



Александра Прицкер

МЕНТОРИНГ:

ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ

Искусство развивать себя, сотрудников, компании

Александра Прицкер
Менторинг: инструкция
по применению.
Искусство развивать себя,
сотрудников, компании

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64462661
ISBN 9785005344502*

Аннотация

Перед вами руководство с ответами на самые важные вопросы менторинга. Что это такое и зачем? Как проходит практика менторинга? Какие навыки нужны ментору? Как внедрять менторинг в компании? Чем это может быть полезно для самих менторов? В книге вы познакомитесь с кейсами менторинга в российских компаниях, с принципами работы профессиональных ментор-сообществ и моими личными историями как тренера и создателя международных программ обучения коучингу и менторингу.

Содержание

Менторинг: инструкция по применению	5
Глава 1.	19
Глава 2.	64
Конец ознакомительного фрагмента.	73

**Менторинг: инструкция
по применению
Искусство развивать себя,
сотрудников, компании**

Александра Прицкер

© Александра Прицкер, 2022

ISBN 978-5-0053-4450-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Менторинг: инструкция по применению

*Менторинг состоит не в том, чтобы изменить
кого-то*

*или заставить его что-то делать
по-другому, а в том,
чтобы побудить человека
действительно быть собой.*

*Джули Старр,
коуч, ментор, автор книг о менторинге*

Для кого и зачем эта книга

Первое российское пошаговое руководство по менторингу предназначено:

- ✓ для тех, кто хотел бы воспользоваться опытом успешных людей для своего личностного роста;
- ✓ для тех, кто ищет эффективные способы достижения результатов в различных областях: бизнес, семейная жизнь, межличностные взаимоотношения, государственное управление, общественная и политическая деятельность;
- ✓ для тех, кто заинтересован в повышении производительности труда сотрудников;
- ✓ для тех, кто готов применить собственные знания и навыки в качестве базы для развития других людей.

В профессиональном плане эта книга станет ресурсом:

- ✓ для коучей и бизнес-тренеров, желающих освоить одну из самых современных методик развивающих отношений;
- ✓ для сотрудников HR-агентств и HR-специалистов компаний, стремящихся усилить конкурентоспособность путём развития персонала;
- ✓ для руководителей государственных учреждений и бизнес-структур, политиков, активистов общественных организаций, педагогов.

Об авторе

Александра Прицкер – директор Международного университета Global Coaching, обладающего правом выдавать сертификаты Международной федерации коучинга (ICF) по итогам базовых программ обучения и курсов повышения квалификации коучей и менторов.

Александра – третья в России, кто получил высший уровень квалификации в Международной федерации коучинга (ICF) – Master Certified Coach (MCC) ICF. Executive-коуч, президент ассоциации менторов и коучей «Национальная федерация профессиональных менторов и коучей», член совета директоров ICF Russia Chapter, международное направление (2016—2017 гг.) и президент ICF Russia Chapter (2018—2019 гг.). Автор проектов ICF «Звёздный ментор», конференции UK ICF – Россия ICF Chapter «Практика ко-

учинга и менторинга в Великобритании».

Александра является автором международных программ обучения коучингу уровня АСТР (ICF), ACSTH (ICF), CCE (ICF). Первая в России аккредитовала программы уровня CCE и АСТР на международном уровне: «Недирективный коучинг: активация потенциала» АСТР ICF, «Коучинг в бизнесе» ASCTH ICF (в соавторстве), «Менторинг» CCE ICF, «Супервизия» CCE (ICF) – London (UK) – Moscow (Russia).

Александра имеет более 4500 часов ведения коуч-сессий в России, Германии, Великобритании; практикует менторинг с 2010 года, участвует в менторских сессиях в России и Великобритании.

Благодарности

В этом разделе принято публиковать имена, фамилии и должности тех, кто помог автору воплотить в жизнь свою мечту об издании книги. Я решила немного отойти от общепринятых схем, не писать имена, поскольку перечисление людей, кого я от души благодарю, займёт не одну страницу. Я благодарна людям в моей жизни не только за эту книгу, но и за важную роль в моём профессиональном и личностном развитии.

Дорогие друзья, коллеги, учителя, студенты, родные, знакомые! Спасибо вам за то, что вы есть в моей жизни! Спасибо за то, что благодаря вам я стала тем, кем являюсь сейчас.

Спасибо вам за смелость мысли, позволившую мне попасть в новое пространство возможностей. Вы делились со мной своими знаниями, опытом, мудростью. Вы показывали мне пути развития там, где я сама их не замечала. Вы открыли передо мной незнакомый мир и помогли выйти за пределы обыденности. Вы верили в меня, а вера окрыляет. Ваша жизненная философия, ваши идеи, духовные устремления, нравственные ценности, ваша увлечённость служат для меня мощным источником энергии.

Для меня очень важно видеть рядом с собой людей, которые являются ориентиром благодаря иному масштабу мировосприятия. Глядя на них, чувствуешь, что мир становится шире, горизонт раздвигается. Внутри как будто что-то щёлкает, и ты меняешься на клеточном уровне, переходишь на следующий виток развития возможностей. Мозг начинает работать иначе, жизнь видится под другим углом. Благодаря вам я допустила в свою жизнь больше «могу». По сути, вы стали для меня настоящими менторами, даже если между нами не был заключён формальный менторский контракт, ведь ментор – это тот, кто вкладывает душу в развитие другого человека, открывает перед ним двери в неизведанное, кто верит и вдохновляет. Спасибо вам!

Вместо предисловия

Слово «менторинг» становится всё более популярным

в русскоязычном пространстве. Его употребляют профессионалы HR и бизнес-тренеры, владельцы компаний и юные стартаперы, представители органов власти и работники образовательных учреждений, лидеры социальных проектов. Уточним два момента. Первый – терминология. «Наставничество» – это перевод на русский язык английского слова *mentoring*, поэтому в специальной литературе и в речи профессионалов данной сферы можно встретить употребление слов «менторинг» и «наставничество» в качестве синонимов.

Второй момент – это толкование терминов. Исследовательский альянс университетов Шотландии (SULSA¹) в докладе о значении менторинга в науках о жизни² пишет о двух видах наставничества – патронаж (другими словами, спонсорство) и развитие.

Первая модель (спонсорский менторинг) тяготеет к директивности. Наставник обычно намного опытней и старше своего подопечного, в роли наставника может выступать непосредственный руководитель сотрудника. Отношения в рамках этой модели иерархичны: наставник говорит, как нужно делать, а подопечный следует его советам и перенимает опыт. По мнению SULSA, данному подходу не хва-

¹ SULSA – стратегический альянс между одиннадцатью шотландскими университетами, который занимается исследованиями и инновациями в области наук о жизни: www.sulsa.ac.uk/

² «Have a successful mentoring relationship» www.sulsa.ac.uk/z1x2c3/wp-content/uploads/2017/07/How-to-be-a-Mentor.pdf

тает разнообразия инструментов, потому что ситуация спонсорства делает наставляемого зависимым от своего наставника.

Современная идея менторинга связана с развитием ученика – вторая модель. Она ориентирована на людей, которые управляют карьерой и готовы брать на себя ответственность за собственный рост. В отношениях, которые транслирует развивающее наставничество, нет авторитарности и иерархичности, в них обучаются оба участника, в них последнее слово остаётся за учеником (mentee). А непосредственный руководитель не может быть наставником для своего подчинённого.

«Если наставников можно рассматривать как карьерных разработчиков, то спонсоров можно считать ускорителями карьеры», – пишет The Guardian³.

В советское время на предприятиях широко практиковалась именно спонсорская модель менторинга с директивным уклоном, она и вошла в лексикон россиян под термином наставничество. В этой книге мы будем говорить о европейской модели менторинга, о развивающем наставничестве. И термины «менторинг» и «наставничество» будем употреблять как синонимы и как обозначение недирективной модели отношений между наставником и учеником.

³ Allyson Zimmermann «Sponsorship: it's not who you know, but who knows you» www.theguardian.com/women-in-leadership/2013/jul/08/sponsorship-who-knows-you

Менторинг наряду с консультированием, коучингом, психотерапией относится к помогающим методикам работы. Будет некорректно выделять из них лучшее направление, потому что все они хороши для решения определённого круга задач. Почему же объектом рассмотрения данной книги является менторинг?

В России широко практикуется только наставничество в его спонсорской модели. Менторинг, в отличие от патронажа, отвечает современному запросу развития руководителей и талантов. Наставничество помогает новичку, у которого мало или совсем нет знаний и опыта, который хочет поддержки. Наставник говорит подопечному, как и что делать, при этом от последнего ожидается, что он будет выполнять все указания.

Цель менторинга – поддержка и развитие человека, его мышления, креативности, самостоятельности. Эта форма помощи хороша для людей с критическим мышлением, для тех, кому важно расти в партнёрских отношениях. Традиционное наставничество, например, не до конца подходит руководителям, потому что иногда сотруднику важно услышать не только «как делать», но и «давай вместе посмотрим, как сделать», важно увидеть нескольких вариантов. Думаю, в ближайшем будущем должности и социальные роли будут развиваться в этом ключе.

Как коуч с длительной и разнообразной практикой я замечаю, что иногда полезно предложить менти варианты реше-

ния, чтобы он продвинулся в своём вопросе. Предпринимателям, руководителям, талантливым людям требуется поддержка в виде мнения или решения со стороны, от того, кто прожил этот путь и кто по факту своей жизни успешен в обсуждаемой теме.

Я вижу свою цель в том, чтобы рассказать о возможностях нового для нашей страны направления и дать конкретные рекомендации по его применению. Уверена, что менторинг пригодится не только руководителям организаций, HR-специалистам, коучам и педагогам, но и всем, кто ставит перед собой амбициозные цели, стремится реализовать лидерский потенциал. Компетенции ментора – это навыки лидера, который хочет помогать людям расти, становиться более зрелыми и способными.

Менторское движение в России осложняется тем, что практически отсутствуют отечественные методические материалы. Поэтому в данном руководстве я попробую восполнить этот пробел.

Какие ещё есть сложности? Затруднён в российском бизнесе и переход от традиционной формы наставничества к более перспективным методам. Директивная модель привычна и даёт локальные результаты, но стремление сохранить традицию мешает посмотреть на плюсы менторинга. Это отдаляет компании от преимуществ, которые создаёт именно развивающий формат.

И, пожалуй, самая частотная проблема менторинга в Рос-

сии, которую я вижу как консультант, провайдер и создатель программ обучения менторингу, – компании внедряют менторинг, не разобравшись, что это такое, и не обучив персонал. Из-за этого уже на старте проекта организации получают фрустрированных участников: у них нет понимания, как будут происходить ментор-сессии, как строить отношения с менти/ментором. Что делать, когда менти не появляется месяц, принимать за него какие-либо решения или нет? Что обсуждать на пятой-шестой сессии? Есть проблемы в отношениях с менти – выносить их на обсуждение или нет? Как завершать отношения корректно, чтобы сохранить хорошие результаты? Что делать, когда менти на сессии очень много говорит – слушать его или следить за дедлайном? И другие.

Больше половины часто задаваемых вопросов о внедрении менторинга решаются обучением менторов и менти. На первом тренинге по менторингу я объясняю участникам структуры взаимоотношений в рамках методики, и люди после окончания встречи говорят, что структуры им «жизненно необходимы». Профессиональное освоение методики проясняет, кто и за что ответствен и как создать такой процесс, где всё понятно заранее. Обучение делает реализацию программы менторинга в компаниях на 70% легче и интереснее для участников.

«Обучение менторингу дало мощное понимание того, как структурировать встречи, какие инструменты применять, как себя вести с партнёром, как его расположить к себе, да-

ло понимание кодекса этики и умение создавать безопасное пространство для менти, – объясняет **Константин Белкин**, *советник председателя правления, генерального директора ООО „Сибур“*. – Тем, кто вступает на путь менторинга, следует осознать – чтобы быть эффективным ментором, учиться придётся постоянно. Границ и пределов в профессиональном развитии ментора я не вижу: читайте книги, посещайте семинары, участвуйте в онлайн-чатах – менторинг всегда будет держать ваше мышление в тонусе».

О ценности обучения менторов и менти перед запуском программы менторинга рассказывает **Ольга Лунёва**, *старший HR Бизнес-партнер компании KPMG*:

«В идеале организации, которая планирует внедрять менторинг, стоит провести тренинг для менторов и, что не менее важно, для менти. Это позволит создать единые стандарты и единое понимание целей, процессов, результатов. В этом случае не будет неоправданных ожиданий. Если нет возможности обучить сотрудников, имеет смысл определить тайминг, структуру программы, организовать установочные встречи с менторами и менти, чтобы обсудить основные принципы, цели, задачи и понять, что ожидания от программы совпадают. Даже если у ментора есть большой опыт, желание делиться и развивать другого человека, всё равно в ходе партнёрства возникают вопросы об уровне ответственности и инициативы, степени откровенности между ментором и менти. А можно ли критиковать? А надо ли настаивать

на чём-то, если менти не согласен? Надо ли брать обратную связь? Как избежать обид и выяснения отношений, если обратная связь не такая, как ожидалось? Что делать, если менти не идёт на контакт или недостаточно откровенен?»

Пару слов о профессионализме. Почему происходит ситуация, когда компания сначала внедряет менторинг, а потом пытается научить сотрудников, как это делать правильно?

Когда организация назначает менторов из числа сотрудников, то ответственные за проект лица опираются на знания, умения и опыт кандидатов и считают это ведущим фактором успешных отношений. Ментор пытается передать свой опыт менти, но оказывается некомпетентен в форме его передачи, как следствие, менти не может этот опыт усвоить.

Например, ментор, до конца не вникнув в ситуацию, решил за менти, что тому нужно, и выдал большой объём информации на другую тему, – в результате встреча не соответствует ожиданиям менти. Или другой пример: ментор ведёт себя высокомерно, из-за чего менти не воспринимает информацию на сессии, а после встречи восстанавливает свою самооценку. Поэтому мне импонирует зарубежная практика: если специалист решил заниматься наставлениями других людей, то он обязательно идёт учиться, чтобы стать максимально полезным для подопечных, чтобы быть в своей роли профессионалом.

В мире работают несколько профессиональных менторских сообществ, которые устанавливают стандарты для на-

выков менторов и предлагают соискателям сдать экзамен на соответствие этим стандартам. Одной из профессиональных менторских ассоциаций является ЕМСС⁴. Это объединение предлагает различные программы обучения для менторов, а также программы аккредитации для организаций, которые проектируют, реализуют и оценивают программы менторинга и коучинга.

В России обучением менторов по стандартам занимается Международный университет Global Coaching, а аккредитацией организаций – Национальная федерация профессиональных менторов и коучей.

Я опиралась на труды своих учителей – ведущих британских специалистов по менторингу: коуча и консультанта, сооснователя компании Starr Consulting, партнёра Международного университета Global Coaching, автора книги «Учебник по менторингу: ваше пошаговое руководство, чтобы стать лучшим ментором»⁵ Джули Старр и руководителя глобальной сети экспертов и инструкторов по наставничеству «Coaching and Mentoring International», профессора университетов Sheffield Hallam и Oxford Brookes, автора 70+ книг по коучингу и менторингу Дэвида Клаттербака.

⁴ European Mentoring and Coaching Council (EMCC) – Европейский союз менторов и коучей.

⁵ Julie Starr «The Mentoring Manual: Your step by step guide to being a better mentor», 2014.

О путешествии в менторинг

Вы держите в руках не просто инструкцию, а путеводитель в мир менторинга. И раз вы нашли смелость пройти со мной по этому пути, позвольте мне небольшую ремарку о том, почему идея путешествия так близка методике менторинга:

- путешествие нас меняет: мы раздвигаем границы своего мышления, получая новый эмоциональный опыт, это возможность разобраться в себе, осуществить переоценку ценностей;
- у путешествия есть цель: оно имеет начало и конечный пункт, маршруты следования к которому мы можем выбирать сами и корректировать;
- путешествие несёт страх неизвестности: когда мы хотим пройти по незнакомому пути, нам иногда приходится двигаться «вслепую», мы не знаем об опасностях и находках, которые нас ждут;
- путешествие – это шанс постичь новое: найти собственные смыслы и близких по духу попутчиков;
- путешествие – это наши усилия: желание отправиться в путь может так и остаться мечтой, если не начать действовать;
- путешествие – это удовольствие от процесса: когда мы ощущаем энергетический подъём просто от того, что следуем по этому пути к намеченной цели, что приняли правила

игры, что ввязались в подобную авантюру.

Менторинг обладает этими свойствами, но только с одной поправкой – маршруты его ведут в глубину внутренних человеческих ресурсов, помогая ученику обнаружить и усилить свой потенциал. Итак, в путь!

Глава 1.

Пункт назначения «Успех»



Прочитав эту главу, вы узнаете:

- в чём отличие менторинга от наставничества и почему «менторский тон» не имеет никакого отношения к европейскому менторингу;
- зачем Стив Джобс и Ричард Брэнсон обращались за помощью к менторам;
- как управлять тем, что не можешь проконтроли-

ровать.

Зарубежный опыт показал высокую эффективность менторинга при решении спектра вопросов. Надеюсь, что и в нашей стране у него большое будущее. Несомненно, менторинг войдёт в число самых используемых инструментов для решения четырёх глобальных задач.

1. Повышение эффективности работы персонала в различных сферах деятельности: управление, продажи, переговоры, любая другая профессиональная ниша, где полезно передавать успешный опыт и знания от одного человека к другому, чтобы менти⁶ стал продуктивнее.

2. Реализация лидерского потенциала: создавать ресурсы для первых лиц компаний, руководителей высшего и среднего звена – как с целью передачи опыта или мнения, так и с целью совместной рефлексии о вопросах, в которых важно найти сильное решение.

3. Развитие бизнеса: поддерживать стартапы и предпринимателей, для переформатирования и масштабирования существующих проектов.

4. Личностный рост как условие личной зрелости: улучшить семейные отношения, воспитание детей, взаимодействие с окружающими, управление своим временем, эмоциями и многое другое.

⁶ Менти (от англ. mentee) – подопечный ментора, ученик.

Где практикуется менторинг

В Великобритании и Америке менторинг органично встроено в систему HR-менеджмента, созданы отдельные социальные институты, занимающиеся организацией этого процесса. Так, «в США работает около 200 менторских сообществ, в Великобритании – 50, в Австралии – 30. Международный форум лидеров бизнеса (IBLF) реализует в 50 странах собственную менторскую программу»⁷. В 2013 году, согласно данным Агентства по подбору персонала Adecco⁸, 79% работодателей предлагали внутренние менторские схемы. В исследовании развития обучения и талантов, проводимом Королевским институтом персонала и развития (CIPD)⁹, менторинг упоминается в числе важнейших лидерских навыков. Это вполне логично, поскольку менторинг является ценным ресурсом для руководителей, он позволяет наиболее полно реализовать управленческий потенциал как менти, так и ментора.

Всемирно известные успешные бизнесмены не скрывают, что они пользовались помощью менторов. Вот что по этому поводу пишет Ричард Брэнсон в своей книге «Бизнес в стиле Virgin: чему вас не научат в бизнес школе»¹⁰:

⁷ www.forbes.ru/milliardery/318313-sovet-na-milliard-kak-poluchit-v-nastavniki-biznesmena-iz-spiska-forbes

⁸ www.altairadvisory.co.uk/new-page-1

⁹ The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).

¹⁰ Richard Branson «The Virgin Way: Everything I Know About Leadership», 2014.

«Что общего между Ларри Пейджем, Стивом Джобсом и вашим покорным слугой? Мы все получали помощь менторов. Да, даже крайне неординарно мыслящий основатель Apple время от времени пользовался советами и поддержкой. Неважно, кем вы являетесь, откуда вы пришли или чего вы добились, хороший ментор всегда является бесценным активом... Поэтому, пожалуйста, примите это от меня: какими бы невероятно умными вы себя ни считали, какой бы блестящей ни была ваша концепция развития, вам и вашему бизнесу необходим хотя бы один хороший ментор».

В свою очередь, сами преуспевающие бизнесмены становятся менторами для следующих руководителей. У любого настоящего лидера со временем появляется потребность усовершенствовать окружающий мир, поднять уровень его развития на новую высоту. Менторинг позволяет воплотить эти намерения в жизнь. Человек, способствующий развитию новых лидеров, оказывает влияние на развитие цивилизации в целом, вносит свой вклад в построение лучшего будущего.

В России менторинг как метод развития лидерского потенциала в масштабах организаций делает только первые шаги, менторские объединения появились в нашей стране в 2012 году. Пожалуй, крупнейшим из них на сегодняшний день является Ассоциация менторов бизнес-школы Сколково. В 2013 году это менторское сообщество стало обладателем премии правительства Москвы¹¹ в номинации «Ментор-

ское сообщество года» как самая быстрорастущая организация менторов в Москве

По данным Forbes¹², сотни предпринимателей уже воспользовались менторской помощью таких преуспевающих российских бизнесменов, как Сергей Попов, Рубен Варданян, Михаил Куснирович, Анатолий Карачинский, Максим Карпов. Сооснователь группы компаний «Технониколь» Игорь Рыбаков потратил 1 млрд рублей на создание «Рыбаков фонда», чтобы финансировать сопутствующие процессу менторинга расходы. Подчеркну, что сами именитые менторы работают безвозмездно. Владельцы бизнеса находят источник вдохновения и стимулы к новому развитию, помогая двигаться вперёд начинающим предпринимателям.

В распространении менторства как метода развития сотрудников и как способа реализации лидерского потенциала основной движущей силой служат крупные зарубежные компании, работающие на территории России, и передовой отечественный бизнес.

Основной вектор продвижения менторинга на территории нашей страны связан с развитием лидерского потенциала управленцев. Менторинг используется как ресурс повышения эффективности руководителей высшего и среднего звена. Многие менеджеры на собственном опыте убедились

id=nNm3BwAAQBAJ&pg=PR1&lpg=PR1&dq

¹² <http://www.forbes.ru/milliardery/318313-sovet-na-milliard-kak-poluchit-v-nastavniki-biznesmena-iz-spiska-forbes>

в результативности методики. Думаю, что в ближайшем будущем менторские взаимоотношения проникнут во все сферы деятельности, включая бизнес, государственное управление, образование, здравоохранение, построение семейных отношений.

Пример из жизни

Менторинг – часть корпоративной культуры

Для крупных мировых компаний менторинг стал органичным инструментом управления персонала. Вот что говорит об этом *Олеся Шарай, HR-менеджер компании Ericsson*¹³ в регионе Северная Европа и Центральная Азия: «Культура менторства в компании Ericsson существует в течение длительного времени. Традиционно в разных технических подразделениях компании более опытные специалисты передают свои навыки менее опытным. Поэтому программы менторинга, которые реализуются в регионе Северная Европа и Центральная Азия, органичны для нашей корпоративной культуры и соответствуют нашим традициям. В последние несколько лет в Восточной части нашего региона мы сосредоточены на развитии лидерского потенциала руководителей и наших талантов, будущих управленцев компании.

¹³ Ericsson («Эрикссон») – шведская компания, производитель телекоммуникационного оборудования, поставляет технологические решения и профессиональные услуги для операторов связи.

Можно сказать, что в настоящее время менторинг поднялся на новый уровень, выйдя за рамки чисто профессионального обучения».

Античное начало и актуальное продолжение

Понятие «менторинг» пришло в нашу страну относительно недавно, но само слово «ментор» известно каждому, кто знаком с античной мифологией. Так звали героя гомеровской поэмы, мудрого друга, которому отважный Одиссей, отправляясь в плавание, доверил воспитание сына и управление домом. В русском языке имя Ментора стало нарицательным для наставника или учителя и нередко употребляется в ироническом смысле. Например, мы говорим о «менторском тоне», когда собеседник пытается нас поучать. Откуда же взялось противоречие между явно позитивной ролью Ментора и его насмешливым восприятием?

Популяризатор наставничества и известный ментор профессор Дэвид Клаттербак в своих лекциях объясняет это тем, что Ментор был значительно старше сына Одиссея Телемаха и старался учить его жизни с помощью нотаций и указаний. Разумеется, такой способ обучения юноше не нравился. Однако у Гомера наружность Ментора часто принимала Афина-Паллада, покровительница Одиссея, являлась к Телемаху и его отцу. В облики Ментора Афина помогала Пенелопе (жене Одиссея) бороться с назойливыми женихами и старалась примирить Одиссея с народом. Также под видом

Ментора она сопровождала Телемаха в Пилос.

Позднее функция ментора как «маски божества» была вытеснена в литературе нового времени функцией «наставника», это можно увидеть в романах «Приключения Телемаха» Франсуа Фенелона, «Телемахида» Василия Тредиаковского. Имя Ментора вошло в обиход европейских языков как нарицательное в значении наставника или руководителя юношества, со стилистическим оттенком одиозности — «менторским тоном».

Интересно, что Афина вела с Телемахом диалоги, которые мы назвали бы сейчас менторскими сессиями. Их особенность в том, что богиня мудрости не давала никаких приказаний, не говорила, как следует поступать Телемаху, а стремилась, чтобы молодой человек развивал свой ум и вырабатывал собственные решения. Она относилась к нему не как к объекту воспитания, а как к взрослой, самостоятельной, свободной личности и ставила целью диалога с ним — развитие.

Когда Афина принимала внешний облик Ментора, окружающим казалось, будто это воспитатель ведёт с Телемахом мудрые беседы. Поэтому метод, который по сути своей был реализован Афиной, назван в честь Ментора. Таким образом, ни «менторский тон», ни позиция строгого наставника никакого отношения к менторингу не имеют. И говоря о современном менторе, мы будем думать не о нудном пожилom наставнике, а о прекрасной богине-воительнице.

Ментор XXI века, подобно богине Афине, фокусирует внимание на задачах Телемаха, способствует достижению успеха другого человека. Ментор – это доверенный советчик, который поддерживает обучение и развитие своего подопечного, по традиции именуемого «учеником», или менти, иногда протеже. Несмотря на различие в уровне развития, отношения ученика с ментором ощущаются как личные, ведь ментор – не просто хороший учитель, он партнёр. При менторинге возникает особый канал душевного взаимодействия, по которому передаются не только знания и навыки, но и человеческая поддержка, помощь, глубинная мудрость. Ментор направляет, но не указывает, поддерживает, но не делает вместо ученика, делится мыслями, но не принимает решения за ученика. Если вернуться к идее путешествия, то ментор – это опытный попутчик на дороге к личностной зрелости и связанному с ней успеху.

Джули Старр даёт такое определение менторинга¹⁴:

«Менторинг – это уникальные взаимоотношения, в которых один человек (ментор) обеспечивает поддержку получения новых знаний, развития и прогресса другого человека (ученика). Это стратегическое партнёрство, при котором ментор работает вместе с учеником, верит в него, предлагает информацию, совет и помощь в том виде, который придаст менти сил».

¹⁴ Julie Starr «The Mentoring Manual: Your step by step guide to being a better mentor», 2014.

По сути, «стихийный» менторинг пронизывает всю нашу жизнь и воспринимается настолько естественно, что порой его даже не замечаешь. Ситуации, где он реализуется, могут быть разнообразными и касаться любых сфер жизни. В семье менторским архетипом, как правило, обладают бабушки и дедушки, к их советам мы прислушиваемся охотнее, чем к мнению родителей. В годы учёбы у многих из нас были любимые преподаватели и старшие товарищи, оказавшие серьёзное влияние не только на образовательный процесс, но и на формирование личностных ценностей и жизненных принципов. Для верующих нередко в качестве ментора выступают личные духовники. Я имею в виду не тех священников, которые наставляют, как надо поступать в конкретных ситуациях, а тех, которые с помощью различных примеров подталкивают вас к самостоятельным размышлениям и выводам.

Пример из жизни

Мой младший сын, ему 14 лет, интересуется бизнесом. У него уже есть свой заработок, часть которого он с удовольствием тратит на увлечения, коллекционирует кроссовки. Видя его старания и мотивацию развиваться в сфере бизнеса, я думала, как могу его поддержать. И обратилась к двум своим однокурсникам из группы Executive MBA Московской школы управления Сколково. Сокурсники согла-

сились пообщаться с сыном и выступить для него менторами. Сыну идея понравилась, и он основательно подготовился к встрече – написал 70+ вопросов к менторам.

После встречи с моими сокурсниками сын вернулся «заряженным». Таким мотивированным я не видела его полтора года: он был впечатлён и вдохновлён общением, хотя успел задать только четыре вопроса из своего списка. Однокурсники рассказали, как начинали бизнес, что важно для роста, что им помогло достичь значимых результатов, какие самые важные внутренние изменения произошли. Один из ключевых тезисов, который извлёк сын из менторской беседы, – важно интересоваться не столько победами бизнеса, сколько провалами. Осознание неправильных решений, умение делать выводы из ситуации и двигаться дальше, когда что-то не получилось, – вот на что нужно обратить своё внимание, если действительно хочешь знать, как вести бизнес. Результатом менторской беседы стало то, что сын по-новому подошёл к организации своего времени в период летних каникул. Все три месяца он читал рекомендованные книги, стал ходить в спортзал. Наблюдая за ним со стороны, я замечала его высокую концентрацию на собственных целях.

Наш практикум

Менторы среди нас

Чтобы лучше понять сущность менторского взаимодействия, предлагаю вам подумать над следующими вопросами.

- Кто оказал благотворное воздействие на формирование вашего мировосприятия?
- Как он это делал?
- Какие вопросы он вам задавал?
- Был ли у вас в юности друг, преподававший ценные уроки жизни? В чём это выразалось?
- Кто и каким образом повлиял на развитие вашей карьеры?
- Кого вы могли бы назвать своим учителем по жизни и почему?
- Существуют ли у вас сейчас отношения, которые можно отнести к категории менторских?

Выигрыш в ассортименте

В книге «Ментор нужен каждому»¹⁵ профессор Дэвид Клаттербак пишет, что для потенциального ученика менторинг оптимален в случаях, когда...

1. ...человек чувствует недостаток опыта, знаний, понимания или контактов для осуществления какой-либо деятельности. Например, он хочет превратить своё хобби в бизнес, но никогда раньше предпринимательством не занимался. Поэтому ему нужен кто-то, кто прошёл этот путь и мог бы

¹⁵ David Clutterbuck «Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation», 2004.

поделиться своим опытом.

2. ...человек находится в сложной ситуации, стоит перед выбором или столкнулся с препятствиями на пути к цели. Проблема может касаться любой сферы жизни, например, кто-то хочет зарабатывать больше, но не знает, как «пробить свой финансовый потолок», а кто-то не понимает, почему убыточны его бизнес-проекты. Ментор, разумеется, не станет сам решать проблемы, но поможет найти оптимальное решение.

3. ...человек стремится к профессиональному росту и хочет воспользоваться ресурсами тех, кто достиг мастерства в этой в профессиональной нише. Это в равной степени касается предпринимательства, наёмного труда, фриланса – людей из любой сферы.

4. ...человек хочет узнать секреты карьерного успеха. Это прослеживается в интересе к статьям вроде «5 принципов жизни миллионеров», а также в желании узнать «фишки», идеи и инструменты достижения успеха.

В организациях, где развита корпоративная культура, менторинг является эффективным способом повышения результативности труда сотрудников. И сферы его применения разнообразны.

1. Адаптация вновь принятых сотрудников и быстрый рост их эффективности.

2. Переход на более совершенные методов работы.

3. Системная подготовка будущих лидеров, развитие талантов.
4. Снижение частой сменяемости сотрудников и удержание ценных сотрудников.
5. Поддержка специалистов, чья роль в компании или обязанности поменялись (например, кого-то впервые назначили на руководящую работу или перевели на новую должность с более широким или отличным от предыдущего функционалом).
6. Создание доверительных отношений в коллективе, увеличение вовлечённости персонала и его ориентации на результат.
7. Улучшение взаимосвязи между отделами/филиалами/структурными подразделениями предприятия.

Пример из жизни

Менторинг – компетенция руководителей будущего

Крупные российские компании увидели эффективность менторинга на собственном опыте. Рассказывает **Ирина Мальцева**, заместитель директора макрорегионального филиала – директор по организационному развитию и управлению персоналом МРФ «Волга» ПАО «Ростелеком»:

«Полезьа от внедрения менторинга многообразна. Во-первых, это формирование пространства поддержки и доверия между бизнесом и HR. В этом взаимодействии у руководи-

теля появляется возможность проговорить свои мысли, высказать сомнения, получить поддержку новым идеям, выслушать точку зрения HR и принимать решения с его экспертной помощью. Мы даём возможность руководителю на определённом сложном этапе взять паузу, чтобы лучше понять свои задачи и намерения, повысить уровень осознанности. В конечном счёте при этом возрастает качество управленческих решений, так как они принимаются на ином уровне восприятия и анализа ситуации. Во-вторых, это индивидуальное развитие лидеров посредством рефлексии, диалога, обратной связи. Образно говоря, мы помогаем руководителям расширить картину мира и увидеть новые направления развития. Мы обогащаем его своим видением людей и их возможностей. В-третьих, менторинг способствует формированию корпоративной культуры открытости, что ведёт к усилению эффективности бизнеса.

Культура открытости предполагает доверие, осознание смысла собственной работы, конструктивные отношения между руководителями и подчинёнными, прозрачность механизмов карьерного роста, наличие возможностей для профессионального развития. Все эти факторы усиливают мотивацию сотрудников, увеличивают вовлечённость, что всегда позитивно сказывается на эффективности бизнеса. Особенно актуально это в настоящее время, когда работать приходят представители поколения Y. У них свои ценности, запросы и приоритеты в работе. Для них культура партнёрства

и обратной связи – обязательные условия. Использование менторинга позволяет усилить связь поколений, передать «игракам» опыт и мудрость тех, кому сейчас 50 и более лет. Корпоративная культура нашей компании меняется в сторону горизонтального взаимодействия, командной работы, обратной связи. В настоящее время внедряются принципы производственной системы. От руководителей всё больше требуются компетенции вдохновляющего лидера. У нас появляются плоские проектные структуры, в которых любой участник команды может быть ситуативным лидером. И навык менторинга станет при этом одним из ресурсов, помогающих выстраивать эффективные командные отношения. Поэтому я часто называю менторинг инструментом для руководителей будущего».

За рубежом менторинг применяется в развитии социальных институтов. В Великобритании и США реализуются различные менторские программы – от профилактики правонарушений среди «трудных подростков» до интеграции в профессиональную среду людей с ограниченными возможностями. Существуют многочисленные примеры использования менторинга в учреждениях образования, в компаниях на уровне корпоративной культуры, в бизнесе и международных проектах.

1. В школах Великобритании практикуют наставничество сверстников, когда новичку или отстающему ученику предоставляют ментора из числа учащихся на два класса старше.

Кроме этого, Лондонский столичный университет¹⁶ предлагает программы менторинга для школьников и студентов колледжей, где наставниками выступают студенты университета¹⁷. А Хартфордширский университет кроме различных схем менторинга для учеников средних школ предлагает системное обучение наставничеству для своих студентов¹⁸.

2. Ветераны боевых действий после увольнения из вооружённых сил получают ментора, чтобы перейти к гражданской жизни, найти себя в новой профессии, расширить социальные связи и получить бизнес-совет¹⁹.

3. Компания Caterpillar работает в различных отраслях – от производства тяжёлого оборудования и двигателей до финансовых услуг. Компания предлагает своим новым сотрудникам уникальную программу менторинга, которая позволяет начинающим специалистам перемещаться по разным подразделениям фирмы в течение двух-трёх лет. Во время этого захватывающего опыта сотрудники не только получают практическое обучение, они развивают отношения с высшим руководством и с наставниками программы²⁰.

¹⁶ London Metropolitan University.

¹⁷ www.londonmet.ac.uk/about/school-programmes-and-outreach/mentoring-through-schools-and-colleges/

¹⁸ www.herts.ac.uk/about-us/outreach-and-widening-participation/mentoring/mentoring-opportunities-for-schools

¹⁹ nvf.org/mentoring-veterans/

²⁰ www.monster.com/career-advice/article/9-companies-with-solid-mentorship-programs-0816

4. Британская академия кино и телевизионных искусств (BAFTA²¹) осуществляет вместе с Британским институтом кино (BFI) программу наставничества для начинающих кинематографистов. Будущих режиссёров, сценаристов и продюсеров, работающих в разных жанрах и техниках, в течение года наставляют известные деятели киноиндустрии. Цель программы – помочь ученикам развить свои отраслевые знания, профессиональные связи и увидеть возможностей рынка кино²².

5. Примером масштабных программ менторинга служат компании Google и Apple.

6. Для создания сильной корпоративной культуры, в которой каждый сотрудник может построить успешную карьеру, менторинг внедряет компания Boeing²³.

Потребность в работе с ментором остро ощущается в переходные периоды жизни, когда меняются статусы или появляются социальные роли.

1. Переход от дошкольного образования к школьному.
2. Подростковый возраст, половое созревание.
3. Профессиональное самоопределение, окончание учёбы в школе.
4. Первые месяцы обучения в вузе.

²¹ The British Academy of Film and Television Arts.

²² www.bfi.org.uk/flare/bfi-network-flare-mentorship-bafta-meet-filmmakers

²³ blog.gloo.us/corporate-mentorship-program-examples

5. Выбор и поступление на работу.

6. Появление ребёнка.

7. Переход на руководящую должность и первый опыт управления людьми.

8. Смена профессии, специализации, места работы.

9. Открытие бизнеса.

10. Критические моменты развития жизни и бизнеса.

11. Выход на пенсию.

Пример из жизни

Менторинг и воспитание детей

По мере того как я всё глубже изучала и практиковала менторинг, я стала замечать, насколько сильно меняются мои отношения с окружающими, а главное – с моими детьми. Наверное, для каждого родителя рано или поздно наступает момент, когда привычные методы воспитания перестают эффективно работать. Пока ребёнок маленький, ты можешь многое проконтролировать и полностью обеспечить его безопасность: правильно накормить, уберечь от горячих и колюще-режущих предметов, провести за ручку через дорогу и т. д. Но дети растут, и зона контроля тает, как шагреновая кожа. И здесь важно не пытаться и дальше контролировать ребёнка, а найти основу для построения новых отношений, более зрелых и дружественных.

Когда два моих сына-подростка изъявили желание иногда

оставаться ночевать у друзей, я испугалась. Воображение рисовало жуткие картины того, что может с ними случиться вне дома. Вдруг их там напоят алкоголем? А вдруг в числе друзей попадётся «не тот человек»? А вдруг по пути домой на них нападут? Мне представлялись сотни таких ужасающих «вдруг».

Если вы родитель, то понимаете мои опасения. Мы все волнуемся за детей, и это нормально. Нам было бы спокойнее, если бы мы могли контролировать каждый их шаг. И я поначалу пыталась идти по этому пути: манипулировала, искала, какой поступок сыновей может стать предлогом для запрета – моделировала ситуацию, в которой ребёнок сам бы чувствовал себя виноватым, что его не пускают к друзьям. Мой деспотизм начал расцветать: «Ага, ты не прочитал рекомендованные мной книги или не помыл посуду за собой, значит, ночёвка в гостях отменяется». Хотя проблема была во мне, в моих представлениях о «родительской вертикали» и в моих инстинктивных, неосознанных решениях. Но сыновьям это преподносилось не как мамино волнение, а как их проступки. Разумеется, с таким подходом взаимопонимания с детьми я не достигла.

Если бы я и дальше стремилась обезопасить детей от сложностей мира манипуляциями, то рано или поздно пришла бы к ситуации, в которой двери искреннего общения оказались бы закрыты, а в наших отношениях процветало бы креативное враньё. Нас ждал тупик: сыновья просто нача-

ли бы скрывать от меня свои поступки и намерения. Предпосылки я уже создала. Ведь это я начала маскировать свои реальные мотивы мнимыми нарушениями с их стороны.

Но что же делать, чтобы одновременно чувствовать, что дети находятся в безопасности, и при этом предоставлять им желаемую свободу действий? Как повысить влияние, не используя директивность?

Для меня решением стало использование компетенций ментора. Я поделилась с сыновьями своими переживаниями, рассказала о страхах, озвучила идеи для решения ситуации и спросила их, что они сами об этом думают. Мы поговорили не с позиции «родитель – ребёнок», а с позиции «взрослый – взрослый». И сыновья осознали ответственность за своё поведение. Они поняли, что у меня есть основания переживать за их безопасность, что я не стремлюсь следить за каждым их шагом, но хочу быть уверена, что они в порядке. С тех пор парни без напоминаний звонят мне, если где-то задерживаются, а когда идут к друзьям, то оставляют координаты. Я открыто могу поделиться с ними своим беспокойством, и сыновья предлагают решения – СМС ближе к 22:00 «со мной все ОК». Понимаю, что так будет не всегда, но пока они подростки, эти договорённости значимы для меня, как значимо и наше партнёрство, и взаимное уважение к друг другу.

Данный пример – не единственный прорыв в отношениях с детьми благодаря практике менторинга. Дети растут, роли меняются, директивное воспитание и контроль уступают ме-

сто взаимодействию по схеме «равный – равный».

Было время, когда я читала своим детям научно обоснованные скучные лекции о том, каким нужно быть человеком, говорила о проактивности и саморазвитии. Даже Абрахама Маслоу помню цитировала, Петра I заставляла читать и другие полезные книги. Я удивлялась, почему они не следуют моим установкам, ведь я же так хорошо всё объяснила. Но у сыновей мои дидактические выступления вызывали только смех – естественную защитную реакцию. Сейчас я тоже смеюсь, вспоминая свои попытки «лекционного» воспитания. Менторинг помог мне осознать, что говорить надо только тогда, когда тебя хотят услышать, когда твой опыт действительно интересен. Я поняла, что навязывать знания детям – пустая трата времени. Мнегодились и навыки коучинга: умение задавать вопросы, которые стимулируют мышление и поиск нужной информации.

Ещё момент, не каждый родитель может стать стопроцентным коучем или ментором для своих детей, потому что наверняка не ограничится слушанием и задаванием вопросов, а непременно предложит варианты действий. Важно, чтобы эти варианты именно предлагались, а не навязывались – в этом состоит суть менторинга.

Владение компетенциями ментора подарило мне возможность стать лучшим родителем, чем я была прежде. Менторинг стал для меня инструментом развития эмпатии, укрепления взаимопонимания и доверия, а также влияния в тех

аспектах, где неэффективен контроль. Поэтому я надеюсь, что распространение развивающего наставничества в России будет связано не только с корпоративными формами работы, но и с семейными вопросами, личными взаимоотношениями.

Менторинг: кому это нужно?

Нужен ли менторинг подопечному? Что выигрывает от этого общения ментор? Почему руководители крупных компаний за рубежом (а с недавнего времени – и в России) вкладывают время и силы в развитие менторских программ? На первый взгляд ментор только отдаёт, делится своими знаниями, опытом и другими ресурсами. Особенно если учесть, что в целом ряде проектов менторы выполняют свои функции безвозмездно. Но на самом деле ментор получает от менторинга немало преимуществ, выходящих за рамки финансового вознаграждения. К слову, услуги менторов, завоевавших высокое международное признание, стоят дорого, но главными факторами, побуждающими человека стать ментором, являются не деньги. Как правило, высокооплачиваемые менторы уже являются состоявшимися в карьере, обеспеченными людьми и доход от менторской деятельности не критичен для них. Когда человек решает стать ментором, им движет не столько желание получить прибыль, сколько искреннее стремление содействовать развитию другого человека, чей потенциал видит ментор, и через сотрудничество

развиваться самому.

Рассмотрим нематериальные выигрыши ментора.

1. Глубокое проникновение в суть вещей.

Ещё в школе нам говорили, что если хочешь что-то лучше понять, попробуй объяснить это другому. Менторинг позволяет наставнику разобраться в важных для него вопросах, извлечь квинтэссенцию, суть, упростить свой опыт, сделав его более доступным для тиражирования. Ментор может по-новому взглянуть на сильные и слабые стороны и применить их более осознанно.

2. Расширение пространства для воплощения своих идей и трансляции своих ценностей.

Ментор играет «на своём поле» в соответствии со своей мировоззренческой позицией. Если намерения менти окажутся созвучны мыслям ментора, то наставник получит возможность увидеть, как его идеи реализуются другим человеком. Допустим, ментор имеет несколько собственных бизнесов и принял решение не открывать новые. Ментор может поделиться своим опытом и идеями с менти, и подопечный создаст проект, который отражает идею и ценности ментора. Так ментор сможет наблюдать вдохновляющий пример развития своей идеи.

3. Энергия, вдохновение.

Менторы отмечают, что ментор-сессии дают им чувство открытости, драйва, прилива сил. Общение с заинтересованным собеседником, осознание того, что ты способствуешь его росту, формирует позитивный настрой. Если в системе ценностей ментора есть фокус на развитие других людей, стремление помочь и естественная радость за успехи подопечного – это дорогого стоит. Когда мы воплощаем в жизнь свои ценности, мы наполняемся энергией и вдохновением, которые дают нам самим стимул двигаться.

4. Развитие навыка эмпатии.

Тесное общение в процессе менторских сессий тренирует способность воспринимать внутренний мир другого человека. Ментор учится ощущать чувства и мысли другого человека, понимать его, проявлять эмпатию по отношению к собеседнику. Этот навык актуален как в профессиональном, так и общечеловеческом плане, он входит в списки компетенций будущего²⁴. Эксперты делают ставку на «взаимодействие и сотрудничество с другими людьми», поскольку человек – общественное существо, результаты его труда, доход и ощущение счастья зависят от общения с другими. И в будущем это не изменится.

Эмпатия актуальна в управлении как составляющая часть эмоционального интеллекта, важна в переговорах и реали-

²⁴ hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/p26131

зации проектов. В общении с предпринимателями Кремниевой долины я много раз слышала термин «эмпатийный диагноз» – это умение в разговоре с потенциальным потребителем понимать его «боль», осознанные потребности, чтобы создавать проекты и продукты, ценные для клиента, конкурентоспособные и уникальные.

5. Духовное самосовершенствование.

У человека, идущего по пути развития, на определённом этапе возникает потребность выйти за рамки собственно-го эго, ощутить единство с окружающим миром, выстроить конструктивное сотрудничество с высшими смыслами. Неважно, как называть эти смыслы – Богом, Мирозданием или Вселенским Разумом. Важно другое – осознать ценность собственной жизни как вклада в улучшение жизни других, вклада в совершенствование окружающего мира. Именно в этом реализуется созидательное начало, роднящее человека и Творца. Менторинг – неэгоцентричный вид взаимоотношений, он даёт возможность развить лучшие духовные качества и своим примером вдохновить на это подопечного. Ментор с радостью делится духовным богатством с менти и получает от этого отдачу на самом высшем уровне. Идеи, возникающие в процессе менторинга, по большому счёту не принадлежат ни ментору, ни менти (хотя формально авторство и ответственность принадлежат менти). В результате общения двух людей – ментора и менти – появляются новые ре-

шения. Ни менти, ни ментор не смогли бы в одиночку прийти к тем результатам, которые достигаются в менторских сессиях.

Таким образом, в результате менторинга выигрывают все: и участники программ, и организации, применившие этот метод. Менторское путешествие приводит к успеху, так как позволяет расти всем участникам процесса. На «финише» и ментор, и менти становятся более развитыми и зрелыми личностями, чем на «старте».

Примеры из жизни

О ценности быть менти

Несколько лет назад я полагала, что вполне способна обойтись без менторской помощи. Так было ровно до того момента, когда у меня появилась амбиция достичь самой высокой международной квалификации в любимой профессии коуча. На тот момент в России был только один коуч с такой квалификацией, и 14 лет никто из российских коучей не мог продолжить список. В мире специалистов, достигших этой профессиональной цели, 800 человек, и эта цифра постоянно увеличивается.

Я стала искать решения для своего развития. Ключевым событием в поиске явилось знакомство с зарубежной коллегой, у которой был желаемый мной уровень квалифика-

ции. Моим ментором стала Леда Турай, MCC ICF, MSc, MA, руководитель модуля лидерства программы Executive MBA в ISM Executive School, коуч в сферах executive и leadership team, награждена Рыцарским крестом ордена «За заслуги перед Венгерской Республикой». Плюс ко всему Леда на тот момент (2016 год) была председателем Глобального совета Международной федерации коучинга (ICF), а я была одним из лидеров российского отделения ICF. Также Леда имела и сейчас имеет статус сильного международного профессионала в области развития лидерства. Коллега работала со мной полтора года как ментор, и в итоге я достигла своей цели, став MCC ICF – Master Certified Coach. За это время прогресс стал заметен не только в отношении заявленной цели, но и в развитии моих навыков коуча и в ряде других направлений. Помимо основного позитивного результата, менторинг дал дополнительные эффекты.

1. Меня вдохновил пример человека, который эффективно продвигается в карьере. Появились силы и желание идти вперёд.

2. Наблюдение за работой и поведением мастера многому научило. Находясь рядом с высоким профессионалом, видишь его реакцию на сложности, манеру поведения, способы действия в различных ситуациях – всё то, что не входит в официальный контракт совместной работы, но даёт пищу для размышлений и понимания моделей поведения другого уровня. Это ценный опыт.

3. Ролевая модель менти дала понять, как действовать в роли ментора. Появилось представление, как вести сессию, что происходит с менти на разных этапах менторинга. Сейчас я сама являюсь ментором для других коучей и знаю, каким образом мне лучше поддерживать людей, так как я сама испытала поддержку высококвалифицированного профессионала.

Я на собственном опыте убедилась, что результаты качественного менторинга многократно превосходят ожидания. Искренне считаю, что этот результат полезен для России, что количество профессионалов, соответствующих международным стандартам, хорошо для клиентов и развития профессионального рынка в нашей сфере. И я искренне благодарна ментору, который был со мной в этом пути.

О ценности быть менти рассказывает *Марина Алексеева*, вице-президент и генеральный директор по исследованиям и разработкам Intel в России:

«Мой первый ментор перевернула мои представления о карьере, за что я ей очень благодарна. Я до сих пор помню этот случай, хотя это было уже почти 20 лет назад. Тогда я жила с убеждением, что мои карьерные возможности ограничены ролью в компании, оргструктурой и географическим положением. Моей задачей в то время было построение команды, я с ней справлялась, и всё вроде бы работало на меня. Я задумалась о карьерном росте и, чтобы понять,

куда двигаться, «посмотрела наверх» – мой менеджер нигде не собирался, посмотрела открытые позиции по России – там меня ничего не привлекло, и мне стало не по себе. В тот момент я работала с ментором по технической теме, но решила поделиться с ней своими опасениями по поводу карьеры. И ментор помогла мне понять, что моя карьера – это мой профессиональный рост и определяется он величиной моего вклада в успех компании. А мой вклад никаким образом не ограничивался ни командой, ни существующей ролью, ни географическим положением.

В этот момент все барьеры и ограничивающие убеждения растворились. После я стала смотреть на возможности и участвовать в глобальных и кросс-командных проектах, не задумываясь о своём месте в структуре компании. Все продвижения по службе, все статусы и регалии стали приходить сами собой, потому что мой вклад в успех компании увеличивался. Компания это видела и приветствовала».

О ценности быть ментором

К тем преимуществам, которые несут менторские отношения для менти и ментора, добавляются позитивные изменения в корпоративной культуре, которые во многом зависят от кадровой стратегии компании.

«В компании важно создать правильный настрой относительно роли ментора, – считает **Олеся Шарай**, HR-менеджер компании *Ericsson* в регионе Северная Европа и Цен-

тральная Азия. – Лидер только тогда становится настоящим лидером, когда он готов вкладываться в развитие талантов внутри организации. У ментора должен „гореть глаз“ на запуск новой звезды. В нашей компании всем понятно, что способность стать ментором является неотъемлемой частью лидерского статуса. Если ты занимаешь высокую должность, то в число твоих профессиональных обязанностей входит работа с кадрами, талантами, возвращение их потенциала, „запуск новой ракеты“. Кроме того, менторская деятельность позволяет менторам расширить собственные профессиональные границы, особенно если менти работает в отделе с иным функционалом. Например, когда ментор – руководитель коммерческого подразделения в регионе, а менти – руководитель одного из технических отделов. Такое сотрудничество взаимно обогащает двух лидеров с точки зрения понимания работы разных подразделений и специфики целей и задач. Как результат, у лидера появляется целостный взгляд на бизнес-процессы в организации, на поставленные перед бизнесом цели. Повышается эффективность работы как внутри организации, так и с клиентами компании».

Маршруты на любой вкус

При слове «путешествие» кто-то представит самолёт, уносящий к морскому берегу, кто-то вспомнит прекрасные горы или сплав на рафтах, кто-то подумает о всемирно известных музеях, арт-галереях и экскурсиях. Менторские путеше-

ствия не менее разнообразны и увлекательны, чем традиционные, однако в каждом менторском путешествии объединяются три темы.

1. Менторинг – это всегда путь, который нужно пройти вместе ментору и менти, чтобы достичь желаемого результата. По дороге от старта к успеху возможны трудности, преодоление которых сделает путешественников сильнее.

2. Ментор обладает ресурсами, которые необходимы для развития менти. Это может быть опыт, знания, навыки, круг общения, мировосприятие. В ходе менторского путешествия между ментором и менти складываются особые отношения людей, стремящихся к общим целям. Такие отношения строятся с позиции «взрослый – взрослый» и включают взаимоуважение, доверие, искренность, эмпатию. При этом считаются недопустимыми проявления директивного стиля и стремления решить проблему вместо менти.

3. Что касается форм менторинга, то их, как и форм путешествия, существует великое множество. Классическим считается менторинг в паре, где ментор занимает более высокую должность, имеет обширный опыт, значимый профессиональный статус и, как правило, старше по возрасту. Однако далеко не всегда полезные для менти ресурсы могут быть связаны с подобной иерархией. Менторы могут быть моложе менти или одного с ними возраста и социальной роли. Но разница всё же необходима – в опыте, компетенциях, мировоззрении, окружении или других значимых для развития

менти ресурсах.

Вашингтонский университет в Сент-Луисе²⁵ предлагает классификацию менторинга, которая включает:

1) формальный менторинг (formal mentoring) – структурированные программы для наставников и подопечных, которые могут иметь различный формат встреч (онлайн-сессии, очные встречи). Отношения между участниками и ответственность регулируется официальным контрактом между ментором и менти;

2) естественный менторинг (natural mentoring) – когда менти идентифицирует как своего наставника кого-то, кто является для него авторитетом, поэтому такое партнёрство может не регулироваться официальным контрактом. Эти отношения, как правило, связывают людей на основе общих ценностей, интересов, взглядов;

3) наставничество сверстников (peer mentoring) предполагает партнёрство равных участников, обеспечивающее обучение навыкам. Это могут быть люди с аналогичными должностями, стадиями профориентации и социальными ролями, которые поддерживают, дают советы и сочувствуют друг другу;

4) ситуативный менторинг (situational mentoring) направлен на поиск решения текущей проблемы или быстрого достижения цели. Ситуационные наставники вдохновляют, по-

²⁵ Washington University in St. Louis, сайт: research.wustl.edu/percss/

ощряют, мотивируют и делятся уроками своего опыта. Таким наставником для старшего коллеги может выступать младший профессионал;

5) кураторский менторинг (supervisory mentoring) – наставником здесь может выступать непосредственный руководитель. Опасность этого вида менторинга – возможность конфликта интересов;

6) менторинг, инициированный подопечным (trainee initiated mentoring), начинается с выбора наставника, его осуществляет сам менти. При этом дальнейшие отношения участников ментор-партнёрства могут развиваться в рамках формальной модели.

Другой вариант классификации²⁶ подразделяет менторинг на такие виды: индивидуальный, ресурсный, групповой, исполнительный и обучение на базе менторинга.

Наиболее распространённый тип менторинга – **индивидуальный**. Сессии один на один развивают личные отношения, в которых наставник поддерживает ученика. Даже если подбор ментор-пары ведётся ответственным за программу, то участие третьих лиц в данной модели сведено к минимуму, поскольку о деталях встреч участники могут легко договориться между собой. Похожими преимуществами обладает **ресурсный менторинг**. Важным отличием двух видов является то, что ментор и менти не опрашиваются

²⁶ blog.matrixlms.com/how-many-types-of-mentoring-are-there/

и не подбираются сотрудником, ответственным за программу. В этой версии наставника выбирает подопечный из предложенной базы менторов. Тот факт, что человеку необходим совет и поддержка, является отправной точкой для начала взаимодействия. Это также гарантирует высокую вовлечённость менти в процесс наставничества, но есть риск несоответствия наставника и ученика.

Групповой менторинг требует работы с несколькими подопечными одновременно. В коллективном формате участники обсуждают повестку дня, высказывают своё мнение и делятся опытом. В таком формате есть две сложности: подстроить время встречи под каждого участника и настроить подопечных на откровенность – поэтому групповой менторинг в компаниях сочетают с индивидуальным, организовывая индивидуальные встречи между наставником и каждым учеником в группе.

Обучение на основе менторинга – тип, в котором ментор помогает подопечному освоить какую-либо обучающую программу, развить навыки и компетенции. К данному формату менторинга отношение у исследователей неоднозначное, так как основное внимание в нём уделяется изучаемым предметам, а не общему развитию ученика.

Создание культуры менторинга в организации достигает-

ся приёмами **исполнительного менторинга**. Суть процесса заключается в сохранении и передаче опыта и разработок старших сотрудников. Ключевой момент – создать систему, в которой знания, инновации, мастерство не исчезают из компании после ухода на пенсию опытного работника.

Развитие технологий разнообразило способы ведения сессий. Если раньше единственными были личные встречи, то сейчас в менторинге часто используются онлайн-ресурсы.

Кроме обозначенных выше типов менторинга различают также **внутренний менторинг** — когда наставниками и учениками выступают сотрудники одной компании. Когда же для наставления персонала приглашают ментора со стороны, то такой процесс называется **внешним менторингом**.

Набирает обороты и **профессиональный менторинг**, когда люди, обладающие ценным опытом, продают его как особый вид поддержки. Правда, в России нередко под видом менторинга предлагаются другие услуги, включая коучинг и традиционное наставничество. Поэтому, прибегая к помощи профессиональных менторов, имеет смысл поинтересоваться: как они понимают менторинг и его цель, как видят менторский процесс, обучались ли они менторингу, как понимают ответственность ментора и менти? Напомню, что

менторинг является общепризнанной методикой поддерживающих взаимоотношений и имеет чёткие параметры применения. Важно, чтобы профессиональные менторы придерживались стандартов, принятых в мировом сообществе.

Количество видов менторинга разнообразно, и каждый человек может найти для себя подходящий вариант. В этой книге мы уделим основное внимание классическому менторингу, проводимому очно в паре «ментор – менти» и продолжающемуся в течение достаточно длительного времени.

Наша шпаргалка

Менторинг и К

Чем отличается менторинг от других популярных инструментов развития – коучинга, бизнес-тренингов, наставничества, консалтинга? Посмотрим на менторинг в сравнении с другими помогающими направлениями, особенно через призму директивности. Директивность в этом контексте – когда один человек говорит другому, что делать, а другой должен это сделать.

Коучинг VS Менторинг

Если представить шкалу «недирективность—директивность», то наиболее недирективный из обсуждаемых методов —это коучинг. В коучинге по международным стандартам коуч задаёт вопросы, а клиент отвечает на них, на-

ходя значимые решения, другой взгляд, другое отношение к какой-то теме. Клиент в создаваемом коучем пространстве может осознанно сфокусироваться на приоритетном для него вопросе, конструктивно перевести его в область задач, а не проблемы. Этому способствует профессионализм коуча: умение создавать доверительную атмосферу на сессии; взгляд на клиента как на талантливого человека, с которым все ок; умение задавать вопросы, которые помогают посмотреть на ситуацию под другим углом – сам клиент, без коуча, не видел решения ранее. Клиент находит выход из ситуации, который ему нравится, воплощает его, больше доверяет себе, вдохновляется и тренирует привычку жить как создающая личность. Девиз такой: «Понимаю себя, знаю, что хочу, делаю, слышу себя, улучшаю качество своей жизни». В коучинге есть замеры, благодаря чему клиент видит свой прогресс. Метод полностью недирективный: коуч спрашивает, но не говорит, как делать.

Отличие от менторинга: ментор может поделиться с учеником решением, личным опытом, советом. Коучи не советуют, авторство решения принадлежит клиенту.

Фокус внимания в менторинге находится на менти, на его профессиональном и/или личностном развитии. В коучинге внимание акцентируется на том, как мыслит подопечный, а не на нём самом, не на содержательной части разговора, коуч наблюдает внутренние стратегии клиента, его привычки мыслить и делать, коуч сфокусирован на процессах клиента,

он не эксперт в теме клиента. Позиция коуча близка к исследовательской, в то время как роль ментора – быть хорошим попутчиком в движении менти к определённым целям.

Ответственность за обучение в менторинге лежит на менти. В коучинге тоже нет ответственности коуча за результаты клиента, но по факту эффективность работы коуча оценивается по уровню достижений его подопечных.

Менторинг VS Наставничество

Наставничество – **директивный метод**. Но директивный не значит плохой, властный, нетактичный и другие признаки «токсичного» руководителя. Директивность – это отношения по системе «я говорю – ты делаешь». Наставничество уместно тогда, когда нужна помощь, когда есть потребность сделать по образцу и есть готовность сделать, как скажут, чтобы достичь результата. Особенно полезно, когда мы в чем-то новички.

У моей подруги успешный бизнес с филиалами по России. Я обратилась к ней за советом, чтобы воплотить свои идеи в бизнесе. Она выразила готовность помочь и поставила условие: «Ты будешь делать то, что я скажу» (момент заключения договора о наставничестве). Тогда я уточнила у неё, как скажется на процессе, если я буду не согласна с её решениями. И подруга ответила, что для неё важен формат, в котором она видит мои бизнес-процессы, вникает в них и предлагает изменения, а моя задача – сделать то, что она

решил для улучшения. Я подумала и поняла, что не готова к наставничеству, потому что меня вдохновляют и заряжают энергией моменты, когда я сама что-то придумываю. С благодарностью за желание моего друга сделать вклад в развитие моего бизнеса я отказалась от наставничества. Возможно, у меня сейчас был бы большой прогресс в бизнесе, кто знает. Это был мой выбор.

Бывает и обратная ситуация – ко мне приходят коллеги по образовательному бизнесу в поисках наставника. Моя компания по обороту, ценности бренда, числу представительств находится в большем прогрессе, чем учебная компания моего потенциального ученика. Тогда я как наставник готова вести своего подопечного. Я также буду ожидать, что он сделает мои поручения: пропишет целевую аудиторию, её боль, сравнительный анализ конкурентов, ответит, как он видит свою уникальность, покажет путь и клиента. Я расскажу, как сама решила эти вопросы. Но самым главным для меня как наставника будет то, что он выполнит все поставленные мной задачи.

В чем разница между ментором и наставником в контексте этих примеров? В директивности. В наставничестве ученик делает то, что сказал наставник. В менторинге ученик делает как хочет. Задача и цель ментора – не просто дать решение, а научить менти думать в контексте проблемы, предлагать решения, из которых менти выберет подходящее. Цель менторинга состоит не только в движении к це-

ли, но и в развитии менти.

Менторинг по шкале «недирективность—директивность» находится между наставничеством и коучингом. Менти, проговорив своё решение и услышав предложение ментора, выбирает подходящий план и шаги, это часто синтез его решений и решений ментора. Мы позже с вами разберём структуру ментор-сессии и увидим, как достигается цель сеанса. Оставлять выбор решения за менти важно для создания партнёрства и авторства менти, которое вдохновляет последнего реализовывать идеи после ментор-сессии. Ментор через вопросы и искреннюю заинтересованность даёт понять, что менти – его партнёр, талантливый, деятельный, с высоким потенциалом. Ментор на сессии предлагает и аргументирует своё решение или свои мысли о ситуации, чтобы менти мог понять их логику. Такой уровень взаимоотношений даёт большую зрелость для менти как на уровне идентификации «ментору важны мои мысли, я могу», так и на уровне понимания своего вопроса.

Бизнес-тренингов VS Менторинг

Тренинг директивен. У тренера есть составленная программа, в которой описан желаемый результат для участников. Тренер может не обладать высокопрофессиональными навыками и большим практическим опытом в той теме, условия освоения которой он создаёт. Он как лидер представляет тему обучения, заранее продуманный набор упражнений для

её освоения, и подразумевается, что участники идут по его сценарию в течение всего тренинга.

Бизнес-тренинги обычно проводятся с целью выработки конкретных профессиональных навыков у группы специалистов. Например, тренинги для сотрудников отделов продаж по «холодным звонкам» или тренинги для руководителей по тайм-менеджменту. В фокусе внимания тренера находится выработка конкретного навыка у всей группы, а не развитие каждого сотрудника, как в менторинге. Ответственность за результаты обучения лежит на тренере, а лишь затем – на участниках группы. В менторинге, особенно корпоративном, тоже могут присутствовать задачи развития профессиональных навыков. Но менторинг ориентирован не на выработку конкретного навыка путём освоения определённой техники, а на раскрытие потенциала. Обучение происходит путём органичного развития, а не тренировки по заданному сценарию. Форма менторинга недирективна, при этом менти сам выбирает способ и предмет обучения, а также несёт ответственность за его результаты.

Консалтинг VS Менторинг

Консультант – это специалист, располагающий набором компетенций, информации, решений, опыта для усовершенствования методов ведения бизнеса. Его задача – найти корень проблем и предложить эффективные пути решения в каждой конкретной ситуации. Задача менторинга – содей-

ствовать в раскрытии внутренних резервов конкретного сотрудника.

Ментор побуждает к самостоятельному принятию решений, консультант выдаёт готовый «пакет вариантов» для бизнеса. Ответственность за результаты в менторинге лежит на ученике, в консалтинге – в значительной степени на консультанте, деятельность которого оценивается на основании практической пользы от его рекомендаций.

Пример из жизни

Место менторинга в работе с первыми лицами компании и персоналом

Современные HR-службы обладают широким арсеналом методов для развития потенциала сотрудников компаний. Менторинг пока ещё метод новый для России, но он быстро завоёвывает популярность среди российских компаний. При этом он может использоваться как для поддержки топ-менеджеров, так и для развития сотрудников любого уровня.

Говорит **Ирина Мальцева**, заместитель директора макрорегионального филиала – директор по организационному развитию и управлению персоналом МРФ «Волга» ПАО «Ростелеком»:

«С 2012 года мы используем коучинговые инструменты в развитии руководителей и проектных команд. В нашей практике мы заметили, что многие запросы касаются под-

держки и экспертизы со стороны HR в вопросах управления людьми, менеджеры часто обращаются за советом. В таких ситуациях не всегда нужен коучинг. Менторинг – вот то решение, которое мы нашли для наших внутренних заказчиков. Начинали мы внедрение менторинга с себя, с HR. Пилотная группа HR-специалистов макрорегионального уровня прошла соответствующее обучение, и сейчас мы можем оказывать помощь профессионально, путём менторинга, где в роли ментора выступает HR, в роли менти – руководитель.

Мы используем современные возможности для эффективного обучения и развития сотрудников. Мы применяем и коучинг, и тренинги, и фасилитацию, и многое другое. Компания постоянно ищет инновационные подходы в этом направлении. Главными характеристиками инновационных подходов являются скорость обучения, масштаб охвата, возможность быстрого применения навыков на практике, осознание опыта, использование сильных сторон сотрудника и его поддержка. Поэтому мы широко внедряем дистанционные способы: электронное обучение, СМС-обучение и т. д. Менторинг тоже обладает важнейшими чертами инновационных методов работы с персоналом. Я вижу его преимущества в следующем:

- позволяет проводить обучение индивидуально;
- применим прямо на рабочем месте;
- развивает как менти, так и ментора;
- создаёт поддерживающую среду;

- развивает доверительные отношения;
- помогает передавать экспертизу (опыт, мудрость, компетенции и т. д.);
- повышает эффективность менеджеров и их команд».

...Каждое путешествие делает нас немножко другими. Менторинг позволяет открыть в себе и других новые грани. Мы начинали эту главу с «Одиссеи» Гомера, а историю менторинга – фразой, приписываемой древнегреческому врачу и философу Гиппократу: «Служа другим, сгораю сам». Менторинг даёт уникальную возможность, служа другим, не сгорать, а, напротив, развиваться и двигаться вперёд самому.

Глава 2.

Шесть этапов путешествия в менторинг



Прочитав эту главу, вы узнаете:

- **про этапы менторинга и как каждый из них проходит;**
- **в чём секрет успешного проведения менторских сессий;**

- **какие три правила менторинга важно постоянно держать в голове.**

Эта часть книги вам понравится. Объясню почему. Когда ко мне на обучение менторингу приходит новая группа, среди участников обязательно есть те, кто уже внедряет менторинг в своей компании, и этим студентам не терпится задать вопросы. Тренинг начинается с изучения этапов менторинга и их структур, которые проясняют процесс: как происходит общение, что за чем следует, что делать и говорить на каждом этапе, каков смысл каждого этапа.

После разъяснения темы часть вопросов у студентов снимается автоматически, и я слышу выдох облегчения. Многое в их головах встаёт на своё место в теме менторинга. Такой эффект даёт понимание структур ментор-сессий, которыми я делюсь с вами в этой главе.

В зарубежной литературе для описания этапов менторинга используется термин «менторская схема». В нашем путешествии роль схемы играет **карта менторинга**, где обозначены пункты маршрута. Подобно картам, имеющим разный масштаб, степень детализации менторских схем тоже различна. Одни подробные и структурированные, в них расписаны в деталях все нюансы менторского путешествия. Другие менее формализованы и только набрасывают контуры маршрута, но не описывают каждый шаг на этом пути. Какую схему предпочесть – подробную или вольную? Выбор

во многом зависит от индивидуальных обстоятельств, от целей и задач конкретной менторской программы, а также от готовности давать больше или меньше свободы действий сотрудникам, которые будут реализовывать программу.

Вы можете встретиться с разными градациями этапов менторского путешествия, например, у Джули Старр²⁷ описана пятишаговая структура ментор-сессии, в данной книге я предлагаю **карту менторинга с шестью ключевыми пунктами**.

1. Подготовка: «прокладываем маршрут».
2. Знакомство: «быть ли вместе?»
3. Старт: «куда иду? что хочу?»
4. Поддержание курса: «ментор-сессия».
5. Обсуждение прогресса: «сверяемся с картой».
6. Завершение: «финал или новое путешествие?»

Так выглядит план менторингового путешествия. Внутри этапов вы найдёте структуры основной менторской сессии, сессии-знакомства и сессии для установки целей и задач сотрудничества. Материалы главы – это эксклюзивные знания сертифицированной Британской программы по менторингу, которые я передаю студентам, обучающимся на международной программе «Менторинг» CCE ICF в Международном университете Global Coaching.

²⁷ Julie Starr «The Mentoring Manual: Your step by step guide to being a better mentor», 2014.

Этап №1. Подготовка: «прокладываем маршрут»

Цель данного этапа – подготовиться к роли ментора, осознать себя в этой роли («Почему я хочу быть ментором»), свои мотивы и границы («Это я делаю, а это нет»), прояснить свои намерения. Прокладывая маршрут предстоящего путешествия, ментор заряжается энергией, чтобы в процессе ментор-сотрудничества ему было интересно, вовлечённо и комфортно. Настройка самосознания поможет понять, для чего ментор вступает в ментор-сотрудничество, какие пользу и смысл собирается извлечь из него. Без этого для ментора рано или поздно наступит момент обесценивания своего участия в процессе и отношений.

На первом этапе у ментора появляется больше готовности к тому, что будет происходить дальше: какие подходы к проведению менторинга он планирует использовать, какими темпами хочет двигаться, какую информацию будет давать.

Начинающие менторы хотят очень много сделать для менти. Выполняя одно, второе, третье, они вдруг понимают, что тратят больше энергии, чем могут себе позволить. Может появиться чувство сгорания, усталости. Так ментор становится жертвой обстоятельств, потому что пропустил момент осознания личных границ. Я предлагаю использовать здравый подход – сразу договориться с менти, что вы готовы делать, а что нет.

Ключевым моментом этапа является подготовка к первой встрече и понимание ментора, как он сам хочет видеть предстоящее путешествие.

Структура этапа подготовки

• *Оргвопросы:*

- что я хочу узнать у менти;
- место, время, средство общения.

• *Личная мотивация:*

- почему я это делаю;
- каковы мои возможные препятствия;
- как буду решать.

• *Границы:*

- период (варианты, когда...);
- что я готов/не готов делать
- моя вовлечённость;
- моя цель (которую скажите менти);
- записи;
- как будете расставаться.

Оргвопросы

Получение базовой информации об ученике

Это вся информация, которую можно получить предварительно. Впереди у вас личный разговор с клиентом. Достаточно стандартных анкетных данных: ключевые эпизоды

профессионального опыта, сведения о работе в настоящее время, некоторые личные факты.

Подумайте, что ещё вы хотели бы узнать о менти до личной встречи?

Планирование регламента общения

Ментор определяется, какой режим работы с менти, он хотел бы установить: встречаться регулярно в рамках заданного расписания либо предусмотреть проведение сессий по мере развития событий. На данном этапе ментор решает для себя, как ему было бы удобно встречаться с менти: в какое время, в каком месте, в каком формате – личные беседы или онлайн. На следующем этапе вы встретитесь и обговорите это подробнее.

Определить формы поддержки

Подумайте, какие формы поддержки вы как ментор готовы предложить менти: поделиться опытом, предложить советы, пригласить менти на рабочие совещания, поделиться контактами и т. д.

Защита информации

В ходе менторских сессий озвучиваются сведения, которые ментор или менти не хотели бы делать всеобщим достоянием. Продумайте, как можно обеспечить двухстороннюю конфиденциальность. Достаточно ли вам устного соглаше-

ния или это нужно будет описать в договоре.

Личная подготовка

Детализация собственных намерений

Готовясь к первой менторской сессии, важно прояснить для себя следующие вопросы.

- Почему я хочу быть ментором?
- Каков мой настрой на этого человека?
- В чём состоит моя цель?
- Что мне необходимо подробно узнать о ситуации?
- В какой поддержке с моей стороны нуждается ученик?
- Что я могу предложить?
- Потребуется ли привлечение третьих лиц?
- Есть ли факторы, которые могут мне помешать в эффективном менторстве? Если да, то как я решу эту проблему?

«Нужно, чтобы участие в программе было важным и для ментора, и для менти; чтобы люди вступали в программу с внутренним ощущением, что они этого хотят и это для них ценно, – говорит **Мария Белоглазова**, коуч, ментор, руководитель программы менторинга онлайн-школы *Skyeng*. – У нас есть кейсы привлечения сотрудников, которых менти хотели видеть в качестве менторов и которые, став менторами, игнорировали ментор-сессии, у них не было желания делиться опытом. Думаю, причина в отсутствии чёткого ответа

на вопрос «Почему я хочу быть ментором?».

Важно! Скорее всего, первоначальный подход будет адаптирован к реальным условиям, однако спланировать его – обязательный элемент подготовки к ментор-сотрудничеству. Перед встречей целесообразно записать все ваши соображения относительно предстоящего процесса.

Этап №2. Знакомство: «быть ли вместе?»

На втором этапе ментора и менти ждёт встреча-знакомство. Она задаёт тон сотрудничеству, настраивает отношения в духе баланса и позитива. Участники отношений знакомятся, согласовывают свои ожидания, договариваются о взаимодействии и делают обзор общего направления работы, чтобы понять, есть ли у ментора ресурсы, которые отвечают потребностям менти.

Данный этап о выборе попутчика в менторинговом путешествии и о том, почему до конца первой сессии нужно оставлять за каждым из участников пары право не пойти дальше вместе.

Значимым критерием встречи-знакомства является chemistry level²⁸, который говорит о том, готовы ли ментор и менти дальше двигаться в этом путешествии. Это такой уровень доверия, который позволит в дальнейшем обоим участникам быть друг перед другом открытыми, искренни-

²⁸ Chemistry level (анг.) – уровень химии.

ми, уязвимыми. «Химия» способствует развитию отношений.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.