный авторитет. Личности и харизмы. Эмоции и интуиция
По стабильности	Явление более стабильное	Менее стабильное, зависит от ситуации и настроении групп
Прекращение	Снимается с должности	Меняется ситуация, появляется новый лидер

Таким образом, мы можем сказать, **что, лидерство и руководство — это разные вещи.**

*Лидерство* — это порождение системы неформальных (неофициальных) отношений, это возможность оказывать влияние на других или способность воздействовать без использования силовых методов для достижения общих, либо личных целей. А руководство имеет место в системе формальных (официальных) отношений, это возможность оказывать влияние на других с применением силы, принуждения, давления, обусловленной положением в организации (должность, позиция) или официальными полномочиями. Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает.

И если провести параллель между понятием руководитель и лидер, то мы видим, что руководитель - это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей. А лидер – это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

Также можно определить лидера и руководителя по их ответам и действиям представленным в таблице №4.

Таблица №4.

<ul style="list-style-type: none"><li>• Спрашивает о результатах: «Ты сделал это?»</li><li>• Измеряет результат объемом продукции, выпускаемой за один человеком/час<ul style="list-style-type: none"><li>• Люди – ценный ресурс</li><li>• Создает конкуренцию между сотрудниками</li><li>• Общение с людьми – как элемент решения задач</li><li>• Ищет последователей для поддержания обязанностей, предписанных свыше</li><li>• Организация – «пирамида», а я в ней архитектор</li><li>• Подбирает людей под себя</li><li>• Проверяет, есть ли показатели прибыльности</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Задает вопросы: как Вам помочь это сделать?</li><li>• Наибольший объем добровольной деятельности<ul style="list-style-type: none"><li>• Люди важнее всего, они равны мне</li><li>• Убежден, что конкуренцию нужно приглушать</li><li>• Уделяет время людям для поддержки и вдохновения</li><li>• Ищет последователей для продвижения хороших идей</li><li>• Организация – «сад», а я в ней садовник</li><li>• Принимает людей разными</li><li>• Гибкость позволяет найти общий язык со всеми</li><li>• Смотрит, как развиваются люди как личность</li></ul></li></ul>
--	---

Хотелось остановиться также и **основных сходствах, руководителя и лидера:**

- Руководитель может быть лидером, также, как и лидер может быть руководителем.
- И руководитель, и лидер имеют власть, хотя характер этой власти разный (личностный и организационный).
- Оба влияют на окружающих, разница этих влияний по каналам (официальным и неофициальным) и в целях (личные цели или цели организации) и способах осуществления этого влияния.
- Оба имеют среду социальных отношений, разница в объемах этой среды (макросреда или микросреда).
- Оба связаны с процессом принятия решений, разница в объеме информации (внутренние и внешние).
- Обоим присуща субординация отношений, различие в инструктивности.

Таким образом, мы наглядно видим наличие как схожих, так и расхожих критериев между лидером и руководителем. Понимание этого дает нам хорошую возможность, будучи руководителем, стать хорошим лидером для своего коллектива, организации.



## II. НАСТАВНИЧЕСТВО КАК МЕТОД ОБУЧЕНИЯ

### 2.1. Что такое наставничество и что оно дает?

*«Наставничество представляет собой систему отношений и ряд процессов, когда один человек предлагает помощь, руководство, совет и поддержку другому». (Гарет Льюис, консультант по менеджменту, старший научный сотрудник Института менеджмента в Великобритании).*

В настоящее время, описывая систему наставничества, опираются на одно из определений. Так, Дэвид Майстер, это первый консультант, сфокусировавший свою область исследований и консалтинга исключительно на вопросах управления фирмами, оказывающими профессиональные услуги, считает, **что наставничество — это инвестиция в долгосрочное развитие организации, ее “здоровье”.**

Наставничество — это не дань моде и не инновация, а достаточно традиционный метод обучения. Его еще с древних времен использовали ремесленники: молодые подмастерья, работая рядом с мастером, изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня,



примеров его применения особенно много на производственных предприятиях. Причем чем крупнее производство, тем выше вероятность того, что система наставничества существует с незапамятных времен или была возрождена.

В более широком понимании, **наставничество**, – это метод развития персонала, основанный на взаимоотношениях, в которых более опытный и осведомленный сотрудник (наставник) помогает в работе менее опытному или менее осведомленному сотруднику (наставляемому, новому сотруднику, обучаемому). Это одна из форм обучения на рабочем месте, основной целью которого является оперативное вовлечение новых сотрудников в выполнение должностных обязанностей и деятельность организации.



Таким образом, наставничество отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями нового сотрудника, дает возможность ускорить процесс обучения основным навыкам профессии, развить способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на нового сотрудника задачи; адаптироваться к корпоративной культуре;

усвоить традиции и правила поведения; воспитать у нового сотрудника чувство личной ответственности за эффективную работу на своем участке работы.

Понятие наставничества шире простой информационной помощи в работе, поскольку включает в себя так же и взаимоотношения по развитию, и постоянный диалог, и работу с такими задачами, которые обучаемый не смог бы решить самостоятельно. Наставничество ориентировано на взаимобмен жизненным и практическим опытом, поддержку и развитие наставляемого в целях его карьерного или жизненного роста, позволяет развивать наставляемого не только в профессиональном, но и в личностном плане, что, в конечном счете, оказывает влияние на рабочие результаты.

***Наставничество бывает персональным, групповым, коллективным.***

Чаще всего мы сталкиваемся с персональным, при котором один наставник ведет одного обучаемого. Это еще один плюс наставничества. Реже встречается групповое наставничество (один наставник ведет группу обучающихся) или коллективный (несколько наставников на одного или группу обучающихся).

На практике различают формальное и неформальное наставничество. **Неформальными** являются те рабочие отношения, которые возникают между партнерами самостоятельно. **Формальное** же наставничество включает в себя структурированный процесс поддержки наставничества организацией, с адресацией к целевым группам обучающихся.

Изучая наставничество, как метод обучения мы можем подчеркнуть ряд его преимуществ:

- Возможность обучения прямо на рабочем месте, как говориться без отрыва от производства, что является важным аспектом наставничества, как метода развития персонала. По сравнению с тренингом метод в целом более «индивидуализирован», но зачастую требует больше сил и времени;
- Процесс обучения построен на решении типичных рабочих задач, благодаря чему автоматически решается проблема несоответствия теоретической подготовки и практической деятельности нового сотрудника.
- Поддерживает и поощряет осуществление обучения сотрудника;
- Передает знания, накопленные в организации, и нормы поведения, принятые в организации;
- Отсутствие больших затрат, малые инвестиции. Экономически выгодный метод развития персонала. Затраты на создание и поддержание эффективной системы наставничества несоизмеримо меньше, чем традиционные (через обучение и тренинг) методы развития персонала;
- Быстрая адаптация наставляемого;
- Раскрывает потенциал наставляемого;
- Опыт, передаваемый наставником, может быть просто уникальным;
- Посттренинговое сопровождение наставляемого;
- Рост мотивации опытных сотрудников и профилактика их эмоционального выгорания;
- Быстрая обратная связь и корректировка всей системы обучения;
- Развиваются сразу двое: наставник и наставляемый (обучаемый);
- Разгружает руководство и отдел по работе с персоналом;
- Благоприятно действует на морально-психологический климат в организации;
- Не исключает других форм и способов обучения, а наоборот координирует,



стимулирует и контролирует процессы параллельного обучения.

***Для наставляемых наставничество дает:***

- Получение поддержки, совета и конструктивной обратной связи по проблемам профессионального и личного роста.
- Персональный учитель.
- Увеличение прозрачности в процессе планирования карьеры.
- Ускоренное развитие навыков, умений, компетенций.
- Сопричастность к коллективу и его корпоративной культуре.
- Уверенность и позитив.

***Для наставника наставничество дает:***

- Перспективу карьерного роста.
- Признание профессиональных заслуг и повышение статуса.
- Репутация как профессионала и доверие коллег.
- Реализуют свою потребность в причастности к жизнедеятельности организации.
- Развитие навыков управления.
- Участие в формировании команды.
- Систематизация имеющегося опыта.
- Возможность увидеть новые пути решения типовых задач.

***!!! Рекомендации для лидеров - наставников!***

***Цель наставничества*** — помочь молодому сотруднику (наставляемому) «перейти» в стадию «Могу, хочу», то есть, позволить ему кроме желания приобрести, и возможности для продуктивной деятельности. При этом всегда следует помнить, что должна быть система мотивации, чтобы удержать наставляемого в данной стадии, даже тогда, когда он уже пройдет процесс наставничества и станет равным, опытным сотрудником (партнером) в организации.



Таким образом, обучение — это процесс приобретения и усвоения новых знаний и навыков, проходящий четыре стадии, что необходимо учитывать при подготовке наставников.

Для успешной организации наставничества следует помнить **о следующих ее особенностях:**



1. Не стоит ожидать от наставничества нереалистичных результатов, поскольку наставничество предполагает обучение более общим, базовым, но в то же время не менее важным профессиональным навыкам, а развитие потенциала — это задача других методов обучения и развития.

2. Наставничество — длительный процесс, требующий организованности и системного подхода. Дело в том, что необходимые знания и умения не передаются за один раз или от случая к случаю, поэтому продуктивно то наставничество, которое специально организовано и поддается контролю.

3. Наставничество требует инвестиций. Даже если труд наставника дополнительно материально не стимулируется, то вложений, безусловно, потребует процесс организации обучения (методический учебный материал, дополнительные расходные материалы и т.д.).

4. Процесс обучения требует от наставника дополнительных усилий, по-

мимо выполнения основной работы.

5. Незначительный охват персонала, т.к. один наставник не может одновременно обучать большое количество сотрудников. Дело в том, что наставничество — это работа, подразумевающая постоянную обратную связь, высокие эмоциональные и умственные нагрузки.

## 2.2. Отличительные признаки наставничества, менторства и коучинга

Следует различать наставничество, менторство и коучинг. Эти понятия часто путают, считают, что это разные названия одного и того же. Но это не так, несмотря на наличие общих элементов, существенно между собой различаются.

Как мы уже разобрали в предыдущем разделе, наставничество делает акцент на практическую часть и выглядит следующим образом: более опытный сотрудник передает свои знания и навыки менее опытному и нацелено на обретение новым сотрудником знаний, умений и навыков, необходимых в его дальнейшей работе. Советом, личным примером или как-то ещё наставник передаёт наставляемому свой опыт. В идеале наставничество может происходить непрерывно.

**Менторство** сочетает в себе признаки коучинга и преподавательской деятельности. Преподаватель обучает, а эффективную обратную связь дает коуч (тренер по коучингу). В совокупности эти два процесса способствуют как профессиональному, так и личностному развитию обучаемого. Менторство может применяться для выявления и развития ключевых ценностей и убеждений человека. Таким образом, с помощью менторов можно корректировать систему внутренней мотивации и модель поведения человека. В рамках организации менторство рассматривается как наставничество для наставников. То есть, менторы - это те же наставники, но более высокого уровня. Этот наставник называется **ментором**. Название пришло из древнегреческой мифологии. Герой по имени Ментор был мудрым советчиком, ему все доверяли, приходили с вопросами, за советами и помощью.

Наставничество более традиционно, оно уже не раз доказывало свою эффективность, за ним опыт многих поколений. Коучинг – сравнительно молодое явление, но, надо признать, явление чрезвычайно перспективное. Коучинг – это на сегодняшний день один из эффективнейших инструментов управления персоналом и, уж конечно, наиболее эффективный стиль управления.

**«Коучинг — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека.» (Майлз Дауни (англ. Myles Downey), «Эффективный Коучинг»).**

Термин “коучинг” был введен в бизнес-менеджмент в начале 90-х годов английским бизнесменом и консультантом сэром Джоном Уитмором, и дословно на русский язык его можно перевести как “наставлять, подготавливать, тренировать”. Но на самом деле понятие “коучинг” включает в себя нечто большее и существенное. Это учение, возникшее на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и жизненного опыта. Это процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни. Это искусство создания, с помощью беседы и поведения, среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение. Это процесс создания коучем условий для всестороннего развития личности обучаемого.

В отличие от наставничества коучинг направлен не столько на непосредственное обучение и выработку у обучаемого определенного перечня навыков, сколько на то, чтобы максимально полно раскрыть его потенциал и добиться от него полной отдачи в работе, на активизацию процессов самообучения и саморазвития, чтобы в процессе деятельности человек смог сам находить и получать необходимые знания. Это происходит путем предоставления непрерывной обратной связи в процессе совместного анализа ситуаций и проблем.

Метод коучинга базируется на признании того, что каждый человек обладает гораздо большими способностями, чем они обычно проявляют. И коуч в своей работе опирается не столько на текущие показатели сотрудника, сколько на его потенциал, который стремится раскрыть на благо организации. Коуч или менеджер, владеющий навыками коучинга, не столько даёт указания и инструктирует, сколько задаёт вопросы. Вопросы, задаваемые коучем по определённой схеме (как их ещё называют, «эффективные вопросы» Таблица №9.) позволяют новичку по-новому посмотреть на свою работу и на свои возможности. С другой стороны, руководителю коучинг прекрасно показывает реальный профессиональный уровень нового сотрудника на данный момент и позволяет спланировать свою работу по его развитию.

У коучинга есть ещё одно неоспоримое преимущество – экономия времени. Речь идёт не только о сокращении времени, необходимого для полноценной адаптации нового сотрудника, но и о времени, требующемся для непосредственного управления персоналом. Сам процесс коучинга времени требует совсем немного. Собственно, для менеджера совсем не обязательно выделять для коучинга отдельное время. Вполне достаточно постоянно осознавать и использовать основополагающие принципы коучинга во время своего взаимодействия с новым сотрудником. В любом случае, это занимает гораздо меньше времени, чем бесконечные инструкции и указания. А эффективность такого подхода значительно выше.

Коучинг можно использовать как основной стиль управления, стиль отношений между сотрудниками, стиль корпоративного мышления и поступков. В этом случае атмосфера коучинга позволяет наиболее полно раскрыться потенциалу каждого сотрудника, не возникает проблем с мотивацией персонала, адаптация новых сотрудников проходит легко и естественно, повышается продуктивность работы каждого отдельного сотрудника, рабочих групп и команд. На сегодняшний день это самый эффективный метод работы с людьми, который внедряется в менеджмент для повышения результативности бизнеса, мотивации персонала, развития лидерских качеств. Но, к сожалению, коучинг как стиль управления встречается пока нечасто. Но применение элементов коучинга в управлении персоналом даёт неизменно хороший результат.

Иными словами, наставничество направлено на развитие прикладных профессиональных компетенций человека и, в отличие от коучинга, адресовано специалистам линейного звена для развития персонала.

<b>Наставничество</b>	<b>Коучинг</b>
Ключевые элементы Наставничества – Опыт и Практика.	Ключевые элементы коучинга - Осознание и Ответственность.
Основные средства Наставничества – рассказ, демонстрация и обратная связь.	Основные средства коучинга - эффективные вопросы и слушание.
Организация наставничества.	Этапы коучингового процесса - Модель GROW.
Этапы процесса наставничества – Модель Tell-Show-Do.	Обратная связь.
Обратная связь.	

Следует признать, что наставничество и коучинг различны по своей сути. Но при этом они никоим образом не исключают друг друга. Скорее, наоборот, они прекрасно могут друг друга дополнять. Вопрос лишь в том, что в большей мере соответствует принятой в организации корпоративной культуре. Конечно, коучинг, как и наставничество, можно применять в качестве самостоятельного инструмента. Но при их грамотном сочетании эффект будет неизмеримо выше.



Также хотелось бы отметить, что наставничество не исключает и другие виды классического обучения, в особенности тренинг.

**Тренинг** - самый распространённым методом обучения, это активный метод обучения с применением интерактивных методов для моделирования ситуаций, направленное на развитие деловых и психологических качеств, организуемое организациями для повышения эффективности деятельности. Чаще всего это разовый или серия тематических тренингов. Тренинг — это групповое занятие с четкими ключевыми стадиями и спецификой.

**Цель тренинга** – создать базу для формирования того или иного навыка, передать знания и опыт участникам, научить применять полученную информацию на практике.



### 2.3. Модель передачи опыта (обучения) и элементы системы наставничества

**«Наставничество – взаимоотношения по определенной программе, разработанной для передачи определенных компетенций вместе с мудростью жизни от одного индивида к другому» (Thomas Addington & Stephen Graves).**

Всю систему наставничества можно условно разбить на три составляющие: адаптация новых сотрудников (наставляемых) к внешним и внутренним условиям бизнес-среды, их обучение и последующее сопровождение.



Все эти процессы могут происходить одновременно и / или накладываться друг на друга. Даже если новые сотрудники освоили определенный набор операций, при переходе на другую должность или при освоении нового участка работы весь процесс повторяется сначала, развиваясь по спирали. В целом, вся система наставничества является инструментом для включения сотрудников в бизнес-процессы организации.

Таблица №5.

Элементы системы	Определение	Цели и задачи
Адаптация	Процесс включения новых сотрудников во внешние и внутренние бизнес-процессы организации. Изменение поведения сотрудников в соответствии с требованиями среды	Облегчить вхождение молодых специалистов, новых сотрудников, резервистов в должность. Применяется с целью их погружения в корпоративную культуру и бизнес-процессы
Обучение	Процесс освоения знаний и навыков	Использовать для раскрытия потенциала работающих сотрудников и их дальнейшего личного и профессионального развития, например, при переходе на новую должность или включении в кадровый резерв. Сотрудники должны освоить знания и навыки, необходимые для работы в соответствии с установленными корпоративными стандартами

Элементы системы	Определение	Цели и задачи
Сопровождение	Процесс улучшения количественных и / или качественных характеристик умений или знаний в специфической области. Использование уже приобретенных знаний и умений в специфической ситуации или со специфической целью. Консультирование и шеф-контроль	Преодолеть разрыв между обучением и достижением результата. Стать важным системным элементом организации, дающим ей новое качество самообучающейся организации, в которой сотрудники постоянно повышают свою квалификацию

Поскольку существует множество различных техник наставничества, выбранный тип развития персонала требует их обдуманного и стратегически верного подбора. В современной практике основной техникой (модели) обучения в наставничестве сводиться к модели **«Расскажи – Покажи – Сделай» (Tell-Show-Do)**.

**Полный цикл данной модели состоит из 6 частей:**

1. **Постановка цели.** Наставник формирует цель обучения. Он определяет, что наставляемый должен уметь выполнять по окончании процесса обучения из того, что не умел делать до периода наставничества.
2. **Расскажи (TELL).** Наставник рассказывает содержание задания наставляемому, предварительно разделив его на шаги. Большие задания рекомендуется разделять на несколько частей и проводить по каждой отдельные сессии.
3. **Вопросы.** Наставник задает вопросы наставляемому, чтобы понять, как он усвоил задание. Наставляемый пересказывает содержание задания.
4. **Покажи (SHOW).** Наставник показывает способы выполнения задания, добавляя комментарии по ходу выполнения. По окончании наставник спрашивает, все ли было понятно, и при необходимости, проводит повторное объяснение.
5. **Сделай (DO).** Наставляемый выполняет задание самостоятельно. Наставник может попросить его сделать тот или иной шаг заново, если он не удовлетворен качеством выполнения работы.
6. **Обратная связь.** Наставник дает обратную связь наставляемому, они обсуждают критерии, по которым будут оцениваться полученные навыки.



**Иными словами, этапы обучения выглядят так:**

- «Я расскажу, ты послушай»
- «Я покажу, ты посмотри»
- «Сделаем вместе»
- «Сделай сам, я помогу»
- «Сделай сам и объясни, почему так»

В соответствии с этапами обучения **алгоритм обучения в наставничестве** выглядит следующим образом:



Как эти, так и другие техники наставничества могут быть использованы наставниками в необходимой комбинации, в соответствии с ситуациями и личностью наставляемого. В таких ситуациях рекомендуется искать «моменты для обучения» для того, чтобы «расширить или реализовать потенциальные возможности наставляемого». При этом необходимо учитывать то, что личное доверие к наставнику так же важны в обучении, как и его профессиональные навыки.

**Цель наставника** — провести наставляемого через несколько этапов развития, из состояния неосознанной некомпетентности к бессознательной компетентности. Сначала показать ему, что ему необходим новый опыт и знания. Другими словами, замотивировать его на обучение и развитие (первый этап развития). Далее дать сотруднику необходимые знания, научить его (второй этап развития). На остальных этапах развития наставник находится рядом, поддерживая и направляя «ученика».

**1. Неосознанная некомпетентность.** При бессознательной некомпетентности вам неизвестно, что вы не знаете или не умеете делать чего-либо («я не знаю о том, что я не знаю»). В нашем случае новый сотрудник еще не осознал дефицит собственной компетентности. На первом этапе он уверен в себе и еще не знает, с какими трудностями придется столкнуться. Начав работать, он видит, что многое у него не получается, и, чтобы не потерять

рабочее место, ему необходимо получить новые знания.

**2. Осознанная некомпетентность.** При осознанной некомпетентности сотрудник приобретает «знает, что он не знает и хочет узнать». Обычно это происходит при появлении желания совершить новое действие. Он идет на курсы, занимается саморазвитием или работает с наставником.

**3. Осознанная компетентность.** Для того чтобы стать осознанно компетентным, работнику нужно пройти обучение. Часто на этой стадии сотрудник в точности копирует действия своего наставника. Закончив обучение, сотрудник овладевает необходимыми знаниями, проходит испытательный срок и активно работает в организации, стараясь выполнять все так, как его научили на предыдущем этапе.

**4. Неосознанная компетентность.** При бессознательной компетентности сотрудник совершает определенные действия так часто, что они становятся привычными, вырабатывается подсознательный алгоритм. Это стадия «я не знаю о том, что я знаю». Человек знает и применяет свое знание автоматически, на уровне навыков. Опытный дизайнер не может объяснить новому сотруднику, как создать «шедевр», он делает это по наитию. Обладая многолетним опытом вождения, вы управляете машиной «на автомате». Ведя ее, вы не анализируете скрупулезно свои действия, так как ими руководит ваше подсознание.

Осознанная некомпетентность (Я знаю, что не знаю)	Осознанная компетентность (Я знаю и контролирую использование знаний)
Неосознанная некомпетентность (Я не знаю, что не знаю)	Неосознанная компетентность (Я знаю и применяю не задумываясь)

## 2.4. Стили наставничества

В зависимости от уровня подготовки наставляемого (обучаемого) и сложности задачи наставник выбирает стиль взаимодействия с ним. В таблице №6 приведены преимущества и ограничения стилей наставничества.

- **Инструктаж** — это стиль, при котором наставник дает четкие пошаговые указания обучаемому или предлагает ему копировать свои собственные действия. При этом он не объясняет, почему необходимо делать именно так, а не иначе — у наставника есть готовый правильный ответ. Минусы этого метода налицо: часто слепое следование инструкциям приводит к результату, противоположному желаемому. Вспомним, например, фильм «Бриллиантовая рука»: инструкция «Детям — мороженое, его бабе — цве-

ты!» без разъяснения привела к возникновению комичной ситуации.

- **Объяснение** — стиль, при котором наставник показывает, как правильно выполнить ту или иную работу, и подробно объясняет каждый шаг, дает обоснование своим действиям. У него есть объяснение того, какой алгоритм работы правилен и почему. Если вернуться к примеру, из фильма «Бриллиантовая рука» и пофантазировать, можно было бы вложить в уста героя следующую реплику: «Детям — мороженое, потому что они любят сладкое. Его бабе — цветы: женщины любят знаки внимания». Осознанность и обоснованность действий гарантируют наставнику успех.
- **Развитие** — это стиль, при котором наставник просто ставит перед обучаемым вопросы и предлагает ему объяснить, что, как и почему он будет делать. Обратимся к сюжету из того же фильма. Можно представить себе, что если бы время позволяло, то герой построил бы специальную беседу с напарником, используя развивающие вопросы:

«Как ты думаешь, что подарить детям, чтобы произвести хорошее впечатление? Что любят есть дети?», «Как ты считаешь, какие подарки нравятся женщинам?» — и от ошибки, которую мы видим в фильме, персонажи были бы застрахованы. Ведь обучаемый сам нашел бы ответы на вопросы, и его решение стало бы осознанным.

Таблица №6.

Стиль	Преимущества	Ограничения
Инструктаж — четкие указания, предоставление алгоритма действий. Используется в стандартных ситуациях и при форс-мажоре, когда медлить нельзя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четкость, ясность инструкций</li> <li>• Предсказуемость результата</li> <li>• Быстрота передачи информации</li> <li>• Возможность легко проверить по пунктам, как понял задачу обучаемый</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Давление на обучаемого</li> <li>• Низкая мотивация обучаемого, т.к. его мнения не спрашивают</li> <li>• Невозможность для обучаемого правильно действовать в нестандартных ситуациях</li> <li>• Необходимость составлять алгоритм на каждую ситуацию</li> <li>• Вероятность того, что в случае неудачи обучаемый переложит ответственность на наставника</li> </ul>

<p>Объяснение — обоснование каждого шага алгоритма</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обоснования каждого шага, повышение осознанности деятельности</li> <li>• Повышение мотивации обучаемого</li> <li>• Разделение ответственности между наставником и обучаемым</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение времени, проведенного наставником с обучаемым</li> <li>• Вероятность того, что обучаемый может уйти от темы, задавать лишние вопросы</li> <li>• Проявление нетерпения обучаемым с завышенной самооценкой</li> <li>• Возможность того, что обучаемый будет оспаривать мнение наставника</li> </ul>
<p>Развитие — «высший пилотаж». Наставник не дает готовых ответов, он только подталкивает к решению задач, предлагает обучаемому самому додуматься до него. Обучаемый должен иметь высокий уровень развития и достаточную мотивацию</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение мотивации благодаря осознанию равноправности общения</li> <li>• Понимание обучаемым смысла выполняемых операций</li> <li>• Более высокое качество обучения</li> <li>• Большая вероятность появления новых способов действий, новых решений</li> <li>• Лучшее взаимопонимание обучаемого и наставника в дальнейшем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Увеличение времени работы наставника</li> <li>• Вероятность возникновения стресса из-за ответственности, испуга у обучаемого</li> <li>• Возможный отказ обучаемого от решения задач в случае неудачи, переход на уровень инструктажа</li> <li>• Повышение ответственности и риска для наставника</li> </ul>

## 2.5. Правила эффективного наставничества и типичные ошибки

**«Наставничество – доверительные взаимоотношения, посредством которых проходит обучение, развиваются навыки. Результаты таких взаимоотношений могут быть измерены в терминах увеличения компетентности». (Andrey Collin).**

### **!!! Рекомендации для лидеров - наставников!**

Чтобы наставничество было эффективным, следует соблюдать несколько правил:

1. Старайтесь создать доверительные отношения с наставляемым.

2. Эффективнее работать «тет-а-тет».
3. Правильная мотивация. Покажите наставляемому, насколько эффективно саморазвитие, объясните, что он учится для самого себя, для самосовершенствования. Научите его получать обратную связь от окружающих его людей, извлекать уроки из собственного опыта.
4. Научите его использовать все возможности для развития и роста.
5. Выработайте эффективную систему поддержки. Подкрепляйте успехи его, поддерживайте упорство и желание получать новые знания и умения.

Изучение наставничества как метода обучения выявило **ряд типичных ошибок**, которые допускаются наставниками. Для Эффективного наставничества следует предпринять меры для недопущения следующих ошибок:



- Недооценка степени дискомфортных условий, в которых приходится работать наставляемому. Избежать этой ошибки можно путем создания доверительной обстановки и внимательного отношения к наставляемому;

- Навязывание наставляемому своего мнения. Избежать ошибки можно, задавая вопросы по поводу оценки результатов того или иного действия, не высказывая прежде собственных оценочных суждений. То есть, анализ ситуации необходимо начинать с обратной связи, а не с высказывания собственного мнения;

- Перегрузка наставляемого замечаниями и рекомендациями по широкому кругу вопросов. Избежать ошибки можно, если выделить ключевые вопросы и акцентировать внимание на них, не перегружая наставляемого обилием разнородной информации;

- Недостаточное внимание к постановке задач и последующему контролю их исполнения. Избежать ошибки можно, соблюдая правила. Задачи наставляемому должны формулироваться по SMART, т.е. должны быть (S) конкретные, (M) измеримые, (A) достижимые, (R) релевантные или соответствующие деятельности, (T) с четкими временными рамками.

- Контроль должен носить системный характер, а не проводиться в форме случайных проверок. По его итогам необходимо разбирать ситуацию с наставляемым и, при необходимости, корректировать изначальные задачи в соответствии с изменяющейся обстановкой.

- Наставник не умеет передать опыт, не может разъяснить наставляемому алгоритм действий, т.к. сам находится в стадии бессознательной компетентности. Он как гениальный художник, который говорит подмастерью «учись», но сам не помогает, не может объяснить, что и как нужно делать.

Для того чтобы быть наставником, необходимо вернуться из стадии бессознательной компетентности в стадию осознанной компетентности.



- Опасно заблуждаться, думая, что если с одним наставляемым был эффективен один прием, то он будет эффективен и с другим. Стиль общения с наставляемым наставник определяет индивидуально. Профессиональная позиция наставника зависит от уровня, наставляемого и ситуации.

- Поставив задачу, наставник забывает проверить, насколько понял ее обучаемый и достаточно ли у него ресурсов для ее решения. Что бы избежать этой ошибки, используйте как минимум три развивающих вопроса после постановки задачи. Узнайте, каким образом наставляемый собирается ее решать.

- В лучшем случае наставник не дает обратной связи наставляемому, в худшем критикует его. Прежде чем высказать свое отношение к результатам деятельности наставляемого, вспомните принципы обратной связи. Критикуя, мы заставляем человека либо защищаться, проявляя агрессию, либо оправдываться, либо испытывать чувство вины. Ни к каким конструктивным действиям критика не приводит.

## 2.6. Каким должен быть наставник?

**«Наставничество – длительные взаимоотношения, которые помогают развить потенциал не только «протее-ученика», но и потенциал самого наставника, и организации, в которой они работают» (Suzanne Faure).**



Личности наставника играет ключевую роль в успешном или наоборот, деструктивном эффекте данного метода обучения. Наставник должен не только иметь соответствующие навыки, знания или опыт, но и уметь правильно и своевременно донести их до наставляемого.

Отсюда следует, что далеко не каждый человек способен исполнить роль наставника. Помимо отличного владения профессиональными навыками наставники должны обладать целым рядом личностных качеств, из которых в первую

очередь следует отметить чувство ответственности, целеустремлённость, отзывчивость, терпение, чувство такта, владение приёмами коммуникации и высокую самоорганизацию.

Немаловажной для наставника является способность увлечь и заинтересовать своего наставляемого. Это в значительной мере повышает мотивацию сотрудника и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно заканчивается срок наставничества и наставляемый приступает к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях.

**!!! Рекомендации для лидеров - наставников!**

**Хороший наставник должен отличаться целым рядом положительных качеств, в частности:**

1. Профессиональная компетентность — наличие специальных знаний и навыков, способность поддерживать профессиональную квалификацию.
2. Стаж работы достаточный для передачи знаний и навыков.
3. Исполнительская дисциплина — ответственное отношение к работе.
4. Личное желание быть наставником и заниматься этой деятельностью.
5. Быть готовым инвестировать свое время в развитие другого человека.
6. Авторитет у коллег.
7. Склонность к преподаванию. Как не всегда хороший футболист может стать хорошим тренером, так и любой профессионал в своей области не обязательно будет хорошим преподавателем. Для преподавательской деятельности требуются готовность делиться опытом, способность доходчиво излагать информацию и большое терпение по отношению к обучающимся.
8. Быть способным к конструктивной критике: главное слово здесь — «конструктивная». (Когда наставник дает оценку действий того или иного сотрудника, это не должно напоминать критический анализ — оценка в первую очередь должна содержать конкретные



предложения по улучшению работы);

9. Проявлять инициативу и регулярно предоставлять обратную связь. Хороший наставник — всегда в курсе проблем наставляемого. Если у наставляемого появляются проблемы в работе или взаимоотношениях, он не дожидается окончания года (когда на встрече по подведению итогов можно зафиксировать несделанное), а принимает меры немедленно, чтобы своевременно скорректировать действия наставляемого.
10. Хорошие коммуникативные способности проявляются в активном общении и владении инициативой, эмоциональном отклике на состояние партнеров общения, доступном изложении своих мыслей.
11. Организованность — способность выделять важные моменты без лишней детализации, расставлять приоритеты, разумно распределять рабочее время и работать с большой нагрузкой.
12. Эмоциональная уравновешенность — способность поддерживать оптимальное эмоциональное состояние, быстро адаптироваться к изменениям и принимать обдуманные решения в ситуации информационной перегрузки.
13. Позитивный эмоциональный настрой: эмоционально «выгоревшие» профессионалы не могут быть наставниками, т.к. прежде им необходима помощь в преодолении их собственного состояния.

Сгруппировав всех наставников по сложностям в работе можно выявить три группы:

1. Гуру: предпочитают «учить жизни». Они очень много «вещают», рассказывают, объясняют. Часто выходят из себя, когда видят, что их ученики не прислушиваются к их советам.
2. Передовики: злоупотребляют лозунгом «делай, как я, и все получится». Не тратя времени на пустую болтовню, эти наставники своим примером обучают молодежь. Всех, кто не способен повторить за ними, они считают «криворукими».
3. Контролеры: предпочитают выставлять жесткие стандарты работы и постоянно контролировать их соблюдение, наказывая за малейшие отклонения.

## 2.7. Как направлять наставляемого в процессе обучения?

### !!! Рекомендации для лидеров - наставников!

Содержание и порядок вопросов позволяют наставнику активно управлять диалогом. Примеры представлены в Таблице №7. Не обязательно использовать все, наставнику следует выбрать три-пять ключевых вопросов по своему усмотрению.

Таблица №7.

Этап	Пример вопроса	Польза вопроса
1. Осознание ситуации и имеющихся ресурсов	<ul style="list-style-type: none"><li>• От кого и чего зависит на данный момент развитие событий?</li><li>• На что именно, как и в какой степени влияете лично вы?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Позволяет наставляемому осознать личную ответственность,</li><li>• Обозначить зоны своей компетентности.</li></ul>
2. Осознание возможностей и препятствий	<ul style="list-style-type: none"><li>• Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия?</li><li>• Какие условия были бы идеальны для достижения цели?</li><li>• Как вы можете повлиять на появление благоприятных и нейтрализацию неблагоприятных условий?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Психологическая подготовка к препятствиям.</li><li>• Наставляемый заранее готовится к тому, как будет справляться с трудностями, если таковые возникнут</li></ul>

<p>3. Разработка плана действий</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что когда, кому и в какой последовательности следует делать для реализации намеченного?</li> <li>• Для достижения цели: что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего можно обойтись?</li> <li>• Кто будет отвечать за каждый этап?</li> <li>• Когда должны быть реализованы действия на каждом этапе?</li> <li>• Какие дополнительные средства и помощь понадобятся на каждом этапе?</li> <li>• Что будет свидетельствовать о возможности продвижения на следующий этап?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наставляемый учится отделять значимые критерии от незначимых</li> <li>• Планировать работу и время,</li> <li>• Самостоятельно определять уровень своего мастерства (т.е. понимать, сколько времени ему понадобится для завершения работы)</li> <li>• Работать в команде</li> </ul>
<p>4.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что еще требует дополнительного уточнения?</li> <li>• Какие существуют варианты?</li> <li>• В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наставляемый учится творческому подходу к решению любой задачи</li> </ul>

## 2.8. Умение задавать правильные вопросы

**Каков вопрос — таков и ответ. (Народная мудрость).**



Важной составляющей как в обучении, так и вообще коммуникативного общения является умение задавать вопросы.

Вопросы – это способ получения информации и в то же время способ переключения мыслей человека, с которым ведете беседу, в нужном направлении

(кто задает вопросы, тот управляет беседой).

**Правильные вопросы помогают:**

- Проявлять интерес к личности партнера и собеседника;
- Обеспечить «взаимопроникновенность», т. е. сделать свою систему ценностей понятной для собеседника, одновременно прояснив его систему;
- Получить информацию, выразить сомнения, проявить собственную позицию, выказать доверие, интересоваться сказанным, проявить снисхождение и показать, что вы готовы уделить разговору необходимое время;
- перехватить и удержать инициативу в общении;
- Перевести разговор на другую тему;
- Перейти от монолога собеседника, к диалогу с ним.

Чтобы научиться правильно, задавать вопросы, надо уделить внимание правильности построения внутреннего диалога и изучит основных виды вопросов во внешнем диалоге.

**Внутренний диалог** (вопросы самому себе) организует наше собственное мышления и помогает нам формулировать мысли. Уместность и качество, точность и последовательность вопросов, возникающих в нашей голове, в значительной степени влияют на эффективность большинства предпринимаемых нами действий.

Для того, чтобы организовать внутренний диалог надо понять, что его цель — это анализ какой-либо из проблем. Всесторонне разобрать любую проблему (ситуацию) поможет набор, соответствующих вопросов. Существует два варианта вопросов.

**Первый вариант, это семь классических вопросов**, которые позволяют охватить проблемную ситуацию целиком, и произвести ее словесно-логический анализ:

Что? Где? Когда? Кто? Как? Почему? Какими средствами?

**Второй вариант анализа ситуации — это набор из шести вопросов:**

- Факты — Какие факты и события, относятся к рассматриваемой ситуации?
- Чувства — Какие чувства в общем, я испытываю по отношению к данной ситуации? Что предположительно чувствуют другие?
- Желания — Что я по-настоящему хочу? Чего хотят другие?
- Препятствия — Что мне мешает? Что мешает другим?
- Время — Что и когда надо делать?
- Средства — Какими средствами я обладаю для того, чтобы решить эту проблему? Какими средствами обладают другие?

Используйте любой из двух вариантов, организовывая внутренний диалог. При возникновении проблемы проанализируйте ситуацию с помощью вопросов самому себе, доведите свои мысли до ясности, и только после этого начинайте действовать.

**Вопросы внешнего диалога могут ставиться в конкретных формах и бывают следующих видов:**

**Закрытые вопросы.** Целью закрытых вопросов является получение однозначного ответа (согласия или отказа собеседника), «да» или «нет». Такие вопросы хороши, только в случае, когда необходимо четко и ясно определить наличие чего-либо в настоящем, прошлом, и иногда в будущем («Вы применяете это?», «Вы это применяли?», «Хотите попробовать?»), или отношение к чему-либо («Вам понравилось?», «Вас устраивает это?»), чтобы понять, как дальше действовать. Закрытые вопросы (и ответы на них «да» или «нет») переключают наши усилия в определенное направление.

**Открытые вопросы.** Они не предполагают однозначного ответа, заставляют человека задуматься, лучше выявляют его отношение к вашему предложению. Открытые вопросы, это хороший способ получения новой, подробной информации, которую очень сложно получить с помощью закрытых вопросов. Следовательно, в разговоре надо чаще использовать открытые вопросы, в различных их вариациях.

Спрашивайте о фактах, которые помогут вам понять ситуацию: «Что имеется?», «Сколько?», «Как решается?», «Кто?» и т.д.

Выясняйте интересы вашего собеседника и условия их удовлетворения.

Выясняйте отношение вашего собеседника к обсуждаемой ситуации: «Что вы думает по этому поводу?», «Как вы относитесь к этому?». («Каково Ваше мнение по данному вопросу?», «Почему Вы считаете принятые меры

недостаточными?»).

Предложите в форме вопросов, иное (свое) решения проблемы: «Может поступить таким образом..?», «Почему бы нам не обратить внимание на такой-то вариант..?», при этом аргументируя свое предложение. Это намного лучше, чем открыто говорить: «Я предлагаю...», «Поступим лучше так...», «Я считаю...».

Интересуйтесь, на чем основывается утверждение вашего собеседника: «Из чего вы исходите?», «А почему именно так?», «Чем это обусловлено?».

Уточняйте все, что вам неясно: «Что (как) именно?», «В чем конкретно..?», «Из-за чего?».

Выясняйте неучтенные моменты, как личные, так и деловые: «О чем мы забыли?», «Какой вопрос мы не обсудили?», «Что упущено?».

Если имеют место сомнения, уточняйте их причины: «Что мешает?», «Что вас беспокоит (не устраивает)?», «В чем причина сомнений?», «Почему это нереально?».

### ***Характерные особенности открытых вопросов:***

- Активизация собеседника, такие вопросы заставляют его думать над ответами и высказывать их;
- Партнер по своему усмотрению выбирает, какую информацию и аргументы нам представить;
- Открытым вопросом мы выводим собеседника из состояния сдержанности и замкнутости и устраняем возможные барьеры в общении;
- Партнер становится источником информации, идей и предложений.

Так как, отвечая на открытые вопросы, собеседник имеет возможность уйти от конкретного ответа, увести разговор в сторону или поделится только выгодной для него информацией, рекомендуется задавать основные и второстепенные, уточняющие и наводящие вопросов.



*Основные вопросы* – планируются заранее, могут быть как открытыми, так закрытыми.

*Второстепенные, или последующие вопросы* - спонтанные или запланированные, они задаются для уточнения уже прозвучавших ответов на основные вопросы.

*Уточняющие вопросы* предполагают короткие и лаконичные ответы. Задаются они в

случае возникновении сомнений, чтобы уточнить нюансы. Люди почти всегда с охотностью вникают в подробности и нюансы своих дел, так что проблемы тут не возникает. Разве что мы сами часто пренебрегаем задавать уточняющие вопросы, в то время как наши собеседники только и ждут от нас этого, дабы удостовериться, что мы все правильно поняли. Не стесняйтесь и не забывайте задавать уточняющие вопросы!

*Наводящие вопросы* — это вопросы, по содержанию делающий очевидным определенный ответ, т.е. формулируются так, чтобы подсказать человеку, что он должен сказать. Наводящие вопросы рекомендуется задавать, когда вы имеете дело с робкими и нерешительными людьми, для подведения итогов разговора, или если собеседник заговорился и надо вернуть разговор в нужное (деловое) русло, либо если вам нужно подтвердить правильность вашего суждения (веру в выгодность вашего предложения).

Наводящие вопросы звучат крайне навязчиво. Они почти заставляют собеседника признать правильность ваших суждений и согласиться с вами. Потому использовать их нужно крайне осторожно.

Давайте рассмотрим **основные виды вопросов**:

- Риторические вопросы задаются с целью вызвать у людей нужную реакцию (заручиться поддержкой, акцентировать внимание, указать на нерешенные проблемы) и не требуют прямого ответа. Такие вопросы также усиливают характер и чувства в предложении говорящего, делают текст богаче и эмоциональнее. Пример: «Когда, наконец, люди научатся друг друга понимать?», «Можно ли считать произошедшее нормальным явлением?». («Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»).

Риторические вопросы надо так формулировать, чтобы они звучали кратко и лаконично, были уместны и понятны. Одобрением и пониманием здесь служит — тишина в ответ.

- Провокационные вопросы задаются с целью вызвать у собеседника (оппонента) бурю эмоций, для того, чтобы человек в порыве страстей, выдал скрытую информацию, сболтнул что-то лишнее. Провокационные вопросы это чистой воды манипулятивное воздействие, но и оно иногда необходимо для пользы дела. Только не забудьте, перед тем как зададите подобный вопрос просчитать все риски, с ним связанные. Ведь задавая провокационные вопросы вы в какой-то мере бросаете вызов.
- Сбивающие вопросы переводят внимание в область интересов спрашивающего, которая лежит в стороне от основного направления разговора. Подобные вопросы задаются или непреднамеренно (если вам интересна тема разговора, не стоит спрашивать о вещах, не имеющих к ней дела) или умышленно из-за желания решить какие-то собственные проблемы,

направить беседу в нужное вам русло. Если на ваш сбивающий вопрос, собеседник предложит вам не отвлекаться от обсуждаемой темы, так и сделайте, но при этом заметьте, что хотите рассмотреть и обсудить заявленную вами тему в другое время.

Также сбивающие вопросы задаются с целью просто уйти от темы разговора, либо потому что она не интересна (если вы дорожите общением с этим человеком не стоит так делать), либо она неудобна.

- Эстафетные вопросы — направлены на опережение и требуют умения схватывать на лету реплики партнера и провоцировать его на дальнейшее раскрытие своей позиции. Например, «Вы этим хотите сказать, что?..».
- Вопросы, демонстрирующие свои знания. Их цель блеснуть собственной эрудицией и компетентностью перед другими участниками беседы, заслужить уважение партнера. Это некая форма самоутверждения. Задавая такие вопросы надо быть действительно, а не поверхностно компетентным. Потому, что вас самих могут попросить дать подробный ответ, на ваш же вопрос.
- Зеркальный вопрос содержит часть утверждения, произнесенного собеседником. Задается, чтобы человек увидел свое утверждение с другой стороны, это помогает оптимизировать диалог, придать ему подлинный смысл и открытость. Например, на фразу «Больше никогда не поручайте мне этого!», следует вопрос - «Не поручать вам? А разве есть еще хоть кто-то, кто так же хорошо мог бы с этим справиться?»

Вопрос «Почему?», примененный в данном случае, вызвал бы защитную реакцию, в виде отговорок, оправданий и поиска мнимых причин, и мог бы закончиться даже обвинениями и привести к конфликту. Зеркальный вопрос дает гораздо лучший результат.

- Альтернативный вопрос задается в форме открытого вопроса, но содержит несколько вариантов ответа. Например, «Почему вы выбрали профессию инженера: сознательно, пошли по стопам родителей или решили поступать за кампанию, вместе с другом, а может, сами не знаете почему?». Альтернативные вопросы задаются, чтобы активизировать неразговорчивого собеседника.
- Вопрос, заполняющий молчание. Хорошим правильным вопросом можно заполнить неловкую паузу, порой возникающую в беседе.
- Успокаивающие вопросы оказывать заметное успокаивающее воздействие в трудных ситуациях. Вам они должны быть хорошо знакомы, если у вас есть маленькие дети. Если они чем-то расстроены, отвлечь и успокоить их можно задав несколько вопросов. Действует этот прием незамедлительно, ведь на вопросы приходится отвечать, тем самым отвлекаясь. Точно так же можно успокоить и взрослого.

- Переломные вопросы удерживают беседу в строго установленных рамках или же поднимают целый комплекс новых проблем. К тому же они обычно позволяют выявить уязвимые места в позиции партнера. Приведем примеры: «Как вы представляете себе перспективы развития вашего отдела?»; «Как вы считаете: нужно ли радикально изменять систему управления в крупных организациях?». («Как Вы представляете себе структуру и распределение...?»).
- Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда вы хотите переключиться на другую проблему или же когда вы почувствовали сопротивление партнера. Такие вопросы таят в себе опасность, так как могут нарушить равновесие между сторонами. Собеседник может не справиться с ответом либо, наоборот, его ответ будет настолько неожиданным и сильным, что ослабит позиции и сломает планы спросившего.
- Вопросы для обдумывания вынуждают собеседника тщательно анализировать и комментировать то, что было сказано. Например, «Сумел ли я убедить вас в необходимости пересмотреть условия договора или вы считаете, что мы справимся с создавшейся ситуацией?»; «Какие меры вы можете принять?»; «Правильно ли я понял ваше предложение о том, что...?»; «Считаете ли вы, что...?»

Цель этих вопросов — создать атмосферу взаимопонимания, подвести промежуточные и окончательные итоги деловой беседы.

В ходе ответа на вопрос такого типа:

- собеседник должен обдумывать высказываемое мнение;
- создается благоприятная атмосфера для аргументации на основе общего подхода к проблеме;
- собеседнику предоставляется возможность внести поправки в изложенную позицию.

Вопросы, направленные на проверку компетентности. Цель таких вопросов — оценка знаний и опыта инициатора общения. Как правило, автор подобного вопроса уже знает ответ, но хочет проверить, как справится с ним ведущий. Если вы точно распознали данный тип вопроса, то можете вежливо спросить: «Зачем вы задаете вопрос, на который сами знаете ответ?»

Вопросы, направленные на демонстрацию своих знаний. Цель таких вопросов — блеснуть собственной компетентностью и эрудицией перед другими участником беседы. Это одна из форм самоутверждения, попытка «умным» вопросом заслужить уважение партнера. Если вопрос действительно относится к деловой встрече, то вы можете попросить его автора ответить на него самому. Задавая вопрос, ваш собеседник вряд ли ожидает такой

просьбы. После того как он закончит свой ответ, вы можете его дополнить.

Сбивающие вопросы имеют цель перевести внимание инициатора общения в область интересов спрашивающего, лежащую в стороне от основного направления работы. Данные вопросы могут задаваться умышленно или непреднамеренно из-за желания решить некоторые из собственных проблем. Инициатору общения не следует поддаваться искушению и уходить в сторону от существа вопроса. Лучше предложить рассмотреть такой вопрос в другое время.

**!!! Рекомендации для лидеров – наставников и будущих лидеров!**

**Умение правильно задавать вопросы предполагает соблюдение следующих правил:**

Краткость сестра таланта. Вопрос должен быть кратким, четким и ясным. Тем самым увеличивается вероятность ответа на него. Когда вы начинаете сложные, пространные рассуждения, уходите далеко от темы можете вообще забыть, о чем конкретно хотели спросить. А ваш собеседник, в то время, когда вы пять минут излагаете свой вопрос, ломает голову, о чем именно вы хотите его спросить. И может так получиться, что вопрос останется не услышанным или непонятым. Если уж вы хотите зайти издали, пусть сначала прозвучит объяснение (предыстория), а потом понятный и короткий вопрос.

Чтобы у собеседника, после ваших вопросов не возникало ощущение, что он на допросе, смягчайте их по интонации. Тон вашего вопроса не должен показывать, что вы требуете ответа (конечно если это не ситуация когда у вас не остается иного выхода), звучать он должен в непринужденной форме. Иногда будет правильно спросить у того, с кем вы разговариваете, спросить разрешения — «Можно задать вам для уточнения несколько вопросов?»



Умение задавать вопросы, неразрывно связано с умением слушать собеседника. Люди очень отзывчивы к тем, кто их внимательно слушает. И к вашему вопросу они отнесутся с той же долей внимательности. Так же важно не только показать свою культуру и заинтересованность, но и не пропустить информацию, которая может послужить поводом для уточняющих вопросов или для корректировки уже заготовленного.

Большинство людей по разным причинам не готовы отвечать на прямые вопросы (кто-то испытывает трудности в изложении, а кто-то боится передать неправильные сведения, одни недостаточно знают предмет, других ограничивает личная или корпоративная этика, причиной может быть сдер-

жанность или стеснительность, и т. п.). Для того, чтобы человек, несмотря ни на что дал вам ответ нужно его заинтересовать, объяснить ему, что отвечать на ваши вопросы в его интересах.

Не стоит задавать вопрос, начинающийся со слов: «Как вы могли...?» или «Почему вы не...?». Правильный вопрос — это запрос об информации, но не как не скрытое обвинение. Когда ситуация требует выразить недовольство действиями партнера, лучше твердо, но тактично сказать об этом ему в утвердительной форме, а не в форме вопроса.

Итак, узнав, как правильно задавать вопросы, вы можете получить от собеседника нужную вам (профессиональную) информацию, лучше его понять и узнать, узнать его позицию и мотивы поступков, сделать более искренними и доверительными (дружескими) отношения с ним, активизировать на дальнейшее сотрудничество, а также обнаружить слабые стороны и дать ему возможность разобраться в том, в чем он заблуждается. Понятно почему психологи чаще говорят об искусстве, а не об умении задавать вопросы.

## 2.9. Обратная связь в наставничестве



**Обратная связь** — является одной из связующих шагов в процессе наставничества. Это методика бесконфликтной критики, направленной на то, чтобы наставляемый сам захотел изменять свое поведение. Выделяют три этапа обратной связи:

1. описание ситуации, о которой представляется обратная связь;
2. описание своего отношения к этой ситуации и ее последствий;

3. пожелания по поводу дальнейших результатов действий наставляемого в аналогичных ситуациях, способы повышения эффективности работы.

### !!! Рекомендации для лидеров - наставников!

#### Принципы предоставления обратной связи:

**1. Сбалансированность, позитивная направленность.** Наставляемый должен почувствовать, что обратная связь помогает ему овладеть знаниями и навыками. Если она будет слишком критичной, он может внутренне отвергнуть ее, если слишком хвалебной, то это может быть воспринято как опека, что тоже может вызывать отторжение.

Обратная связь должна сочетать в себе описание положительных мо-

ментов и «точек роста» для наставляемого. Соблюдения баланса состоит в том, чтобы сделать обратную связь приемлемой для наставляемого, воодушевить его на профессиональный и личностный рост.

**2. Конкретность.** Обратная связь — это не дискуссия о том, сказал или не сказал наставляемый что-либо, сделал или не сделал. Наставник всегда должен обращаться к конкретному факту или действию. Избегайте обобщающих фраз типа «вы всегда...», «вы склонны...» и др.



Обратная связь касается того, что было сказано, сделано и как, но не почему. Догадки о чьих-то мотивах привносят атмосферу недоверия и враждебности в беседу. Пример конкретного отзыва: «Вы вчера провели исследование по методу ABC, а я просил по принципу разбора».

**3. Направленность на поведение, безоценочность.** Предоставляя обратную связь, следует концентрировать внимание на поведении, а не на личности как таковой. Нам следует говорить о том, что люди делают, а не о том, что мы о них думаем. Таким образом, мы можем сказать кому-то, что он «говорил больше всех остальных во время собрания», вместо того чтобы сказать «ты излишне болтлив». Первая фраза оставляет место для изменений, в то время как вторая — просто оценка черты характера. Наличие оценки в высказывании снижает объем восприятия информации и вызывает сопротивление сказанному. После фразы «Маша, ты плохая помощница мне в этом проекте» человек может психологически «закрыться» и не воспринять, что именно было сделано не так. Нам нужно включить обучаемого в процесс, а не выключить его критикой.

**4. Своевременность.** «Дорога ложка к обеду». Принцип положительного подкрепления — один из ключевых в обучении, и вовремя предоставить обратную связь — это лучшее, что может сделать наставник: «Сегодня ты сделал всю работу на отлично». Хуже всего, когда наставник вспоминает, что, например, сделанный Нурбеком макет произвел на него впечатление, неделю спустя.

**5. Активность.** Лучше всего человек обучается, когда сам отвечает на поставленные вопросы. Дайте ему шанс исправить ошибки самостоятельно: «Как ты думаешь, на сколько ты сделал свою работу, на 100%? А что можно было бы здесь сделать по-другому? Есть какие-то варианты?»

Примеры высказываний в обратной связи приведены в Таблице № 10.

Таблица №10.

Обратная связь (позволяет улучшить работу, понять, что получилось, а над чем нужно потрудиться)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Ты очень концептуально, в соответствии с фирменным стилем выполнил макет, надпись смотрится гармонично, в следующий раз придерживайся такого же стиля. Молодец!»</li> <li>• «Отчет написан по плану, как мы и обсуждали. Учтены все три важных критерия, а вот над четвертым критерием нужно поработать. Согласен со мной?»</li> <li>• «Мы с тобой пришли к выводу, что с покупателем нужно разговаривать вежливо. Скажи, как ты думаешь, насколько вежливо ты говорил с человеком в шляпе?»</li> </ul>
Похвала (обучаемый не понимает, что именно было сделано хорошо, что у него уже получается)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Молодец!»</li> <li>• «Отлично»</li> </ul>
Критика (обучаемый не знает, какие ошибки он совершил, над чем именно ему работать)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Ерунда получилась!»</li> <li>• «Ну кто так делает?»</li> </ul>
Отсутствие обратной связи (обучаемый остается в неведении относительно того, как и в каком направлении, ему развиваться дальше)	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. «Ага...»</li> <li>II. «Нормально...»</li> <li>III. «Так, вижу...»</li> </ul>

## 2.10. Слушание и его виды

**«Научись слушать, и ты сможешь извлечь пользу даже из тех, кто говорит плохо» (Плутарх).**

Как мы уже отмечали в разделе: «Умение задавать правильные вопросы» не маловажно и умение слушать, поскольку эти два действия неразрывно связаны. Для эффективного взаимодействия в процессе наставничества необходимо не только овладеть речевой деятельностью, но и научиться эффективно слушать.

**Слушание** — это процесс направленного восприятия человеком слуховых и зрительных стимулов и приписывания им значения. Если слышание — физический процесс, определяемый воздействием звуковых волн на барабанную перепонку и протекающий без специальных умственных усилий, то слушание (эффективное слушание) — это сложный процесс восприятия,

осмысления, понимания, структурирования и запоминания поступающей информации, в котором участвует вся личность человека. Слушание является фундаментальным навыком, влияющим на качество отношений в повседневном общении, на успешное взаимодействие и взаимопонимание. В то же время многие люди практически не умеют слушать.

Умение слушать у людей развито неодинаково. Исследования показывают, что в среднем время нашего общения с другими распределяется следующим образом: примерно 42-53 % времени мы слушаем других, 16-32% — говорим сами, 15-17% — читаем, 9-14 % — пишем. Как видно из цифр, умение слушать как метод восприятия информации используется в коммуникации намного чаще, чем умения читать и писать, вместе взятые, следовательно, овладение таким умением важно для каждого. Большинство людей оценивают свое умение слушать на 70-80%. Однако исследования показывают, что на самом деле эффективность слушания у многих людей составляет всего 25%, т. е. три четверти услышанных сообщений утрачиваются.

То, что происходит с содержанием сообщения в процессе передачи его от человека к человеку, можно схематично изобразить следующим образом: задумано 100 % → высказано 80 % от задуманного → услышано 70 % от высказанного → понято 60 % от услышанного → осталось в памяти примерно 24 % от воспринятого.

В литературе описаны различные **виды слушания: направленное, критическое, эмпатическое, перерефлексивное, активное, рефлексивное.**

*Направленное, критическое слушание.* При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую заранее, приходя с установкой на критическое восприятие информации), т.е. определяет, насколько правдивой, достоверной или вероятной может быть информация, и только после этого понимает, согласен ли он с ней и хочет ли воспринять и ответить. Критический анализ требует оценки качества и правильности умозаключений собеседника, т.е. утверждений, которые основаны на изучении фактов, но не обязательно являются истинными. Факт — это проверяемое утверждение, а умозаключение — это вывод, из них проистекающий.

*Слушая критически, собеседник обычно:*

- выясняет, есть ли значимые факты, подкрепляющие сформулированный вывод, релевантны ли они;
- оценивает, кажется ли связь между доказательствами и выводом логичной;
- определяет, нет ли другой известной информации, снижающей качество

Выводов.



*Нерефлексивное слушание.* Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь говорящего при максимальной сосредоточенности на ней. Умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь говорящего своими репликами и замечаниями, облегчает слушателю процесс самовыражения и помогает ему лучше понять смысл передаваемой информации, уловить, что стоит за словами. Важным сигналом такого слушания явля-

ется невербальная реакция, т.е. контакт глаз, кивок или покачивание головой и т.п. Приемы слушания в такой момент обычно бывают следующие:

*Позитивные реакции:*

- поддакивание («так», «да-да», «ну», кивание головой);
- «эхо-реакция» (повторение последнего слова собеседника);
- «зеркало» (повторение последней фразы собеседника с изменением порядка слов);
- «парафраз» (передача высказываний партнера другими словами);
- побуждение («Ну и...», «И что дальше?»);
- эмоции («ух», «ах», «здорово», «смех», «скорбная мина»);
- уточняющие вопросы («Повтори, что ты сказал?»);

*Негативные реакции:*

- продолжение или перебивание говорящего (когда слушатель вклинивается в речь и пытается завершить фразу, подсказывает слова);
- логические следствия из высказываний партнера, например, предположение о причине события, оценки, советы;
- «хамоватая реакция» (высказывания типа: «глупости», «ерунда все это»);
- расспрашивание (вопрос следует за вопросом, не уточняя цели);
- пренебрежение к партнеру (слушатель не обращает на его слова внимания, игнорирует партнера и то, что тот хочет сказать).

Негативную реакцию при нерефлексивном слушании не следует использовать, не стоит также задавать уточняющих вопросов и говорить: «Успокойся, не волнуйся, все уладится», — это может вызвать взрыв негодования или расстройства у партнера, в этом состоянии собеседник не может понять адекватно эти слова, они его возмущают, ему кажется, что

его проблему недооценивают, что его не понимают. Если эмоции партнера направлены непосредственно на вас, то главная задача — не заразиться ими, не впасть в то же состояние гнева, которое может привести к бурному конфликту или «выяснению отношений».

*Активное рефлексивное слушание.* Вид слушания, в котором на первый план выступает отражение информации, называют активным рефлексивным слушанием. Рефлексивное слушание предполагает анализ получаемой информации в процессе слушания и мгновенный отклик на нее с помощью вопросов или реплик.

*Рефлексия (отражение)* — это процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний; процесс размышления человека о происходящем в его собственном сознании; склонность к самоанализу. Этот вид слушания в общении считается самым конструктивным. Здесь осуществляется такая организация взаимодействия, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание информации, степень взаимопонимания.

Наиболее общепринятыми приемами, характеризующими активное слушание, являются постоянные уточнения правильности понимания информации, которую хочет донести до вас собеседник, путем задавания вопросов типа «Правильно я вас понял, что?..», парафразов «Таким образом, ты хочешь сказать...» или «Другими словами, ты имел в виду...».

Применение таких простых приемов общения позволяет достичь сразу две цели:

1) обеспечивается адекватная обратная связь, которая позволяет устранить преграды, искажения информации, продемонстрировать сопереживание, сочувствие, желание помочь, появляется уверенность в том, что передаваемая собеседником информация правильно понята;

2) косвенным образом происходит информирование собеседника о том, что перед ним равный ему партнер. Занятие равноправной партнерской позиции означает, что оба собеседника должны нести ответственность за каждое свое слово.

В общении не только слова, но и жесты могут иметь несколько значений, и соответственно слушателями могут быть поняты по-разному. Бывают ситуации, когда говорящий, особенно взволнованный, путается в словах, дает слишком большую волю чувствам, которые выражаются в путаной жестикуляции, — все это может исказить смысл высказываний настолько, что сам говорящий перестает соображать, что он, собственно, хотел сообщить.

Для того чтобы обеспечить понимание, слушающий с помощью вер-

бальных и невербальных средств должен дать знать передающему информацию (говорящему), что именно воспринято точно, а что искажено, чтобы тот мог скорректировать свое сообщение и сделать его еще более понятным. Именно такой обмен сигналами прямой и обратной связи и представляет собой процесс активного рефлексивного слушания.

**Основными видами рефлексивных ответов являются:**

- Выяснение (прояснение) — это обращение к говорящему за уточнениями, чтобы слушающий точнее понял, о чем идет речь.
- «Не повторите ли вы еще раз?»;
- «Что вы имеете в виду?»;
- «Не объясните ли вы поподробнее?»;
- «Может быть, вы что-нибудь добавите?..»;
- «Не могли бы вы развить вашу мысль?..»;
- «Что случилось потом?..».

Перефразирование (парафраза) — значит сформулировать ту же мысль иначе. Инструмент партнёрского общения, позволяет слушать и слышать, проверять правильно ли Вы поняли собеседника, снижать напряжение в конфликте. Прямой парафраз – это повторение мысли клиента своими словами, в вопросительной форме.

- «Как я понял вас, вы считаете, что...»;
  - «Как я понимаю, вы говорите о том, что...»;
  - «По вашему мнению...»;
  - «Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь, но...»;
  - «Другими словами, вы считаете...»;
  - «Правильно ли я понимаю?».
- Резюмирование — это техника переформулирования, с помощью которой подводят итог не отдельной фразы, а значительной части рассказа или всего разговора в целом.
- Непонимание.
  - Отражение (эхо) — это повторение слов или фраз собеседника.



**Техники рефлексивного слушания** направлены на решение трех основных задач:

1. Проверять правильность своего понимания слов и высказываний говорящего.
2. Не управлять темой разговора, а поддержать спонтанный речевой поток говорящего, помочь ему «раз-

говориться», говорить не о том, что представляется важным и интересным нам, а о том, что считает важным он.

3. Не только быть заинтересованным слушателем, но и дать собеседнику почувствовать эту заинтересованность.

*Активное слушание - Эмпатическое слушание.* Эмпатия (от англ. — сочувствие, сопереживание, умение поставить себя на место другого) — это способность человека эмоционально откликаться на переживания и чувства других людей. При эмпатическом слушании участник общения уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, какое у собеседника отношение к тому, что он говорит. Существует три варианта проявления эмпатии — это эмпатическое реагирование, принятие другой точки зрения и симпатическое реагирование.

*Эмпатическое реагирование* имеет место тогда, когда человек, используя включенное наблюдение, переживает эмоциональные реакции, сходные с действительными или ожидаемыми проявлениями эмоций другого.

*Принятие другой точки зрения* — представление себя на месте другого, в его роли — как бы «умение ходить в чужих ботинках».

*Симпатическое реагирование* — это чувство заботы, соучастия, сострадания, направленное на другого человека из-за сложившихся у него обстоятельств или ситуации. Метод симпатического реагирования отличается от двух предыдущих в основном тем, что партнер не пытается сопереживать другому человеку. Понимание того, что испытывает на самом деле другой, вызывает у человека огорчение, беспокойство за этого человека, жалость к нему или другие чувства.

### **!!! Рекомендации для лидеров – наставников будущих лидеров!**

#### **Правила эмпатического слушания:**

- 1) важно освободить душу от собственных переживаний и проблем, отказаться от предубеждений относительно собеседника, настроиться на восприятие его чувств;

- 2) в своей реакции на слова партнера необходимо в точности отразить его переживание, чувство, продемонстрировать не только их правильное восприятие, но понимание и принятие;

- 3) отражение чувств партнера должно осуществляться без интерпрета-



ции его поступков и скрытых мотивов поведения, приведших к конкретным действиям, не стоит объяснять ему свое мнение о причинах возникновения у него этого чувства;

4) необходимо держать паузу. После вашего ответа собеседнику обычно надо помолчать, подумать, разобраться в переживаниях друг друга. Не следует торопиться с дополнительными соображениями, разъяснениями.

При эмпатическом слушании, как правило, не дают советов, не стремятся оценить собеседника, не морализуют, не критикуют, не поучают.

**Выделяют следующие приемы активного слушания:**

- Пауза — это просто пауза. Она даёт собеседнику возможность подумать. После паузы собеседник может сказать что-то ещё, о чём промолчал бы без неё. Пауза также даёт самому слушателю возможность отстраниться от себя (своих мыслей, оценок, чувств) и сосредоточиться на собеседнике. Умение отстраняться от себя и переключаться на внутренний процесс собеседника — одно из главных и трудных условий активного слушания, создающее между собеседниками доверительный контакт.
- Уточнение — это просьба уточнить или разъяснить что-либо из сказанного. В обычном общении мелкие недосказанности и неточности додумываются собеседниками друг за друга. Но когда обсуждаются сложные, эмоционально значимые темы, собеседники часто непроизвольно избегают явно поднимать болезненные вопросы. Уточнение позволяет сохранять понимание чувств и мыслей собеседника в такой ситуации.
- Пересказ (парафраз) — это попытка слушателя кратко и своими словами повторить изложенное собеседником только что. При этом слушатель должен стараться выделять и подчеркивать главные на его взгляд идеи и акценты. Пересказ даёт собеседнику обратную связь, даёт возможность понять, как его слова звучат со стороны. В результате, собеседник либо получает подтверждение того, что он был понят, либо получает возможность скорректировать свои слова. Кроме того, пересказ может использоваться как способ подведения итогов, в том числе промежуточных.
- Повтор (эхо) — дословное повторение того, что произнес собеседник. Повторяя слово в слово, слушатель дает понять, что он очень внимателен к тому, что ему сказали.
- Развитие мысли — попытка слушателя подхватить и продвинуть далее ход основной мысли собеседника.
- Сообщение о восприятии — слушатель сообщает собеседнику своё впечатление от собеседника, сформировавшееся в ходе общения. Например, «Эта тема очень важна для вас».



### 3.1. Основные принципы обучения взрослых людей

Вся история становления и развития обучения человека как самостоятельной области его деятельности указывает на то, что обучение должно быть непрерывным и адаптивным. Обучение взрослых людей должно осуществляться с учетом их возрастных, социально-психологических, национальных и прочих особенностей.

На это и направлена современная педагогическая наука — **андрагогика** (от гр. *aner, andros* — взрослый мужчина, зрелый муж + *ago* — веду): отрасль педагогической науки, раскрывающая проблемы обучения, воспитания и образования взрослого человека в течение всей его жизни.

Впервые термин «андрагогика» был введен в 1833 г. немецким историком эпохи Просвещения А. Каппом. В XIX в. Э.Л. Трондайк показал, что кривая способности к учебе спадает очень медленно в период от 22 до 45 лет, и для низшего интеллекта она спадает не быстрее, чем для высшего.

В широком смысле андрагогику следует понимать, как науку личностной самореализации человека в течение всей его жизни. Как известно, часть людей реализуется в молодом возрасте, но многие раскрываются постепенно, накапливая знания, опыт, умения и навыки в течение всей своей жизни. Андрагогика способствует такому раскрытию личности, помогает найти свое место в жизни, реализовать свои скрытые способности.

В 1970 г. М.Ш. Ноулс издал фундаментальный труд по андрагогике «Современная практика образования взрослых. Андрагогика против педагогики». В нем он сформулировал основные положения андрагогики:

- взрослому человеку, который обучается — обучающемуся (а не обучаемому) принадлежит ведущая роль в процессе обучения;
- он, являясь сформировавшейся личностью, ставит перед собой конкретные цели обучения, стремится к самостоятельности, самореализации, самоуправлению;
- взрослый человек обладает профессиональным и жизненным опытом, знаниями, умениями, навыками, которые должны быть использованы в процессе обучения;
- взрослый ищет скорейшего применения полученным при обучении знаниям и умениям;
- процесс обучения в значительной степени определяется временными, пространственными, бытовыми, профессиональными, социальными факторами, которые либо ограничивают, либо способствуют ему;
- процесс обучения организован в виде совместной деятельности обучающегося и обучающего на всех его этапах.



**Современная наука выделяет следующие основные принципы андрагогики:**

1. Принцип приоритетности самостоятельного обучения.
2. Принцип совместного выявления потребностей в обучении.
3. Принцип использования, имеющегося положительного жизненного опыта (прежде всего социального и профессионального), практических знаний, умений, навыков обучающегося в качестве базы обучения и источника формализации новых знаний.
4. Принцип корректировки устаревшего опыта и личностных установок, препятствующих освоению новых знаний.
5. Принцип индивидуального подхода к обучению на основе личностных потребностей, с учетом социально-психологических характеристик личности и тех ограничений, которые налагаются его деятельностью, наличием свободного времени, финансовых ресурсов и т.д.
6. Принцип элективности обучения. Он означает предоставление обучающемуся свободы выбора целей, содержания, форм, методов, источников, средств, сроков, времени, места обучения, оценивания результатов обучения.
7. Принцип рефлексивности. Этот принцип основан на сознательном отношении обучающегося к обучению, что, в свою очередь, является главной частью самомотивации обучающегося.
8. Принцип востребованности результатов обучения практической деятельностью обучающегося.

9. Принцип системности обучения. Он заключается в соответствии целей и содержания обучения его формам, методам, средствам обучения и оценке результатов. Системность можно понимать и как систематичность, т.е. непрерывность или регулярность, причем с учетом результатов предыдущей учебы и новых потребностей в обучении.

10. Принцип актуализации результатов обучения (их скорейшее использование на практике). Исполнение этого принципа обеспечивается предыдущими принципами — системности, практической востребованности результатов обучения, индивидуального подхода, использования наработанного опыта.

11. Принцип развития обучающегося. Обучение должно быть направлено на совершенствование личности, создание способностей к самообучению, постижению нового в процессе практической деятельности человека.



Для максимально эффективного достижения целей андрагогики необходимо деление взрослых по различным возрастным категориям (поколениям). Социальная наука выделяет три возрастных категории: до 25 лет, от 25 до 45 лет, выше 45 лет.

Для каждой категории необходимо установить требуемые цели, подходы и методы обучения.

Люди хотят учиться, если они понимают необходимость обучения и видят возможности применить его результаты для улучшения своей деятельности. Кроме того, взрослые люди стремятся активно участвовать в обучении, привносят в обучающие ситуации собственный опыт и свои жизненные ценности, стараются соотнести обучающую ситуацию со своими целями и задачами.

В обучении взрослых людей активно используется **Модель “Обучение через опыт” / Модель Колба (Дэвид Колб)**. Модель Колба — теория специалиста по психологии обучения взрослых Дэвида Колба, Великобритания, 1973, посвященная поэтапному формированию умственных действий. По его мнению, процесс обучения представляет собой цикл или своеобразную спираль. Это своего рода цикл накопления личного опыта, в дальнейшем — обдумывания и размышления, и в итоге — действия. Успешность данной модели основана на том, что она удобна, подходит практически для любого человека. Также модель Колба основывается на имеющемся у человека

опыте, а значит, обучение будет максимально результативным.

**Основные 4 этапа модели Колба таковы:**

1) *Непосредственный, конкретный опыт* — любой человек должен уже иметь некоторый опыт в той области или сфере, которой хочет обучиться.

2) *Наблюдение и рефлексия или мыслительные наблюдения* — данный этап предполагает обдумывание и анализирование человеком имеющегося у него опыта, знаний. (Что произошло? Что чувствовал? Какие мысли?).

3) *Формирование абстрактных концепций и моделей или абстрактная концептуализация* — на этом этапе происходит выстраивание некой модели, описывающей полученную информацию, опыт. Генерируются идеи, выстраиваются взаимосвязи, добавляется новая информация относительно того, как все работает, устроено. (Что было наиболее интересное, ценное? какое значение это имеет для вас? Чему научился?).

4) *Активное экспериментирование* — последний этап предполагает экспериментирование и проверку на применимость созданной модели, концепции. Результатом этого этапа является непосредственный новый опыт. Далее круг замыкается. (Как я могу использовать это в моей работе? Что может помочь или помешать использовать этот опыт?).



**Цикл Колба учитывает, что обучение взрослых людей имеет свои особенности:**

- «Взрослый обучаемый» является самостоятельным человеком, уже имеющим некий опыт, который будет полезен не только ему самому при обучении, но и тем, кто будет учиться вместе с ним.
- Зачастую у него есть сильная мотивация к обучению, обусловленная желанием решить какие-то вопросы, проблемы.

Развитием модели Колба явился цикл шведского специалиста в области обучения Класа Мелландера. Он представил его следующим образом:

- Мотивация — восприимчивость и психологическая готовность.
- Информация — имеющиеся дан-



ные и факты преобразуются в информацию.

- Обработка — полученная информация преобразуется в понимание и опыт.
- Выводы — своеобразное превращение понимания и опыта в знания.
- Применение — получение навыков и подходов из знаний.
- Обратная связь — усовершенствование, а также дальнейшие размышления.

Ниже представлена одна из самых распространенных схем обучения, основанная на модели Колба и используемая при составлении тренинга:

1. *Мотивация участников, актуализация новой темы* (10% от всего времени обучения). Этот этап необходим для заинтересовывания участников тренинга, концентрации их внимания на изучаемой теме, представления пользы или необходимости в данном материале. Этот этап напрямую влияет на эффективность усвоения нового материала обучаемыми.

2. *Закрепление и повторение уже пройденного* (20% от времени обучения). Этот этап тренинга необходим, прежде всего, для формирования у его участников из разрозненных знаний последовательной логической структуры методов и навыков.

3. *Изучение нового материала* (50% времени) — основной этап тренинга, на котором происходит получение участниками новых навыков, знаний, методик, необходимых для решения задач, представленных на начальном этапе тренинга.

4. *Оценивание* (10% времени) — данный этап позволяет оценить то, как усвоили новый материал участники тренинга. Оценивание обязательно должно быть наглядным, справедливым и непредвзятым, чтобы стать стимулом для продолжения обучения. Оценка может выставляться командой, тренером, а также самостоятельно каждым участником.

5. *Подведение итогов, дебрифинг* (10% от всего времени обучения) — этот этап включает в себя обратную связь с тренером: участники отмечают, что понравилось, что нет на тренинге, оставляют замечания. Тренер, в свою очередь, должен замотивировать на самостоятельное дальнейшее изучение материала участниками.

### 3.2. Как правильно выбрать метод, прием и стиль обучения?

**«Скажи мне — и я забуду. Покажи мне — и я запомню. Позволь мне сделать — и это станет моим навсегда». (Конфуций).**

Профессор Государственного университета в штате Огайо Эдгар Дейл в конце шестидесятых годов прошлого века экспериментировал с разными способами подачи материала – только рассказывал что-то студентам, демонстрировал рисунки, заставлял их выступать с речами на нужную тему или даже заставлял выполнять какие-то реальные действия. Потом смотрел, что через две недели осталось в студенческих головах. Результаты он оформил в виде картинки, названной «конусом опыта Дейла» («Dale’s cone of experience» по-английски)

На основе «Конуса Дейла» в 1980-х годах в Национальной тренинговой лаборатории США (National Training Laboratories in Bethel, Maine) была разработана новая графическая версия «влияния методов обучения на степень усвоения материала», получившая название «Пирамида обучения». Выглядит она явно проще конуса обучения.

Рисунок №1



На этой схеме весьма наглядно показано, что классическая лекция (то есть монолог преподавателя, не сопровождаемый слайдами или какими-либо другими иллюстрациями) — наименее эффективный метод обучения, обеспечивающий освоение слушателями всего лишь 5% изложенной информации. Тогда как «активное обучение» (то есть вовлечение участников образовательного процесса в различные виды активной познавательной деятельности) явно позволяет надеяться на более высокие результаты.

Рисунок №2.



Учитывая многочисленные исследования в области эффективного обучения взрослых, мы можем констатировать, что мы запоминаем:

- 10% того, что читаем.
- 20% того, что слышим.
- 30% того, что видим.
- 50% того, что видим и слышим.
- 80% того, что говорим.
- 90% того, что говорим и делаем.



Все люди разные. И, поскольку обучаем мы людей (во всём их многообразии), то необходимо учитывать, что каждый из них воспринимает информацию по-своему. Одному необходимо сначала изучить теорию, а потом перейти к практике, другой – наоборот, на практических примерах изучает теорию для каждого случая.

Один предпочитает обучаться по схемам и графикам, другой предпочитает страницы текста.

Исследования, сходные с работами Колба, были проведены в Великобритании Питером Хани и Аланом Мамфордом, психологами и консультан-

тами в области методов управления. Результатом их работы является инструмент для практической работы – вопросник «Ваш стиль обучения».

Этот вопросник позволяет выявить способы обучения, которые на практике предпочитает обучающийся, а также определяет к какому типу личности он относится. Для простоты можно разделить всех людей на группы, в зависимости от того, какой деятельности при обработке опыта они отдают предпочтение.



**1. Активист или деятель** – полностью принимает новый опыт, у него широкие взгляды, он с энтузиазмом относится ко всему новому. Для него характерна тенденция сначала действовать, а потом уже думать о последствиях. Поддерживайте его энтузиазм, но побуждайте планировать действия заранее. Предлагайте ему много интересных заданий.

*Девиз: «Все в жизни нужно попробовать».*

**2. Мыслитель или наблюдатель, рефлекслирующая личность** – любит рассматривать проблему и ситуацию с разных точек зрения, «отстраненно». Он анализирует свой собственный опыт, произошедшие события, тщательно их продумывает и оттягивает, насколько это возможно, окончательный вывод. Перед тем, как начать действовать, он тщательно продумывает все возможные последствия и аспекты своих действий. Давайте ему время подготовиться, все осмыслить, изучить возможные альтернативы.



*Девиз: «Сначала я должен это обдумать».*



**3. Теоретик** – систематизирует свои наблюдения и выстраивает на их основе логичную концепцию. Он любит аналитическую работу, обобщает принципы, теории, модели и систематическое мышление. Он решает проблемы шаг за шагом при помощи последовательных логических рассуждений. Дайте ему возможность все изучить и самому сделать выводы, а также возможность задавать вопросы,

поставить четкие цели и предложить достаточно сложные идеи для разработки.

*Девиз: «Посмотрим, как это согласуется с...», так, чтобы дискуссии предшествовала настоящая деятельность.*

4. **Прагматик** – всегда хочет проверить, работают ли идеи, теории, методики на практике. Прагматик — практичный, восприимчивый человек, который любит принимать решения и разрешать проблемы. Бесконечные дискуссии заставляют его нервничать. Прагматики в основном учатся в процессе деятельности, и основное внимание уделяют практике, а не теории. Дайте ему возможность продумать способы выполнения работы, потренироваться, предоставить информацию и методики работы.



*Девиз: «Должен существовать способ получше».*

Вы можете помочь обучающемуся осознать различия между тем способом, при помощи которого учится он, и теми способами, которыми учатся другие.

Изучение обучающимися самих себя является важной частью их личного развития. Знание и понимание практического применения стилей обучения полезно и для структурирования учебного процесса. В частности, при индивидуальной работе с обучающимся. Это поможет определить оптимальную стратегию и осознать факторы, вызывающие трудности в период предыдущего обучения.

### **!!! Рекомендации для лидеров - наставников!**

Важно таким образом структурировать обучение, чтобы оно включало определенный ряд действий, которые отражают различные стили обучения. Например, должны быть обеспечены возможности для теоретического объяснения (получения учебной информации), практического опыта, применения теории, генерации.



***Людей можно поделить и на типы по доминирующему восприятию и усвоению информации:***

1. **Аудиалы** («слухачи») — учатся, слушая, отвечая на вопросы, подавая реплики, лучше всего запоминают то, что услышали.

2. **Визуалы** — лучше воспринимают написанную информацию, картинки, графики, фильмы, слайды.

3. Кинестетики («прикладники») — учатся, применяя увиденное и услышанное на практике и используя органы чувств.

### 3.3. Методы и приемы обучения

В литературе есть разные трактовки терминов «метод обучения» и «прием обучения». По сути — это способ взаимодействия учителя и учащихся, с помощью которого происходит передача знаний, умений и навыков.

Разница в том, что прием — это кратковременный способ, который предполагает работу с одним, конкретным знанием, умением и навыком. А метод — процесс длительный, состоящий из нескольких этапов и включающий в себя множество приемов. Таким образом, прием обучения — лишь составная часть того или иного метода.

***Все методы обучения можно разделить на три большие группы:***

1. Традиционные методы обучения;
2. Методы активного обучения;
3. Методы профессионального обучения.

К традиционным методам относятся: лекции, семинары, видеообучение - это методы, наиболее часто используемые при передаче и закреплении самых разнообразных знаний, эти методы обучения на сегодняшний день остаются преобладающими, доказывает их достаточно высокую эффективность.



- *Лекции* используются, когда за короткое время необходимо передать большой объем информации с возможностью ответа преподавателя на дополнительные вопросы. Сейчас принято использовать интерактивные формы - проводить групповые дискуссии по рассматриваемой проблеме, предлагать к решению кейсы. Кроме того, используется большое количество наглядных материалов - демонстрация слайдов, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.
- *Семинары* предполагают, большую активность участников и используются в первую очередь, когда стоит задача совместного обсуждения проблемы, выработки общих решений или поиска новых идей. Наиболее

известны и популярны такие мероприятия, как корпоративный семинар, стратегические сессии, мозговой штурм.

- **Видеообучение** представляет собой просмотр фильмов, действия которых представлены в форме отдельных эпизодов (фрагментов). После каждого эпизода, посвященного отдельным аспектам рассматриваемой проблемы, обучаемым предлагается краткое теоретическое обобщение увиденного (теоретическая врезка).

*К методам активного обучения*, т.е. методам, уделяющим большое внимание практической обработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений, относятся: тренинги, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры, поведенческое моделирование, разбор практических ситуаций и о-баскет-метод. Обучение строится по схеме взаимодействия «учитель = ученик». Из названия понятно, что это такие методы, которые предполагают равнозначное участие учителя и учащихся в учебном процессе. То есть, все выступают как равные участники и создатели урока.

- Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке знаний и навыков. В ходе проживания и моделирования специально заданных ситуаций, обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе.



В ходе проживания и моделирования специально заданных ситуаций, обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе.

- **Групповые обсуждения** представляет собой групповую дискуссию по заданной теме. Они позволяют максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению ими изучаемого материала.
- **Проблемная лекция** — в отличие от традиционной, передача знаний во время проблемной лекции происходит не в пассивной форме. То есть учитель не преподносит готовые утверждения, а лишь ставит вопросы и обозначает проблему. Правила выводят сами учащиеся. Этот метод достаточно сложен и требует наличия у учеников определенного опыта логических рассуждений.
- **Кейс-технологии** — строится на анализе смоделированных или реальных ситуаций и поиске решения. Причем различают два подхода к созданию кейсов. Американская школа предлагает поиск одного-единственного правильного решения поставленной задачи. Европейская школа, наобо-

рот, приветствует многогранность решений и их обоснование.

- *Деловые игры* - это такой метод обучения, когда обработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей. Деловая игра предполагает наличие определенного сценария, правил работы и вводной информации, определяющей ход игры.



- *Ролевая игра*, т.е. анализ учебного примера, когда обучающиеся играют предложенные им роли в деловой ситуации и затем разбирают принятые ими самими управленческие решения. Групповая игра предполагает формирование мастерства в решении производственных задач, развитие способности к совместной работе.
- *Поведенческое моделирование* - это относительно новый метод обучения навыкам межличностного общения и изменения установок. Преимущественно этот метод применяется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения.
- *Разбор практических ситуаций* - анализ, направленный на последующее принятие решения по реальной или условной практической ситуации. Главным образом, этот метод ориентирован на формирование мастерства в решении проблем путем приобретения новых знаний и активного их усвоения.
- При использовании *баскет-метода обучаемому* предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги и принять по ним определенные действия.

К методам *профессионального обучения* относятся следующие методы обучения на рабочем месте: производственный инструктаж, наставничество, стажировки, ротация кадров, использование работников в качестве ассистентов и подготовка в проектных группах.

- *Производственный инструктаж* предполагает ознакомление работника с новыми для него условиями трудовой деятельности: освоение рабочего места, адаптацию, овладение необходимыми знаниями. Инструктаж проводится как разъяснение и демонстрация на рабочем месте приемов работы специально подготовленным инструктором или сотрудником, давно выполняющим данные функции. Это недорогое и эффективное средство развития простых технических навыков.

- *Наставничество.*
- *Стажировка* предполагает приобретение новых либо восстановление утраченных профессиональных навыков непосредственно на рабочем месте.
- *Ротация кадров* способствует получению опыта, новых знаний в сферах, смежных с областью деятельности сотрудника. Внутрикorporативные перемещения позволяют получить более детальное представление о производственном процессе, целях и задачах различных подразделений, их вкладе в общие результаты организации.
- *Использование работников в качестве ассистентов* основано на обучении и ознакомлении сотрудника с задачами и проблемами высшего и качественно нового порядка. При этом определенная ответственность возлагается и на самого учащегося.
- *Подготовка в проектных группах* используется, как правило, в учебных целях в условиях временных ограничений, когда необходимо в короткие сроки решить серьезные задачи.

В процессе обучения преподаватель может выбирать как один активный метод, так и использовать комбинацию нескольких. Но успех зависит от системности и соотношения выбранных методов и поставленных задач.

### **Что такое интерактивные методы обучения?**

*Интерактивные методы* строятся на схемах взаимодействия «учитель = ученик» и «ученик = ученик». То есть теперь не только учитель привлекает детей к процессу обучения, но и сами учащиеся, взаимодействуя друг с другом, влияют на мотивацию каждого ученика. Учитель лишь выполняет роль помощника. Его задача — создать условия для инициативы детей. Методы и приемы интерактивного обучения:

- *Мозговой штурм* — поток вопросов и ответов, или предложений и идей по заданной теме, при котором анализ правильности/неправильности производится после проведения штурма.
- *Кластеры, сравнительные диаграммы, пазлы* — поиск ключевых слов и проблем по определенной мини-теме.
- *Интерактивный урок с применением аудио - и видеоматериалов, ИКТ.* Например, тесты в режиме онлайн, работа с электронными учебниками, обучающими программами, учебными сайтами.
- *Круглый стол (дискуссия, дебаты)* — групповой вид метода, которые предполагают коллективное обсуждение учащимися проблемы, предложений, идей, мнений и совместный поиск решения.
- *Деловые игры* (в том числе ролевые, имитационные, луночные).

- *Мастер – класс* оригинальный метод обучения и конкретное занятие по совершенствованию практического мастерства, проводимое специалистом в определённой области деятельности для лиц, достигших достаточного уровня профессионализма в этой сфере



- деятельность, которая основана на практических действиях показа и демонстрации творческого решения определенной задачи; локальная технология трансляция опыта; демонстрирует конкретный методический прием или метод.
- *Аквариум* — одна из разновидностей деловой игры, напоминающая реалити-шоу. При этом заданную ситуацию обыгрывают 2-3 участника. Остальные наблюдают со стороны и анализируют не только действия участников, но и предложенные ими варианты, идеи.
- *Метод проектов* — самостоятельная разработка учащимися проекта по теме и его защита.
- *BarCamp*, или антиконференция. Суть его в том, что каждый становится не только участником, но и организатором конференции. Все участники выступают с новыми идеями, презентациями, предложениями по заданной теме. Далее происходит поиск самых интересных идей и их общее обсуждение.
- *Построение шкалы мнений, ПОПС-формулу, дерево решений.*

Все активные и интерактивные методы обучения призваны решать главную задачу развивать критическое мышление, основанное на анализе ситуации, самостоятельном поиске информации, построению логической цепочки и принятию взвешенного и аргументированного решения.

### **!!! Рекомендации для лидеров - наставников!**

Какие ни были бы выбраны формы и методы обучения, необходимо помнить, что для эффективного обучения должны соблюдаться следующие принципы:

- Актуальность. Предлагаемая информация и учебные действия должны иметь непосредственное отношение к профессиональной или частной жизни обучающихся, так как взрослые люди плохо воспринимают абстрактные темы.
- Активность восприятия. Обучающиеся должны быть активными в процессе обучения.
- Мотивированность к обучению. К факторам, способствующим подобной

мотивированности, относятся убежденность обучающегося в важности содержания обучения, в его значимости для профессиональной деятельности, уверенность в своих способностях усвоить учебный материал, а также благоприятная обстановка во время обучения.

- Повторение, которое помогает новому знанию закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.
- Обратная связь в процессе обучения. Обучающихся необходимо постоянно информировать об их успехах, с тем, чтобы они могли корректировать свое поведение для достижения ожидаемых результатов.



**Среди всех методов также можно выделить эффективные методы обучения:**

Направленные на передачу знаний:

- Презентация:
  - эксперт представляет информацию или свою точку зрения по определенному вопросу.
  - два или три эксперта представляют различные аспекты общей темы.
- Дебаты: Два эксперта выдвигают конфликтующие точки зрения и отстаивают свои утверждения (необходим модератор).
- Диалог: Неформальный информационный обмен между двумя экспертами.
- Драматизация: Заранее подготовленное представление, видео
- Упражнения, следующие за презентациями одного или более экспертов и вовлекающие аудиторию.
- Форум: Период свободной, открытой дискуссии и вопросов, следующий сразу же после презентации.
- Вопросы-ответы: Возможность для любого участника напрямую задать вопрос выступающему эксперту.
- Малые группы: Подгруппы из 4-6 человек в течение 5 минут должны обсудить определенный вопрос или проблему, поставленную ведущим, а затем поделиться результатами своего обсуждения с остальными участниками.

**Направленные на изменение ценностей и убеждений:**

- Описание конкретного случая (Case Study): Презентация проблемы или

конкретного случая группе для последующего анализа и разрешения.

- **Демонстрация:** Фасилитатор объясняет вербально и выполняет действие, процедуру или процесс.
- **Игры, структурированный опыт:** Участники принимают участие в игре, которую обычно ведет фасилитатор, и которая требует определенных навыков.
- **Симуляция:** Участники осваивают навыки в условиях, приближенных к реальности, требующей эти навыки.
- **Обучающая/обучаемая команда:** Малые группы из 3-6 человек работают совместно, обучая друг друга и помогая развить навыки.
- **Упражнения для последующей практики и отработки навыков:**



- **Проекты** применения на практике: Упражнения, позволяющие участникам тренинга отработать навыки в контексте, приближенном к их собственному.

- **Практика:** Конкретные виды деятельности, направленные на применение усвоенного на тренинге в своей профессиональной деятельности.

### *Направленные на развитие практических навыков:*

- **Ответ по кругу:** Вопрос задается группе, сидящей в кругу, и каждый из участников по очереди высказывает свое мнение.
- **Выезд на место (FieldTrips, Tours):** Близкое знакомство с ситуацией для наблюдения и изучения.
- **Игры:** ролевая игра, деловая игра, имитационная игра - Участие в игре и обсуждение ее приложения к реальной жизни.
- **Групповая дискуссия:** Обмен идеями или взглядами между членами малых групп (от 8 до 20 человек) по проблеме или вопросу, представляющему общий интерес. В зависимости от размера группы на это может понадобиться от 10 до 40 минут.
- **Симуляция:** Разыгрывание приближенной к реальности ситуации, с последующим обсуждением.





- **Скетч:** Короткое, отрепетированное драматическое представление с последующим обсуждением.
- **Проектное задание** - самостоятельная разработка участниками проекта по теме и его защита.

### **Что такое «Шеринг»?**

В семинарах, группах встреч, тренингах, принята форма работы, которая получила название **«Шеринг» – это особый вид разговора**. Он имеет разную направленность и продолжительность. Русским аналогом этого слова может быть слово «проговор». Им начинается и заканчивается работа на тренингах и в группах. В начале происходит первый контакт группы. Участники (включая ведущих тренеров) садятся по кругу на стулья в круг таким образом, чтобы каждому было удобно и каждый мог видеть и слышать говорящего.

Начинается особый вид разговора, в котором принято говорить о своих чувствах. Все по очереди, начиная с тренеров, обсуждают с какими мыслями, чувствами, настроением они пришли. И внутреннее переживание, которое подчас кажется неосознанным, невыразимым, начинает как-то оформляться.

**Сакральный смысл шеринга:** Богатство обмена между внутренней и внешней реальностями каждого человека оказывается еще более очевидным в группе. Из рассказов других людей человек может понять какие-то аспекты себя самого и свои переживания. Организовывается процесс, благодаря которому происходит этот ценный обмен, и появляется ясность, сакральное внимание. Сакральное внимание описывает мощную силу групповой концентрации на одном человеке, как будто этот человек рождает внутреннюю истину или опыт во внешний мир.



**Те, кто слушает, полностью концентрируют свое внимание на том, что говорится.**

Самая ценная вещь, которую можно предложить говорящему, — это особое внимание группы. Иногда кажется, что необходимо что-то спросить

для полной ясности. Как правило, лучше просто слушать. Вы вольны рассказывать о своем опыте только то, что считаете нужным. Делая это, не занимайтесь анализом, а пребывайте в энергиях самого процесса. Воздерживайтесь от анализа и оценок чье-либо переживания. Иногда кажется, вполне уместным предложить какую-то помощь или мысль, но на самом деле почти всегда бывает некстати отвлекать внимание от того, кто делится своим опытом, предлагая вместо этого свой собственный опыт или анализируя переживание, о котором говорится.

Во время шеринга групповая сплоченность обычно значительно возрастает, особенно между теми членами группы, которые могут обнаружить некоторое сходство. Все участники группы сталкиваются со схожими трудностями и борются с ними — это и является основой для возникновения связи. При завершении дня обсуждается польза, которую каждый участник извлек из данного процесса, что понравилось и не понравилось в проведенных упражнениях, с каким настроением участники уходят с сессии.

### **Что такое дебрифинг?**

**«Учение без размышления бесполезно, но и размышление без учения опасно» (Конфуций).**



**Дебрифинг** – английский термин «debriefing» означает «выдаивание» знаний из участников игрового взаимодействия - это полуструктурируемый процесс извлечения информации из участников по завершению упражнения, игрового занятия или отдельного вида деятельности при помощи серии вопросов, помогающих участникам осуществить рефлексия, о том, что произошло, как этот опыт может быть использован в будущем. Это процесс, обратный инструктажу: если инструктаж (брифинг) – это введение в игру, то дебрифинг – это выведение из игры. Первым эту методику предложил Джеффри Митчел.

В русскоязычной системе образования этот термин практически не применяется или, если и используется, то под иными названиями. Более популярным у россиян является термин «рефлексия» — предполагающая возможность для играющих оглянуться на события, происходившие во время работы над ситуацией, а также термин «дискуссия» — рассмотрение или обсуждение спорных вопросов.

**Достоинством дебрифинга является** подчеркнутая связь первоначальных целей с обзором окончательных результатов.

**Дебрифинг реализует следующие функции:**

- вывести участников занятия из разыгранных или анализируемых ролей;
- внести ясность в происходящие события (на уровне фактов);
- устранить возникшие недоразумения и исправить ошибки;
- снять напряжение (тревогу, беспокойство) у тех обучаемых, которые находятся в таком состоянии;
- выявить возникшие установки, чувства и перемены, произошедшие с обучаемыми в ходе, например, ситуационно-ролевых игр;
- дать возможность участникам занятия развить в себе способности к самонаблюдению и самоанализу и продемонстрировать их;
- усовершенствовать навыки ведения включенного наблюдения;
- соотнести итоговый результат с первоначально поставленными целями;
- проанализировать, почему события происходили именно так, а не иначе;
- сделать выводы по итогам анализа поведения и действий студентов;
- закрепить или откорректировать усвоение новой информации;
- наметить новые темы для размышления и подготовки к следующему занятию;
- установить связь с предыдущими и последующими занятиями и т. д.



**!!! Рекомендации для лидеров - наставников!**

По окончании игрового занятия у участников, как правило, появляется потребность обсудить его и поспорить о происходившем. Многие хотели бы проиграть ситуацию заново, чтобы опробовать иные подходы, которые пришли в голову, но занятие уже окончилось. Если обучаемые недовольны исходом игры, то в глубине души будут продолжать придираться к ней. Чтобы не было негативного послеигрового действия, также нужен дебрифинг, который осуществит логический процесс постепенного выхода из игрового взаимодействия, когда к его участникам сначала обращаются как к персонажам и только потом — как к обучающимся. Происходит плавный переход от обсуждения чувств и эмоций, проявленных обучаемыми в конкретных ролях, которые они исполняли, к более объективному обсуждению проблем.

Важно, чтобы обучаемые на стадии дебрифинга абстрагировались от содержания ситуаций и проанализировали происходившее; такая деятель-

ность требует понимания, что предыдущий процесс завершен. Кроме того, дебрифинг позволяет проверить свои наблюдательные и аналитические возможности и закрепить такого рода навыки, при необходимости исправить ошибки.

### **Вопросы для дебрифинга:**

Вопросы могут апеллировать к чувствам участников.



- Как вы себя чувствовали в роли ...?
- Что вы чувствовали во время игры?
- Какие ощущения показались вам самыми важными?
- Какой момент игры был для вас самым эмоциональным?
- Как изменилось ваше состояние?
- Довольны ли вы результатами игры?

Вопросы могут касаться теоретических знаний и практических навыков, полученных в ходе предыдущей работы.

- Удалось ли вам использовать полученные знания?
- Какими приемами и навыками вы воспользовались?
- Каким образом приобретенные ранее теоретические знания помогли вам в ходе игры?
- Что помогло добиться успеха (или неуспеха)?
- Каких навыков вам не хватило?

Вопросы могут касаться поведения и действий людей.

- Как вы думаете, почему вы действовали именно таким образом?
- Какова роль того или иного человека (его роли)?
- Была ли стратегия (или действия) наиболее эффективной в данной ситуации?
- Если бы у вас была возможность провести игру сначала, что бы вы изменили в своих действиях (поведении)?

Вопросы могут касаться обучающего момента игры.

- Какое отношение игра имеет к теме нашего семинара?
- Какие новые навыки вы приобрели в ходе игры?

- Что вам может пригодиться практически в вашей работе?
- Что помогло бы вам быть более успешным во время игры?

### Что такое «Сторителлинг»?

**«Кто умеет рассказывать интересные истории, тот правит миром» (Древнеиндийская мудрость).**



В настоящее время наблюдается активное использование сторителлинга в наставничестве, коучинге, бизнесе и во многих других областях. Сторителлинг становится эффективным методом неформального обучения. Что же это такое?

Многим знакома ситуация, когда сложно сделать правильный выбор в процессе принятия ответственного решения. В поисках ответа мы обращаемся к книгам или штудируем интернет. Но в результате огромное количество переработанной информации не разрешает проблемы. И внезапно в поле нашего внимания попадает история, которая позволяет достаточно просто решить проблему. Это может быть обыкновенный анекдот, жизненная история или точно подмеченная фраза. Подобные метафоры способны глубоко проникать в наше подсознание. В результате правильный ответ к нам приходит сам собой.

В древние времена подобные истории назывались сказительством. Наши предки придумывали рассказы, основой для которых были вполне реальные факты. При этом историям придавался мистический характер. В результате на свет появлялась сказка. Сегодня же подобное искусство носит название сторителлинга.

Данная методика была разработана Дэвидом Армстронгом, являющимся главой корпорации Armstrong International. В процессе создания сторителлинга им был учтен следующий психологический фактор: рассказы значительно легче воспринимаются, они более увлекательны и интересны, чем логические доводы и сухие рассуждения. После того, как человек выслушал вас, он начинает вам доверять. Вам же становится существенно проще убедить его в чем-то или мотивировать на какие-то действия.

Подобные рассказы призваны оказывать воздействие путем понятного и простого намека. Главным принципом сторителлинга является то, что слушателю нужно понять суть рассказа, для чего необходимо активизировать правое полушарие. Именно эта часть головного мозга обрабатывает информацию, выраженную в образах или символах. Результат прослушивания подобных историй следующий: человеческое подсознание получит некоторый опыт, о котором говорилось в притче. Таким образом, **сторителлинг – это**

### **отличный инструмент для работы с бессознательным.**

**Сторителлинг** – это одновременно и наука, и искусство. Он сочетает в себе и психологические, и управленческие аспекты. Это трансляция историй, искусство подачи информации через истории. Это повествование различных мифов, сказок, притч или былин. Причем сами рассказы могут быть и о выдуманных, и о реальных героях.

#### **Цель сторителлинга**

Чаще всего применение сторителлинга можно наблюдать в сфере работы с персоналом при возникновении следующих ситуаций:



- В процессе передачи некоторых сформировавшихся традиций в конкретной организации, которые основываются на принципе «У нас принято/не принято». Сторителлинг позволяет создать понятную взаимосвязь между прошлым, настоящим и будущим. Человек более явно понимает, кто создал конкретные правила и с какой целью.
- Для того чтобы внедрить новую или укрепить ранее принятую корпоративную идеологию. Подобный метод передачи ценностей упрощает отношения между сотрудниками, а также заметно сокращает количество возникающих конфликтов. Такие рассказы дают возможность работникам осознать, каким должен быть хороший сотрудник организации и какое поведение будет поощряться руководством.
- В процессе обучения новых кадров технике ведения переговоров или работе с возражениями. Истории о том, как организация успешно смогла реализовать какой-то проект, очень ценны.
- Для эффективной мотивации работника. Нужно прививать сотрудникам мнение, что на работе не стоит просто формально отбывать время. Каждый кадр должен рассматривать свой труд как важнейший вклад в продуктивное развитие организации и личную карьеру. Подобные рассказы могут быть о том, как какой-то сотрудник достиг невероятного карьерного роста, а также истории об отцах-основателях фирмы.
- Для развития лояльности работников. Когда каждый трудящийся любит и гордится своей организацией, значительно уменьшаются издержки на материальное поощрение персонала и на устранение последствий нелояльного отношения сотрудников.
- Для возвышения менеджера в глазах, подчиненных с целью придания ему большего авторитета, сделав при этом образцом для подражания.
- Для контроля отношения сотрудников к ошибкам руководителей и труд-

ным ситуациям, которые случаются в организации.

Таким образом, зная основные цели сторителлинга, можно успешно применять в различных сферах: в подобных ситуациях, ведения сайта, бизнес, работа с персоналом, продвижение продукта, психотерапия, коучинг и наставничество и т.д.

**Главная задача сторителлинга** — захватить внимание с первой секунды и держать его на протяжении всей истории, и добиться что бы слушатель отождествлял с себя с главным героем и переживал то, что переживает главный герой.

**Виды сторителлинга:**

- **Социальный (некоммерческий)** - сплетни относятся к социальному сторителлингу. Люди делятся новостями обо всем и обо всех, начиная с коллег по работе и заканчивая знаменитостями. Эта форма сторителлинга нравится людям, понятна и удобна и объединяет людей в группки по интересам.
- **Культурный сторителлинг** повествует о ценностях, нравственности и верованиях.
- **Мифы, легенды** – особый вид историй, которые повествуют о возможно правдивых событиях, но это трудно подтвердить, поскольку никто не знает точно, откуда миф пошел изначально. Мифы, сказки отражают культуру и напоминают нам, чего следует избегать в жизни, чтобы быть счастливым.
- **Необъяснимое** - все обожают слушать истории о мистических существах, призраках, НЛО, ужасных людях.
- **Семейный** - легенды, хранящие историю ваших родственников.
- **Дружеский** - такие истории объединяют друзей, поскольку они вспоминают о каком-то опыте, пережитом вместе.
- **Личный** - личные истории говорят о вашем опыте и переживаниях. Это важный вид сторителлинга, поскольку подобные истории помогают вам понять себя, определить, кем вы являетесь на самом деле, и начать развиваться. Личные истории могут подсказать вам, в каком направлении двигаться, понять, как надо действовать через призму прошлых ошибок или открытий.
- **Цифровой сторителлинг (digital storytelling)**. Все цифровые истории содержат помимо истории графику, текст аудио или видеозаписи, мелодии, подходящие под данную историю.
- **Коммерческий сторителлинг**, то есть истории, которые используются для создания своего бренда, для продвижения марки, товара, идеи, для привлечения людей:

В бизнесе:

- Управлять конфликтами между коллегами, используя повествование.
- Чтобы понять прошлое и определить будущее, рассказывайте историю.
- Используйте наставничество посредством сторителлинга.

В маркетинге - истории используются сегодня в рекламе, чтобы сделать людей лояльными к продукту. Народ требует зрелищ. Истории наглядны, запоминаются лучше и создают сильную эмоциональную привязку.

**При помощи этой техники можно достигать различных целей:**

- Влиять на подсознание читателя или слушателя.
- Обучать через яркие примеры и поведение.
- Создавать образы героев, которым можно следовать.
- Доносить нужную информацию с первого раза, не заставляя мучиться вопросом: «Что же хотел сказать автор текста?».
- Максимально быстро обучать новый персонал общепринятым в вашем коллективе правилам и обязанностям.
- Минимизировать количество конфликтов в коллективе, упрочить рабочие отношения.
- Стимулировать на достижение новых целей.
- Укреплять авторитет руководителя в глазах собственных подчиненных, повышать уровень доверия к нему.
- Показывать, что советы, которые вы даете своим читателям, работают, потому что есть конкретный человек, который воспользовался ими и у него все получилось.

**Хороший рассказ — это интерактивный диалог между ведущим и аудиторией, даже если от последней не исходит ни слова.**

**!!! Рекомендации для лидеров - наставников!**

Чтобы результат от рассказов был максимально высоким, стоит иметь ввиду следующие правила сторителлинга:

- Рассказы должны быть короткими и трактоваться однозначно. Хорошая история – та, в которой делается акцент на главной мысли. Важно, чтобы рассказ завершался поучением. История не должна быть сухой констатацией факта. Она должна быть эмоционально насыщенной и побуждать слушателей к действиям.



- Тот, кто рассказывает историю, должен делать это убедительно. Такую задачу стоит поручать более опытным сотрудникам по сравнению со слушателями. Если история повествуется достаточно увлекательно – окружающие хорошо ее воспримут, не посчитав такой шаг занудством или бесцельным отвлечением от главной темы. Рассказ не будет воспринят, если его мораль не соответствует принятым в организации ценностям.
- Также корпоративный сторителлинг должен быть максимально ненавязчивым. Не нужно рассказывать одну и ту же историю по несколько раз. В историю не будет лишним привносить какие-то новые факты, которые ранее игнорировались. Иначе такие рассказы могут со временем наскучить работникам, которые не первый год трудятся в организации.

Чтобы сторителлинг был эффективным, надо делать рассказы сквозными. То есть знакомить с ними нужно сотрудников на всех уровнях. Однако для каждого уровня интерпретация должна быть своя.

Он дает возможность донести до нужного человека некоторую историю, которая будет мотивировать его к действию. Индейцы говорят: «Кто рассказывает истории, тот управляет миром». Каждый, кто активно использует сторителлинг, сможет подтвердить правдивость этой поговорки. А все потому, что правильно рассказанная история дает возможность воздействовать на человека и его поступки.

Золотые правила сторителлинга:	Что должно быть в хорошей истории?	Какая она, идеальная история?	Кто он, хороший рассказчик?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ищите истории</li> <li>- Чётко определите, кому вы рассказываете</li> <li>- Переписывайте</li> <li>- Упрощайте</li> <li>- Задавайте вопросы</li> <li>- Упражняйтесь</li> <li>- Иллюстрируйте</li> <li>- Репетируйте</li> <li>- Определитесь с посылом</li> <li>- Ловите волну</li> <li>- Учитесь у великих</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Место и время</li> <li>- Краткость</li> <li>- История должна быть для конкретной аудитории</li> <li>- Событие уже случилось, даже если у истории открытый конец</li> <li>- Яркий главный персонаж</li> <li>- Конфликтность/ драма</li> <li>- Реакция героя/ поступки/ решения</li> <li>-Эффект неожиданности/ сюрприз</li> <li>- Проблема выбора</li> <li>- Интрига</li> <li>- Выбор</li> <li>- Изменения</li> <li>- Развязка: новое состояние персонажа</li> <li>- Логический вывод</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реалистичная – если слушатель не верит ва, его интерес мгновенно сойдет на нет</li> <li>- До конца содержит интригу</li> <li>- Испытания и выход</li> <li>- Грамотно структурирована</li> <li>- Эмоционально насыщена</li> <li>- Содержит детали</li> <li>- Заставляет слушателя почувствовать себя в роли главного героя</li> <li>- Динамичная</li> <li>- Разбавлена визуальным контентом</li> <li>- Легко воспринимается</li> <li>- Вызывает разные эмоции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Испытывает удовольствие от рассказа</li> <li>- Находиться в гармонии со слушателем</li> <li>- Естественен</li> <li>- Выразителен</li> <li>- Эмоционален</li> <li>- Влияет на эмоции</li> <li>- Не навязывает мнения</li> <li>- Не делает очевидных выводов</li> <li>- Умеет быть вариативным – подстраивается по настроению слушателей</li> <li>- Меняет репертуар и интонацию</li> <li>- Испытывает возможности голоса</li> <li>- Использует метафоры и фигуры речи</li> <li>- Делает слушателя соучастником истории</li> </ul>

### 3.4. Коммуникативные навыки и проксемика

**Коммуникативные навыки** – это способность человека взаимодействовать с другими людьми, адекватно интерпретируя получаемую информацию, а также правильно ее передавая. Эти навыки очень важны в обществе, когда ежедневно необходимо взаимодействовать со многими людьми. Некоторые профессии (журналистика, психология, педагогика, социология и др.) обязывают уделять им больше внимания, поскольку в определенных видах деятельности основным методом работы является общение.

**Общение** – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. Из определения общения вытекает, что это сложный процесс, в котором можно выделить **четыре составляющих**:

- Коммуникативная сторона общения (обмен информацией между людьми);
- Интерактивная сторона (организация взаимодействия между индивидами);
- Перцептивная сторона (процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление взаимопонимания);
- Экспрессивная сторона (изменение характера эмоциональных переживаний).

Таким образом, можно говорить об общении как организации совместной деятельности и взаимоотношении включенных в нее людей. Общение выполняет многообразные функции. Главные из которых:

- Формирование и развитие межличностных отношений.
- Познание людьми друг друга.

В соответствии с базовой моделью коммуникации «жизнь» сообщения включает, по крайней мере, четыре стадии:

1. Сообщение, которое намерен сделать отправитель (его мысли);
2. Сообщение, каким оно высказано (его реальное кодирование говорящим);
3. То, как оно интерпретировано (декодировано слушателем);
4. То, каким оно окончательно сохранилось в памяти слушателя.



Есть ряд *способностей*, которые в совокупности обеспечивают человеку коммуникативную компетентность.

- *Умение делать социально-психологический прогноз ситуации общения.* Здесь человек настраивается на предстоящий разговор, оценивает, как его могут воспринять те, к кому он обратится, и соответственно, моделирует несколько моделей поведения в зависимости от их реакции.
- *Программирование процесса общения.* Здесь человек уже пытается переводить разговор в необходимое ему русло, которое зависит от цели разговора и его личных предпочтений. Безусловно, это делается аккуратно, чтобы не ранить личность собеседников, с долей непосредственности и дипломатичности.
- *Управление общением.* Яркое проявление этого умения можно увидеть ежедневно на экранах телевизора в различных телепрограммах, где ведущий ведет диалог с гостем. Зачастую ведущий жаждет получить ответы на те вопросы, о которых его собеседник говорить не хочет, но профессионалы своего дела в большинстве случаев все же помещают гостя в такую коммуникативную ситуацию, что он не может не рассказать об этом. Иногда можно повстречать достаточно волевых и ярких личностей в качестве собеседников, которых журналист не может склонить к беседе на неприятную им тему.

Существует несколько *правил*, которые являются универсальными для любого типа и условий общения.

- *Сообщаемая мысль должна быть понятна в первую очередь тому, кто намеревается ее озвучить.*
- *Понимание.* Собеседники должны всегда быть готовы к взаимопониманию и стараться наиболее понятным способом сообщать свои позиции.
- *Конкретика.* Озвученные фразы должны быть точными и не подразумевать несколько смыслов.
- *Невербальные знаки.* Также следует уделять большое внимание собственной мимике, жестам и интонации, которые должны соответствовать сообщаемой информации.

Таким образом, соблюдая эти простейшие правила, коммуникативные навыки будут совершенствоваться, а общение станет способом удаления психологических барьеров между людьми.

Общшения является основной в деловых отношениях. Знание правил родного языка как никогда важно при ведении деловых встреч и переговоров. Однако здесь собеседников может поджидать проблема в виде **коммуникативных барьеров:**

- *Восприятие речи.*
- «Авторитет» и «избегание» - защита от источника информации.
- «Непонимание» - защита от самого сообщения.
- *Стилистический барьер непонимания.* Возникает при нарушении построения сообщения.

Чтобы избежать этого барьера, необходимо сначала привлечь внимание к своему сообщению, затем вызвать к нему интерес, перейти к основным положениям, обсудить вопросы и возражения, а затем дать собеседнику сделать выводы. Любое нарушение этой цепочки вызовет непонимание.

- *Смысловый барьер.* Возникает между представителями разных стран и культур. Проблемой здесь является разная смысловая нагрузка одних и тех же слов.
- *Логический барьер непонимания.* Может возникнуть в том случае, если у собеседников разные типы мышления. Уровни интеллекта, например, могут привести к непониманию и возникновению этого барьера.
- *Фонетический барьер непонимания.* Может возникнуть из-за особенностей речи говорящего. Сюда относятся интонация, дикция, акцент. Чтобы избежать этого барьера, нужно говорить с собеседником громко и четко.
- *Семантический барьер непонимания.* Во-первых, проблема в жаргоне и сленге; во-вторых, он вызывается ограниченным лексиконом у одного из собеседников; в-третьих, его причинами могут быть социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные, профессиональные, групповые и другие особенности общения.

Передача информации возможна с помощью знаков, знаковых систем. Следует выделить два основных вида коммуникации. В человеческом обществе коммуникация может осуществляться как вербальными, так и невербальными средствами.



**Вербальная коммуникация** для человека является основным и универсальным способом общения. Естественно, в коммуникации, осуществляемой вербальными средствами, передается громаднейший объем информации. Основным средством вербального общения является речь. Она делится на письменную и устную, слушание и чтение, а также на внутреннюю речь и внешнюю. Простыми словами, к вербальным средствам общения относится наше умение говорить и писать, умение слушать и воспринимать информацию, а также наши внутренние диалоги с самими собой и внешние - с окружающими. Существует пять стилей вербального общения:

- *Научный* – этот вербальный способ общения основан на научной терминологии. Речь в научном стиле отличается своей логичностью, связанностью различных понятий и обобщенностью;
- *Официально-деловой* – многим известен как язык законов. Этот стиль речи несет информативную и повелевающую функции. Тексты, написанные в официально-деловом стиле, как правило, стандартные и обезличенные, обладают сухостью выражений и точностью высказываний;
- *Публицистический* – главная функция этого стиля – воздействие на аудиторию. Отличается эмоциональной окраской, экспрессией и не обладает конкретным стандартом;
- *Разговорная речь*. Не совсем является разговорным стилем, однако в литературе её часто можно встретить в виде диалогов и монологов на повседневные темы;
- *Художественный литературный язык*. Стиль, обладающий самыми яркими средствами выразительности. Кроме стандартных форм, используемых в остальных стилях, эта разновидность невербального общения может включать в себя диалекты, жаргонизмы и просторечие.

**Особенности вербального общения** заключаются не только в общепринятых правилах написания и речи. Осуществляя коммуникацию, стоит помнить о дистанции, на которой вы находитесь от собеседника. Психология вербального общения заключается в **четырёх уровнях коммуникации:**

- *Интуитивный* - возникает, когда, услышав издали информацию, либо читая ее, человек вдруг осознает истинную причину новости или сказанного, это же касается и тонких намеков в процессе разговора;
- *Этический* - сюда относятся: интонации в голосе, мимика, взгляд и жесты. Люди с хорошей интуицией без труда смогут прочесть такие сигналы;
- *Логический уровень* - в котором происходит четкий обмен информацией, в текстовом или речевом виде;
- *Физический* - сюда относятся разного рода прикосновения. Такой уровень возникает только при близкой дистанции между собеседниками, и люди, умеющие читать эмоции, дыхание и сердцебиение, находят в этом уровне массу дополнительной информации.

Вербальная сторона общения позволяет нам определить социальный статус собеседника и уровень его интеллекта. Наша речь способна оказывать влияние на других людей и способствует карьерному росту.

**Невербальная коммуникация** – это общение, обмен информацией без помощи слов. Это жесты, мимика, различные сигнальные и знаковые системы. Все эти способы общения по аналогии иногда также называют языками – язык тела.



*Язык тела* может многое рассказать о чувствах и намерениях коммуникантов. К примеру, женщины при ходьбе отставляют в сторону запястья, а мужчины – локти. Потому что женщинам нужно балансировать более тяжелый бедренный пояс, а мужчинам – более тяжелый плечевой. Такова анатомия мужского и женского тел. Но иногда можно наблюдать, как мужчины, особенно некрупной комплекции, излишне, нарочито при ходьбе оставляют локти специально дальше от туловища. Будто бы их плечевой пояс настолько мощный, что нуждается в усиленной балансировке. Избыточная балансировка за счет отставления локтей не нужна для ходьбы. Это подсознательный сигнал, с помощью которого мужчина старается дополнительно акцентировать свою мужественность, придать фигуре более внушительный вид. Ну, а о том, что манекенщиц специально учат правильно балансировать развернутыми запястьями при ходьбе – известно всем. Это тоже язык тела, передающий дополнительные сигналы женственности.

***В целом язык тела включает четыре способа передачи информации.***

1. *Жесты* - способ знакового использования рук. Можно, например, призывно махать рукой из другого конца зала, привлекая внимание. Можно показывать рост и другие размеры рукой от пола или двумя руками – размер пойманной рыбы. Можно покрутить рукой у виска



или сделать раздражительный отмахивающийся жест. Аплодисменты также являются жестом, означающим приветствие или благодарность.

Сходны с жестикуляцией знаки, подаваемые движением головы. Самые распространенные – кивание, кивок, покачивание, которые выражают согласие, понимание, отрицание. Сходны по своей семантике с жестами движения плечами. Например, человек может пожать плечами – выразить недоумение или сообщить: не знаю.

2. *Мимика* - способ использования выражения лица. Человек способен различать и интерпретировать тончайшие движения лицевых мышц. Положение или движения деталей лица выполняет знаковые функции: брови могут быть приподняты в удивлении, гневе, страхе или приветствии. К мимике следует отнести и сигнализацию глазами. Известно, как кокетничают, стреляя глазками, женщины. Моргнув ресницами, можно сказать да. Прямой, открытый взгляд глаза в глаза считается знаком сильного и свободного человека.

3. *Положение тела* - способ держать себя. Считается, что расслабленное положение свидетельствует о доверии к собеседнику. Многие в семиотике тела также восходит к природным инстинктам. Напряженность в стрессовой ситуации (например, наедине с преступником) напоминает поведение животного, которое почуяло хищника. Знаки, передаваемые телом, весьма важны при первой встрече, когда какие-либо аспекты личности, характера еще не успели проявиться. Так, во время собеседования при приеме на работу рекомендуется сидеть прямо, не развалившись на стуле, чтобы продемонстрировать заинтересованность, смотреть в глаза собеседнику, но не очень настойчиво. Мы можем также различить агрессивное положение тела, когда человек напряжен и готов к движению, а его тело подано чуть вперед, словно готовится к броску. Такое положение тела словно сигнализирует нам о возможной агрессии. Расположение тела в пространстве также может быть информативным. Рассмотрим в следующем разделе.

4. *Тактильная коммуникация*: прикосновения, похлопывания и т.п. Использование тактильных элементов коммуникации также говорит о взаимных отношениях, статусе, степени дружбы между коммуникантами. У близких людей их взаимоотношения выражаются в объятиях, поглаживаниях, поцелуях. Товарищеские отношения могут выражаться рукопо-



жаниями, похлопываниями по плечу. Подростки, ровно как детеныши животных, бывает, имитируют потасовки - они в игровой форме ведут борьбу за лидерство. Такие их отношения выражаются в тычках, пинках и захватах.

В человеческом общении известны и другие средства невербальной коммуникации. К ним можно отнести, например, одежду и украшения. Если, скажем, сотрудник пришел на работу в особо торжественной одежде, то любой из нас может по этому знаку предположить, что у него сегодня День рождения или важная встреча; иначе говоря, какой-то важный день. Он сигнализирует о своем особом дне своей особой одеждой.

Руководитель всегда выглядит более официально, чем рядовые работники – галстук, дорогой костюм, дорогие аксессуары подчеркивают его социальный статус. В то же время иногда руководителю, как и политикам, следует облачаться в рабочую одежду, посылая своим подчиненным тем самым сигнал рабочего и творческого единения. Тем самым руководитель может сообщать о своей близости к простым сотрудникам, подчиненным, что очень важно с точки зрения регулирования психологического климата в коллективе.

### **Что же такое «Проксемика» и как она влияет на общение?**

**Проксемика** исследует пространственные условия общения — правильная дистанция и расстояние в разных ситуациях общения, взаиморасположение собеседников в момент их физического, визуального или иного контакта. В зависимости от времени суток, наполненности помещения и собственного физического состояния человек может занимать в помещении разные места. Людям свойственно стратифицировать пространство, надевая на него незримую сетку координат и маркеров, которые позволяют судить о социальном положении, установках и самооценке.

**Существуют оптимальные «зоны» для различных видов общения, меняющиеся от одной культуры к другой. В частности, выделяются интимная, личная, социальная и публичная дистанции.**

1. **Интимная дистанция.** Она (как и все другие) имеет два интервала: «близкий» и «далекий». Близкий интервал — непосредственный контакт; далекий — расстояние от 15 до 45 см. За этой дистанцией словно резервирована область для обмена интимными посланиями на языке тела (взаимное прикосновение, контакт глаз и т.п.)

Для этой зоны характерны дове-



рительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновения. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет определенные изменения в организме: учащение биение сердца, прилив крови к голове и пр. Достаточно намеренно сократить личную дистанцию, и другой человек неосознанно сделает движение, чтобы установить то расстояние, которое в данный момент находит приемлемым. Например, если вы двигаетесь (наклоняетесь) к собеседнику или собеседнице, сокращая дистанцию до уровня интимного общения, а он или она не торопится отстраниться, то это, по всей вероятности, свидетельствует о готовности к более близкому контакту. Однако необходимо помнить, что злоупотребление этим диагностическим приемом чревато тем, что ваше приближение может быть воспринято как агрессия или панибратство, а может быть — как беззащитное заигрывание.

В целом мы не возражаем против оккупации нашей интимной зоны только в сочетании с любовью, вознаграждением и похвалой.

Руководители также могут усиливать свои начальственные притязания посредством пространственного притеснения своих подчиненных.

**2. Личная дистанция.** Близкий интервал: 45-75 см, далекий: 75-120 см. То, как близко стоят друг к другу люди, сигнализирует об их отношениях, или о том, что они чувствуют друг к другу. Жена может спокойно стоять внутри близкой личной зоны своего мужа. Для другой женщины находиться в ней — совершенно другое дело. Личная или персональная зона для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуальный зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор.



В этом пространстве должны реализовываться нормальные коммуникационные процессы, происходящие между людьми. Однако люди, концентрирующиеся на внутренних переживаниях, стремятся к сохранению большего расстояния, чем экстраверты. Если человек не замечает личной зоны и слишком быстро приближается к интимной или даже вторгается в ее пределы, то он тем самым демонстрирует отсутствие у себя необходимого такта и верной оценки личности другого человека. Он в буквальном смысле слова предстает навязчивым и производит угнетающее впечатление. По сути дела, охрана личных зон является одним из главных принципов бессловесного общения.

**3. Социальная дистанция.** Близкий интервал: 120-210 см. Люди, рабо-

тающие вместе, стремятся использовать близкую социальную дистанцию. Далекий интервал — от 210 до 350 см. Эта дистанция, на которую становятся люди, когда кто-либо говорит им: «Станьте, чтобы я мог посмотреть на вас». социальная зона обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, преподавательских и других служебных помещениях, как правило, с теми, которых не очень хорошо знают.



С социальной дистанцией мы имеем дело главным образом в сфере деловых отношений. Непроизвольно размеры этой дистанции устанавливаются тогда, когда между собеседниками стоит обеденный или письменный стол. На таком расстоянии друг от друга происходят все беседы, во время которых не стремятся установить близкие отношения, и речь идет больше о том или ином деле, чем о человеке. На таком же расстоянии происходят и разговоры о проблемах, непосредственно не волнующих и рассматриваемых абстрактно, «со стороны».

#### 4. Публичная дистанция. Близкий интервал: 350-750 см. Далекий интервал: более 750 см. Это как раз то расстояние, на котором обычно находятся докладчики от своих слушателей, подразумевает общение с большой группой людей — в лекционной аудитории, на митинге и пр. Пределы общественной или общей зоны позволяют без всякого смущения наблюдать за людьми, в особенности за теми из них, кто выставляет себя напоказ. Это возможно еще и потому, что тот, за кем наблюдают с подобного расстояния, может быть уверен в том, что такое наблюдение не перерастает в нападение.



Исследования в этой области показали, что в различных странах интервал зон может различаться и это зависит от особенностей культуры и традиций данных народов и от половой принадлежности, возраста, роста и от различных не пространственных и пространственных, а также ситуативных факторов, таких, как социальный престиж или социальное положение собеседника, интровертность — экстравертность, общий объем беседы и, что особенно важно, — ее содержание.

Все это демонстрирует значение и силу дистанции, а также показывает, что всем полезно научиться более тонко чувствовать все нюансы положения, занимаемого нами по отношению к собеседнику.

#### IV. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Лидерство и сегодня привлекает пристальное внимание ученых и исследователей своей феноменальностью и многогранностью. Развитие общества, безусловно, отражается и на данном феномене. И в связи с этим на ум приходят слова Ралфа Нейдера, американского юриста, который определил современную задачу лидера - **«Задача лидера в том, чтобы было больше лидеров, а не в том, чтобы было тех, кто следует за лидером»**. Эти слова подходят не только к западному миру, но очень хорошо отражают потребность нашей страны в новых лидерах.

Данное руководство направлено не только на развитие у лидеров навыков наставничества, но и создание возможности для саморазвития и личностного роста у желающих стать лидерами.

Как показывает практика, не всегда человек, имеющий высокий профессиональный уровень, умеет передать свои знания и навыки другим. Для этого недостаточно быть профессионалом в своей области, нужно обладать и рядом других навыков, такие как, владение методами обучения с учетом возраста, уровня образования, восприятия информации и др. обучающихся.

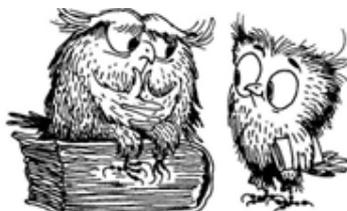
Для развития навыков трансляции своих знаний и навыков следует овладеть существующими методами и способами обучения, используя активные и интерактивные техники и инструменты. Одним из таких методов обучения является наставничество.

Наставничество становится более эффективным, быстрее достигает поставленной цели и расширяет возможности передачи профессионального и личностного опыта новому поколению, когда наставник отвечает всем требованиям хорошего наставника и использует не только технологии и инструменты наставничества, но и других методов обучения взрослых людей.

В данном руководстве мы постарались собрать ряд рекомендаций и действий, как для лидеров – наставников, так и для будущих лидеров.

#### **!!! Рекомендации для лидеров - наставников!**

- Разрабатывайте индивидуальный план наставничества, своевременно и оперативно вносите в него коррективы.
- Осуществляйте наставническую деятельность в соответствии с разработанным планом.
- Проводите промежуточный контроль степени выполнения мероприятий плана, и, по необходимости, вносите уточнения (дополнения).



- Требуйте выполнения от наставляемого, индивидуального плана наставничества.
- Помогите наставляемому в ознакомлении с основными направлениями его деятельности.
- Обеспечьте изучение нормативного, информационного и иного материала, регламентирующего деятельность наставляемого.
- Предлагаемая информация и учебные действия должны иметь непосредственное отношение к профессиональной или частной жизни наставляемого, должны быть актуальными.
- Выделяйте ключевые вопросы и акцентируйте внимание на них, не перегружая наставляемого обилием разнородной информации.
- Помогите наставляемому «перейти» в стадию «могу, хочу», то есть, позволить ему кроме желания приобрести, и возможности для продуктивной деятельности.
- Не ставьте нереалистичные цели, задачи и результаты в наставничестве.
- Формулируйте цели и задачи по технологии smart.
- Корректируйте при необходимости изначальные цели и задачи в соответствии с изменяющейся обстановкой.
- Познакомьте его с коллегами, помогите освоиться в коллективе.
- Создавайте доверительную обстановку и внимательное отношение к наставляемому.
- Эффективнее работайте «тет-а-тет».
- Выбирайте стиль общения с наставляемым с учетом его личности, а не по ранее используемому шаблону.
- Передавайте накопленный опыт профессионального мастерства.
- Личным примером развивайте положительные качества у наставляемого, при необходимости, корректируйте его поведение.
- Обучайте наиболее рациональным приемам и современным методам работы, в том числе оказывайте помощь по принятию правильных решений в нестандартных ситуациях.
- Используйте в наставничестве элементы коучинга, они прекрасно могут друг друга дополнять и при их грамотном сочетании эффект будет неизмеримо выше.
- Структурируйте обучение таким образом, чтобы оно включало определенный ряд действий, которые отражают различные методы, стили и технологии обучения.
- Используйте повторение, которое помогает новому знанию закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

- Всесторонне изучайте волевые, деловые и моральные качества наставляемого, его отношение к заданиям, работе, коллективу, гражданам.
- Своевременно реагируйте на проявления недисциплинированности, используя при этом методы убеждения.
- Своевременно предоставляйте обратную связь.
- Предоставляя обратную связь, концентрируйте внимание на поведении и действиях, а не на личности как таковой.
- Не впадайте в дискуссии о том, сказал или не сказал наставляемый что-либо, сделал или не сделал, предоставляя обратную связь. Обращайтесь только к конкретному факту или действию.
- Не высказывайте собственных оценочных суждений, анализ ситуации необходимо начинать с обратной связи, а не с высказывания собственного мнения.
- Соблюдайте сбалансированность и позитивную направленность, предоставляя обратную связь.
- Контролируйте деятельность наставляемого, путём личной проверки качества и своевременности выполнения задания, поручения, проверки качества подготавливаемых документов.
- Осуществляйте оценку результатов работы наставляемого, помогайте ему в преодолении имеющихся недостатков.
- Выявляйте и совместно устраняйте допущенные ошибки в деятельности наставляемого.
- Предоставьте наставляемому шанс исправить ошибки самостоятельно.
- Постоянно информируйте наставляемых об их успехах, с тем, чтобы они могли корректировать свое поведение для достижения ожидаемых результатов.
- Мотивируйте к обучению, в важности содержания обучения, в его значимости для профессиональной деятельности, уверенность в своих способностях усвоить учебный материал, насколько эффективно саморазвитие для самосовершенствования.
- Выработайте эффективную систему поддержки. Подкрепляйте успехи его, поддерживайте упорство и желание получать новые знания и умения.
- Научите его использовать все возможности для развития и роста.
- Постоянно используйте как минимум три развивающих вопроса после постановки задачи. Узнайте, каким образом наставляемый собирается ее решать.
- Поддерживайте себя стадию осознанной компетентности.
- Изучайте новые технологии и инструменты обучения.

- Развивайте коммуникативные навыки.
- Научитесь правильно формулировать и задавать вопросы.
- Овладейте техникой эмпатического слушания.
- Используйте дебрифинг который позволит проверить свои наблюдательные и аналитические возможности и закрепить такого рода навыки, при необходимости исправлять ошибки.
- Овладейте техникой сторителлинга, это дает возможность донести до наставляемого некоторую историю, которая будет мотивировать его к действию.
- Научитесь более тонко чувствовать все нюансы положения (расстоянием и дистанцией), занимаемого нами по отношению к собеседнику.
- Принимайте участие в мероприятиях, организуемых наставляемым.
- Составляйте отчёт выполнения индивидуального плана наставничества и заключение, о результатах наставничества, в котором должна содержаться информация о деловых качествах наставляемого, и его готовности к самостоятельной деятельности.
- По окончании срока наставничества, передать итоговые документы по наставничеству наставляемому, для его оценочной работы.
- Процесс обучения требует от наставника дополнительных усилий, помимо выполнения основной работы.
- Помните, что наставничество требует инвестиций и это длительный процесс, требующий организованности и системного подхода.
- Используйте систему - один наставник – один наставляемый, поскольку наставничество — это работа, подразумевающая постоянную обратную связь, высокие эмоциональные и умственные нагрузки.



### !!! Рекомендации для будущих лидеров!

- Изучайте основные направления предстоящей деятельности.
- Выполняйте мероприятия, определённые в индивидуальном плане наставничества, в установленные сроки.
- Учитесь у наставника современным способам качественного выполнения задач и поручений, совместно с наставником устраняйте допущенные ошибки.
- Выполняйте указания и рекомендации наставника, связанные с обучением, учиться у него практическому решению поставленных задач.
- Отчитывайтесь о своей работе перед наставником, в части выполнения индивидуального плана наставничества.
- Сообщайте наставнику о трудностях, возникших в связи с исполнением определённых заданий.
- Проявляйте дисциплинированность, организованность и ответственное отношение к процессу обучения и дальнейшей деятельности.
- Посещайте обучающие мероприятия, организованные наставником в целях развития личностного потенциала.
- Активно участвуйте в процессе обучения и в общественной жизни.
- Находите мотивационные факторы для продолжения обучения.
- Обращайтесь к наставнику за помощью по вопросам, связанным с деятельностью.
- Запрашивайте у наставника интересующую вас информацию.
- Принимайте участие в оценке эффективности организации процесса наставничества.
- Развивайте в себе лидерские качества согласно его критериям.
- Совершенствуйте свои коммуникативные навыки.
- Ставьте перед собой достижимые и реальные цели и задачи.
- Ознакомьтесь с отчётом об итогах выполнения индивидуального плана и заключением по наставничеству.



## V. РЕСУРСЫ:

1. Алиев В.Г., руководитель научно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента.
2. Аминов И.И., кандидат психологических наук, психолог-консультант. «Психотехника изучения партнера по общению», 2005.
3. Андреева И.В. «Социальная психология»
4. Авдеев П.С. Механизм формирования лидерских качеств руководителя внешнеторговой организации на примере ООО «Авангард»: магистерская диссертация. М., 2013.
5. Авдеев П.С. Современный взгляд на формирование стилей лидерства в организации, Перспективы мировой экономики в условиях неопределенности: материалы научно-практических конференций ВАВТ: сб. статей. Вып. 51. М.: ВАВТ, 2013.
6. Баева О., «Ораторское искусство и деловое общение», 2005., Москва.
7. Барышева А.В., «Волшебная сила презентации».
8. Бобохужаев Ш.И., Юлдашев З.Ю., «Инновационные методы обучения: особенности кейс-стади метода обучения и пути его практического использования», Ташкент 2006.
9. Воробьева Е. В., Разуменко В. А., Семенова Н. К., «Сравнительный анализ коучинга и наставничества персонала организации, их характеристики», Молодой ученый. 2016. №12.
10. Грязнова Т., «Профессиональная компетентность специалистов по обучению персонала в ситуации оптимизации штата сотрудников».
11. Давыденко Т.М., Шамова Т.И., «Классификация современных образовательных технологий», Современные педагогические технологии.
12. Дресвянников В.А., кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента Всероссийского заочного финансово-экономического института в Пензе, «Андрагогика: принципы практического обучения для взрослых».
13. Евтихов О.В., «Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития». Красноярск: СибЮИ МВД России, 2011.
14. Жадько Н., Чуркина Н., «Тренинг для тренеров на 100%», 2005., Альпина Бизнес.
15. Залезник А., «Менеджеры и лидеры – синонимы или антонимы? Основное отличие между менеджерами и лидерами – в их глубинных представлениях о хаосе и порядке», Harvard Business Review. М., 2008. № 1–2. С.109–117.
16. Кабаченко Т.С., «Психология управления», учеб. пособие. М.: Педагогическое общество России, 2000.

17. Кийосаки Роберт, Лектер Шэрон., «Богатый ребенок, умный ребенок».
18. Киричук Н., «Тренерский сундучок», 2001. Новосибирск.
19. Кишкель Е.Н. «управленческая психология»
20. Константинова В., «Шеринг — это особый вид разговора», 2012., Психологическая студии «ВЕК».
21. Краля Н.А., «Метод учебных проектов как средство активизации учебной деятельности учащихся», Учебно-методическое пособие, Омск 2005.
22. Малявин В.В., «Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха.», М.: Белые альвы, 2000.
23. Макиавелли Н., «Государь», Сочинения. Харьков: Фолио, 2001.
24. Мирошниченко А., «Бизнес-коммуникации. Мастерство делового общения». Практическое руководство, Книжный мир”, 2008.
25. Ноулс М.Ш., «Современная практика образования взрослых. Андрагогика против педагогики», 1970 г.
26. Реутова Е.А. «Применение активных и интерактивных методов обучения в образовательном процессе вуза», Новосибирск 2012.
27. Рон Хофф, «Я вижу вас голыми, как подготовиться к презентации и с блеском ее провести», Библиотека психологии и психотерапии.
28. Сакович М.В., Хвесеня Н.П., «Методика преподавания экономических дисциплин», Минск 2006.
29. Семак Е. «Лидерство и руководство».
30. Солтицкая Т., «Тренинг продаж», 2006., Издательский дом Санкт-Петербургского университета.
31. Сторяренко Л.Д. «Психология и педагогика для технических вузов».
32. Сунь-цзы. «Искусство стратегии». СПб: Мидгард, 2007.
33. Толочек В.А. «Организационная психология: управление персоналом ЧОП и СБ». М.: НОУ ШО «Баярд», 2004.
34. Урбанович А.А. «Психология управления». М.: Харвест, 2005.
35. Шэнь Бухай. «Политические фрагменты», пер. В.В. Малявина, Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2006.
36. Шикун А.Ф. «Управленческая психология», Учебное пособие. М.: Аспект-Пресс, 2002.
37. Механизм внедрения системы наставничества в компании, Журнал «Управление персоналом» №19/2005
38. Руководство для наставников, Организационная психология, 2012. Т. 2. № 3. С. 67–89
39. <http://www.blogtrenera.ru/blog/pyat-glavnyx-priemov-nastavnichestva->

kak-obuchat-i-motivirovat-vzroslyx-lyudej.html

40. <http://www.elitarium.ru/vidy-voprosov-sobesednik-poluchenie-informacii-psiologija-obshhenie>

41. <http://www.fb.ru/article/37946/kommunikativnyie-navyiki-cto-eto-takoe-i-zachem-oni-nujnyi>

42. [http://www.pedsovet.su/metodika/5996\\_aktivnye\\_i\\_interaktivnye\\_metody\\_obucheniya](http://www.pedsovet.su/metodika/5996_aktivnye_i_interaktivnye_metody_obucheniya)

43. <http://www.obucheniepersonala.com/2013/06/edgar-deyl-ob-effektivnosti-obucheniya>

44. [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_s/storytelling](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_s/storytelling)

45. <http://www.constructorus.ru/samorazvitie/kak-pravilno-zadavat-voprosy.html>

46. <http://www.vekkv.ru/geshtalt-terapiya/shering-eto-osobyiy-vid-razgovora>

47. <http://www.bagsurb.ru/about/journal/svezhiy-nomer/AVDEEV.pdf>

48. <http://www.hr-portal.ru/blog/model-grow-metod-nastavnichestva>

49. <http://www.mental-skills.ru/dict/nastavnichestvo-mentorstvo>

50. <http://www.powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi>

51. <http://www.mental-skills.ru/blog/blogMentalSkills/4.php>

52. <http://www.psyera.ru/slushanie-v-obshchenii-1679.htm>

53. <http://www.mental-skills.ru/dict/liderstvo>

54. <http://www.bestpeople.com.ua>

55. <http://www.trenerskaya.ru>

56. <http://www.mibif.ru>

57. <http://www.hrliga.com>

58. <http://www.shbt1.ru>

