

EUROPEJSKA JAKOŚĆ STAŻY ZAWODOWYCH

MAZOWIECKA GRUPA
SZKOLENIOWO – DORADCZA S.C.

MATERIAŁY SZKOLENIOWE

MODUŁ II

TECHNIKI PRZEKAZYWANIA WIEDZY PRAKTYCZNEJ Z
ELEMENTAMI MENTORINGU

MODUŁ II

TECHNIKI PRZEKAZYWANIA WIEDZY PRAKTYCZNEJ Z ELEMENTAMI MENTORINGU

UCZENIE SIĘ OSÓB DOROSŁYCH

Ludzie dorośli uczą się najlepiej, gdy:

- w procesie mają możliwość odwoływania się do własnego doświadczenia w rozwiązywaniu pojawiających się problemów bądź osiągnięciu celów;
- rozumieją znaczenie i wartość tego, czego się uczą;
- mają wpływ na przebieg szkolenia lub warsztatu, w którym uczestniczą;
- działają dobrowolnie;
- oni i ich doświadczenia są uznane za cenne i przydatne w trakcie szkolenia;
- mogą "wyrażać siebie", nie obawiając się oceny;
- mogą popełniać błędy nie będąc "osądzanymi";
- są aktywnie zaangażowani w proces uczenia;
- zinterpretowali cele szkolenia jako swoje własne

CYKL KOLBA

Uczenie się możemy wyobrazić sobie jako sekwencję powtarzających się etapów, z których kluczowym jest konkretne doświadczenie. Kiedy uczymy się czegoś nowego, modyfikujemy nasze wcześniejsze doświadczenia, z drugiej strony nasze nowe doświadczenia będą miały także wpływ na kolejne, z którymi będziemy mieli do czynienia w przyszłości. Proces ten jest często nazywany **cyklem Kolba**. Mówimy o tym procesie jako sekwencji ponieważ po zakończeniu jej zaczyna się ona od nowa. Zgodnie z modelem Kolba efektywne uczenie się przebiega w czterech etapach powiązanych z czterema zdolnościami i aktywnościami:

- konkretne **doświadczenie** (odczuwanie) - to coś, co przeżywamy w danej chwili. Wiąże się ono z aktywnością, robieniem czegoś.
- refleksyjna **obserwacja** (obserwowanie) - polega na analizie doświadczenia. Możemy sobie to wyobrazić jako zatrzymanie klatki filmu i przyjrzenie się jej z różnych perspektyw.
- **teoretyzowanie**, tworzenie abstrakcyjnych hipotez (myślenie) - wyciąganie wniosków, uogólnienie, odkrywanie prawidłowości, które można ująć w spójną całość.
- aktywne **eksperymentowanie** (działanie) - jest to etap przetestowania nowych zachowań na podstawie wniosków wyciągniętych z doświadczenia.

STYLE UCZENIA SIĘ A METODY SZKOLENIOWE

Ludzie przyswajają informacje i wiedzę na różne sposoby. Każdego z nas cechują różne style uczenia się. Ucząc się czegoś stosujemy różne strategie uczenia się. Preferowany styl to taki, którego prawdopodobnie użyjemy w sytuacji, gdy musimy przyswoić wiele informacji. Jeśli metody nauczania dopasowane są do naszego preferowanego stylu uczenia się, proces nauki jest bardziej efektywny. Występują cztery główne style uczenia się i najlepsze metody nauki w zależności od preferowanego stylu.

STYL AKTYWATORA

AKTYWATORZY z dużym zaangażowaniem i bez uprzedzeń biorą udział w nowych doświadczeniach. Chętnie godzą się na to, by całkowicie pochłonęły ich bezpośrednio doświadczane przeżycia. Lubią być skupieni na chwili obecnej – tu i teraz. Cechuje ich otwartość i brak sceptycyzmu. Wykazują entuzjazm w stosunku do tego co nowe. Mają podejście „choć raz wszystkiego trzeba spróbować”.

Wykazują tendencje do działania pod wpływem impulsu. Refleksja przychodzi po pewnym czasie. Przy rozwiązywaniu problemów lubią posługiwać się metodą „burzy mózgów”. Gdy ich entuzjazm opadnie szukają kolejnych zajęć. Nowe doświadczenia traktują jak wyzwania i lubią stawiać im czoła, w dłuższej perspektywie czasowej nudzi ich jednak sam proces realizacji i konieczność koordynacji działań. Lubią przebywać wśród ludzi. Chętnie angażują się w sprawy innych, ale postępują przy tym w ten sposób, aby uwaga skupiała się na nich.

Główne cechy:

- uczy się poprzez działanie
- otwartość na zmiany i nowe metody
- lubi twórcze interaktywne metody
- łatwo i szybko podejmuje decyzje
- nie lubi rutyny teorii i działań schematycznych
- lubi być w centrum uwagi i przewodzić

Najlepsze metody i narzędzia dla aktywatora:

- „burza mózgów”, dyskusje grupowe, prezentacje na forum
- scenki – odgrywanie ról, praca na „case study”
- gry symulacyjne
- łamigłówki, konkursy
- *On-The-Job Training* – szkolenie w miejscu pracy
- Techniki twórcze (drama, rysunki, kolaż)

STYL KONTEMPLATORA

KONTEMPLATORZY preferują obserwowanie doświadczenia z dystansu i analizowanie go z wielu różnych perspektyw. Zbierają informacje we własnym zakresie jak również od innych. Zanim wyciągną jakiś wniosek, chcą wpięrow wszystko dobrze przemyśleć i przeanalizować. Mają tendencję do zwlekania z formułowaniem wniosków ponieważ gromadzą i analizują dane.

Kontemplatorzy to ludzie rozważni, którzy zanim podejmą jakąś decyzję czy wykonają jakiś krok, będą analizować sprawy pod każdym możliwym kątem i brać pod uwagę różne konsekwencje z tym związane. Lubią obserwować innych w działaniu. Zanim zabiorą głos, słuchają z uwagą wypowiedzi innych i starają się dobrze zrozumieć o co chodzi w przedmiotowej dyskusji. Cechuje ich ostrożność. Przez innych są odbierani jako osoby raczej zdystansowane i spokojne.

Główne cechy:

- uczą się poprzez obserwowanie i myślenie o tym, co się zdarzyło
- są dobrymi słuchaczami, poszukują informacji i rozwiązań
- lubią mieć czas na przygotowanie i pracę
- nie lubią improwizować
- lubią cofnąć badać sprawy z wielu różnych perspektyw

Najlepsze metody i narzędzia dla kontemplatora:

- dyskusje w parach i małych grupach
- opinie innych osób, praca indywidualna z trenerem i coaching
- kwestionariusze autoanalizy i osobowościowe, arkusze obserwacyjne
- testy diagnostyczne, wywiady
- filmy – obserwacja i omawianie

STYL TEORETYKA

TEORETYCY preferują analizowanie problemów w sposób logiczny, krok po kroku. Adaptują swoje obserwacje i włączają je w złożone, ale logiczne teorie. Zasadniczo odmienne problemy potrafią połączyć w spójne teorie. Wykazują tendencję do perfekcjonizmu. Nie kończą dopóki nie uporządkują wszystkiego i nie dopasują do racjonalnych schematów. Analizują i tworzą syntezy. Lubią podstawowe zasady, założenia, modele, teorie i myślenie systemowe.

Cenią racjonalność i logikę. Stawiają pytania o sens i przyczyny, o podstawowe założenia. Wolą to co jest obiektywne i racjonalne od tego co jest subiektywne i niejednoznaczne. Mają analityczny umysł, konsekwentnie stosują logiczne podejście do rozwiązywania problemów.

Główne cechy:

- w proces uczenia się potrzebują teorii, modeli, koncepcji i faktów
- są zorganizowani, systematyczni i rzeczowi
- lubią złożone sytuacje
- przeszkadza im działanie intuicyjne i emocjonalne
- dążą do zrozumienia teorii, która stoi za działaniami

Najlepsze metody i narzędzia dla teoretyka:

- wyniki badań i statystyki, pretesty/posttesty
- modele pojęciowe i definicje
- „dyskusja oxfordzka” – forum dyskusyjne i „walka” na argumenty
- fragmenty książek, artykuły, podręczniki, manuale
- koncepcje i postawy teoretyczne dla metod działania
- „case study” – szukanie najlepszych możliwych rozwiązań

STYL PRAGMATYKA

PRAGMATYCY lubią testować nowe idee, teorie i metody, aby sprawdzić czy działają w praktyce. Poszukują nowych pomysłów, lubią eksperymentować i sprawdzać ich praktyczne zastosowanie. Lubią działać szybko, szczególnie gdy coś ich interesuje. Podejmują działanie bez zbędnej zwłoki i obaw o końcowy rezultat. Roztrząsanie czegokolwiek i pytania otwarte wywołują u nich zniecierpliwienie.

Pragmatycy to osoby rzeczowe i praktyczne. Różnego rodzaju problemy i okazje traktują jako wyzwania. Mają podejście, że „zawsze można zrobić coś lepiej” i „skoro działa to jest dobre”. Abstrakcyjne koncepcje i teorie nie mają dla nich większego sensu, dopóki nie zobaczą możliwości, aby wcielić je w życie.

Główne cechy:

- uczą się przekładając teorię na praktyczne działanie
- męczą ich „sucha” teoria, lubią praktyczną wiedzę, konkretne metody i rozwiązania
- lubią współzawodnictwo
- nastawieni na działanie i eksperymenty

Najlepsze metody i narzędzia dla pragmatyka

- „case study” – studia przypadków, przeprowadzanie eksperymentów
- On-The-Job Training. Instruktaż o obserwacja na stanowisku pracy
- katalogi skutecznych działań („gotowce”; „best practices”)
- analiza korzyści, checklista kontrolne, zadania wdrożeniowe

MENTORING

Mentoring to forma efektywnego szkolenia i adaptacji pracownika. Polega na opiece mentora podczas rozwijania kompetencji oraz realizacji ścieżki zawodowej osoby szkolonej. Mentoring to udzielanie rad nie tylko w zakresie konkretnych zadań, lecz także w sprawie kształtowania ścieżki zawodowej i rozwoju osobistego.

Jest relacją partnerską pozostającą wyłącznie na stopniu zawodowym. Przynosi korzyści obu zaangażowanym stronom. Mentor doskonali swoje umiejętności interpersonalne, a jego podopieczny rozwija samoświadomość oraz dąży do wykorzystania własnego potencjału.

Zadaniem mentoringu jest wyposażenie stażysty w potrzebną mu wiedzę i kompetencje, przekazanie praktycznej wiedzy przez mentora, często związanych z pełnioną przez mentora funkcją lub stanowiskiem.

Kim jest mentor?

Samo słowo "mentor" pochodzi z mitologii greckiej. Według niej "mentor" to dobry opiekun, któremu można powierzyć najważniejsze osoby, sprawy lub rzeczy. Obecnie mentor to ekspert z danej dziedziny, branży lub firmy, ale również opiekun, nauczyciel i przewodnik. Mentor to lider z ogromną wiedzą stanowiący wzór dla podopiecznego. Z założenia posiada bardzo wysokie kompetencje. Doradza podopiecznemu dzięki wcześniej wypracowanym metodom oraz skupia się na jego rozwoju zawodowym.

MENTOR powinien wyróżniać się umiejętnościami:

- planowania pracy,
- precyzyjnego wypowiedania się,
- aktywnego słuchania,
- zadawania odpowiednich pytań,
- stosowania konstruktywnej krytyki.

Mentoring dla wszystkich zaangażowanych stron jest relacją *win-win*. Mentor z udziału w programie ma co najmniej tyle samo korzyści, co jego podopieczny:

- potwierdzenie własnych osiągnięć, nowy etap w karierze
- satysfakcja z nowych wyzwań, szacunek w zespole
- samopoznanie związane z nową rolą
- dostęp do nowej wiedzy np. technologicznej
- nowe, silne więzi międzyludzkie,
- feedback ze strony podopiecznego

Cele mentoringu

Mentoring opiera się głównie na korzyściach podopiecznego, więc jego cele w szczególności związane są z rozwojem i nauką mniej doświadczonej osoby.

- Identyfikacja i analiza mocnych i słabych stron podopiecznego.
- Wsparcie podopiecznego w podejmowanych wyzwaniach.
- Odkrywanie potencjału osoby szkolonej.
- Rozwijanie wewnętrznej motywacji podopiecznego.
- Budowanie samoświadomości podopiecznego poprzez udzielanie informacji zwrotnej.
- Poszukiwanie możliwych ścieżek kariery (zagrożenia, szanse).
- Rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych.
- Wyposażenie podopiecznego w niezbędną wiedzę i kompetencje.

Strategie mentoringu

Mentoring nie polega na tworzeniu sztucznych sytuacji, w których dochodzi do przekazywania abstrakcyjnej wiedzy. Wprost przeciwnie: zadaniem mentora jest zapewnienie wsparcia podopiecznemu, gdy ten wykonuje konkretne, autentyczne zadania.

Może to się jednak odbywać na kilka sposobów:

- Towarzystwo: mentor asystuje podopiecznemu, współuczestniczy w wykonywanych zadaniach. Wsparcie i porady mają charakter ciągły.
- Przygotowywanie ("sianie"): mentor przygotowuje podopiecznego do przyszłych trudności zanim jeszcze ten potrafi sam je przewidzieć.
- Katalizowanie: mentor wykorzystuje zaistniałe komplikacje lub kryzysy, by skłonić podopiecznego do refleksji i wypracować nowe metody postępowania.
- Demonstrowanie: mentor jest modelem do naśladowania.
- Puentowanie ("zbieranie"): już po jakimś zdarzeniu mentor pomaga podopiecznemu przemyśleć je, rozwinąć samoświadomość i wyciągnąć wnioski na przyszłość.

Mentoring to proces, który ma stymulować i wspierać naukę na danym stanowisku. Relacja pomiędzy mentorem, a mentee powinna być partnerska, polegająca na wymianie doświadczenia oraz chęci współpracy, jej podstawą jest przede wszystkim zaufanie i otwartość.

UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNEJ

Udzielenie informacji zwrotnej jest to USTOSUNKOWANIE się do czyjegoś zachowania, wypowiedzi, wyglądu, cech charakteru, sposobu bycia.

Rozróżniamy:

- Informację zwrotną **pozytywną** – jej intencją jest aprobatą cech lub zachowania, jest ona bardzo ważna, gdyż stwarza poczucie, że doceniamy zauważamy i doceniamy zachowanie drugiej osoby
- Informację zwrotną **negatywną**, której intencją jest dezaprobatą, a w przypadku zachowania – powstrzymanie złego działania, poprzez uwypuklenie uchybień.

Odbieranie i korzystanie z osobistych informacji zwrotnych może wywołać wiele emocjonalnych reakcji. Należy przekazywać informacje zwrotne w sposób, który nie będzie zagrażający i nie spowoduje reakcji obronnych a także wycofania i oporu.

TYPY INFORMACJI ZWROTNYCH

Rzeczowe:

- koncentrują się na rzeczowym opisie zastanej sytuacji, dają rzeczowy ogląd sytuacji,
- pozwalają zyskać dystans do wykonywanego działania,
- motywują do autorefleksji i analizy własnego działania,
- pozwalają na bieżąco porównywać efekty działania z oczekiwanymi standardami.

Motywujące:

- koncentrują się na pożądanym aspekcie działania drugiej osoby,
- są wyrazem uznania, wpływają na samopoczucie i sposób spostrzegania efektów własnych działań, podbudowują samoocenę, wzmacniają pewność siebie,
- utrwalają pozytywne zachowania i pożądaną pracę,
- są przyczynkiem do budowania pozytywnych relacji .

Rozwojowe:

- przyczyniają się do rozwoju kompetencji,
- motywują do uzyskiwania lepszych rezultatów,
- pozwalają porównać uzyskiwane rezultaty z oczekiwanymi standardami,
- uświadamiają obszary pracy lub kontaktów z innymi, z których można dokonać pozytywnych zmian.

Zasady udzielania informacji zwrotnej

Celem informacji zwrotnej jest bieżące zwrócenie uwagi pracownikowi na to, co powinien wzmacniać w swojej pracy, a co zmienić.

1. Mów o zachowaniu danej osoby, nie o osobie.
2. Koncentruj się na faktach i spostrzeżeniach, nie na wyobrażeniach.
3. Opisuując zachowanie stosuj przysłówki (które określają czynności), a nie przymiotniki, (które określają cechy). Powiedz raczej, że ktoś „dużo mówi” niż, że jest gadułą.
4. Skup się na swoich spostrzeżeniach, nie na wyciąganiu wniosków.
5. Dokonuj opisu, nie ocen. Dziel się pomysłami i informacjami.
6. Nie dawaj rad. Pozwalasz w ten sposób drugiej osobie decydować o tym, jak użyć podsuwane przez Ciebie pomysły i informacje.
7. Skup się na korzyści jaką informacja zwrotna może dać odbiorcy.
8. Ogranicz się do takiej ilości informacji, którą odbierająca osoba może spożytkować.
9. Uważaj na miejsce i czas, tak, byś dzielił się swoimi uwagami w stosownym momencie.

Metoda „FUKO”

Technika komunikacji „FUKO” jest bardzo skuteczną i konkretną metodą przekazywania informacji zwrotnych. Zawiera ona wszystkie ważne informacje potrzebne do konstruktywnego poinformowania drugiej strony o Twojej reakcji na jej zachowanie. Składa się ona z czterech kwestii, które powinniśmy ująć w komunikacie.

F - Fakty

U - Uczucia

K - Konsekwencje

O - Oczekiwania

Dzięki „FUKO” możliwe jest zawarcie w przekazie wszystkiego, co ważne w sposób jasny i klarowny, a jednocześnie nie krytykujący, ani atakujący drugiej strony.

- Fakty - Przede wszystkim pamiętajmy o tym, że mówimy o konkretnych faktach. Przywołajmy konkretną sytuację, unikajmy ogólników.
- Uczucia - Kolejnym krokiem jest opowiedzenie o naszych uczuciach, które są konsekwencją zachowania drugiej strony.
- Konsekwencje - Następnie opowiedzmy o konsekwencjach takiego zachowania czy wydarzenia.
- Oczekiwania - Końcowym etapem powinno być przedstawienie oczekiwań – jak inaczej mogłaby przebiegać dana sytuacja oraz jak można ją naprawić.