



Клуб менторов Физтех-Союза

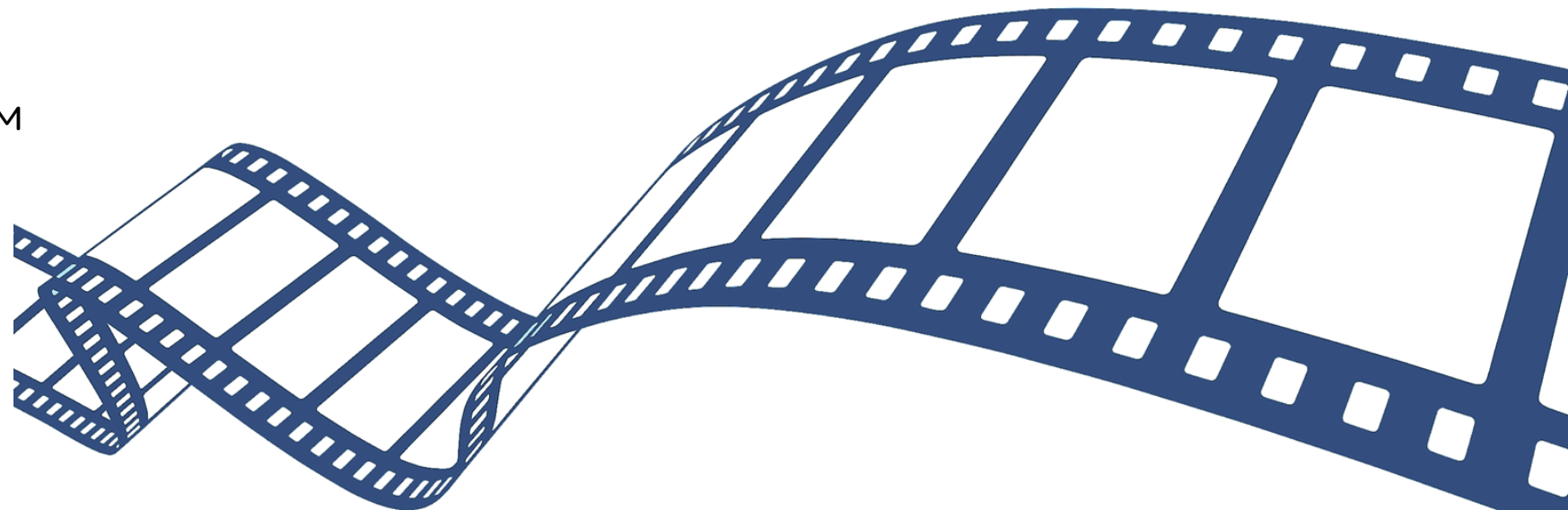
Методичка

Инструменты для менторов и менти

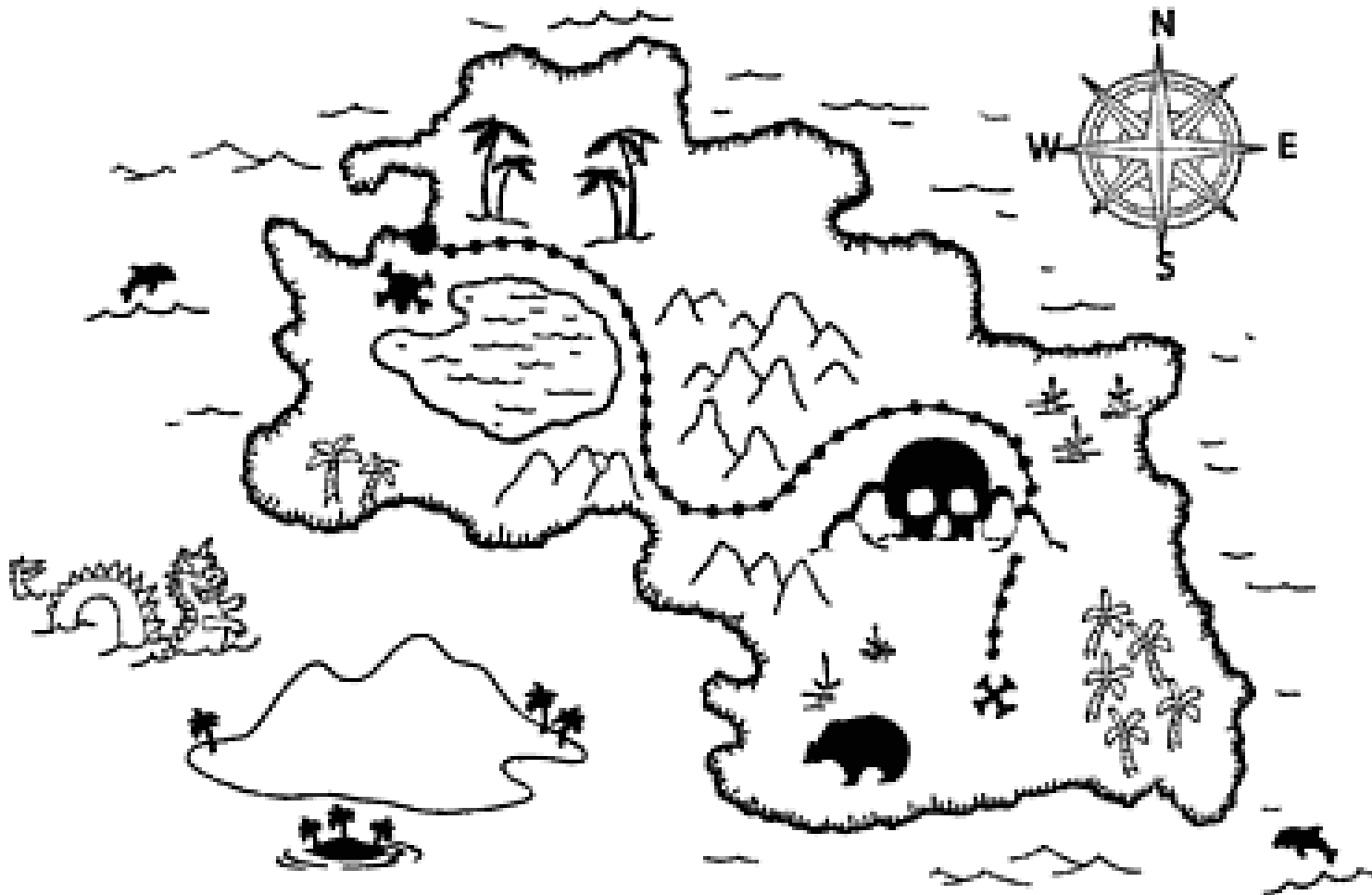


Содержание

- Менторинг как путешествие
- Сценарий менторской встречи, детали и примеры отдельных встреч
- Типы вовлечённости менти и советы ментору
- SMART цели и действия, примеры
- Доп. инструменты целеполагания
- Вопросы, как и когда задавать, примеры
- Обратная связь: зачем нужна, как давать (модели), как принимать (рекомендации)
- Бонус: Мозго-штурм



Менторинг - это путешествие



Менти - цели

Ментор - ресурсы: опыт,
навыки, круг общения

Путешествие вместе

- взаимоуважение
- доверие
- искренний интерес
- недирективность ментора
- самостоятельность менти
- разные форматы и длительности

Сценарий менторской встречи



1. Создание атмосферы, изменения с прошлой встречи
1. Основной сюжет
 - а. Запрос менти или ожидания
 - б. Выяснение причин и деталей, опыт менти и ментора
 - с. Инсайты и решения
 - д. Первые шаги
1. Подведение итогов, домашнее задание, следующая встреча

Принципы менторства:

- принятие окружающей реальности
- право менти выбирать, чему и как учиться
- не все результаты менторинга поддаются измерению

Сценарий менторской встречи



1. Создание атмосферы, изменения с прошлой встречи

Варианты или комбинация вариантов

- Изменения с прошлой встречи (что получилось, что нет)
- Сверка с большей целью (актуальна ли она сейчас, соответствуют ли изменения этой цели и продвигают ли её)
- Любой неформальный разговор / small talk / ice-breaking вопросы, чтобы настроиться на общение и искренний интерес к собеседнику, например:
 - Как прошла неделя / месяц?
 - Что последнего из книг прочитал (какое кино посмотрел) и что запомнилось?
 - Если бы ты был супергероем, какая бы суперсила у тебя была и почему?
 - Если можно было бы автоматически получить любой навык, какой бы это был и почему?

Сценарий менторской встречи



2. Основной сюжет

а. Запрос менту или ожидания от встречи

Варианты

- Для менту - вопросы
 - Что будет наилучшим результатом на эту встречу?
 - Какой вопрос или тему хотелось бы проработать сегодня? Почему это важно? Как вы узнаете, что получили результат / достигли того, что хотелось?
 - Вопросы по SMART целям (конкретная, измеримая, достижимая, актуальная, реалистичная, ограниченная по времени)
 - Как соотносится с другими целями или ситуациями в жизни менту?
 - Находится ли запрос в области контроля менту?
- Для ментора - сверка возможностей и степени вовлеченности ментора

Сценарий менторской встречи



2. Основной сюжет

в. Выяснение причин и деталей, опыт менти и ментора

Варианты

- Открытые исследующие вопросы, перефразирование
- Техника “5 почему” или “9 почему”
- Техника “Вспомнить будущее” или “Исполнение желания”, вопросы из коучинга “Как если бы”
- Определение основной сложности, её источника, конкретизация задачи в этой сложности, эффект Пигмалиона (Книга: Александра Прицкер “Менторинг: инструкция по применению”)
- Знания, навыки и опыт ментора, кейсы и ситуации от ментора
(если давать решения - полезно, если по запросу от менти или с согласия, если 3+ альтернативы, чтобы расширить точку зрения, а не сузить и не привести к решению)
- Поддержка ментора (ментор усиливает веру в себя у менти)

Сценарий менторской встречи



2. Основной сюжет

с. Инсайты и решения

д. Первые шаги

Полезные вопросы для решений

- Насколько решения согласуются с другими целями и ситуациями в жизни менти?
- Находятся ли в зоне контроля менти? От кого и как могут зависеть, кто на это ещё влияет?

Варианты инструментов для выбора шагов

- SMART действия
- Правило 72 часов: какие шаги нужно сделать в ближайшие 3 дня?
(из коучинга, полезно подкрепить намерение действием в ближайшем будущем)
- Техника “Начать, прекратить, продолжить”
- Техника “Минимальные требования”

Сценарий менторской встречи



3. Подведение итогов, домашнее задание, следующая встреча

Варианты или комбинация вариантов

- Итоги от менти по продвижению к целям: что менти извлёк? на чём сфокусироваться и что делать? как справиться с тем, что может остановить или помешать действиям?
- Итоги по встрече: что было самого ценного и полезного для менти во встрече? что ментор может делать больше / меньше в следующий раз?
- Благодарности друг другу
- Назначение следующей встречи (полезно, если назначать время сразу, не откладывая)
- Домашнее задание: что менти делать до следующей встречи, договоренности, когда и как показать результаты ментору

Сценарий встречи-знакомства

1. Знакомство

- Рассказ о себе (факты, проф. опыт, интересы) от ментора и менти
- Поиск точек соприкосновения, кратко

2. Основной сюжет

- Сверка представлений о том, что такое менторинг
- Договоренности
 - о формате совместной работы, длительности и регулярности
 - об областях, где менти нужна поддержка и менторинг
 - о том, где и чем ментор может помочь, а где нет

3. Итоги

- Дальнейшие шаги (следующая встреча, что менти сделать до встречи)
- Итоги встречи от менти и ментора

Сценарий завершающей встречи

1. Наверстывание упущенного (обсуждение значимого и ещё нерешенного вопроса)
2. Основной сюжет
 - Подведение итогов менторинга
 - Прогресс менти к его целям, другие инсайты и результаты
 - Обратная связь от менти: какие действия, истории или фразы стали продвигающими для менти (вопрос от ментора: чем я был полезен?)
 - Обсуждение способов дальнейшей поддержки менти
 - Как менти будет дальше себя поддерживать в этих вопросах?
 - Что менти хочет дальше в жизни? Как, когда и где будет это делать?
3. Прощальное напутствие

Типы вовлечённости менти и советы ментору

Менти как Отдыхающие: нет желания активно участвовать и что-то менять, но рады отвлечению

Советы ментору (если хочется продолжать):

- искать сильные или положительные стороны менти
- не давать заданий

Менти как Жалобщики: есть желание что-то изменить, но ещё не готовы предпринять шаги, или препятствия кажутся слишком сложными

Советы ментору (если хочется продолжать):

- помочь осознать потребность перемен и действий
- вопросы про представление будущего и “как если бы” (обойти мысленно препятствия и сложности)
- давать задания на наблюдение и исследование

Менти как Покупатели: готовы работать для достижения цели

Советы ментору:

- давать задания прямым текстом, убедившись в его пользе и намерении менти его выполнить
- можно ставить SMART действия

Модели-источники:

отношения коучинг-клиент в коучинге, ИПОЗ упр. для Agile ретроспективы (<https://retromat.org/ru/?id=1>)

SMART цели и действия



Specific/Simple - конкретность,
простота

Measurable - измеримость

Achievable/Attractive/Agreed -
достижимость, привлекательность,
согласованность

Relevant/Resourced - значимость,
согласованность, обеспеченность
ресурсами

Time-bound/Timed - ограниченность по
времени

Зачем?

- для постановки конкретных реалистичных целей и планов, прозрачных для всех участников
- для работы с мотивацией, в том числе при начале выгорания

Почитать детальнее:

- <https://trainingtechnology.ru/smart/>
- <https://uprozhnenie-igra.ru/mini-lekciya-smart-sistema-postanovki-celej/>

SMART цели, область применимости



Когда работает хорошо?

- для незапутанных ситуаций (причинно-следственная связь А -> Б)
- для коротких экспериментов в сложных ситуациях
- для краткосрочного планирования жизненных целей
- скорее для задач, чем для видения
- есть навык работы со SMART
- есть подведение итогов

Примеры:

- в Agile для экспериментов по улучшению взаимодействия внутри команды
- в Agile для задач в спринте в рамках заданной цели (не для цели спринта)
- в ежедневниках и планнерах

Пример: я хочу написать деловую книгу

- Конкретная: книга о соц. сетях объемом мин. 150 страниц
- Измеримая:
буду писать 1 главу / мес. или 3-5 страниц / нед.
книгу буду считать успешной, если её прочтает мин. 5 тыс. человек
- Достижимая:
когда напишу рукопись, найду издателя или опубликую онлайн в блоге или через сервис ridero.ru для определения востребованных тем и вопросов для книги, я опрошу знакомых и подписчиков, буду искать в блогах самые актуальные вопросы
- Значимая: написание книги о соц. сетях поможет мне утвердиться в качестве эксперта
- Ограниченная временем: рукопись будет готова через 10 мес и опубликована через 1 год

Чтобы
утвердиться как
эксперт, я напишу
150-страничную
книгу о соц. сетях за
10 месяцев и
опубликую онлайн
или в издательстве
через год. Книгу
буду считать
успешной, если её
прочтает мин. 5
тыс. человек

Упражнения для практики (в группах, парах, самим)

Как из этих неопределённых целей прийти к SMART целям?

- Повысить дисциплину.
- Повысить успеваемость \ продуктивность.
- Выбрать дальнейшую карьеру.
- Придумать лучший научный проект \ тему для диплома в группе.
- Выучить английский за полгода.
- Добиться высоких результатов \ выйти на качественно новый уровень работы или учёбы.
- Изменить отношение коллег\одногруппников к себе.
- Создать резюме, которое поможет найти работу\проекты в научной карьере.

Целеполагание, другие инструменты



- OKR (objectives, key results - цели и ключевые результаты):
 - Фелипе Кастро - [OKR для Начинающих](#)
 - Джон Дорр - Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR
 - Алан Изл, Джонатан Розенберг, Эрик Шмигт - Как работает Google
- BHAG (Big Hairy Audacious Goal - Большая Волосатая Дерзкая Цель)
- Agile:
 - Product Vision (Видение продукта) <https://www.romanpichler.com/blog/tips-for-writing-compelling-product-vision/>
 - Sprint Goals, Product Goals (Цели спринта и продукта, гибкие)

Полезная комбинация:

глобальное видение + набор SMART целей и шагов для ближайшего воплощения

Если цели неясны



- Коучинговые вопросы
- Модель GROW (Книги: Майлз Дауни "Эффективный коучинг", Тимоти Голви "Внутренняя игра")
 - Goal / Цель
 - Reality / Реальность
 - Obstacles / Препятствия
 - Way Forward / План действий
- Модель SCORE
 - Symptoms / симптомы, настоящее состояние
 - Causes / причины
 - Outcomes / результат, желаемое состояние
 - Resources / ресурсы
 - Effects / эффекты, последствия

Вопросы, как и когда задавать



1. Открытый - вопрос, на который можно дать развёрнутый ответ. Предоставляет собеседнику значительную свободу

- ★ Расскажите, пожалуйста, почему вы решили найти наставника? Почему решили участвовать в программе?
- ★ Расскажите, пожалуйста, с чем вы пришли сюда?
- ★ Чего бы хотел от наших менторских встреч?
- ★ Какой наилучший результат нашей встречи?
- ★ Опишите себя через 5 лет / идеального себя / идеальный день
- ★ Чем ты увлекаешься? Расскажи, пожалуйста, чем тебе больше нравится заниматься? Что ты пьешь по утрам?

- В начале встречи и когда затрагивается новая тема
- Побуждает собеседника раскрыться
- Даёт ментору дополнительную информацию для диагностики
- Поддерживает баланс в разговоре
- Всегда хорош для «закрытого» собеседника

Вопросы, как и когда задавать



2. **Закрытый** - вопрос, на который даётся однозначный ответ (да / нет)

- ★ Удобно встретиться в пятницу на этой неделе?
- ★ А вы хотите общаться? (Чтобы человек 2-3 “да” сказал и мог бы раскрыться)
- ★ Как удобнее обращаться на “ты” или на “вы”?
- ★ Стоит ли поступать на кафедру РВК через 4 года?
- ★ Я увлекаюсь (тем-то), интересно ли это тебе?

- Для прояснения понимания
- Для уточнения информации
- Для очень разговорчивого и собеседника
- Когда речь идёт о подведении итогов

Вопросы, как и когда задавать



3. “Зеркало” (Рефлексивный) - вопрос, перефразирующий сказанное собеседником

- ★ Я правильно понял, что материальный вопрос уже решён?
- ★ Я правильно понял, что это вопрос ты еще не успел проработать?
- ★ Правильно я понимаю, что сейчас ты выбираешь куда пойти работать?
- ★ Правильно ли я понял, что от нашей встречи ты хочешь добиться того, чтобы найти работу?
- ★ Правильно ли я понимаю, что событие X повлияло на твою жизнь больше всего?

- Для прояснения понимания (как Вы поняли и как Вас)
- Позволяет перевести термины собеседника на понятный Вам язык
- Позволяет прямо спросить
- При ответе на возражения

Вопросы, как и когда задавать



4. Гипотетический - вопрос, в котором содержится гипотеза, предположение о будущем

- ★ Если бы вам предложили стать руководителем проекта, вас бы это устроило?
- ★ Хотели бы вы работать в США?
- ★ Если ты уже бы закончил свой бакалавриат, чтобы ты себе посоветовал в нынешней ситуации?
- ★ Если бы я предложил тебе быть волонтером в моем проекте бесплатно для получения опыта, ты бы согласился?

- Для того, чтобы помочь менту понять, что он хочет
- Ставит менту в положение “Заказчика”
- На заключительной стадии разговора

Вопросы, как и когда задавать



5. Альтернативный - вопрос, содержащий выбор из нескольких возможностей (часто из двух)

- ★ Что вас больше устроит: карьера учёного или предпринимателя?
- ★ Вы хотите быть предпринимателем или работать по найму?
- ★ Ты сейчас выбираешь между началом работы и продолжением обучения?
- ★ Как вы думаете, что будет наилучшим результатом наших встреч - постановка целей, сформулированные SMART действия, найденная новая работа или цель жизни?
- ★ Тебе удобнее встречаться в будние или выходные дни? Утром или вечером?

- Подталкивает менти к принятию решения
- На заключительной стадии разговора

Вопросы, как и когда задавать



6. Ведущий (лидирующий) - Более «жёсткая» доминирующая разновидность гипотетического вопроса

- ★ Как насчёт того, чтобы пройти собеседование уже на следующей неделе?
- ★ Что ты думаешь про то, чтобы составить список людей для общения кто уже сделал это (переезд за границу)?

- Подталкивает менти к принятию решения
- Для управления разговором

Обратная связь



Neuroleadership institute:

40% грамотно сформулированной ОС увеличивают производительность, остальные 60% делают хуже. А 99% ОС не вполне грамотно сформулировано

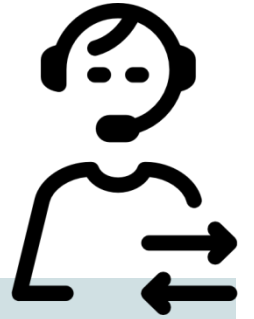
Зачем тогда ОС?

- донести, что человек делает здорово, и усилить его намерение продолжать
- сообщить, что не очень здорово, и предоставить информацию для изменения

Важно:

- Не затягивать с ОС или подготовить человека правильным образом
- Быть конкретным (ситуацию можно воспроизвести)
- Помогать человеку расти
- Оценивать ситуацию или поведение, а не человека
- “Я”-язык, а не “ты”-язык
- Лично вживую лучше всего (для передачи вербальной информации - так передаётся 55-65% информации)
- “Хвалить при всех, ругать по одному”
- “+”: важно, чтобы не стало ритуалом, перестанут воспринимать
- “-”: важно не поддаваться “иллюзии контроля”, человек решает сам, как воспринимать и что делать

Обратная связь: модель "Бутерброд"



- «Похвалить»: положительные стороны сотрудника, его успехи за последнее время
- «Поругать»: наблюдения о том, что нужно улучшить
- «Похвалить»: воодушевлением, позитивным призывом к действию, упоминанием перспектив

Пример:

- Владимир, меня радуют результаты команды и я очень ценю твой вклад.
- Я обратил внимание на то, что на этой неделе ты два раза опоздал на наши регулярные встречи, которые для нас очень важны. По этой причине мы задержались и не успели все обсудить. Я прошу тебя приходить хотя бы за одну минуту до начала встречи, чтобы мы могли все успевать.
- Я уверен, мы можем работать более слаженно!

<https://agilemasters.ru/2018/02/02/obratnaya-svyaz-model-buterbroda/>

Обратная связь: модель COIN



- Context, Connection / Контекст, Связь
- Observation / Наблюдение
- Impact / Влияние, результат
- Next Steps / Следующие шаги

Пример "+":

- Ирина, я знаю, что последние месяцы вы очень много работали, чтобы увеличить продажи.
- Согласно отчёту, метрики выросли на 20% по сравнению с прошлым кварталом.
- Это помогло нам получить достаточно клиентов, сохранить весь штат сотрудников, а также увеличить бюджет на обучение.
- Я думаю, было бы здорово, если бы вы могли рассказать об этом подробнее на ежегодном собрании и поделиться практиками успеха.

Обратная связь: модель BOFF



- Behaviour / Поведение
- Outcome / Результат
- Feelings / Чувства
- Future / Будущее

Пример “-”:

- Ирина, я вижу, что за последнюю неделю больше половины ваших клиентов не получили ответа на свои заявки в течение дня.
- Это привело к тому, что часть клиентов перезванивали сами, а часть перестала интересоваться нашим сервисом.
- Я раздражен и расстроен тем, что мы потеряли клиентов, что не выполнили обещание отвечать в течение дня и ухудшили имидж компании.
- Что мы можем сделать в будущем, чтобы клиенты получали ответы в течение дня?

<https://agilemasters.ru/2018/02/13/obratnaya-svyaz-model-prchb-boff/>

Обратная связь: модель SCARF



- Status / Статус
- Certainty / Определенность
- Autonomy / Автономность
- Relatedness /
Принадлежность
- Fairness / Справедливость

Анти-пример:

- Молодец, сделал так, как я тебе сказал, и получилось. Пока работай с нами.

Пример:

- Пока не получилось, но решение было принято хорошее. Нам просто не хватило опыта, попробуем еще раз.

<https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/371541-naprasnye-slova-kak-davat-obratnuyu-svyaz-s-uchetom-raboty-mozga>

Обратная связь: как принимать?



Во время получения ОС:

- “Спасибо за обратную связь!”
- Не оправдываться и не объясняться

После:

- Решить, нужно ли на ОС реагировать и как
- Если что-то меняете, сделать это прозрачным для всех заинтересованных

Хорошо, но надо доработать и улучшить

Хорошо, так может быть и в будущем

Плохо, и это надо исправить

Плохо, но с этим можно жить в будущем

Матрица сортировки обратной связи

<https://agilemasters.ru/2018/04/17/kak-reagirovat-na-obratnuyu-svyaz/>

Бонус: Мозго-штурм (в группах, парах, сами)

Зачем? Для поиска решения задачи, когда нужно:

- выйти за рамки привычного мышления,
- узнать и учесть разные точки зрения и опыт участников
- повысить креативность и вовлеченность участников

Детали и примеры:

- ромб фасилитатора -Сэм Кейнер [Руководство фасилитатора](#) (Как привести группу к принятию совместного решения)
- *double diamond в дизайн-мышлении
- Майкл Микалко [Рисовый штурм](#) и еще 21 способ мыслить нестандартно
- Дэвид Стрейкер [Быстрое решение проблем при помощи стикеров](#)

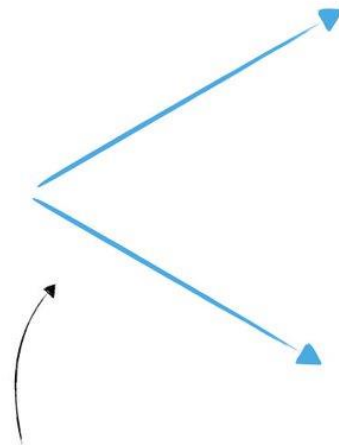


Разные отделы мозга отвечают за творческое и критическое мышление.

Поэтому у мозго-штурма 2 этапа:

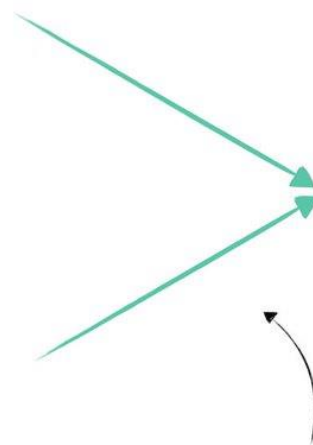
- сгенерировать идеи (любые, даже самые безумные)
- отфильтровать подходящие

Расходящееся мышление
(Diverge)

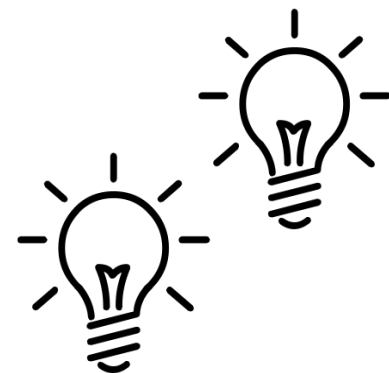


Создание альтернатив

Сходящееся мышление
(Converge)



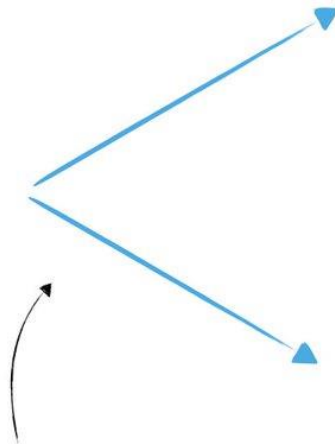
Осуществление выбора



- Составляем список идей
- Свободно открыто обсуждаем
- Собираем разные мнения
- Не критикуем, не оцениваем

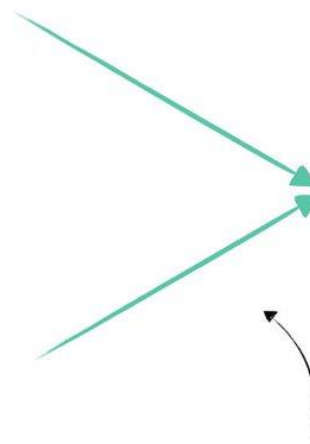
- Сортируем идеи по категориям
- Выказываем оценки
- Делаем основные выводы
- Вырабатываем общее решение

Расходящееся мышление
(Diverge)



Создание альтернатив

Сходящееся мышление
(Converge)



Осуществление выбора

