

Современная модель реверсивного наставничества

Традиционно корпоративным обучением и наставничеством занимаются наиболее опытные специалисты. Но в **реверсивной, или обратной, модели всё наоборот** — начинающий сотрудник (как правило, молодой) выступает в роли наставника более опытного коллеги, который по служебной лестнице находится выше него, и помогает ему развить новые компетенции. Словом, с точки зрения субординации это передача опыта не сверху вниз, а снизу вверх. Зачем это нужно?

Как в любом наставничестве, это приносит пользу обеим сторонам, но главное — подспудно помогает выстроить в компании более дружелюбную и открытую среду, а также решить некоторые административные проблемы. Происходит это как раз благодаря тому, что руководители начинают смотреть на ситуацию глазами младшего персонала и замечать проблемы, которых раньше не видели.

Что такое реверсивное наставничество

Предметом обучения в реверсивном наставничестве могут быть самые разные знания и навыки, но чаще всего практика направлена на обучение цифровым технологиям, поскольку молодёжь по объективным причинам разбирается в них лучше. Обычно в компании начинают практиковать реверсивное наставничество, когда внедряют электронную систему обучения: молодые сотрудники помогают более возрастным коллегам освоить этот инструмент.

Однако реверсивное наставничество не обязательно предполагает именно межпоколенческое взаимодействие молодых и старших по возрасту. Хотя чаще всего бывает именно так, и в большинстве случаев запускают такую программу для исключения межпоколенческих конфликтов в компании, в широком смысле это не единственный вариант реверсивного наставничества. Возможен и вариант, когда возраст вообще не имеет значения — важна принадлежность к разным должностным уровням. Всё зависит от главных целей программы. А она, повторим, заключается в изменении корпоративной культуры и решении административных проблем. Обучение навыкам тут, как правило, не самоцель, а лишь инструмент и дополнительный полезный эффект.

У каждого человека есть своя «суперсила», вне зависимости от того, где он находится на должностной лестнице. Кто-то блестяще делает презентации, кто-то великолепно ведёт личный блог и отлично разбирается в том, как вести себя в соцсетях, кто-то умеет ещё что-то — а кому-то как раз этому стоило бы научиться. Именно этот фактор и используется в реверсивном наставничестве.

Ещё такая практика может быть полезна, когда опытным работникам нужен свежий взгляд — те, кто ещё вчера были студентами, могут поделиться со старшими специалистами более новой теоретической базой, чем была в своё время у старших (ведь всё меняется, но за изменениями следят не все). Благодаря реверсивному наставничеству можно улучшить цифровые навыки даже ИТ-специалистов.

Но подчеркнём ещё раз: суть реверсивного наставничества обычно не в том, что соединяет тех сотрудников, которых нужно чему-то научить, с теми, кто это знает и умеет, и случайно оказывается, что умеющие находятся ниже по служебной лестнице. Суть в том, чтобы намеренно соединить вышестоящих с нижестоящими, начинающих с опытными, но чтобы при этом начинающие и нижестоящие выступали наставниками.

В чём преимущества реверсивного наставничества

Когда интернет-технологии только начинали развиваться, и большинство руководителей не понимали, как их применять в работе, разобраться им помогли молодые наставники, а результат превзошёл все ожидания: оказалось, что этот формат позволяет не только научить, но и имеет ряд преимуществ по сравнению с классическими методами. В последующие годы многие компании внедряли реверсивное наставничество, постепенно обнаруживая всё больше положительных сторон такого формата.

Создаётся культура доверия и повышается вовлечённость

Выяснилось, что высокий уровень доверия позволяет персоналу испытывать и разделять цели. Реверсивное наставничество поможет и здесь: педагоги формируют более крепкие и близкие взаимоотношения с руководством и благодаря этому могут открыто высказывать свои мысли и идеи. Это, в свою очередь, положительно влияет на вовлечённость сотрудников в жизнь компании, её процессы и развитие. Но, конечно, это подходит лишь таким компаниям, где не боятся открытости.

Выстраивается связь между поколениями и стираются предрассудки.

Молодые люди часто думают, что старшее поколение не готово осваивать новое и склонно сопротивляться изменениям, а старшие, в свою очередь, считают миллениалов избалованными и поверхностными. Это порой приводит к конфликтам на пустом месте. К тому же непонимание старшим поколением потребностей и особенностей младшего нередко становится причиной того, что молодые люди не задерживаются и часто меняют работу.

Благодаря реверсивному наставничеству можно разрушить поколенческие стереотипы. По мере общения участники смогут лучше понять, как другое поколение смотрит на те или иные ситуации и на основании чего принимает решения. А главное — они убеждаются в том, что «другие» не такие ужасные и безнадежные, как им казалось.

Поддерживается разнообразие и толерантность

Реверсивное наставничество — один из инструментов, который помогает развить в компании культуру толерантности, если подбирать наставников и подопечных, отличающихся по полу, национальности, социальной принадлежности и так далее. Например, компания, которая запустила обратное наставничество в поддержку женщин и представителей малых этнических групп. Из их числа в программе участвовали 30 младших сотрудников. Они стали наставниками для старших менеджеров. На встречах младшие сотрудники делились своим мнением и опытом на тему того, как повысить толерантность и уважение на рабочем месте, способствовать разнообразию коллектива. Благодаря этому руководители получили новый взгляд на проблемы «меньшинств» и идеи о том, как с этими проблемами справиться.

Младшие тоже учатся

Реверсивное наставничество, , предполагает не односторонний поток информации, а двусторонний обмен знаниями и опытом между участниками. Младший сотрудник, обучая чему-то более опытного, волей-неволей наблюдает за ним и в чём-то перенимает и его опыт. Старший может к слову поделиться советом, рассказать случай из практики — причём совершенно ненавязчиво. Одновременно младший развивает в себе такие навыки, как самопрезентация, планирование, тайм-менеджмент и прочее, — роль наставника к этому обязывает.

«Практика реверсивного наставничества в корпоративном обучении будет развиваться в будущем. Но для этого нужна работа на двух „фронтах“ — введение учебных дисциплин по наставничеству в образовательных учреждениях и внедрение лучших практик реверсивного наставничества в организациях».

Однако примеры моделей, похожих на реверсивное наставничество, у нас всё же есть. Один из них описан ниже.

Пример успешной программы в российской компании

Про один из редких примеров большой программы, реализованной в российской компании.

В компании было поровну молодых сотрудников и возрастных, старше 50 лет. Получалось так, что либо сотрудник старшего возраста руководил молодым коллективом, либо, наоборот, у коллектива преимущественно возрастных сотрудников был молодой руководитель. При этом представители разных поколений плохо понимали друг друга, мало общались, были разобщены, «кучковались» по возрастному признаку и имели много претензий друг к другу.

Чтобы решить возрастной конфликт, разработали большую длительную программу из трёх составляющих. Во-первых, она включала в себя годовое повышение квалификации для старших сотрудников. На тему возраста внимание не акцентировали, но преподаватели могли быть молодыми, а предметом повышения квалификации выступали подходы к работе, это был обмен профессиональным опытом.

Во-вторых, для старших сотрудников создали группы поддержки и защиты от выгорания.

В-третьих, внедрили систему не столько наставничества, сколько бадди, и перемешали в ней сотрудников разных поколений.

Всего в программе было занято около 350 сотрудников, проведено 20 курсов повышения квалификации и тренингов, десятки командных стратегических сессий.

Программа, принесла плоды: климат в коллективе улучшился. Программа повышения квалификации принесла, с одной стороны, рост компетенции старших сотрудников, с другой стороны, повысила их лояльность к молодёжи.

Как внедрить реверсивное наставничество

Один из плюсов обратного наставничества — оно почти не требует финансовых вложений. Однако компаниям важно очень тщательно подготовить запуск и реализацию программы.

1. Заинтересуйте людей программой

Участие в реверсивном наставничестве должно быть добровольным. Но чтобы сотрудники сами пришли к этому, необходимо их замотивировать:

- , какие бизнес-задачи решает программа и почему им стоит принять в ней участие;
- продвигать инициативу среди своих подчинённых;
- сделайте рассылки с информацией, и почему она полезна и увлекательна;

- создать информационный блок на сайте, чтобы желающие поучаствовать могли легко отправить отклик;
- при наличии ресурсов поощрять тех.