

Конспект вебинара «Приемы работы наставника с детско-взрослой командой»

- Ольга Шабалина, проектный менеджер «Учи.ру»
- Никита Савостиков, ведущий

«Наставник предоставляет детям площадку для приключений»

О чем вебинар:

Поговорим про особенности работы наставника с командой проекта:

- какими навыками должен обладать и о каких действиях наставник должен помнить
- как он должен действовать, в ответ на действия, характеристики и навыки детей
- о полезных привычках и самопроверке своего вектора развития
- об общении и работе с заказчиком и партнерами проекта

Отличие учителя и наставника

Учитель

- часто подает фронтально материал
- у него уже все заготовлено
- он знает по какому плану вы пойдете сегодня, завтра и через месяц
- имеет роль лидера в рамках проекта, ведет всех участников за собой
- знает как правильно или что нужно сделать

Наставник

- участвует наравне с детьми
- может быть командным лидером, может осуществлять роль

советника и консультанта

- помогает с ресурсами и коммуникацией
- модерирует работу команды

Ребята всегда чувствуют справедливую, прозрачную оценку себя и работу наравне. Если этого происходить не будет, и они будут чувствовать, что вы претендуете на уход в экспертную позицию или на уход в учительскую позицию, это будет снова все ломать, и

они будут пытаться перекладывать всю ответственность на вас и вся самостоятельность будет от них уходить. Как только наставник, который «знает как надо» переходит на роль учителя, дети перестают фонтанировать идеями, креативить, пытаются проявлять инициативу и думать о собственном развитии.

Наставник учитывает мотивацию и интересы на протяжении всего проекта

Часто даже опытные руководители во взрослых командах думают, что сотрудники забывает те слова, что они говорили при приходе на работу, про то, что бы они хотели и что их мотивирует. Мотивация и интересы — это такая вещь, которую человек высказывает не просто так он, когда ее высказывает, имеет некоторую надежду на то, что рано или поздно столкнется с этим в своей практике. Или так обстоятельства сложатся, или руководитель это обеспечит, и это ровно то, что может сохранить ваших детей в проекте надолго.

У наставника может быть блокнот, куда он записывает при первой встрече все про детей и сверяется с ним по ходу, чтобы помнить зачем они пришли и находить возможность дать им это. Прочитав этот блокнотик, вы можете помочь вернуться к его мотивации, той, которая была при первом разговоре, и которая сейчас как раз и может стать драйвером роста для ребенка.

Не обещайте того, в чем не уверены. Записывайте то, что пообещали.

Наставник предоставляет «площадку для приключений»

Для того, чтобы создать нужную среду, наставник должен:

- Услышать интересы, пожелания участника (через анкету, интервью и др.), записать, кто чего хочет, какой был опыт у каждого участника, чего боится, и каждый раз обращаться к этим записям.
- Обеспечить участников возможностями и ресурсами для работы над выбранными целями, а если не можешь, то честно ответь себе и постарайся, как-то реорганизовать вашу общую работу. Сверяться с записями, кто чем на самом деле хотел заняться в проекте, ловить, когда появится возможность в проекте дать им попробовать это.
- Предоставлять каждому в зависимости от его компетенций и самостоятельности новые задачи и ответственности

- Фиксировать ключевые задачи, оказавшие влияние на развитие участников

Наставник помогает отслеживать результаты от недели к неделе

Наставник обеспечивает координацию, синхронизацию информации в команде. Результаты - ключевая вещь в проекте, которая мотивирует, если мы подводим итоги корректно. Результаты должны отслеживаться, фиксироваться письменно и быть доступны всем в письменном виде, с актуальным статусом.

Наставник сводит результаты малых групп, функциональных команд, общей встречи команды. Подойдут доска в классе со стикерами, электронная таблица, доска в трелло/моушене, любая другая форма.

Важно работать именно через общий документ с самого начала, не сбрасывать информацию через кого-то из участников. Это вырабатывает неравенство в группе. Нельзя полагаться на кого-то одного, особенно поначалу, когда вы еще не знаете уровня самостоятельности. Это большой риск и лучше всегда стараться равномерно покрывать всех информацией. Если все участники имеют доступ к информации по проекту, им есть о чем говорить друг с другом.

Образовательный результат получают чтобы действовать

Любой образовательный результат, который получил участник, нужен и получен для того, чтобы участник дальше действовал, мог использовать его в рамках проекта. Если действия и воспроизведение действий не происходит в разных условиях и разных ситуациях этого навыка, то и само усвоение сомнительно. Наставник создает условия для того, чтобы через действия ребенок показал, что он действительно освоил навык, знания, применяет их для получения продуктивных результатов.

Определять ситуацию и подводить итоги нужно по результатам

Не стоит останавливать детей внутри какой-то итерации. Нужно подводить итоги в конце этапов, когда есть результат. Даже если они ошибаются, делают что-то неправильно - пускай дойдут до какой-то промежуточной границы этапа, о которой вы договорились в самом начале. **Дайте им возможность самим увидеть свои ошибки и отразитесь на весь этап.** Пусть они сами обнаружат эти проблемы, вопросы и ошибки, чтобы был предмет для обсуждения. Периодически **возвращайте их к проблеме, над которой работает**

команда, проверяйте, не произошла ли подмена проблемы. Иначе ребенок будет все время полагаться на сопровождение, а мы хотим развить в нем самостоятельность и уверенность.

Наставник управляет, исходя из самостоятельности участников и стремится к ее росту

Договаривайтесь с детьми на старте:

- о промежуточных результатах следующего этапа
- о критериях оценки
- о моментах остановки, когда вы проверяете или обсуждаете результаты
- о моментах оценки и корректировки

Мы дали площадку для приключений, мы дали песочницу, в которой мы сейчас что-то делаем, мы знаем, в какой момент мы остановимся играть в этой песочнице и начнем подытоживать промежуточные результаты. Когда он вырастет, он будет на работе приходить к своему руководителю и обсуждать результаты, руководитель не будет сопровождать его на всех этапах.

Подводите любые итоги разговора, фиксируйте в открытом для участников дневнике проекта:

- Принятые решения / результаты предыдущего этапа
- Роль каждого (кто что делает / делал?)
- Календарь с утвержденными датами

Ключевые характеристики самостоятельности ребенка.

Важно, чтобы в рамках движения по проекту степень самостоятельности росла. Постоянно сверяйтесь и актуализируйте, как у вас каждый участник действительно проявляет себя в действии. Здесь как бы 2 оси – «умеет» и «хочет» - и 4 квадранта, где могут располагаться дети.

Оценивать самостоятельность стоит в ситуации, если вы предоставили им все ресурсы и договорились с ними о чем то, что они сделают, когда они уже это сделали.

Этапы развития самостоятельности по Бернару Диридолу*

Степень 0 – очень слабая самостоятельность

- Не умеет (ждет информацию, знания. Если ничего не поступит не будет ничего делать. Не проводит связь между знаниями и целями, поставленными перед ним. Не сумеет перенести свой предыдущий опыт, если понадобится.)
- Не хочет (не знает, сможет ли достичь продуктового результата. Опускает руки при первом препятствии.)

Степень 1 – слабая самостоятельность

- Не очень умеет (ожидает объяснений наставника, что и как делать. Начинает задавать вопросы «почему» и «как», проводит связь с тем, что уже знает.)
- Очень хочет (интересуется, активно предлагает пути решения не всегда учитывая ресурсы. От наставника требуется значительное время на отдельного участника для объяснения, доведения мыслей.)

Степень 2 – умеренная самостоятельность

- Умеет делать (обладая некоторыми навыками, может определить те, которых не хватает. Начинает самостоятельно искать источники знаний. Жажда прогресса и следует цели.)
- Хочет и определяет условия (уверен в себе, предлагает пути решения задачи. Умеет просить помощь в определенном вопросе, а не в проблеме в целом. Сам запрашивает ресурсы.)

Степень 3 – сильная самостоятельность

- Умеет делать (уверенно применяет полученные навыки и знания. Может взглянуть со стороны на результаты. Может передавать свои знания новичку, помогать в адаптации.)
- Хочет делать (уверен в своих способностях. Может мотивировать других членов команды. Вкладывается посильно в проект.)

Если ваши дети находятся на нижних ступенях самостоятельности, то нужно вложить дополнительные усилия по договоренностям, по обеспечению ресурсами, по

сопровождению усвоения образовательного результата. Не стоит возлагать каких-то ложных ожиданий. С ними нужно проговаривать вещи, сопровождать их специально.

Следите за тем, что постепенно при работе с вами, степени самостоятельности участников растет, если нет - обращайтесь к вашему тьютору, следите за тем, как происходит планирование, работа в группе и вообще сопровождение вами проекта, как ведется первоначальная и промежуточная оценка навыков и знаний участников.

Степень самостоятельности конкретного человека может от проекта к проекту отличаться. Нужно следить за балансом умений и знаний, вкладываться в то, чтобы подтягивать западающие компетенции, особенно если ребенок претендует на лидерские позиции и может стать драйвером проекта. Лидер часто находится в состоянии «хочет», но его надо подтянуть, чтобы он еще и «умел» то, что релевантно в его функциональной роли.

Если дети начинают соревноваться на поле амбиций, важно разводить, создавать баланс между их вкладом в командную работу и развитием, возвращать их в адекватной пропорции. История про выращивание лидеров – про годы. На короткой дистанции он может и завалить проект или задачу. Плановмерно оценивайте и возвращайте ваш талант.

Что делать со страхами наставника?

Мы претендуем на то, что наставник работает наравне с детьми, уходит с доминантной позиции на позицию работы с равными себе.

Наставник не боится ошибаться, разговаривает с детьми, обсуждает, прорабатывает в рамках того поля, той предметной области, с которой до этого может не имел дело. Пусть вы и ваши дети не будут бояться ошибаться в рамках реального времени. Зачем же при групповой работе, кому-то бояться и стесняться того, что вы впервые над этим работаете?

Как быть, когда наставник и я не знаю этой темы?

Подскажите детям, где принципиально можно поискать и вместе с ними поищите это, обеспечьте поиск.

Если вы заложили какой-то ошибочный ход, признайте, что это была ваша ошибка, обоснуйте, почему это была ошибка, потому что вы увидите какие-то результаты, которые

вы интерпретируете как отрицательные. Переформулируете вместе с группой дальнейший вектор работы.

Способность рефлексировать ошибки вместе с детьми будет формировать более высокий уровень доверия

Стимулируйте детей изучать узкоспециализированную, профессиональную литературу, делиться этим и быть в этом начитаннее вас. Это дает им азарт, возможность быть лидером и делиться. Если кто-то принес в группу то, чего вы не знаете и это важно, помогите остальным произвести поиск необходимой информации, чтобы вы и часть людей в группе, которая также этого не знают, получили эти знания и вы смогли двинуться дальше. Вовлеките тех, кто знает, чтобы обеспечить ключевыми словами вас или подскажут, кто является надежным источником информации, а кто нет.

При любом развитии проекта вы гарантированно, в какой-то момент, сядете в лужу и потеряете статус, поэтому не старайтесь его наращивать, работайте вживую на равных со своими ребятами. Это означает, что мы все ко всем уважительно относимся, как к партнерам и участникам проекта.

Не стесняйтесь, всегда ставьте под сомнение свою экспертизу и старайтесь двигаться дальше, основываясь на внешних проявлениях системы, с которой вы работаете.

Наставник помогает оценить работу со стороны. Он ищет новых экспертов-консультантов, возможности оценки со стороны и подводит собственные результаты.

Наставник формирует культуру командной работы через ретроспективу

С самого начала наставник помогает понять, в чем сильны участники, в чем хотят развиваться и распределить роли в команде, определить функционал каждого участника.

Он помогает отрефлексировать моменты, когда чье-то поведение ломает работу группы. Раз в две недели полезно пытаться ретроспективно вспоминать, в каких ситуациях казалось, что было некомфортно. Почему мне или кому-то было некомфортно, как я поступил и как это повлияло на работу группы и работу проекта? Что я мог бы сделать с этим или предложить команде сделать?

В общении наставник стремится быть справедливым со всеми, отслеживать как он распределяет свое внимание в рамках группы. Нужно отслеживать, когда мы пытаемся все время работать с одним, более активным, инициативным, может быть даже более умным,

позволю себе такую дерзость, но это совсем неправильно. Постарайтесь со стороны посмотреть на те инструменты, которые используете, постарайтесь со стороны посмотреть, как другие участники оценивают тех западающих участников, которых вы так избегаете, например в групповых разговорах. Поработайте с тьютором и обсудите как раскатать тех участников, которые до сих пор почему-то отсиживаются.

Любая групповая коммуникация более 10 минут должна быть структурирована.

Задавайте заранее:

- регламент
- цель разговора
- нужна ли нам какая-то вводная информация, как мы ею обмениваемся
- сколько мы даем времени на каждый шаг наш разговора
- нормы высказывания
- способ реагирования на неконструктив

Если видите проблему, не реагируйте на нее сразу, понаблюдайте, что происходит вообще, к каким результатам оно приводит и делайте прерывание в тот момент, когда уже можно подводить результаты и эффекты к которым эта проблема привела.

По отношению к участникам, если есть какая-то проблема в проявлении самого участника, акцентируйте внимание не на его характеристики, не на его каких то качествах, а на эффектах которые он оказывает на проект.

В обратной связи не употребляйте по отношению к людям фразы вроде:

- Ты никогда не...
- Ты всегда
- Ты снова
- Ты ничего

В подведении итогов:

- Не хвалите всех сразу одновременно
- Хвалите искренне

- Будьте неожиданным для «взрослого», если это требуется для поднятия мотивации
- Констатируйте на каждом этапе позитивные результаты
- Объясняйте отдельным участникам их ошибки, почему их идеи были отклонены
- Давайте обратную связь по работе, а не по самому участнику
- Обсуждайте внутрикомандные сложности в комфортной группе (можно начинать с маленьких функциональных групп, чтобы концу уже все ребята синхронизировали свои результаты, могли честно обсуждать свои образовательные результаты и не стеснялись высказываться при других);
- Если есть открытые вопросы отвечаем сейчас и в групповом формате

В разборе конфликтных ситуаций:

- убедитесь, что вы договорились и зафиксировали то, что должен был делать/не делать участник;
- не обвиняйте;
- дайте через наводящие вопросы виновному понять и признать, что он понимает, что сделал не так (лучше в разговоре 1 на 1);
- обрисуйте ситуацию и эффекты на проект;
- иницируйте, придумывайте новые инструменты, которые помогут преодолеть этому ребенку, может быть, вместе с родителями те сложные ситуации, с которыми пока, к сожалению, он не может совладать

Наставник доступен команде

Проектная работа часто подразумевает, что вы общаетесь чаще, чем один час в неделю. Им нужно общаться с вами в течение недели.

Важно проговорить правила доступа и коммуникации с наставником в течение недели на старте (договориться, что участники запрашивают у вас какой-то доступ к ресурсам. но координируются между собой уже сами и т.д.).

Ребята могут:

- заниматься каким-то обучением, на онлайн курсе у себя дома

- приходить в класс и делать что-то руками на месте самостоятельно
- выполнять домашнюю работу по проекту
- встречаться без вас для обсуждений.

Все эти действия должны производиться только в рамках тех часов и по тем каналам коммуникации, которую вы проговорили в начале. Это очень важная вещь и для вашей личной жизни, чтобы вы имели некоторое время, свободное от учеников и для самого прогресса проекта, чтоб не было авралов.

Работа с партнерами, заказчиками

- Готовьтесь к встрече с заказчиками и экспертами;
- Все вещи, о которых говорим с внешними людьми – фиксируйте;
- Координируйте внешних и внутренних участников, давайте общие письма;
- **Помогайте команде организовать проверку актуальности и тестирование решений, которые они разрабатывают для заказчиков на целевой аудитории;**
- Помните, что они не знают о специфике вашей работы наставника и уровне вашей команды;
- Обозначьте себя, укажите, какие у вас ограничения есть по работе, что умеют, чего не умеют ваши дети, какие вам требуются ресурсы;
- Обозначайте и детям, и партнеру, до каких совместных результатов вы можете прийти (исходя из вашего опыта);
- Зафиксируйте какие-то принципиальные форматы взаимодействия, представление ресурсов официальными документами или письмами;
- Если дети сами коммуницируют с заказчиком, договаривайтесь, как себя вести в случае, если коммуникация ломается или происходит какая-то неадекватная ситуация, регламентируйте правила общения на вашей стороне;
- Будьте посредником, переводчиком между заказчиком и детьми, включайтесь в коммуникацию, если видите, что возникает недопонимание.

***«NB. Не забыть похвалить Машу. Гениальное управление командой»**

Диридолу Бернар, «Эксмо», 2016 г.