

Настольная книга ментора Альфа-Банка



Academy

Набор рекомендаций для сотрудников, участвующих в программе Менторинг.

Привет!

Очень рады, что вы участвуете
в программе менторинга в Альфа-Банке

Ниже вы найдете ответы на все вопросы, которые могут
возникнуть в процессе прохождения программы.



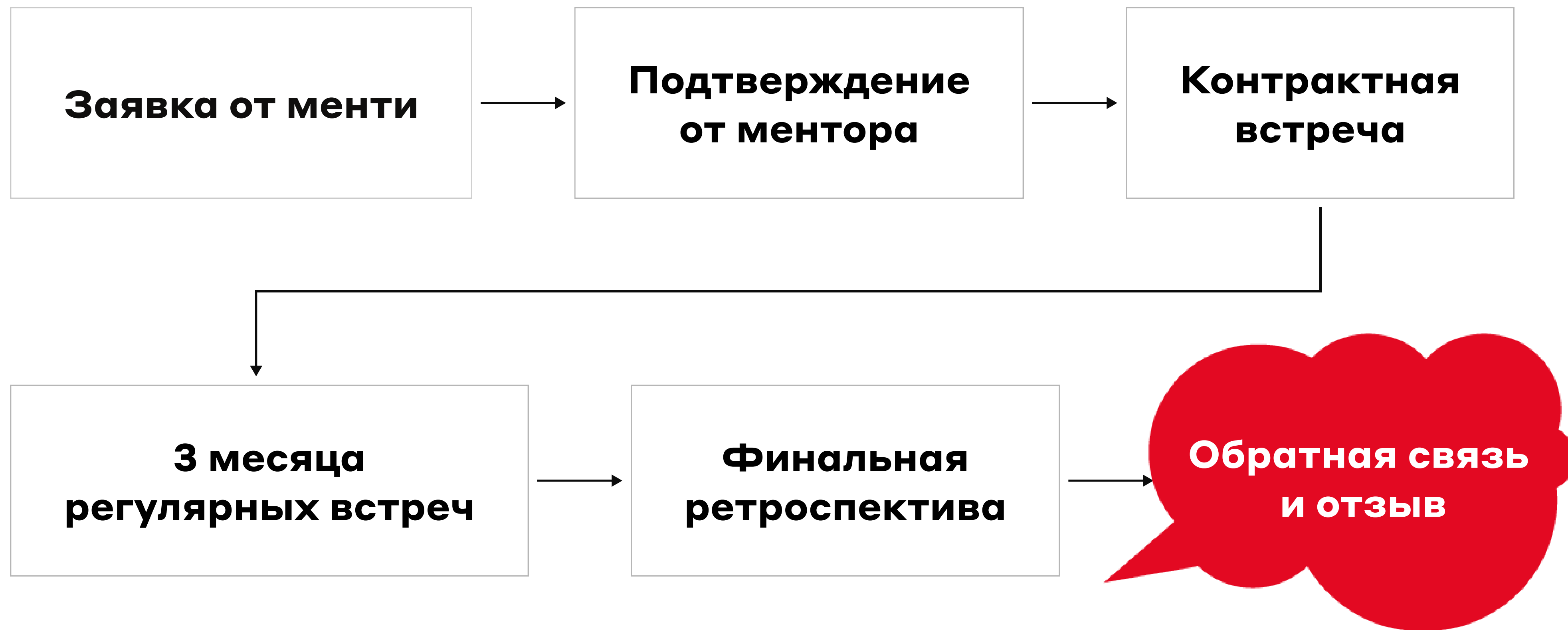
Введение Как устроена программа менторинга Как устроен процесс менторинга Кто такой ментор		
Начало работы с менти Как работать с заявкой Как проводить контрактную встречу Как провалидировать цель менти Как построить план работы с менти	Как построить процесс Как проводить встречу Как доносить идеи Как поддерживать менти	Финал менторинга В работе
Дополнительно Что почитать про менторинг Кому писать с вопросами		

Как устроена программа менторинга

Менторинг — это три месяца индивидуальных сессий по запросам коллег из банка, на которых менторы делятся знаниями и лучшими практиками из своего опыта.



Как устроен процесс менторинга



Кто такой ментор

Ментор — это профессионал, готовый через призму своего опыта **помогать менти принимать правильные решения и эффективно достигать целей** через серию индивидуальных встреч.



Достижение цели менти — главная задача менторинга.

Что для этого делает ментор:

- вдохновляет своим примером;
- делится опытом, лайфхаками и идеями;
- поддерживает в сложной ситуации;
- подсказывает, как можно решить задачу;
- помогает посмотреть на проблему по-новому, увидеть более цельную картину и увидеть более важную/реалистичную цель.

Что для этого **не** делает ментор:

- не принимает решения за менти;
- не бросает менти в сложной ситуации;
- не решает задачу за менти.

Что всегда помнят опытные менторы

Менторинг — это в первую очередь, **инструмент для менти.**

Основная работа происходит **на стороне менти** между встречами.

Задача ментора — на встречах дать **все возможности, чтобы помочь менти** достигнуть цели.

Ментор **не несет ответственности** за достижение результата менторинга.

Academy

Начало работы с менти

Как работать с заявкой

Все начинается с запроса 🧐

Но как понять, что запрос подходит для менторинга?



Все просто:

Из хорошо структурированного запроса, вы уже сможете понять, как базово будете работать с менти.

Идеальный запрос — построенный по SMART с небольшим дополнением 😊

- | | |
|--|--|
| ☒ Понятно, с чем сложности | |
| ☒ Есть постановка цели | |
| ☒ Цель достижима | + |
| ☒ Понятно, как оценить результат | ☒ Ожидания, как ментор поможет |
| ☒ Есть ограничение по времени | |

Разберем несколько примеров реальных запросов, и как с ними работать 🙋

Идеальные запросы:

Руководжу продажами электронных банковских продуктов 3 года.

За время работы «с нуля» сформирована команда продаж из 50+ сотрудников, 9 городов присутствия.

На текущий момент наши результаты - ежемесячный объём выдач N млрд руб., гарантийный портфель N млрд руб., ежемесячный сбор комиссии N млн рублей.

Хочу поработать с вами и понять как масштабировать то, что мы сделали для того, чтобы увеличить темпы прироста объёмов бизнеса в дальнейшем. Возможно, по-другому посмотреть на то, что я делаю, найти более эффективные пути развития.

Хочется за 3 месяца с ментором найти точки роста в текущей стратегии, посмотреть на метрики работы с командой и другими департаментами, чтобы понять, как оптимизировать или усилить процессы под рост.

Вывод:

Тут только брать и менторить 😊

Если пришел такой запрос, и вы понимаете, что можете помочь — переходите к контрактной встрече

- ☒ Понятно, с чем сложности
- ☒ Есть постановка цели
- ☒ Цель достижима
- ☒ Понятно, как оценить результат
- ☒ Есть ограничение по времени
- +
- ☒ Ожидания, как ментор поможет

Идеальные запросы:

Разработка стратегии ИТ в разрезе своего подразделения: определить совместные цели и планы на основе стратегии ММБ.

Маркетинг и внутренние продажи: ментор может помочь мне разработать маркетинговую стратегию ИТ, определить целевую аудиторию в ММБ, а также помочь с улучшением моих навыков продаж.

Инновации и технологии: совместно с ментором определить новые технологии и инновации, которые могут помочь улучшить бизнес ММБ, а также разработать стратегию по их внедрению. Хотелось бы разобрать это с ментором в течение 3 месяцев.

Вывод:

Тут здорово, но не хватает вводных, с чем сложности, а также указано несколько целей, которые надо будет приоритизировать с менти.

- ☐ Понятно, с чем сложности
- ☒ Есть постановка цели
- ☒ Цель достижима
- ☒ Понятно, как оценить результат
- ☒ Есть ограничение по времени
- +
- ☒ Ожидания, как ментор поможет

Чуть менее идеальные:

Нужна помощь с рутиной рабочего дня, расстановкой приоритетов в режиме многозадачности, разбором темы тайм-менеджмента в управлении.

Как определять точки приложения усилий для получения максимального результата.
Как менять процессы и убеждать окружающих в целесообразности этих действий.

Вывод:

Здесь цель недостаточно раскрыта и детализирована, но есть потенциал обсудить ее более подробно на контрактной встрече.

- ☐ Понятно, с чем сложности
- ☒ Есть постановка цели
- ☒ Цель достижима
- ☐ Понятно, как оценить результат
- ☐ Есть ограничение по времени
- +
- ☐ Ожидания, как ментор поможет

Ещё пример:

1. Выйти на новый уровень мышления

2. Увеличение эффективности по всем KPI

3. Квантовый скачок в карьере

Вывод:

У менти есть только направление, куда хочется. С таким запросом надо будет поработать на старте, чтобы понять, что зашито в запросах + выбрать самое важное и структурировать по SMART. Важно, что с таким запросом тоже можно работать.

- ☐ Понятно, с чем сложности

☐ Есть постановка цели

☐ Цель достижима

☐ Понятно, как оценить результат

☐ Есть ограничение по времени

+

☐ Ожидания, как ментор поможет

Как провести первую встречу

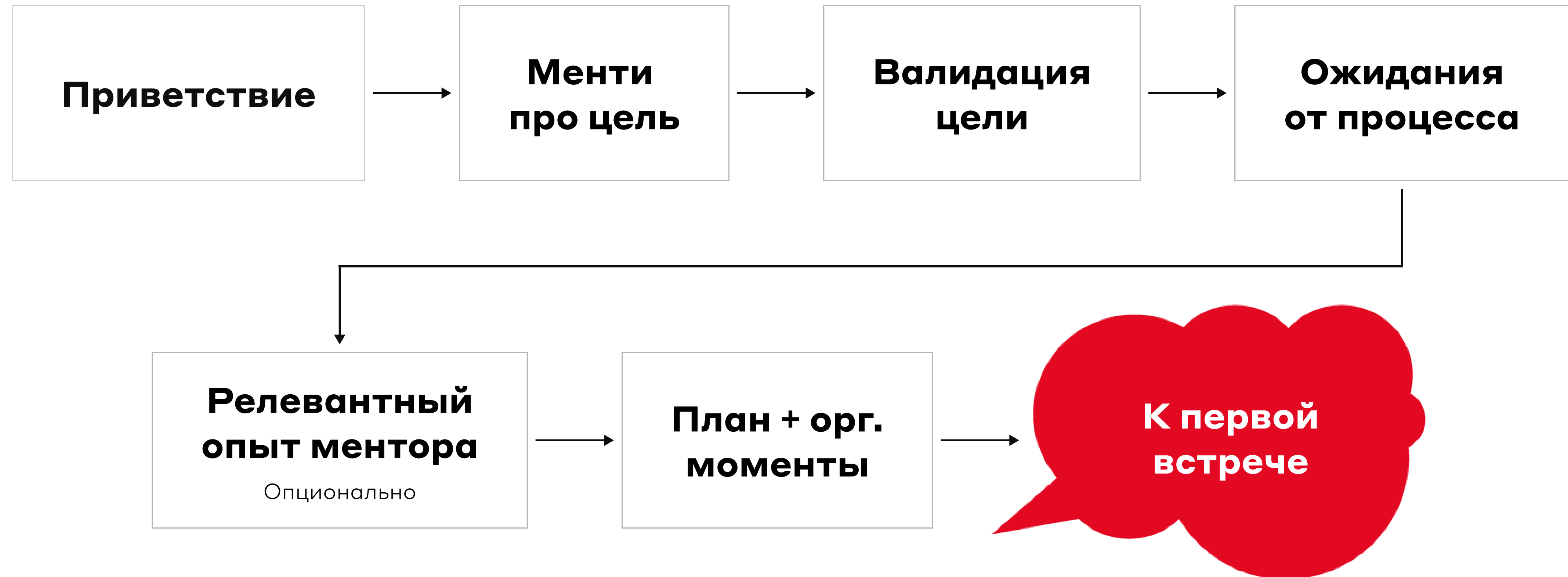
Первая встреча в менторинге называется **Контрактной**.

Задача — откалиброваться вместе относительно цели менти и договориться, как вы ее достигнете. Уделив внимание плану на старте, вы с большей вероятностью поможете менти достичь цели.

Идеальное состояние после проведения первой встречи:

- Вам точно понятна цель менти.
- Менти тоже точно понятна его цель.
Это очень важно, так как запрос может быть один, а на самом деле, вы поняли, что проблема в другом.
- Вам в общих чертах понятен контекст, в котором находится менти сейчас.
- У вас и у менти есть представление, какие ограничения не дают достигнуть цели завтра.
- Вы вместе с менти договорились, как можно построить процесс.
- Есть договоренность, когда следующая встреча, что будете на ней разбирать, а также, что менти сделает к ней.
- И вам, и менти комфортно общаться.

Как эффективно провести контрактную встречу



Такая встреча может длиться от 30 минут до часа, чтобы собрать как можно больше контекста.

Далее пройдем по каждому этапу.

Как эффективно провести контрактную встречу: Приветствие

Не стоит начинать встречу сразу со слов: «Ну что — давай запрос!»

Уделите немного времени знакомству с вашим менти. Если это первый опыт с ментором, возможно менти немного волнуется. Задайте пару вопросов, чтобы было комфортнее:

- «Как дела, как настрой?»
- «Был ли уже опыт работы с ментором или наставником?»
Если да: можно добавить «Ну и здорово — а чего делали?» Не надо долго обсуждать, но будет полезно понять, как менти уже достигал целей.
Если нет: можно добавить «Не переживай - здорово, что решил обратиться — всё получится!»
- Если комфортно общаться на «Ты» — сразу предложите такой формат

Так вы сможете немного понизить уровень формальности и менти будет проще открыться на следующих вопросах.



Как эффективно провести контрактную встречу: Цель менти

Попросите менти рассказать про свою цель.

Даже, если она хорошо описана в заявке, и кажется, что все понятно, попросите еще раз голосом проговорить, чего хочет достичь ваш менти. Вполне вероятно, в процессе появятся дополнительные подробности и детали, которые помогут вам лучше понять запрос + вы сможете задать уточняющие вопросы.



Как эффективно провести контрактную встречу: Валидация цели

Это, пожалуй **самый важный блок**, так как он влияет на всю дальнейшую работу

Идеальное завершение этого этапа — еще раз озвучить цель, доведенную до SMART совместно с менти, например:

«Итого, проговорим еще раз: не так давно у тебя появилась своя первая группа подразделений в подчинении, но не понятно, бегут ли они с нужной скоростью для достижения целей, а также, правильно ли ты транслируешь цели. Твоя личная цель — за 3 месяца перестроить работу с руководителями подразделений, чтобы было прозрачно, куда вы двигаетесь, и что команды эффективно работают.

Проверять, что получилось будем на основе того, что

- выработаны метрики для сверки с лидами подразделений, по которым уже ведется работа;
- руководители подразделений ставят и приоритезируют свои цели, основываясь на стратегических.»

Иногда так получается сразу после рассказа менти, но не всегда.

Далее разберем несколько примеров, и как прийти к результату.



Как эффективно провести контрактную встречу: Валидация цели

Бывает так

Цель в общих чертах понятна, но не хватает каких-то элементов SMART'а, например сроков, контекста, или способа проверки результата.

В таком случае, перед тем, как двигаться дальше **уточните эти детали вместе с менти:**

- «Хорошо, а как мы будет понимать, что мы достигли цели? Как считаешь, какие могут быть критерии?»
- «Смотри, оптимизациями процесса можно заниматься бесконечно. Давай определим, когда хотим результат»
- «С целью все понятно. Скажи, а что мешает тебе сделать это уже завтра? Какие сложности ты видишь?»



Как эффективно провести контрактную встречу: Валидация цели

Пример 1

«Выстраивание клиентского пути в рамках города N.

Реализация сервисных дней для ключевых клиентов ЮЛ (федерального и регионального значения) в СХ центре.

Повышение лояльности к Альфе ЛПР города, за счет четкого выстроенного клиентского пути в рамках города.»

Примеры вопросов:

- «Расскажи, что в первую очередь вызывает больше всего вопросов по достижению цели?»
- «Какие есть ключевые события во времени, на которые мы можем ориентироваться»
- «Как мы поймем, что лояльность ЛПР города повышена?»



Как эффективно провести контрактную встречу: Валидация цели

Как еще может быть?

Цель размыта, не очень понятно, к чему менти хочет прийти. Перечислены компетенции, которые хочется развить, но не хватает ответа на вопрос «чтобы что». Здорово, что менти хочет развиваться — задача ментора на этом этапе помочь увидеть, куда можно прийти с этим намерением.

В таком случае, на старте стоит вместе с менти вывести цель:

- «Смотри, желаемые компетенции понятны, но почему ты хочешь их развивать? Какая глобальная цель?»

После того, как вы поймете финальную цель вместе с менти, можно уже конкретизировать цель по SMART:

- «Отлично! А теперь давай определимся, как ты хочешь развить навык под эту цель? Как пойдем, что получилось?»



Как эффективно провести контрактную встречу: Валидация цели

Как еще может быть? Пример 2

«Хотелось бы погрузиться в современные методы управления капиталом, его диверсификацией. Также интересен опыт общения с людьми (какие навыки нужны, методы общения и т.д.), которые достигли всего. Ожидаю получить опыт, который поможет в общении с акционерами и топ-менеджментом текущих Клиентов подразделения.»

В данном запросе явно не хватает информации, как эти навыки будут применяться в дальнейшем. Можно уточнить:

- «Скажи, какое целевое состояние твоей работы с акционерами и топ-менеджерами? Чего хотим от работы с ними?»
- «А что сейчас вызывает сложности?»
- «Какие ближайшие примеры, на которых мы можем разобрать конкретные ситуации?»



Как эффективно провести контрактную встречу: Валидация цели

А какие еще могут быть запросы?

Бывает, что менти пока не могут собрать для себя столь подробное целевое состояние.

Когда так происходит, в запросе зачастую указано довольно много целей.

Задача ментора на первых встречах — **помочь выделить ключевое**, над чем будете работать в процессе менторинга, увидеть точки роста, чтобы на их основе уже составить более точную цель для менти.



Как эффективно провести контрактную встречу: Валидация цели

Пример 3

«Нестандартные подходы в решении задач под запрос/масштабирование бизнеса; Эффективное выстраивание работы команды. Понимание своих зон роста как HRD; Умение выстраивать work&life balance и работать со стрессом при давлении бизнеса»

«Разработка источников для новых идей. Обсуждение проблем в удалённом управлении гигантских команд и получение поддержки! Более широкий взгляд на бизнес банка. Настроить вектор к развитию личного бренда.»

Работая с такими запросами, важно помочь менти выбрать для себя самое ключевое:

- «Смотри, лучше всего фокусироваться на максимально конкретных задачах. Скажи, что из перечисленного является для тебя самым важным сейчас?»
- «А почему именно это? Давай глубже копнем, что вызывает вопросы? Каким ты хочешь это видеть в будущем?»



Как эффективно провести контрактную встречу: Валидация цели

Как итог работы с неполной целью выделим 2 важных тезиса:

Нормально, если для этого потребуется несколько встреч. Вы можете отправить менти подумать, собрать больше данных, подготовить что-то, чтобы на основе этого вывести цель и подробности по ней. Ценностью вашей работы будет в том числе, если **менти поймет, куда он хочет прийти**, а дальше вы разберете, как это сделать

Нормально, по итогу снятия цели **сказать менти, что вы не готовы помочь по ее достижению**, если это не ваша компетенция, или запрос по какой-либо причине не может быть реализован. В таком случае важно, чтобы отказ был аргументированным, но ответ необязательно давать сразу, если есть внутренние противоречия. Возьмите время подумать — это самое правильное решение.

Пример корректного отказа:

«Хочу еще раз поблагодарить тебя за то, что ты выбрал меня в качестве своего ментора. После того, как мы разобрали твою цель, я понял, что, к сожалению, не смогу помочь с данным запросом, так как это не относится к зоне моей компетенции. Советую тебе обратиться за помощью к ___, у него есть релевантный опыт и знания в этой сфере, думаю он с радостью поработает с тобой. Удачи в достижении цели!»

В случае вопросов всегда можно обратиться к команде Академии.

Как эффективно провести контрактную встречу: Ожидания от процесса

Чтобы точно построить процесс верно — надо откалиброваться по ожиданиям менти. Возможно он уже рассказал, как видит процесс взаимодействия, или вы прочитали это в запросе. Тогда можно провалидировать такой процесс и перейти к следующему шагу, просто проговорив его.

Если менти не проговаривал никаких ожиданий — задайте вот такой вопрос:

«Как ты видишь, чем я могу помочь в достижении цели?»

Вам сразу расскажут, как можно эффективно построить процесс именно с этим менти, а вы сможете либо подтвердить, что готовы так двигаться, либо обозначить рамки, если, например, менти ожидает, что вы что-то сделаете за него.



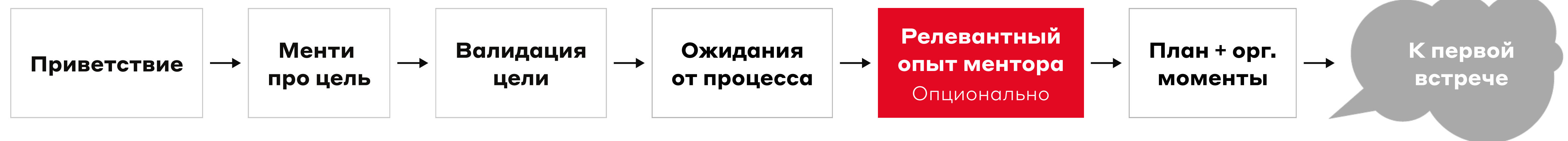
Как эффективно провести контрактную встречу: Релевантный опыт ментора

При желании, можно поделиться с менти вашим опытом, который релевантен этой цели. Например, рассказать, что:

- вы сами несколько лет назад проходили подобный путь;
- уже помогали с подобным сценарием коллегам/друзьям;
- запрос похож на ваш опыт в соседнем подразделении — там было немного по-другому, но суть та же;
- что помогать, например, выстраивать продажи — это ваша сильная сторона.

Так менти будет лучше понимать, на чем основываются рекомендации и будет еще больше доверять вам. Как следствие, будет охотнее задавать вопросы и хотеть перенять этот опыт

Важно! Менторинг — это **процесс про менти**, а не про ментора. Не стоит рассказывать слишком много регалий и заслуг — лучше выделить важное и сфокусироваться на менти



Как эффективно провести контрактную встречу: План работы

После того, как вы договорились о цели и ожиданиях по процессу можно попробовать накинуть верхнеуровневый план работы с менти.

Не стоит делать его слишком подробным, потому что в процессе вы можете решить идти в другую сторону, или появятся новые вводные. Хватит общей картины в виде ключевых событий, которые вы с менти должны пройти по пути к цели. Например:

Запрос — помочь масштабировать новый корпоративный продукт в регионы. Гипотезу уже проверили, но пока нет опыта и понимания инструментов масштабирования подобных продуктов. Надо запуститься в 6 регионах за полгода.

План:

- Разберем на примерах, что важно для продукта, чтобы он был интересен регионам;
- Выберем вместе, какие регионы, и почему покрываем в первую очередь;
- Найдем необходимых для этого людей;
- Запустим эксперименты и сделаем нужные продажи.

Попутно подскажу, как конкурировать с другими продуктами.



Как эффективно провести контрактную встречу: План работы

Важно!

Может возникнуть ситуация, что сходу не получится увидеть всю картину, и это нормально. Цели могут быть разные. Вы вполне можете достроить план на 2-ой, 3-ей, и даже 8-ой встрече. **Главное — помочь сориентироваться по ближайшим шагам и поддержать вашего менти.**



Как эффективно провести контрактную встречу: План работы

Вы обсудили план работы, теперь остается только договориться об орг. моментах:

- **Как часто вы будете встречаться.** Лучше всего проводить встречи в одни и те же дни в одинаковое время — так процесс будет структурированным и удобным + не надо будет искать слоты в расписании + можно будет сразу проставить встречи в календаре 😊
Классическая рекомендуемая длительность встречи — 1 час
- **Где будете вести общение.** Выберите удобный мессенджер или любой другой способ коммуникации, в котором будете обсуждать процесс и обмениваться материалами



Как эффективно провести контрактную встречу: План работы

Также важный момент — это ведение договоренностей.

В конце каждой встречи обязательно фиксируйте, что планируете сделать к следующей + что планируете на ней делать. Это можно делать коротким сообщением в переписке.

Это позволит менти откалиброваться и ничего не забыть, а вы сможете перед встречей вспомнить контекст.

Кто ведет записи? Тут нет единого правила — каждый делает, как удобнее.

Хорошая практика, когда менти сам пишет, что будет делать, и какие ожидания от следующей встречи:

«К следующей встрече:

- соберу аналитику по отделам продаж за последние 3 месяца
- соберу итоги опросов удовлетворенности клиентов

Будем разбирать, какие выводы можем сделать по продукту на основе этих данных + попробуем сформировать гипотезы для проверки менеджерами по продажам»



Как эффективно провести контрактную встречу

Отлично — вы обсудили все важные моменты!

Теперь можно выбрать, когда планируете провести первую встречу и вперед!

Важно!

Если у вас еще есть время, или готовы разбирать некоторые вопросы уже сейчас — **можно приступить**. Двигайтесь на свое усмотрение так, как будет полезно для менти.

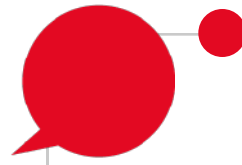
Всё обязательно получится 😊



Academy

Как построить процесс

Как проводить встречу



Важно!

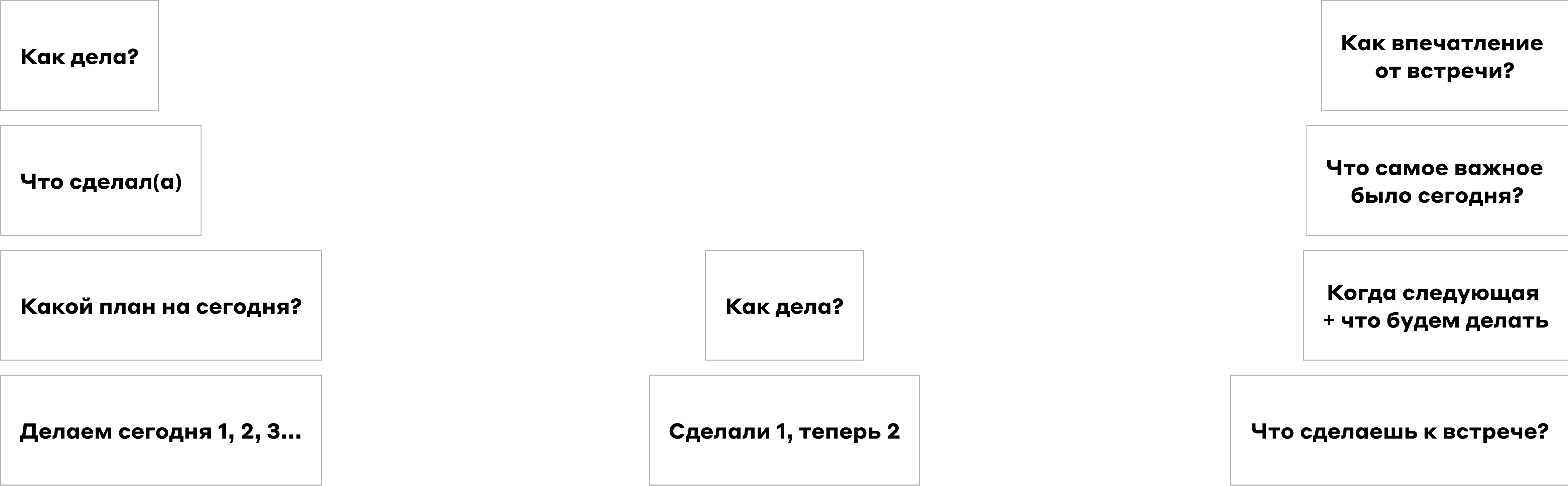
Тут никакой магии!

Каждая встреча посвящается тому, чтобы помочь менти дойти до своей цели. Чтобы все получилось:

- регулярно калибруйтесь, что двигаетесь в нужную сторону;
- задавайте больше открытых вопросов, чтобы помочь менти самому дойти до решений;
- поддерживайте менти и с пониманием относитесь к его страхам и сомнениям;
- делитесь своими примерами и наблюдениями, чтобы менти мог переложить это на свой опыт.

Далее приведем удобный фреймворк проведения встречи, который позволит регулярно получать обратную связь от менти и поддерживать его вовлеченность.

Как проводить встречу



Старт встречи

Завершение встречи

С чего начать встречу

Цель начала занятия — откалиброваться, что вы будете делать вместе с менти сегодня:

- **Спросите «Как дела? Как неделя?».** Не стоит сразу же приступать к разбору задач, если окажется, что у менти что-то случилось за пределами встреч и он не готов воспринимать информацию;
- **Сверьтесь, что менти планировал и сделал ко встрече.** Если в конце занятия менти пишет план, у вас все под рукой 😊
- **Если с прошлой встречи надо было с кем-то пообщаться, или что-то проанализировать, спросите: «Что нового важного осознал за это время».** Для менти важно регулярно рефлексировать и видеть прогресс – это будет укреплять мотивацию и вовлеченность;
- **Спросите: «Что делаем сегодня — двигаемся ли дальше по намеченному плану».** Пусть менти сам проговорит, что для него важно сегодня. Так вы регулярно держите руку на пульсе, а менти привыкает более открыто делиться мыслями.
- Если на встречу есть несколько тем для обсуждения, выделите, какие в первую очередь важны для менти и проговорите порядок работы

Такой плавный старт занимает всего пару минут и позволяет **структурировано провести встречу**

Что делать на самой встрече

Ориентируйтесь на менти, и у вас все получится!

А что это значит?

Не двигайтесь дальше, если видите, что менти не до конца понимает рекомендации или пример.

А как это понять наверняка?

Просто спросите, чтобы убедиться. Это особенно важно на первых занятиях, чтобы вы начали лучше считывать, как менти схватывает. Ниже несколько примеров, как уточнить:

- «Перед тем, как двинемся дальше, хочешь ли что-то уточнить или дообсудить?»
- «Супер – давай финально проговорим, как ты понял, чего и как решили сделать.»

Так вы будете регулярно собирать обратную связь и видеть, что менти с вами на одной волне.

Что еще важно?

Менторинг — это не монолог. Если только вы уже 15 минут без остановки говорите — скорее всего, что-то не так. Истории и примеры — это важно, но основная часть работы происходит через вопросы и рассуждение со стороны менти. Помните об этом и не уходите в слишком длинное повествование.

Как завершать встречу

Правильное завершение встречи влияет на дальнейший процесс менторинга.

- **Спросите «Как впечатления от встречи?».** Это запустит процесс рефлексии у менти. Он вспомнит, что было и поделится обратной связью.
- **В дополнение можно спросить, «Что сегодня было самым полезным?» или «Если бы можно было вынести что-то одно со встречи, что бы это было?».** Это тоже классные вопросы для рефлексии менти и обратной связи для вас;
- **Проговорите, что будет на следующей встрече, и, что менти подготовит к ней.** Попросите менти (или сами) написать в чат, чтобы договоренности были зафиксированы;
- **Если нет фиксированных дней/времени проведения занятий — назначьте следующую встречу.** Так вам будет комфортнее — сразу же забронируйте встречу в календаре, чтобы не забыть.

Если сейчас не готовы выбрать дату — сделайте **отложенное сообщение в чат** на выбранную дату, когда необходимо вернуться к вопросу – это поможет не потеряться.

Поздравляем — вы ментор

Если проводить встречу по предложенному сценарию, вы регулярно собираете обратную связь, точно знаете, что менти вас понимает, и двигаетесь именно туда, куда хочет менти + вы не теряете никаких договоренностей.



Вот так просто?

Да.

Менторинг — это в первую очередь про общение и поддержку, чтобы менти понял, как дойти до цели.

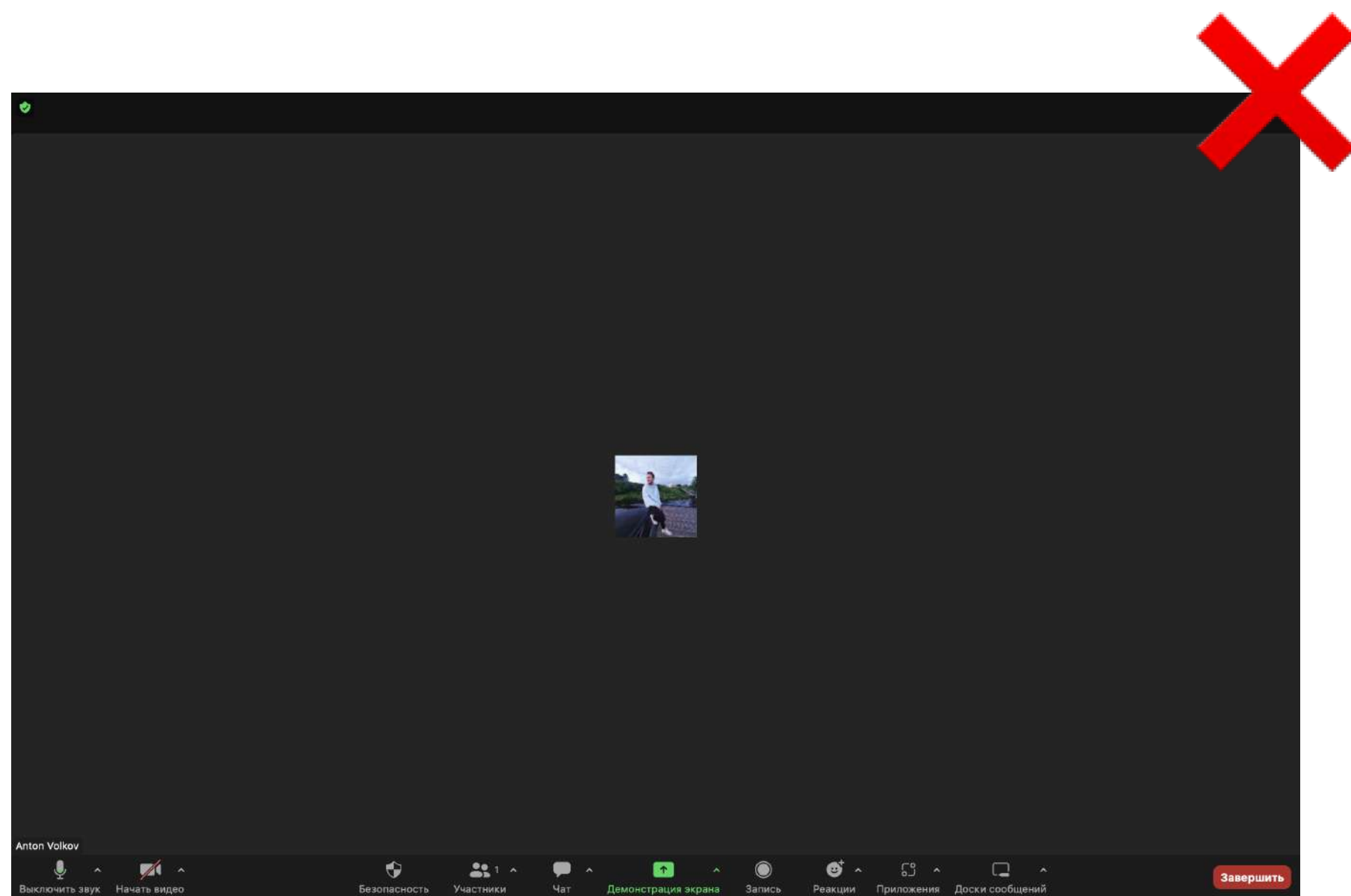
Далее дадим несколько точечных рекомендаций, которые позволят сделать процесс эффективнее.

Где проводить встречи

Заниматься с менти можно как онлайн, так и оффлайн (если есть такая возможность). Для оффлайн занятий отлично подойдет офис, кафе, или даже парк. Главное, чтобы вам было комфортно в процессе.

Если занятия проходят онлайн, мы всегда рекомендуем включать камеру, так как для менти очень важно видеть вас «живьем».

Это необходимый элемент личной связи, а также менти не будет чувствовать себя потерянным, общаясь с темным экраном или статичной картинкой.

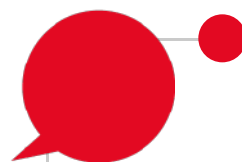


Как доносить идеи

Чтобы эффективно построить процесс и не делать лишних действий есть множество инструментов.

Материалы:

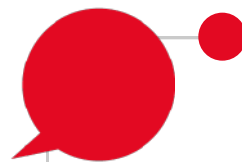
- **Видео-курсы и статьи.** Скорее всего большая часть того, что нужно изучить менти, уже есть на YouTube/Хабре/VC и т.д. Менти приходит с вопросами, а вместе вы можете выбирать, какие видео/статьи посмотреть и почему;
- **Документация и описание методологии;**
- **Книги.**



Таким образом не надо будет готовить объяснения и рассказ с нуля к встречам — пусть менти сам изучит материалы между встречами, а вы **поможете структурировать полученные знания и ответите на вопросы**

Как доносить идеи

Лучший способ донести информацию — объяснять на языке, понятном слушателю. Если вы видите, что менти не понимает какую-либо концепцию, попробуйте упростить объяснение. Вплоть до примеров на корзинках с фруктами из задач по математике.



Самые **простые примеры — самые **лучшие**.**

- У менти сразу же снижается стресс от того, что он что-то не понимает;
- Внешний простой пример легко ляжет в основу понимания даже самой сложной концепции.

Как доносить идеи

Если надо разобрать что-то сложное, используйте метафоры и декомпозицию.

- **Метафоры:** «Смотри, есть история про дровосека, который рубит лес тупым топором, потому что ему некогда — надо лес рубить. Понимаешь, к чему я? Давай подумаем, как выделять время на планирование.»
- **Верхнеуровневая декомпозиция процесса:** «Давай перечислим, что необходимо собрать, чтобы построить пайплайн проверки гипотез?

Где ведём гипотезы

Как их формулируем

Как их оцениваем

Как ограничиваем их по времени

Как приоритезируем

Как передаем на валидацию

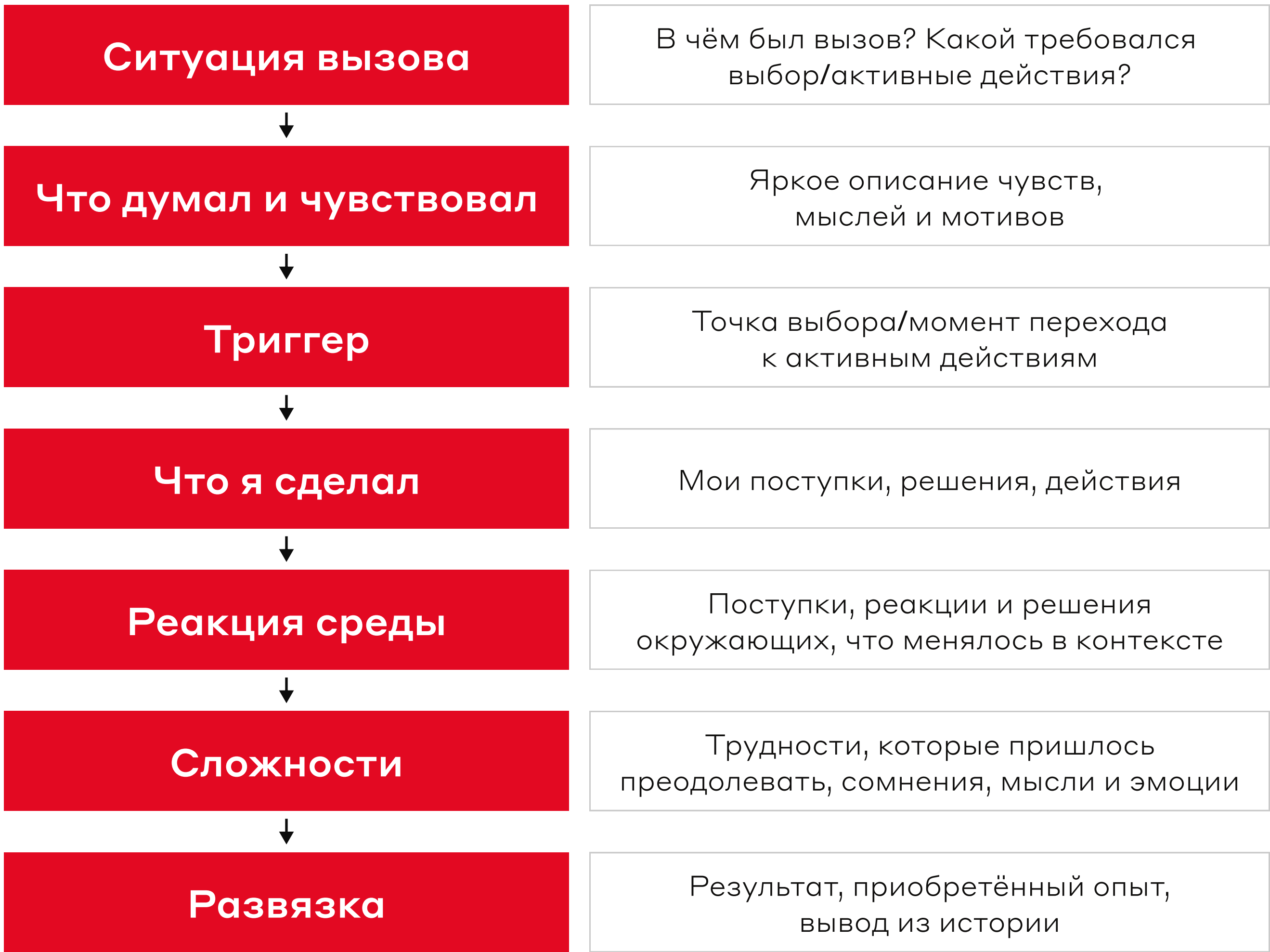
Теперь давай попробуем переложить на твой проект — рассказывай, как будешь двигаться по такому плану уже сегодня.»

Как доносить идеи

Сторителлинг — очень эффективный инструмент, так как позволяет менти соотнести свой опыт с опытом ментора, создает чувство общности и выравнивает партнерскую позицию в паре.

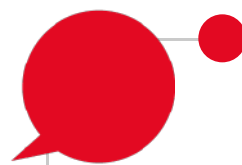
Справа приведена структура рассказа, который идеально раскроет для менти все детали и поможет отрефлексировать на своем примере

Как использовать рассказы для роста и обучения?



Как общаться с менти

В процессе вам предстоит часто давать менти обратную связь.



Обратная связь не должна содержать оценку личности менти.
Она всегда направлена на: результат работы, решения или действия.

Самое важное в процессе формулировки обратной связи:

- **Вежливость.** Необходимо общаться с менти с уважением вне зависимости от ситуации
- **Фокусировка на решении.** Причину сложностей хорошо выделять, но не застревать на ней. Разберите план действий, чтобы решить кейс;
- **Наводящие вопросы.**

Помогите менти самостоятельно найти решение с помощью наводящих вопросов:

«Как тебе кажется, все ли возможное ты сделал для решения задачи?»

«Давай подумаем, как лучше построить процесс, чтобы успевать делать задания между встречами?»

Как общаться с менти

А когда лучше давать обратную связь?

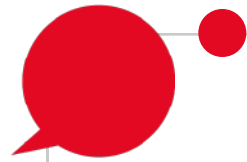
- **В конце встречи,** когда идет обсуждение итогов, а вы хотите подчеркнуть для менти какой-либо момент;
- **В любой момент,** если вы столкнулись с каким-либо качеством менти, которое мешает процессу.

В последнем случае, всегда помните: эмоциональная обратная связь — как правило, неэффективна.

Если какая-то ситуация регулярно повторяется, можно взять паузу в моменте, прикинуть решение, а уже после дать обратную связь в конце встречи, или в начале следующей, если поняли, что так будет эффективнее.



Как поддерживать менти



**Не забывайте подсвечивать успехи менти и хвалить за проделанную работу.
Часто в коммуникации не хватает позитивного подкрепления**

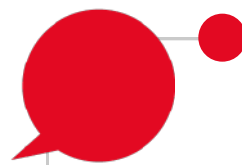
Когда можно хвалить менти?

- Когда закрыли важный/сложный этап
- Когда видите, что менти регулярно вовлечен и много работает
- Когда менти пришел на встречу с новыми идеями

Отталкивайтесь от того, что комфортно именно вам, но помните, что похвала должна обязательно быть искренней.

Как поддерживать менти

Поддержка и эмпатия



Мотивация и фокус менти — не постоянны.

В зависимости от внешних условий они могут меняться. Зачастую, базовые слова поддержки или небольшой отвлеченный разговор на 5 минут вернут все на свои места и менти снова вернется в состояние максимального перфоманса;

Если вы видите, что менти нужно поддержать, или он пришел на встречу «не в форме», обязательно уточните, как у него дела. Если что-то действительно не так — вы об этом узнаете и сможете подстроиться.

Academy

Все **обязательно**
получится!

Academy

Дополнительно

Что почитать про менторинг

- «Элементы Менторинга: 65 ключевых элементов», Брэд Джонсон и Чарльз Ридли
- «Менторинг: Инструкция по применению», Александра Прицкер
- «Путешествие в Менторинг, Руководство по раскрытию внутренних ресурсов», Александра Прицкер. Регистрируйтесь с корпоративной почты и читайте бесплатно в приложении MyBook
- «Наставничество 101: Что нужно знать каждому лидеру», Джон Максвелл

Кому писать с вопросами



Менеджер проекта

Юлия Рагимова

- Почта — YRagimova@alfabank.ru
- Telegram — [@Yulia_21_RA](https://www.instagram.com/Yulia_21_RA)

