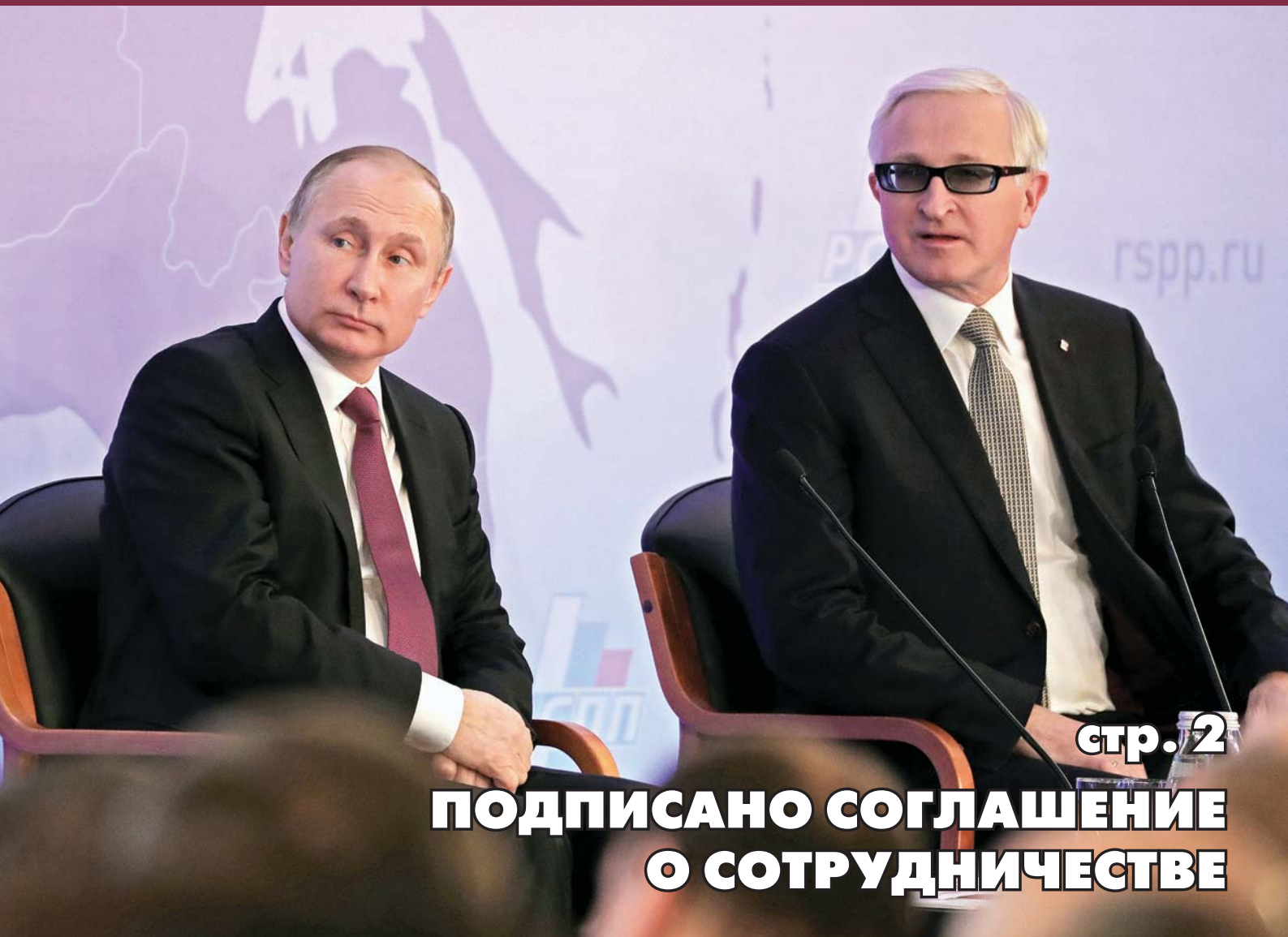


Профессиональное образование №4'2017

СТОЛИЦА. E-mail: profobr@mail.ru, сайт: <http://www.m-profobr.com>



стр. 2

**ПОДПИСАНО СОГЛАШЕНИЕ
О СОТРУДНИЧЕСТВЕ**



стр. 3

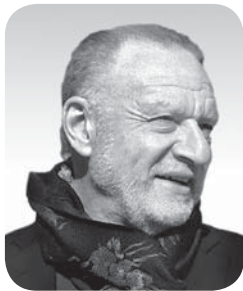


стр. 45



стр. 49

М.В. КЛАРИН, д-р пед. наук, ведущий научный сотрудник Лаборатории дидактики Института стратегии развития образования РАО, г. Москва
e-mail: consult@klarin.ru



НА «ТЕМНОЙ СТОРОНЕ» НАСТАВНИЧЕСТВА

M.V. Klarin, dr. of pedagogical science, Leading Researcher of Laboratory for Didactics, Institute for Strategy of Education Development, RAE, Moscow

ON THE «DARK SIDE» OF MENTORING

В статье проанализирован социально-психологический феномен «тройское обучение» в ситуации наставничества. Приведены рекомендации для руководителей организаций и организаторов программ наставничества о профилактике негативных эффектов «тройского обучения».

The author presents analysis of «hidden traps» of mentoring including «trojan horse teaching». Recommendations are given for top and L&D managers to prevent the negative effects of «trojan horse teaching» in organizations.

В последние годы в практике организаций все активнее используется наставничество как способ обучения и развития сотрудников. В ряде организаций создаются положения о наставничестве, которые подтверждаются соответствующими приказами. Наставничество нередко становится дополнением к основным обязанностям опытных специалистов, распространяется как на производственный персонал, так и на растущих руководителей.

От наставничества ожидается высокая эффективность, высокая степень индивидуализации, адресность, максимальная близость к реальным рабочим условиям. Наставник может быстро реагировать на ошибки своего подопечного, помочь скорректировать их, указать на правильный ход работы. И вместе с тем, как это ни покажется странным, наставничество еще недостаточно изучено. Из поля зрения выпадает его оборотная, «непарадная» сторона. В этой статье мы обратимся к ней, чтобы показать, каких ловушек стоит избегать, чтобы наставничество действительно становилось тем мощным инструментом развития сотрудников, которым оно призвано быть.

ПОЧЕМУ МОЖЕТ НЕ РАБОТАТЬ НАСТАВНИЧЕСТВО

Нередко в тех организациях, где есть дух соперничества между сотрудниками, наставничество

оказывается малоэффективным, если не контрпродуктивным. Особенно это относится к тем коммерческим компаниям, в которых поощряется дух конкуренции не только вовне, но и внутри.

Пример. «Если честно, я совсем не заинтересована в том, чтобы обучать новеньких, — говорит менеджер по рекламе. — Во-первых, это отнимает львиную долю моего рабочего времени, и мне за это никто не платит. В нашей компании к стажеру всегда прикреплен наставник, который обязан ездить с ним на встречи, разбирать ошибки, которые он допустил в ходе переговоров, а также ежедневно проводить ролевые игры «менеджер — покупатель». Первое время я очень ответственно относилась к данному процессу, ценила, что руководитель доверяет мне новеньких. Однако по сути я выращиваю в компании своих же конкурентов, которые могут в перспективе перехватить моих клиентов, а это мне совсем невыгодно. На мой взгляд, такая практика возможна, но только на тех позициях, где нет внутренней конкуренции между сотрудниками» [1].

«Все обучение сводилось к тому, что первое время я просто ездила на встречи со старшим менеджером, которого ко мне прикрепили, — вспоминает специалист по работе с клиентами Наталья Кулибина. — Мне и слова не давали вставить на переговорах, просто

в конце встречи говорили, что «вот так правильно». Но, к сожалению, эта моя безучастность в самом процессе заставляла чувствовать себя как-то ущемленно. Реальный опыт и навыки я приобрела только после испытательного срока, когда начала самостоятельно вести первого клиента, несмотря на множество ошибок, которые были мною допущены на первом этапе. Поэтому я считаю, что наставничество сегодня — это пустая трата времени как для новичка, так и для обучающего»

«Во время обучения телефонным переговорам мой наставник играл роль покупателя. Я должна была убедить его купить услугу, но поскольку опыта у меня не было, я ужасно волновалась и не могла подобрать убедительных аргументов. Через полчаса мучений наставник сказал, что я все делаю не так, и, хлопнув дверью, просто вышел...» [1].

НАСТАВНИЧЕСТВО И «ТРОЙСКОЕ ОБУЧЕНИЕ»

Название «тройское обучение» получил особый социально-психологический феномен, который лишь недавно попал в поле зрения исследователей.

В древнегреческом эпосе «Одиссея» повествуется о том, как в войне с Троей ахейцы, после безуспешной многолетней осады, прибегли к хитрости: они соорудили огромного деревянного коня, оставили его у стен