

# РАВНЫЙ РАВНОМУ



ПОСОБИЕ ДЛЯ МЕНТОРОВ



## Равный равному: пособие для менторов

### Авторский коллектив:

Оксана Иваник  
Алёна Каравай  
Марта Гавинек-Дагаргулия  
Юлия Кнюпа  
Юлия Лащук

### Составитель:

Оксана Иваник

### Дизайн и вёрстка:

Ольга Зарко

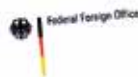
### Фото:

Сергей Лапшин  
Ольга Зарко

Издано тренерской группой «Інша Освіта» в рамках проекта «Диалог ради перемен»:



Выражаем благодарность нашим давним партнерам из Германии из объединения MitOst e.V. ([www.mitost.org](http://www.mitost.org)) за их качественную работу в сфере неформального образования, новые идеи и вдохновение для создания этого пособия. Также, благодарим коллег из Министерства иностранных дел Германии и Фонда им. Роберта Боша (<http://www.bosch-stiftung.de>) за доверие к нам и нашему проекту «Диалог ради перемен» (<http://www.dialogue-for-change.org>) и финансовую поддержку создания этой публикации.



Robert Bosch Stiftung



MitOst

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
<b>1 РАЗДЕЛ: МЕНТОРИНГ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ</b>	
Понятие и основные принципы менторинга .....	6
Менторинг в различных сферах и контекстах .....	10
Кто такой ментор? Роли, функции и задачи ментора .....	12
<b>2 РАЗДЕЛ: КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНТОРА</b>	
Менти. Типы и особенности .....	18
Мотивация в работе ментора .....	21
Организация взаимодействия с менти .....	23
Элементы коучинга в менторинге молодёжных инициатив .....	24
Оценка работы ментора .....	27
<b>3 РАЗДЕЛ: МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ</b>	
Начальные этапы работы .....	32
Развитие идей .....	34
Подготовка и реализация инициатив .....	38
Подведение итогов .....	42
На все случаи жизни .....	44
Список использованной литературы .....	54
Список рекомендованной литературы .....	55

## **ВВЕДЕНИЕ**

Данное пособие подготовлено коллективом авторов, которые являются менторами в программах неформального образования молодёжи. Название «Равный равному» выбрано неслучайно: в своей работе мы придерживаемся позиции, что менторинг – это взаимодействие равных людей.

Основой для написания книги стал опыт, полученный на протяжении нескольких лет работы, в частности, программы «Мастерская гражданской активности». Именно формат реализации инициатив участниками стал отличным подспорьем для проявления менторских навыков выпускниками и тренерами программы. В этом пособии, в разделе с методическим инструментарием, мы собрали всё то, чем пользуемся сами, что опробовано в работе и доказало свою эффективность.

Мы желаем всем, кто задействован в менторинге, успехов и творческих экспериментов. Все пожелания по улучшению данной книги, замечания и неточности, просим направлять нам, связавшись с помощью страницы в социальной сети: [fb.com/inshaosvita](https://fb.com/inshaosvita) или на сайте [insha-osvita.org](http://insha-osvita.org).

*С уважением, авторский коллектив*

1 РАЗДЕЛ

**МЕНТОРИНГ  
И ЕГО ОСОБЕННОСТИ**



## Понятие и основные принципы менторинга

На сегодняшний день системы менторинга и родственные форматы существуют во многих сферах, даже если они эксплицитно так не называются. Например, менеджеры среднего звена в течение некоторого времени интенсивнее сопровождают новых сотрудников или интернов в отделе. Влиятельные общественные, политические или культурные деятели берут под свой патронаж молодых амбициозных коллег, сопровождая их на пути построения карьеры. Во многих высших учебных заведениях практикуется формат привлечения так называемых кураторов для студентов первого курса с целью их более эффективной интеграции в новую студенческую жизнь. При этом, при разных обстоятельствах кураторами могут быть как молодые преподаватели, в круг обязанностей которых входит менторинг начинающих студентов, так и студенты старших курсов, которые выполняют эту функцию по собственному желанию. Все чаще различные формы менторинга приходят в сферу общественных объединений и социально важных проектов, где есть насущная необходимость передачи определенных специфических знаний и опыта между различными поколениями активистов.

Чтобы объяснить одной фразой, что такое **менторинг**, можно ограничиться тем, что это определенный организованный тип отношений между людьми с разным уровнем опыта. То есть, более опытный ментор при помощи определенных инструментов поддерживает своего пока менее опытного подопечного. При этом, в отличие, например, от учителя, ментор работает индивидуально с одним человеком или в малых группах, обеспечивая, таким образом, более специфическую поддержку. Но, говоря о менторинге, все же не стоит ограничиваться короткими версиями дефиниций,

ведь феномен менторинга достаточно многогранен.

Этимология слова «менторинг» очень интересна, ведь за этим понятием целый античный миф. Слова «ментор» и «менторинг» происходят от имени одного из героев гомеровской «Одиссеи» Ментора, который, согласно сюжету, должен был оберегать королевство Итака в течение долгого отсутствия его короля Улисса.

Кроме ежедневных забот о королевстве и доме своего друга Улисса, Ментор занимался воспитанием его сына Телемака. При этом Ментор не был учителем Телемаку в классическом понимании, а скорее сопровождал молодого человека в его повседневной жизни, давал очень практические советы для решения проблем и психологически поддерживал его. Помимо прочего, Ментор поддержал Телемака в его решении поехать в опасное путешествие в поисках отца, а также сопровождал молодого человека в долгой дороге.

Таким образом, у Ментора была очень многоплановая миссия, которая требовала целого ряда умений и компетенций. Ментор имел дело с организацией определенных процессов для Телемака или совместно с ним, вводил его в свои круги, знакомя с необходимыми людьми, а также давал своему подопечному практические инструменты для преодоления препятствий, поддерживая его мотивацию к действию. Ментор даже стал проводником для некоторых богов Пантеона, которые через него передавали Телемаку свои тайные знания и мудрость.

В контексте понимания менторинга история о Менторе и Телемаке может научить нас нескольким ценным вещам.

- Люди с богатым жизненным опытом и

особыми умениями могут помогать другим в преодолении их жизненных вызовов. При этом в менторинге это происходит не на теоретическом уровне, а на уровне обучения и передачи очень практических жизненных навыков и знаний.

- В таких неформальных учебных процессах очень важную роль играет характер и качество личной связи между лицами с различным уровнем опыта, а также мотивация быть в этих отношениях и развивать их. То есть, в отличие от отношений учителя и ученика, менторинг является добровольным типом отношений, которые в любое время могут быть завершены по инициативе ментора или подопечного.
- История Ментора и Телемака показывает нам еще раз, что развитие невозможно без знаний. Конечно, мотивированный ученик может легко получить большую часть знаний от учителей в формальном образовании или от тренеров и фасилитаторов в неформальном образовании. Однако, часто людям бывают необходимы дополнительные специфические знания о предмете актуальной работы, или же внешнее сопровождение в поиске таких знаний. Именно такие случаи очень соответствуют формату менторинга.

У некоторых читателей может возникнуть

вопрос, связан ли менторинг с **коучингом**, и какие различия существуют между этими понятиями. На первый взгляд, они могут даже показаться достаточно родственными процессами, но это не совсем так. Если говорить обобщенно, коучинг является весьма специфическим видом консалтинга, который делает ставку на потенциал клиента. При этом коуч не дает готовых советов или решений для вызовов клиента, а подводит его к собственным решениям и организует процесс поиска индивидуальных ответов.

Возвращаясь к вопросу связи между менторингом и коучингом, можно сказать, что коучинговые техники или отдельные коуч-сессии могут стать частью формата менторинга, ведь последний тоже ставит одной из своих целей усиление и эмансипацию участников в смысле поддержания их самостоятельных процессов обучения и развития. С другой стороны, менторинг допускает прямое консультирование и предоставление готовых советов, что противоречит принципам и правилам коучингового формата работы. Таким образом, менторинг является более широким понятием и может включать в набор своих инструментов некоторые коучинговые техники; при этом между этими двумя понятиями нельзя ставить знак равенства.

Работая в формате менторинга, важно понимать его основные теоретические принципы, ведь именно они помогают

**Алёна Каравай:**

**МЕНТОР – ЭТО ЧЕЛОВЕК, У КОТОРОГО 100% ЕСТЬ ДОСТАТОЧНО СВОБОДНОГО ВРЕМЕНИ ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ БЕСЕД И ПЕРСОНАЛЬНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ СВОЕГО МЕНТИ.**



**Магда Лапшин:**

**МЕНТОР – ЭТО ТОТ, КТО СЛЕДИТ ЗА ПРОЦЕССОМ ОТ НАЧАЛА И ДО КОНЦА. ОН НЕ ОРГАНИЗОВЫВАЕТ ПРОЕКТ, НО МОЖЕТ ДАТЬ СОВЕТЫ И ДРУГУЮ ПОДДЕРЖКУ В СЛУЧАЕ НЕОБХОДИМОСТИ. ОН РАБОТАЕТ СО ВСЕЙ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА. ОН ПОМОГАЕТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ НА ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ.**

Экспериментальное обучение – это обучение, основанное на опыте, а также его рефлексии. Согласно Колбу, такой тип обучения имеет шесть основных характеристик, которые особенно важны в плане использования этой модели в менторинге:

- обучение – это скорее процесс, чем результат;
- обучение – это постоянный непрерывный процесс, основанный на опыте;

превратить неорганизованные процессы передачи опыта и неформального сопровождения по принципу «равный - равному» в настоящий полноценный менторинг.

Помимо прочего, менторинг является учебным процессом, когда, с одной стороны, ментор поддерживает своего подопечного в ориентации в новых условиях, а также в рефлексии полученного опыта. С другой стороны, этот учебный процесс является взаимным, ведь и ментор, и его подопечный постоянно учатся друг от друга. Конечно, любой учебный процесс подчиняется определенным закономерностям; в разрезе менторинга как учебного процесса мы рекомендуем обратить внимание на **теорию экспериментального обучения по Дэвиду Колбу**.

Колб может быть известен некоторым из читателей как один из ведущих практиков и теоретиков образования середины и конца 20-ого века. В частности, его имя ассоциируется с теорией учебных типов, философией конструктивизма в разрезе образования и с моделью экспериментального обучения. Философию последней сам автор описывал следующим образом: «Обучение – это процесс, в ходе которого через трансформацию опыта создаются знания. Знание рождается после усвоения опыта и его трансформации<sup>1</sup>».

<sup>1</sup> В оригинале: «Learning is the process where by knowledge is created through the transformation of experience. Knowledge results from the combination of grasping experience and transforming it». В тексте приведён перевод составителей этого пособия.

- обучение требует решения конфликта между диалектически противоположными моделями адаптации к миру (обучение по своей природе является достаточно противоречивым феноменом);
- обучение является холистическим процессом адаптации к окружающему миру;
- обучение включает в себя транзакцию между человеком и окружающим миром;
- обучение – это процесс создания знания, которое, в свою очередь, является результатом транзакции социального и персонального знания.

Теория экспериментального обучения также включает в себя модель закрытого цикла обучения. Согласно этой модели процесс экспериментального обучения должен состоять из четырех этапов (см. рисунок).

Одним из этапов экспериментального обучения является **конкретный опыт**. В рамках этого шага мы учимся исходя из конкретного опыта и отношений к другим людям. Этот этап также характеризуется особой чувствительностью к чувствам других.

На этапе **рефлексивного наблюдения** мы концентрируемся на наблюдении





окружающей реальности с разных перспектив и ищем смысл в происходящем.

На уровне **абстрактной концептуализации** происходит логический анализ идей и действий с целью рационального понимания ситуации.

**Активное экспериментирование** отличается своим активным характером: на этом этапе мы действуем, делаем и влияем. Этот шаг также может включать определенный уровень риска.

Колб рассматривает учебный процесс как переключение между четырьмя описанными выше этапами. Таким образом, эффективность обучения зависит от способности балансировать между этими режимами. Также важно заметить, что в зависимости от конкретной ситуации человек может начать

учебный цикл с любого этапа, то есть порядок прохождения этапов не играет определяющей роли. В отдельных случаях допустимо даже пропускать некоторые этапы, но для лучшего результата обучения все же стоит пройти весь цикл.

Для лучшего понимания того, как работает эта модель, приводим ниже два практических примера.

Относительно менторинговой ситуации, участник попадает в новые условия (например, устраивается практикантом в незнакомую большую компанию) и пытается найти лучший способ справиться с новыми задачами. При этом ментор может (и должен) всячески поддерживать своего подопечного на разных этапах его обучения. Это, в свою очередь, требует от ментора ряда различных умений, а от его подопечного – высокой мотивации сотрудничать с ментором и использовать менторинговый ресурс.

Таким образом, менторинг – это особый и требовательный процесс, в котором многое может пойти не так, и который может закончиться неудовлетворительно для одной или обеих сторон. Поэтому с самого начала надо знать об особенностях этого процесса и принимать их во внимание для оптимальной работы:

	Обучение езде на велосипеде	Обучение работе с компьютерной программой
Рефлексивное наблюдение	Думать о езде на велосипеде и наблюдать, как это делают другие люди	Думать о том, что ты только сделал/-а
Абстрактная концептуализация	Понимание теории и чёткое представление о концепции езды на велосипеде	Перечитывание инструкции по использованию, чтобы понять принцип работы программы
Конкретный опыт	Получение практических советов и техник от эксперта по езде	Использование пункта меню программы «Помощь» для выполнения определенных действий
Активное экспериментирование	Сесть на велосипед и попробовать поехать	Открыть программу и попробовать работать в ней

Рассказывая о менторинге, мы уже несколько раз упоминали о мотивации. И это не случайно, ведь именно мотивация является краеугольным понятием в добровольных и конечных отношениях ментора и подопечного.

Менторинг – это длительный и комплексный процесс, требующий определенных временных ресурсов. Если с самого начала понятно, что на процессы в рамках менторинга есть очень ограниченное количество времени, следует критически подумать над тем, стоит ли вообще стартовать этот процесс.

Менторинг почти всегда состоит из периодов эмоционального подъема и моментов усталости и частичной демотивации. Для того чтобы конфликтный потенциал этого процесса был использован положительно, обе стороны требуют определенного уровня открытости и готовности учиться друг от друга.

Более подробно об этих особенностях, а также о том, как они реализуются на практике, мы расскажем в разделе о роли и функциях ментора.

## Менторинг в различных сферах и контекстах



Как уже отмечалось в самом начале этого раздела, менторинговые системы существуют в различных сферах и контекстах, и при этом они могут также и называться по-разному («кураторство», «наставничество» и т. д.). Такие форматы можно найти в высших учебных заведениях, политических партиях, крупных компаниях, общественных объединениях. Конечно, в каждом из этих контекстов природа и форма процесса зависят от корпоративной культуры и конкретных целей менторинга. Так, менторинг молодых активистов в общественных объединениях часто носит сетеобразующий и тимбилдинговый характер, в то время как менторинг новых сотрудников в крупном банке может быть скорее направлен на передачу практического опыта работы с определенными процедурами.

В целом можно различить следующие типы и виды менторинга, хотя этот список не исчерпывающий:

- **Менторинг по принципу «равный - равному».** К этому типу можно отнести те типы менторинга, когда ментор и его подопечный не имеют значительной разницы в возрасте и

статусе, а отличаются только уровнем специфического опыта в определенной сфере. Например, это могут быть менторы студентов первого курса из числа старшекурсников или менторы молодых активистов в общественных организациях.

- **Социальный менторинг.**

Это очень интересный тип менторинга, когда ментор выступает социальным образцом для своего подопечного. Примерами такого менторинга могут быть социальные программы «шефства» взрослых над детьми из неполных семей или детских домов или проекты патронажа спортсменами лучших учеников спортивных школ.

- **Информальный менторинг.**

В этом случае тандемы возникают ситуативно, вне всяких организаций или структур, и касаются скорее передачи персонального жизненного опыта. Примером такого менторинга может выступать уже описанный выше миф о Менторе и Телемаке.

- **Внутренний или корпоративный менторинг.** Для этого вида характерна большая разница в опыте и статусе между ментором и подопечным, и он встречается, в частности, в политических партиях.

- **Внешний менторинг.** В этом случае ментор приходит из какой-то внешней организации и его цель привести экстерную перспективу на вопрос своего подопечного.

- **Реверсивный менторинг.** Пожалуй, редчайший тип менторинга, когда ментором является младший сотрудник, а подопечным – старший. Такой тип менторинга работает, в частности, в немецкой компании Telekom.

В этом пособии мы описываем модель и инструменты менторинга по принципу «равный - равному», который внедряется в сфере неформального гражданского образования молодежи и усиления молодежи к более активному участию в общественной жизни. В частности, описываемая система менторинга происходит **в контексте неформального и информального образования**, поэтому ниже мы предоставим краткий обзор понятия и особенностей неформального образования.

Вероятно, сегодня трудно найти человека, который бы не слышал о неформальном образовании. Но, когда дополнительно вводится понятие информального образования, то разобраться часто бывает непросто. С одной стороны, можно встретить мнение, что неформальное образование вообще не имеет каких-либо рамок или структуры. С другой – достаточно (или слишком) большое количество приобщенных к этому вопросу лиц говорят о необходимости стандартизации или даже аккредитации неформального образования. Некоторые даже маскируют за этим понятием сомнительные психологические или эзотерические практики, но, по субъективному восприятию авторов этого пособия, такие случаи, к счастью, случаются все реже. Кроме того, очень

многие люди считают, что неформальное и информальное образование – это синонимы.

Так чем же на самом деле являются неформальное и информальное образования? Чтобы разобраться с этими понятиями, следует рассматривать их в контексте смежных дефиниций формального, неформального и информального образования.

### **Формальное образование** ★★

является организованным и сертифицированным процессом обучения и подтверждения определенного уровня знаний в специальных документах. Формальное образование происходит в школах, высших учебных заведениях и других учреждениях, подчиняющихся соответствующему профильному министерству.

### **Неформальное образование** ★★

наоборот, является любой организованной вне формального образования образовательной деятельностью, дополняя формальное образование, обеспечивая освоение тех умений и навыков, которые необходимы для социально и экономически активного гражданина страны. То есть, неформальное образование является запланированным учебным процессом, который имеет добровольный характер и происходит вне официальных институций образования, например в форме различного типа тренингов, мастерских, онлайн-курсов, и т. д.

Поэтому, если формальное образование является запланированным и стандартизированным процессом знаний, а неформальное образование – только организованным, то

### **Информальное образование** ★★

– это определенное пространство, в котором мы получаем знания запланированно, спонтанно и при любой структуре. Таким образом, информальное

образование – это (неосознанное) получение знаний и формирование ценностей через информацию и опыт, которые мы получаем в течение жизни. Информальное образование расширяет границы учебного пространства к очень свободному и неорганизованному процессу получения умений и навыков из-за влияния какого-либо опыта, полученного от случая к случаю (например, через философскую беседу с друзьями за кофе, работу над новым проектом в новой команде и т. д.

Возвращаясь к вопросу контекста, в котором работает описываемая в данном руководстве система менторинга, следует кратко описать круг задач ментора. Наставники являются выпускниками аналогичных проектов прошлых лет и сопровождают новых участников и активистов в процессе их вхождения в контекст проекта, а также в ходе

реализации их первых небольших инициатив. При этом менторы привлекаются как к мероприятиям неформального образования в рамках проекта (участвуют в тренингах для участников в качестве консультантов), так и, в большей степени, работают с участниками в рамках информального обучения в процессе реализации их инициатив (сопровождают рефлексию учебных процессов и помогают преодолеть кризисы). Таким образом, менторы несут большую ответственность и требуют целого ряда знаний и умений для выполнения своих задач, которые они получают на специальных тренингах для менторов или на воркшопах по обмену знаниями.

В последующих разделах будут описаны подробнее отдельные части и функции системы менторинга по принципу «равный равному» в общественных объединениях.

## Кто такой ментор? Роли, функции и задачи ментора



Ментор и менти – это участники структурированных партнерских отношений, в которых первый делится опытом с менее опытным подопечным, получающим новые знания и навыки.

Важнейшей задачей ментора является поддержка учебного процесса менти и

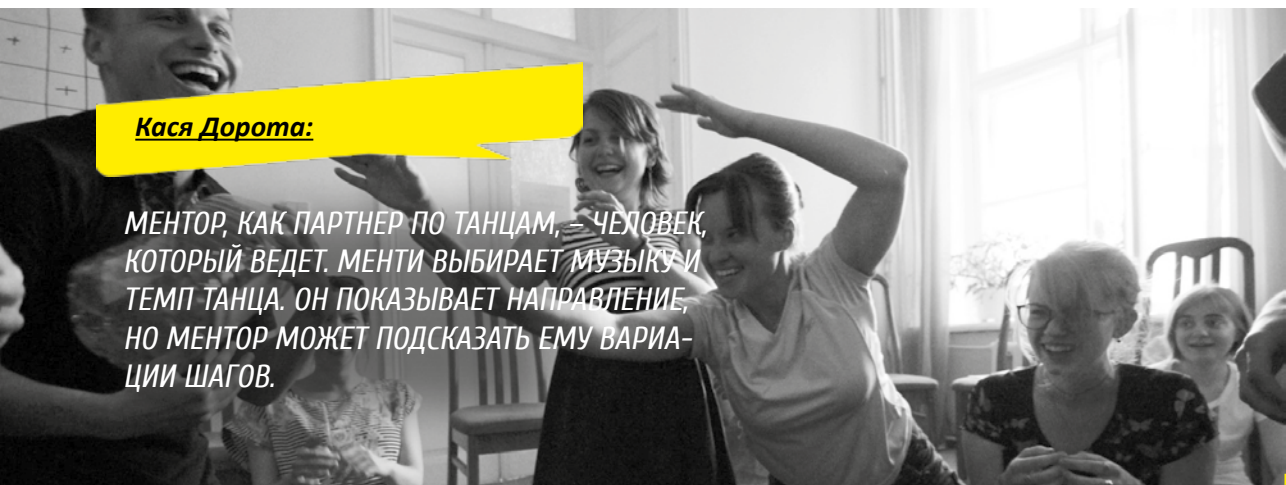
процесса его рефлексии. Отношения, с одной стороны, полны доверия и близости, но, тем не менее, остаются на профессиональном уровне. В контексте программ проекта «Диалог ради перемен»<sup>2</sup>, которые в контексте настоящей публикации будут служить в качестве примера, такие отношения носят партнёрский характер,

2

Проект «Диалог ради перемен» подробнее на [www.dialogue-for-change.org](http://www.dialogue-for-change.org)

**Кася Дорота:**

**МЕНТОР, КАК ПАРТНЕР ПО ТАНЦАМ, – ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ВЕДЕТ. МЕНТИ ВЫБИРАЕТ МУЗЫКУ И ТЕМП ТАНЦА. ОН ПОКАЗЫВАЕТ НАПРАВЛЕНИЕ, НО МЕНТОР МОЖЕТ ПОДСКАЗАТЬ ЕМУ ВАРИАЦИИ ШАГОВ.**



где, несмотря на разную степень опыта, ментор и менти равны. Основными инструментами работы ментора являются методы коучинга, в первую очередь открытые вопросы, а также консультирование.

Тем не менее, ментор – это партнёр гораздо больший, чем коуч, потому что в менторинге используется потенциал обеих сторон. В этом случае знания и опыт наставника являются важным ресурсом для обучения в областях, которые менти идентифицировал как важные для его/её обучения и развития.

Ментор помогает менти понять свои источники ресурсов и потенциал, который у него/неё уже имеется в решении возникающих проблемами. Он помогает определить цели и определить потребности, но все решения и их последствия в этом случае лежат на менти. Именно последний решает, в какой степени использовать информацию, предоставленную ментором.

Менторинг предполагает партнерские отношения и веру ментора в потенциал и ресурсы менти, которые помогает ему найти, в частности, используя корректные вопросы. Советуя, ментор делится своим опытом, и, тем не менее, не даёт готовых решений и не поучает.

Задачей ментора является восприятие менти с вниманием к текущей ситуации, прошлому и планам на будущее. Процесс требует целостного подхода. Менти и ментор равны, уважают взгляды друг друга, не осуждают их. Ментор адаптируется в работе к потребностям менти и фокусируется на вопросах, которые ей/ему важны, именно менти выбирает актуальную тему. Ментору не обязательно делиться всеми своими знаниями и инструментами, он выбирает те, которые применимы в конкретной ситуации.

Менторинг основывается на мотивации обеих сторон. Если наставник или подопечный не мотивированы к развитию и деятельности, которые являются целью менторинга, стоит пересмотреть смысл сотрудничества.

### *Менторинг предполагает:*

- добровольный характер отношений: ни ментор, ни менти не могут быть принуждены работать вместе;
- взаимное доверие как основа для открытого диалога;
- взаимное уважение и признание компетенций обеих сторон;
- достаточное количество времени для общения;
- готовность учиться друг у друга.

### *Задачами ментора являются:*

- заботиться о живой и постоянной коммуникации с менти, планирование, обеспечение соблюдения договорённостей, забота о целостности процесса менторинга;
- предлагать инструменты и методы для структурирования процесса;
- помогать в установлении сроков и наблюдение за их соблюдением;
- сохранять результаты работы с менти;
- мотивировать и стимулировать к работе и развитию;
- развивать партнерские отношения, требовательные, но полные доверия;
- помогать менти в рефлексии процесса обучения, в анализе успехов и неудач.

Подводя итоги, в дополнение к административной функции ментор обеспечивает цикл программы, в рамках которой происходит обучение и обмен информацией между координаторами программы и участниками, реализующими проекты. Также ментор должен обеспечить рефлексию проекта (для оценки и выводов). Другими словами, обеспечить динамику реализации инициативы и помочь участнику, реализующему ее, в понимании того, какие

конкретные компетенции получены в рамках инициативы, помочь в самооценении.

Рассматривая менторинг не только как краткосрочное сотрудничество, а и с долгосрочной перспективы поддержки развития, задачи ментора могут быть определены как:

- раскрытие и актуализация потенциала менти;
- развитие долгосрочной внутренней мотивации;
- непрерывная и постоянная обратная связь, развивающая самосознание;
- общая идентификация и анализ сильных и слабых сторон учащегося;
- поддержка менти в принимаемых им вызовах;
- стимулирование креативности и предприимчивости участника;
- раскрытие лидерских качеств менти и осознание влияния на других людей;
- анализ возможных путей развития карьеры, анализ рисков и возможностей;
- развитие личных и социальных компетенций;
- определение целей и периодическая проверка их достижения (целей касающихся, в частности, обучения, личного развития и карьеры);
- развитие чувствительности к окружающему миру, стимулирование любопытства, воодушевление к поискам истины;
- обучение управлению собой и жизни со страстью и энтузиазмом.

В контексте программ проекта «Диалог ради перемен» менторы

- Объясняют, как работает программа. Опытные выпускники лучше знают специфику функционирования программы

и как именно выглядят формальные и неформальные процедуры, процессы и внутренняя культура. Роль ментора предоставляет им возможность поделиться своими знаниями с новыми участниками.

- Обучают на собственном примере. Эффективные менторы знают, как лучше всего осуществить ту или иную задачу в данной организации и показывают возможное решение на собственном опыте. Нет смысла каждый раз повторять одни и те же ошибки, если можно их избежать благодаря корректному совету ментора. С другой стороны ментор помогает учиться на собственных ошибках, анализируя их.
- Делятся собственным опытом относительно того, что может быть полезным в дальнейшей работе над инициативой. Ментор может направлять менти в проекте, а также в более широкой перспективе, после участия в программе.

Среди множества ролей, которые присущи ментору, могут быть и такие:

- **Слушатель** – человек, который тщательно прислушивается к тому, что говорят менти и его команда;
- **Критик и человек, бросающий вызовы** – он стимулирует ставить перед собой более амбициозные цели, даёт конструктивную критику, помогает определить области, в которых подопечный может развиваться;
- **Друг – человек**, который своим присутствием и добрым словом поддерживает команду и проект;
- **Источник ресурсов и контактов** – человек, который помогает завязать ценные знакомства, использовать существующие сети;
- **Эксперт и советник** – в ситуациях, когда вам необходимы специфические знания;

## Кася Матерковска:

**МЕНТОР – ЭТО ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ИМЕЕТ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ И УМЕЕТ ДЕЛИТЬСЯ ИМ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ. МЕНТОР ДАЕТ ОЩУЩЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ, ОЩУЩЕНИЕ ТОГО, ЧТО УЧАСТНИК НЕ САМ СО СВОИМИ ПРОБЛЕМАМИ.**

- **Модератор и переговорщик** – например, в ситуациях значительных конфликтов в команде в качестве внешнего лица.

Для качественного осуществления этих ролей требуется множество качеств и компетенций, таких как:

- хорошее планирование и структурирование работы;
- тайм-менеджмент;
- тщательная оценка;
- конструктивная критика;
- умение соблюдать дистанцию;
- обозначение приоритетов;
- переговоры;
- активное слушание;
- предоставление обратной связи;
- умение дать совет и задать хороший вопрос;
- мотивирование, вдохновение;
- возможность отказаться от прямого участия в проекте;
- умение глубокого анализа и рефлексии;
- отсутствие предубеждений.

Отношения в менторинге проходят несколько этапов. Во-первых, необходимо построить отношения между ментором и менти, определив ожидания друг от друга, поставить цели и обсудить формат сотрудничества. Затем, на этапе развития и анализа потребностей, ментор знакомится с планом проекта, который хочет реализовать участник, анализирует потенциалы и вызовы, определяет вместе с

менти конкретные зоны развития компетенций. После этого происходит контрактинг. На следующем этапе реализации инициативы и взаимодействия, ментор напоминает о важных датах, поддерживает процесс обучения посредством искусственного задавания вопросов, советует, делится собственными контактами, знаниями и опытом. На последнем этапе происходит осмысление и оценивание, ментор и менти обсуждают результаты реализации инициативы и самого процесса менторинга, анализируют, чему научился участник, оформляют это в отчёт.

Понятие менторинга невозможно полностью раскрыть в одном универсальном определении. Д. Клаттербек определяет менторинг как «один из самых эффективных методов развития, которые доступны для отдельных людей и для организаций. Менторинг часто отождествляется с коучингом из-за близости обоих процессов, в частности, с точки зрения функций и задач. Коучинг следует рассматривать как компонент менторинга, который является концептуально гораздо более широким понятием, так как он касается развития конкретных умений, а также советов, вдохновения, раскрытия потенциала и самосознания.

Процесс менторинга следует рассматривать в долгосрочной перспективе, так как ключевыми для него являются разностороннее развитие личности менти, которое повлияет на его самореализацию не только здесь и сейчас, но и в будущем.





## 2 РАЗДЕЛ

# **КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНТОРА**



## Менти. Типы и особенности



Ментор и менти (с англ. «mentor and mentee» – букв. «наставник и подопечный») – ведущий и ведомый. Часто менти также называют термином «протее» (фр. protégé). Несмотря на такую словесную субординацию, ментор и менти – равноправные партнеры, которые взаимно учатся друг от друга, пребывая в состоянии постоянного диалога. Но важно, что направление этого диалога формируется исходя исключительно из потребностей менти.

Менти – это не проектные машины, это люди со своими характерами, взглядами на жизнь и особенностями. Необходимо чётко осознавать, что специфика типизации менти не зависит от пола, цвета кожи, социального статуса или сексуальной и политической ориентации, она зависит от психологии человека, от того, что у него внутри. Логично, что хороший ментор должен быть немного психологом и постараться максимально почувствовать своего менти с самого начала общения.

Изабель Маерс-Брик выделяет следующую классификацию, основанную на психологических типах К.Г. Юнга:

### Разум

Этот аспект показывает уровень нашего восприятия других.

**Интроверт.** Ориентирован на внутренний мир, предпочитает работать один, думает, прежде чем говорить, быстро утомляется от социальной коммуникации.

**Экстраверт.** Ориентирован на внешний мир, предпочитает работать в группе, думает и говорит одновременно, берет энергию из коммуникации с другими.

### Энергия

Этот аспект определяет наше видение мира и информационных процессов.

**Интуитивист.** Впечатлительный, тонко чувствует, пребывает в мире идей.

**Наблюдатель.** Приземленный, конкретный, пребывает в мире действий.

### Природа

Этот аспект отвечает за принятие решений и совладание с эмоциями.

**Думающий.** Жесткий, действует разумом, сфокусирован на объективности и рациональности.

**Чувствующий.** Чувствительный, действует сердцем, сфокусирован на гармонии и кооперации.

### Тактика

Этот аспект отвечает за подход к работе, планирование и решения.

**«Судья».** Имеет решающее значение, предпочитает четкие правила и руководящие принципы.

**«Разведчик».** Хороший импровизатор, расслаблен в своей работе, любит свободу действий.

### Идентичность

Этот аспект лежит в основе всех других и показывает уровень нашей уверенности в том, что мы делаем.

**Ассертивный (уверенный).** Эмоционально стабильный, спокойный, расслабленный.

Турбулентный (беспокойный) застенчивый, заботится о том, как его видят другие, зависящий от успеха-неуспеха, перфекционист.

Исходя из такой типизации личности человека, выделим основные типы менти, с которыми сталкивается каждый опытный ментор в проектном менеджменте:

#### **Тип.**

#### **Человек-самодостаточность.**

##### *Характеристика.*

Если вам попался такой менти – вам повезло. Он исполнительный и бесконфликтный, делает все вовремя и правильно, а главное – знает, что он делает и какова его конечная цель.

##### *Рекомендации.*

Казалось бы, можно спокойно предоставить менти свободу действий и заняться своими делами, но не всё так просто. Несмотря на всю свою самостоятельность, трудоспособность и последовательность, этот менти, как и все другие, не застрахован от форс-мажорных ситуаций. Именно человек такого типа очень болезненно реагирует на внезапные неудачи. Задача ментора – предотвратить этот фактор внезапности, подготовив менти к тому, что успешное начинание не гарантирует успешного завершения и надо всегда иметь в запасе «план Б». Речь, конечно же, идет не о том, чтобы напугать менти, а о том, чтобы психологически настроить его как на удачу, так и на необходимость быстрого реагирования в случае неудачи.

#### **Тип.**

#### **Человек-проблема.**

##### *Характеристика.*

Он вроде и старается, но ничего у него не получается. Он звонит ментору по десять раз на дню с жалобами или не звонит вообще, а старается все решить самостоятельно. Он часто меняет концепцию, не успевает и стремительно теряет мотивацию.

##### *Рекомендации.*

Работать с ним сложно, но возможно. Главная стратегия ментора в этом случае должна быть такова: максимальная поддержка, но не помощь. Менти должен всё сделать сам, это его вызов и от того как он с ним справится, зависит его последующее развитие как личности. Ментор должен быть не учителем, а мотиватором и дать понять, что «план Б» – это не хаос вариантов, а запасная четкая стратегия. Хороший способ работы с менти в таком случае – попросить его представить, что задача уже выполнена, почувствовать удовлетворенность от реализации своей идеи и гордость за себя, а потом еще раз шаг за шагом проработать стратегию.

#### **Тип.**

#### **Человек-загадка.**

##### *Характеристика.*

Непредсказуемый. Ты никогда не знаешь что у него на уме. Он часто пропадает и не выходит на контакт, не отвечает на звонки и сообщения. Когда появляется, свято заверяет, что всё под контролем. Точно так же ментор не может быть уверен в том, что менти доведет дело до конца и не пропадет.

##### *Рекомендации.*

Готовьте сани летом, чтобы это не было для вас сюрпризом. Мотивация и ненавязчивый контроль – вот главные инструменты работы. Поговорите с ним на чистоту и объясните, что только от него зависит, справится он или нет. Хороший способ контроля процесса – регулярные встречи ментора и менти (лучше личные, но можно и онлайн), еженедельные (ежемесячные) письменные отчеты (или же ведение персонального блога) о том, что было сделано, а что нет, и почему.

#### **Тип.**

#### **Человек-всезнайка**

##### *Характеристика.*

Это не тот самостоятельный, беспроblemный тип, который все делает сам. Вместо

уверенности в своем деле у него на первый план выходит самоуверенность, которая не позволяет критично взглянуть на вещи. Вместо того чтобы действовать на благо проекта, он действует на благо своих амбиций. Опасность работы с таким менти заключается в том, что он рискует проектом, не слышит ваших подсказок, не воспринимает критики.

### **Рекомендации.**

Это психология ребенка, который трогает горячий утюг. Пока он не обожжет пальцы, он не поймет, что это плохо. Пока менти этого типа не почувствует результаты своих неправильных действий на собственном опыте, он не поймет, где был не прав. Функция ментора – дать свободу, но всегда быть рядом, чтобы помочь в случае провала.

Подходы работы должны быть разными не только с разными людьми, но и в разных ситуациях с одним и тем же менти. В зависимости от специфики проекта,

количества участников, ролей и обязанностей участник может быть:

заинтересован – не заинтересован;

лидер – исполнитель;

единственный (ментор-менти) – один из (ментор-менти-менти-менти).

Задача менти — быть открытым и активным, готовым слушать и получать советы, быть ответственным за принятие решений и их реализацию. Задача ментора – не тянуть, а сопровождать.

И последнее, но не менее важное: сотрудничество ментора и менти возможно только при условии взаимного согласия. Если такового нет со стороны менти и при использовании всех методов менторинга установить с ним контакт не удастся – это сигнал к пересмотру контрактинга.

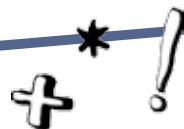
### **Ольга Дятел:**

*УМЕНИЕ УВИДЕТЬ, В КАКОЙ ИМЕННО ПОДДЕРЖКЕ НУЖДАЕТСЯ УЧАСТНИК ИМЕННО СЕЙЧАС – ОДНО ИЗ ВАЖНЕЙШИХ КАЧЕСТВ И НАВЫКОВ ХОРОШЕГО МЕНТОРА. ВСЕ МЫ ЛЮДИ И ИНОГДА СЛОВА «У ТЕБЯ ВСЕ ПОЛУЧИТСЯ» МОГУТ СЫГРАТЬ ОГРОМНУЮ РОЛЬ В ПРОЦЕССЕ, БОЛЬШЕ, ЧЕМ ВСЕ ДРУГИЕ МЕТОДЫ.*





# Мотивация в работе ментора



Менторинг является инструментом для личного и профессионального роста, как ментора, так и участника, реализующего инициативу. Он основывается на непрерывном и связанном обучении, а также требует участия и вклада на протяжении всего времени взаимодействия. Менторинг способствует развитию организации или программы, в которых он происходит.

Менторинг должен приносить удовлетворение обеим сторонам процесса. Ментор может черпать радость в измеримых результатах работы, как следствии его усилий и приверженности, а также менторинг может быть источником обретения новых навыков и стимулом к собственному развитию.

Для менти преимущество и мотивация менторинга не только в помощи в реализации его/её инициативы, но, прежде всего, поддержка в развитии личности в целом, более глубокое самосознание и повышение компетентности.

Интенсивность этого развития зависит от степени вовлеченности, а также времени, которое инвестировано в процесс обучения.

В связи с тем, что это ментор, прежде всего, делится опытом, то, на первый взгляд, менти получает больше преимуществ. Тем не менее, есть множество ощутимых навыков, которые могут быть получены в процессе менторинга. К ним относятся:

*умение мыслить критично и точная оценка ситуации*

*умение давать и получать обратную связь*

*улучшение коммуникативных навыков*

*увеличение уровня саморефлексии, а также организационных навыков*

*умение мотивировать других*

*умения в сфере коучинга и консультирования*

*получение новых знаний в тематике, в которой реализована инициатива, а также многих других*

*новые контакты и связи*

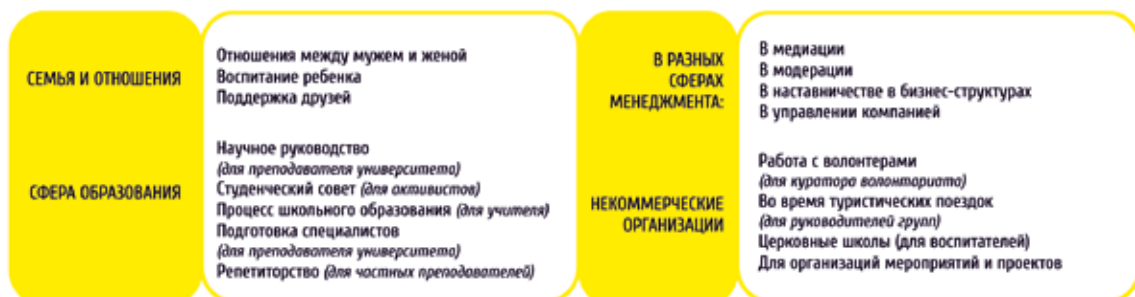
*умение управлять людьми*

*удовлетворение от помощи другим*

И множество других навыков, которые не только можно указать в резюме, но и применить во множестве жизненных ситуаций.

Как сказано выше, одним из важных преимуществ менторинга, который может стать значительной частью мотивации в работе, является универсальность компетенций ментора для различных сфер жизни. Компетенции ментора пригодятся и в личной, и в профессиональных сферах (см. схему).

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕНТОРСКИХ НАВЫКОВ В РАЗНЫХ СФЕРАХ ЖИЗНИ



Для поддержания мотивации ментору также помогает знание, насколько он важен для своего менти. Среди многих преимуществ можно отметить:

*безопасное и доверительное пространство для обсуждения и обратной связи*

*поддержка в личном развитии и в реализации инициативы, сопровождение в приобретении новых навыков, обмен знаниями, сетью контактов, помощь в саморефлексии, в планировании собственного процесса обучения при условии полного доверия и партнёрства.*

Мотивацию к тому, чтобы быть ментором можно проверить, задав себе несколько ключевых вопросов:

*Готов/-а ли я воодушевлять других в личностном и профессиональном развитии?*

*Готов/-а ли я обмениваться информацией и делиться своими знаниями?*

*Есть ли у меня время, которое я хочу посвятить развитию другого человека?*

Также к размышлениям о возможности быть ментором могут побудить примерно такие вопросы:

*Экспертность в своей сфере деятельности*

*Энтузиазм в работе*

*Применение различных техник и умений для достижения целей*

*Умение и желание работать в команде*

*Чувствительность к потребностям других людей*

*Желание учиться у других людей*

*Желание делиться своими контактами*

*Эффективная коммуникация*

*Активное слушание*

*Способность к саморефлексии*

*Открытость к альтернативным решениям*

*Умение мотивировать и стимулировать*

### **Доверие и искренность как ценности**

В дополнение к обозначенным выше вариантам мотивации ментора и менти, стоит оценить важность менторинга для организации или программы. Благодаря менторингу отношения в организации укрепляются. Принцип взаимной пользы работает так, что чем больше менти получает, тем больше он отдаёт другим, и, чем лучше его отношения с ментором, тем больше его мотивация помогать другим. Это позволяет создавать сильные сети и информационные потоки внутри организации, и менти со временем сам становится ментором.

Отдельным важным аспектом в работе ментора является мотивирование участника как изначально, так и в процессе реализации инициативы. Стоит сказать, что само понятие «мотивировать кого-то» – довольно условное. Известно, что невозможно мотивировать кого-то насильно, можно лишь помочь человеку отыскать его истинную внутреннюю мотивацию и вдохновение к тем или иным действиям. Поскольку чаще в программах неформального образования участники инициируют проекты не только ради достижения общественно важных целей, но и личных, чаще вопрос стоит о том, как сохранить первоначальную мотивацию.

На начальном этапе взаимодействия ментору важно помочь менти очень чётко прояснить, какие выгоды тот/та получит в процессе реализации инициативы. Чаще всего это обретение каких-либо навыков, развитие компетенций в сфере взаимодействия с другими людьми, доступ к новым контактам и установление прочных взаимоотношений со своей командой. Важно, чтобы менти помнил о своей личной мотивации на протяжении всего

процесса. Также важно, чтобы желание обрести эти компетенции было достаточно сильным, чтобы не отступить в моменты душевного упадка. В таких ситуациях роль ментора состоит в том, чтобы напомнить менти, ради чего он решился на те или иные изменения.

Отличным способом поддерживать мотивацию менти является отслеживание и празднование промежуточных успехов. Для этого можно рекомендовать и использование

техник вроде «дневника успехов», так и обычный дружеский интерес к прогрессу участника. Важно, чтобы менти при этом не искал в этом внешней мотивации, поэтому важно избегать интонаций оценивания, сродных тем, которые случаются в формальном образовании со стороны педагогов. Пускай это будет искренняя радость и приободрение, подчёркивание важных и даже, на первый взгляд, незначительных успехов.

## Организация взаимодействия с менти

В процессе взаимодействия ментора и менти создаются отношения – партнерские, дружеские, профессиональные. Как и любой другой тип отношений, они требуют, прежде всего, инвестирования в них временных ресурсов. Перед ментором стоит задача организовать процесс общения с менти не только с перспективы качественного менторинга, а и технически. Передавать ответственность за этот процесс менти или пускать всё на самотёк не стоит, поскольку в таких отношениях это функция именно ментора.

Важно, чтобы договоренности возникли и были зафиксированы письменно еще на этапе контрактинга. Что важно обсудить с организационной точки зрения?

1. Как реально обстоят дела у ментора и менти с личной загрузкой на период планируемого взаимодействия. У каждого человека есть свои планы и приблизительное представление о том, сколько времени ему реалистично уделить такому общению. И ментору, и менти важно честно рассказать о своём графике, чтобы в дальнейшем грамотно спланировать работу.
2. Несколько контрольных точек взаимодействия. Как минимум, несколько раз на протяжении подготовки и реализации

инициативы менти и непременно после, для завершающей встречи. Запишите даты, когда это ориентировочно будет происходить.

3. Сверить календари на наличие там периодов «тишины» – особой загрузки на работе или в университете, праздников, отсутствия в городе или на связи. Предупредите друг друга заранее о том, как можно связаться в такой период в экстренном случае.
4. Вписать в календари конечные сроки для ключевых задач, таких как написание отчёта.
5. Формат общения – вживую, по телефону, по скайпу, с помощью электронной почты. В современном мире все перечисленные варианты имеют право на существование, главное, чтобы они подходили обеим сторонам процесса.
6. Удобные варианты для срочной коммуникации по ключевым вопросам. Это важно для случаев, когда у менти возникают срочные вопросы в процессе реализации инициативы и ему необходима поддержка или срочный конструктивный совет.

Традиционно живые встречи считаются самыми продуктивными и комфортными для менторинга. Такой формат позволяет задействовать не только устную коммуникацию, а и пространство, применить различные техники на грани коучинга и арт-терапии (например, коллаж). Невербальная коммуникация также всегда была и остаётся важным компонентом общения, который может рассказать о том, что не видно сразу.

Тем не менее, не всегда роскошь живых встреч доступна тандему ментор-менти. Для таких ситуаций подходит телефонный разговор. Здесь важно, чтобы он происходил в комфортное для обеих сторон время, без параллельных дел, которые могут отвлекать. Здесь нет особых рекомендаций, кроме разве уточнения понимания слов друг друга и ведения заметок – своеобразного протокола такого разговора. Без записей важные нюансы быстро улетучиваются, поэтому лучше их фиксировать – как ментору, так и менти.

Что касается коммуникации с помощью видеоконференций, например технологий skype или viber, то здесь действуют те же правила, что и при телефонном разговоре – ведите записи.

Отдельного разговора заслуживает менторинг с помощью писем посредством электронной почты либо ведения записей в общем онлайн-документе. Общие рекомендации для этого процесса могут быть такими:

Соблюдайте баланс между рабочими вопросами и эмоциональной составляющей. Не пишите абсолютно сухих писем,

непрерывно сопровождайте их элементами живой человеческой коммуникации – доброй шуткой, искренним интересом, приободрением, пожеланием.

Договоритесь о правиле максимально быстрого реагирования на письма друг друга. Даже если у вас нет времени на срочный объёмный ответ, дайте знать, что письмо получено, и Вы отреагируете на него в ближайшее время.

Используйте возможности электронной переписки для документирования процесса, фиксируйте ключевые договоренности и напоминайте о них. Письмо в таком случае может быть даже эффективнее телефонного звонка.

В отдельных случаях также возможно использование чатов в социальных сетях – это особенно удобно для менторинга команд, так как освобождает от разветвлённых переписок, в которых теряются нити разговора.

Для обмена файлами можно использовать облачные технологии либо же классику в виде электронной почты.

Если ментор и менти открыты к экспериментам и креативным решениям, то можно попробовать воспользоваться онлайн-решениями для совместных брейнстормингов и майндмеппинга, сервисами для облегчения командной работы и отчётности, формату блога либо любым другим находкам. Всё это требует дополнительного времени в работе, поэтому не рекомендуется вносить такие элементы, не видя конкретной цели за этим.

## **Элементы коучинга в менторинге молодежных инициатив**

Как уже упоминалось в предыдущих разделах, относительно менторинга коучинг является более узким процессом, направленным на развитие потенциала участника. Ментор в работе, так или

иначе, использует элементы коучинговых технологий – шкалирование, открытые вопросы, располагающие к глубокой рефлексии. Однако чтобы убедиться, что потенциал коучингового воздействия



использован максимально, стоит помнить об основных его постулатах.

1. Коуч – лучший инструмент коучинга. Можно знать сколько угодно технологий и методик, но самым эффективным остаётся активное слушание и приверженность клиенту (в коучинговых отношениях вторую сторону обозначают термином «клиент», в случае менторинга это не принципиально).
2. Безоценочность – ключ к доверию. Качество, которое очень непросто в себе развить – способность вначале принять картину мира человека, который говорит, а потом при необходимости давать оценку его действиям. Ментору и коучу важно развивать в себе безоценочное восприятие, так как это располагает менти делиться своими мыслями открыто, не боясь быть осмеянным или отвергнутым.
3. Люди выше результатов. Этот принцип также соответствует философии программ неформального образования, в которых задействован авторский коллетиив издания. Неудача или «плохой» результат – это результат. Любой процесс обучения гораздо важнее, чем формальное достижение целей. В ситуациях, когда нужно выбрать между «спасением» проекта и экологичности по отношению к участнику, ментор склонен быть приверженным потребностям менти.
4. Фокус на целях и развитии клиента. Ментор и коуч в работе возвращают клиента к реальности, стараясь перевести любой виртуальный запрос в плоскость фактов. Например, когда менти говорит, что ему стало некомфортно работать в своей проектной команде, стоит попросить привести его конкретные

примеры того, когда он это чувствует и чем себе объясняет.

5. Хороший план, когда их три. Как и в проектном менеджменте, в коучинге стремятся рассмотреть максимальное количество альтернативных решений, которые способны привести клиента к результату.
6. Если клиент не действует — это не коучинг. Пространные разговоры о том, что хорошо было бы сделать и конкретные действия – разные вещи, и, если клиент не действует, коуч ищет с ним причину этому и проверяет истинность мотивации к той или иной цели.

Существуют своеобразные «заповеди» коуча, о которых важно помнить, чтобы создать необходимую атмосферу, в которой менти сможет максимально продвинуться в своём запросе.

*Убери себя со сцены.*

*Не бросайся на первую цель клиента.*

*Верь в безграничный потенциал.*

*Слушай ушами, глазами, телом, душой и даже то, что стоит за словом.*

*Будь любознателен, интуитивен и смел.*

*Принимай клиента со всеми его удачами и неудачами.*

В соответствии с перечисленным, коучинг может применяться в менторинге молодёжных инициатив таким образом:

*помогает пересмотреть мировоззрение молодым людям для того, чтобы открыть новые возможности для действия;*

*помогает участникам определить свои истинные интересы и возможности, которые они имеют;*

*коуч при этом слушает, фиксирует запросы, наблюдает и отражает;*

*определяются зоны роста и возможные действия для их развития;*

Молодые люди сопровождаются в процессе развития, поддерживают мотивацию и ставят перед собой новые вызовы в достижении своих целей. Коуч при этом слушает, фиксирует запросы, наблюдает и отражает.

Самые распространённые коучинговые инструменты, которыми ментор может смело пользоваться в своей работе – это шкалирование, технология GROW (*описана в разделе с методиками*), колесо баланса и различные виды вопросов.

Вот некоторые **типы вопросов**, которые могут быть использованы для коучинга молодёжных инициатив.

Различные вопросы подробнее рассмотрены в разделе с методиками.

Главная задача любых вопросов – стимулировать мышление и природное любопытство менти. Вопрос ни в коем случае не должен быть навязчивым, то есть содержать

в себе ответ. Любой коучинговый вопрос имеет под собой цель, не стоит беспорядочно задавать вопросы, не осознавая, к чему это может продвинуть менти.

Одной из важных функций коучинга является комплексный взгляд на жизнь клиента, поэтому важно проводить параллели между проектной деятельностью менти и другими ситуациями в его жизни, например: «Где еще у тебя в жизни получается проявлять такую же гибкость в принятии решений?». То же касается и помощи в самоорганизации менти. Чаще анализируйте, достаточно ли энергии и времени у него/неё для проекта относительно других сфер жизни. Для этого можно использовать излюбленный коучинговый инструмент – «Колесо жизни/баланса».

Используя любые коучинговые методы, помните, что ваша основана я цель в этом случае – помочь менти обнаружить собственные ресурсы и видение решения его задач, а не подсказать готовые решения. Подводя итоги, можно сказать, что коучинг – один из самых эффективных способов стимулировать осознанность и самостоятельность менти в процессе реализации инициативы.

## Типы вопросов

### ЗАКРЫТЫЙ

Требует короткого и, как правило, точного ответа и часто приводит к прекращению дискуссии. Например, вместо вопроса «Какой вариант решения этой проблемы, по-твоему, лучший?» можно задать вопрос: «Ты считаешь, что так будет лучше?»

### ОТКРЫТЫЙ

Стимулирует дать развернутый ответ. «Какие шаги ты мог бы еще предпринять?»

### ПОощряющий

Стимулирует к поиску достигнутых успехов. «Что удалось особенно хорошо?»

### Зондирующий

Побуждает менти к более детальному комментарию или помогает ему глубже вникнуть в суть вопроса. «Как ты объясняешь себе то, что сейчас не хочется действовать?»

### Уточнение

Резюмирует сказанное, чтобы проверить, все ли вы поняли. «Я правильно понимаю, что...?»

### Гипотетический

Побуждает людей к творческому мышлению и генерирует новые решения. «Как бы ты ещё мог решить эту проблему?»



## Оценивание в менторинге

Оценивание и мониторинг отношений и достижений переплетаются в менторинге и являются неоднозначной частью процесса воодушевления и наставничества менти. Кроме оценивания достигнутых целей важным элементом эвалюации является документация всего процесса, которая отлично и наглядно служит для оценки качественных и количественных показателей.

Успех менторинга зависит также от того, возможны ли оценка его эффективности, определение слабых мест и доказательство достижения целей.

Чтобы оценивание менторинга было возможным, уже на этапе планирования и контрактинга между ментором и менти стоит подумать о включении таких компонентов, которые позволяли бы

- Оценивание процесса «на лету»
- Возможность учиться на ошибках в процессе
- Удовлетворение информационных потребностей людей, сопровождающих ментора и менти, например, координаторов программы, партнёров, группы поддержки и т.д.

- В некоторых ситуациях информирование о результатах работы, успехах и поражениях внешних лиц
- Стабильное улучшение качества процесса менторинга.

Стоит, однако, глубже остановиться на вопросе того, как в контексте менторинга мы понимаем «успех». Как ментор/менти понимают успех и его составляющие? Что будет критерием успеха, и как мы будем его измерять? От кого мы должны получить обратную связь?

Существует два главных типа оценивания программы: оценка процесса и оценка результатов.

Оценка результата сосредоточена на том, служил ли менторинг воодушевлению в процессе реализации инициативы, помогал ли в решении проблем, возникающих на пути к достижению целей, поставленных инициативой.

Оценка процесса включает рефлексию самого характера отношений, насколько они были полны доверия, близости, открытости и искренности, насколько они вдохновляли ментора и менти к личному и профессиональному развитию.

Оценивать можно различными методами, к примеру:

- С помощью обратной связи
- Регулярное проговаривание успехов и прогресса для увеличения мотивации менти
- Своевременное указание слабых мест и нюансов, которые можно улучшить, чтобы хватило времени на улучшение в этих аспектах
- Сбор количественных данных, указывающих на качество менторинга, например, регулярно употреблять для этого метод шкалирования при оценивании прогресса достижения целей

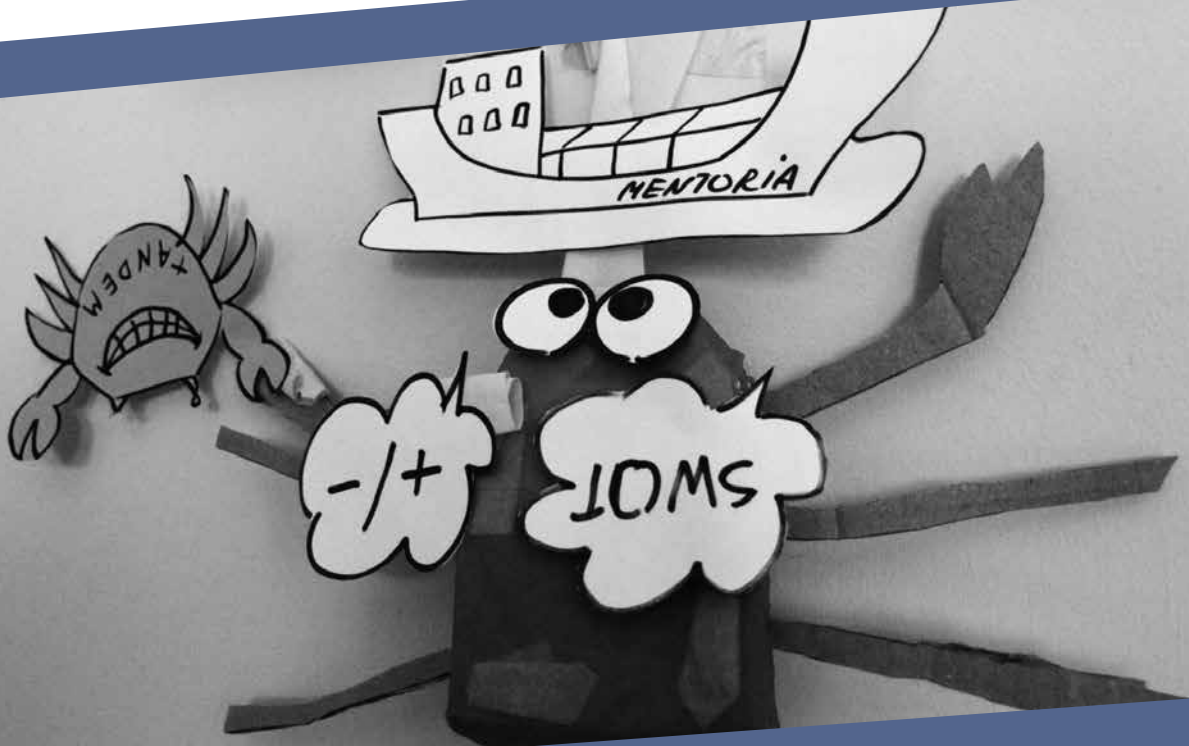
Оценивание должно регулярно происходить в процессе менторинга и во время завершающей беседы (финальная эвалюация). Стоит помнить о том, что и ментор, и менти должны иметь шанс и возможность регулярного оценивания

процесса, например, дважды в месяц. Это важно для обучения на ходу и улучшения отношений.

Оценивание отношений ментор-менти и достижение поставленных целей можно осуществить, проанализировав несколько аспектов, таких как

- Проверять уровень достижения главных целей менти
- Документирование всех условий, сопровождающих менторинг;
- Оформление отчёта по окончании процесса менторинга.

Важной частью является разговор ментора и менти, которые завершают взаимодействие, о том, насколько удалось достигнуть целей, поставленных вначале менторинга либо же в его процессе. Кроме того, важно оценить сами отношения и сотрудничество, а также личностный и профессиональный рост. В таком разговоре стоит остановиться также на



теме дальнейшего развития и запланировать конкретный шаг или шаги.

Стоит также затронуть в разговоре такие вопросы, как

#### *Процесс менторинга:*

- Что было хорошего в этом процессе (например, достижение целей, методы, овладение конкретными навыками...)
- Что стоило бы улучшить? (например, больше поддержки в конкретных ситуациях)
- Как можно было бы улучшить упомянутые аспекты?

#### *Достижение целей:*

- Помог ли менторинг менти в достижении целей?

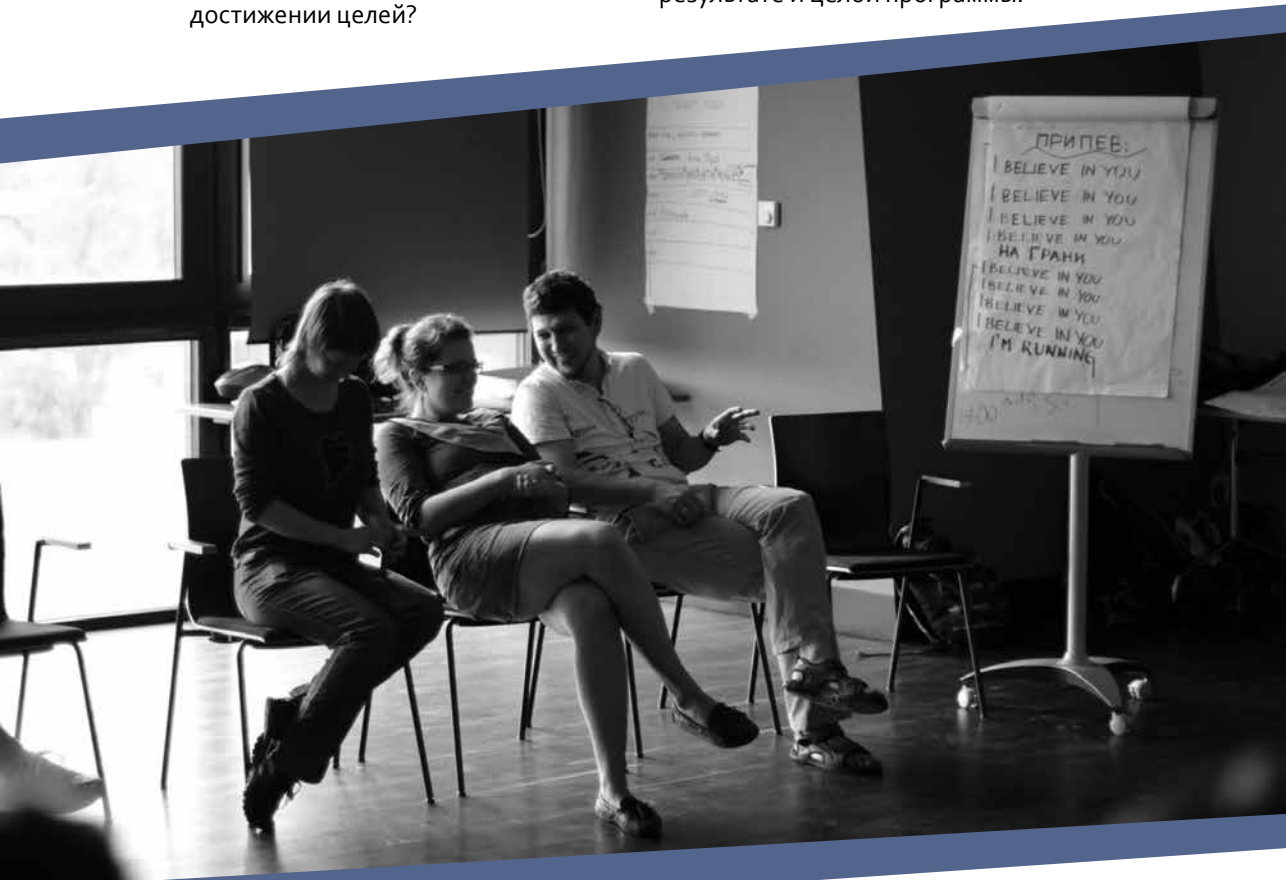
- Какие конкретные цели относительно самого менторинга были достигнуты?

- Какие цели не были достигнуты?

#### *Планы на будущее:*

- Что необходимо сделать, чтобы менти достиг этих целей в будущем?
- Останетесь ли вы в контакте, как?

В оценивании менторинга стоит помнить, что личное и профессиональное развитие кого-либо, в том числе ментора и менти – это длительный и постепенный процесс. Не стоит ожидать быстрых и сразу заметных перемен и оказывать слишком большое давление на менти. Стоит стремиться к ситуации «win-win», при которой даже самый небольшой успех человека, реализующего проект, является также успехом ментора, а в результате и целой программы.





3 РАЗДЕЛ

**МЕТОДИЧЕСКИЙ  
ИНСТРУМЕНТАРИЙ**



### Первый контакт

Тесное взаимодействие ментора и менти начинается со знакомства или первого разговора, который является точкой отсчёта в менторинге, в зависимости от того, где происходит процесс. Знакомство включает не только представления друг другу своих имен, но и представление идей, над которыми будет работать менти.

В зависимости от обстоятельств формат знакомства может быть разным. Если менти и ментор живут в одном населенном пункте, то лучше всего устроить личную встречу. Если же такой возможности нет, то чаще всего выбирают телефон или скайп-конференцию, иногда общение ведут с помощью электронной почты.

Ментор не должен ждать, пока менти позвонит/напишет ему самостоятельно. Если ментор первый начинает взаимодействие, то это создает впечатление «вовлеченности в процесс, нужности и важности» у менти. Также ментор должен помнить, что менти прежде всего будет воспринимать его как представителя программы или организации и опытного человека.

Во время первого разговора ментор должен рассказать о себе, поинтересоваться повседневной деятельностью подопечного, как он/она попал/-ав в программу/организацию, расспросить об опыте и впечатлении от предыдущего опыта. Важно, чтобы во время первого контакта участник узнал:

*Какой опыт есть у его ментора, и в каких вопросах он может ему помочь*

*Почему ментор решил менторировать его/её*

*Какие материалы есть у ментора, чем он может поделиться (сайты, книги, сообщества, связи)*

Во время первой встречи ментор должен сориентировать менти на то, что они будут сотрудничать достаточно длительное время.

Выше мы говорили о ситуации, когда ментор и менти незнакомы. Однако бывают случаи, когда они уже знают друг друга, – в таком случае можно сразу же переходить к знакомству с идеей и подробно говорить о процессе взаимодействия.

Как бы ни происходило общение – лично или по телефону/виртуально, знакомы менти и ментор друг с другом, – в результате разговора необходимо получить определенную информацию относительно идеи и деятельности, чтобы сформировать представление о будущих планах. Например, если ментор и менти будут взаимодействовать при реализации последним социального проекта, то вот что было бы хорошим результатом первого разговора. Ментор должен понять для себя:

1. Описание идеи. Какой проект планируется к реализации? Какова ситуация в проекте? Какие сейчас происходят процессы? Какими будут следующие шаги? Какие вопросы возникли, и в чем нужна помощь? К какому результату вы идете вместе? Даже если вы уже читали проектную заявку, не спешите говорить, что вы все знаете о проекте, – возможно, идея уже получила свое дальнейшее развитие и трансформировалась.
2. Человеческие ресурсы. Кто уже есть в проектной команде? Кто еще нужен?
3. Временные рамки. Когда планируется реализация? Сколько времени нужно для подготовки? Есть какие-то личные временные ограничения (сессия, отпуск, свадьба и т.д.)?





### ***Наталья Трамбовецкая:***

МЕНТОР – ЭТО ПОДДЕРЖКА. ЕСЛИ ПРОВЕСТИ АНАЛОГИЮ С КОМПЬЮТЕРНЫМ МИРОМ, ТО ПОДДЕРЖКА МЕНТОРА – ЭТО ОПЦИЯ, КОТОРОЙ МОЖНО ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА. ЖЕЛАТЕЛЬНО СРАЗУ СДЕЛАТЬ «НАСТРОЙКИ»: ДОГОВОРИТЬСЯ О ФОРМАТЕ РАБОТЫ, КАКАЯ ИМЕННО ПОМОЩЬ НУЖНА И В КАКОМ ОБЪЕМЕ, И ТОМУ ПОДОБНОЕ.

4. Личная мотивация менти. Почему важно сделать именно этот проект? Чем он полезен для участника?
- каких результатов ждет менти от общения с ментором (чтобы это потом можно было оценить).

## **Контрактинг**

После того, как ментор и менти познакомились, нужно договориться о будущем взаимодействии. Этот разговор должен состояться в самом начале совместной работы, чтобы потом не возникало ситуаций «неоправданных ожиданий или завышенных претензий».

Этап контрактинга (настройки) включает выяснение следующих вопросов:

- цели и задачи, которые вы ставите перед собой, чего вы ожидаете от совместной работы и от проекта;
- как часто будет происходить ваша коммуникация;
- сроки ответов на ваши сообщения друг другу;
- чего ожидает от ментора менти, на какую помощь надеется;
- что для менти значит «успешный результат», какие представления вы оба вкладываете в это понятие;
- каких результатов менти ждет от себя;

## **Менторская карта**

Составьте с менти карту вашего «путешествия». Целью является оказание помощи ему в идентификации его сегодняшних умений и/или знаний (полученного им опыта, его актуальных переживаний); детальное описание его целей и желаемых результатов; анализ потребностей для достижения целей.

### ***Ресурсы***

40-60 минут. Бумага и ручки.

### ***Комментарии для ментора***

Менти полезно выполнить это упражнение перед встречей с ментором (возможно, это стоит сделать между первой и второй встречами). После выполнения упражнения вы можете обсудить его ответы. Будьте готовы к тому, что на некоторые вопросы менти еще не в состоянии ответить. Вашей задачей в таком случае является выяснение причин такой несостоятельности.

### ***Инструкции***

Попросите менти сесть удобно и несколько минут подумать об общих характеристиках проекта.

После этого попросите его 5 минут глубоко поразмыслить над каждым из следующих вопросов и коротко записывать любые мысли и слова, приходящие в голову. Возможно, не лишним будет объяснить, что эти заметки предназначены для личного пользования, поэтому он не обязан их делать «изящными» и подстраивать под какой-то специфический формат.

### Вопросы

*Насколько хорошо я решаю эту задачу (использую этот навык) на сегодняшний день?*

*Как я пришел к существующему положению вещей (уровню мастерства или знаний)?*

*Каким бы я хотел быть или что еще бы я хотел делать?*

*Что или кто мне не дает развиваться?*

*Как я достигаю того, чего хочу?*

*В каких ресурсах я нуждаюсь?*

*Что произойдет, когда я достигну своей цели?*

## РАЗВИВАЕМ ИДЕИ

Если менти находится на стадии развития идеи, можно использовать несколько техник, которые помогают стимулировать этот процесс и сделать его интересным и творческим. Ниже представлены техники, которые можно использовать в индивидуальной и групповой работе.

### Схема-паутина (spidercharts)

Составление «паутины» – способ фиксации паттернов мысли. Обычно существует центральная тема или идея, которая записывается в центре листа бумаги, а от нее мысли записываются вокруг. Идеи могут появиться в результате брейнсторминга («мозгового штурма») или сбора информации, касающиеся центральной темы. Эти схемы еще иногда называют «разбрызганными диаграммами» (splatterdiagrams), разветвленными диаграммами (branchdiagrams), а также картами идей (mindmapping) (последнее название введено Тони Бузан). Этот метод особенно полезен, если вы хотите рассмотреть всю информацию (идеи), связанную с изучаемой темой, в совокупности.

После того, как все идеи нанесены на лист бумаги, менти может связать аналогичные мысли, проводя между ними пунктирные линии или обозначая их особым цветом. Существует возможность дальнейшей категоризации идей с помощью их анализа в контекстах первостепенности, важности или степени влияния. Нужный вам уровень категоризации будет зависеть от менти и от его общей способности исследовать эффективность собственной деятельности. Возможно, вы захотите вместе выполнить эту часть упражнения (во время одной из ваших встреч).

В течение процесса менторинга вы можете использовать «паутины» как метод развития способностей к организации мыслей, к осмыслению различных областей деятельности или идей и к созданию планов действия.

Ниже представлены примеры центральных тем для схем-«паутин»:

- *Что я хочу получить от проекта?*
- *Что меня останавливает?*
- *Какие препятствия (блоки) и ограничения случаются на моем пути?*

- *Каким образом я совершенствуюсь?*
- *Что другие люди думают по поводу эффективности моей деятельности?*
- *Какой мой идеал (например, работы, результатов деятельности)?*
- *Насколько эффективно я справляюсь с моей сегодняшней ролью?*

Там, где работа с «паутиной» позволяет выявить проблему или проблемную сферу, ментор может попросить своего подопечного углубленно исследовать соответствующий вопрос и «достроить» схему. Следует взять другой цвет карандаша и методом «мозгового штурма» найти потенциальные решения для каждой проблемы. Такой шаг поможет и в создании плана действий, и в достижении вами ценного инсайта, что касается тех областей, в которых ваш менти сталкивается с наибольшими трудностями, или тех сфер, в которых он решает актуальные проблемы.

## **Шесть шляп мышления Эдварда де Боно**

Этот метод позволяет структурировать мышление и может стимулировать его нестандартность. Использование этого подхода подводит менти к более разностороннему анализу и развивает в нем способность учитывать различные точки зрения.



## **Ресурсы**

Упражнение требует до 60 минут, оборудование не требуется.

## **Комментарии для ментора**

Шесть «шляп» (слоев) представляют шесть способов мышления. «Шляпы» стоит воспринимать как индикаторы вариантов мышления, а не как ярлыки. Подробнее об этом методе можно прочитать в книге Эдварда де Боно «Шесть шляп мышления» («Six Thinking Hats», de Bono, 1985), хотя с момента ее выхода в использовании метода появились определенные дополнения и изменения.

Существуют шесть символических шляп, которые могут быть использованы для того, чтобы помочь менти иначе взглянуть на одну и ту же проблему или ситуацию. Во время упражнения просите его надевать различные «шляпы» (процесс смены шляп является важной составляющей упражнения).

## **Инструкции**

Объясните менти, что вы попросите его «надевать» и «снимать» цветные шляпы (каждая имеет свое символическое значение), и эти действия будут означать тип мышления, который ему следует использовать в данный момент. Когда вы просите надеть шляпу определенного цвета, он должен попытаться проанализировать определенную проблему с соответствующей этому цвету перспективы.

### **«БЕЛОЕ» МЫШЛЕНИЕ**

Этот тип мышления оперирует фактами, цифрами, получением информации и устранением «белых пятен». Попросите надеть белую шляпу, чтобы проанализировать ситуацию с перспективы доступных фактических данных.

### **«КРАСНОЕ» МЫШЛЕНИЕ**

Этот тип мышления касается интуиции, чувств и эмоций. Красная шляпа

предусматривает, что менти мыслит только с помощью интуиции. Обычно мы допускаем в сознание и обсуждаем только те эмоции и предчувствия, которые соответствуют логическим схемам. Красная шляпа дает неограниченную возможность использовать свое подсознание «здесь и сейчас».

### «ЧЕРНОЕ» МЫШЛЕНИЕ

Этот тип мышления оперирует критическими суждениями и применением мер предосторожности. Как таковой он представляет наиболее ценный слой мышления. Черная шляпа ни в коем случае не является «низшей» или «негативной». Её надевают, когда необходимо указать на то, почему гипотеза не соответствует фактам, имеющемуся опыту, используемой системе или внедряемой политике. Тот, кто надевает эту шляпу, должен рассуждать логично. Этот слой мышления очень выгодно использовать, когда ваш менти пытается испытать новые идеи, которые, по вашему мнению, могут не принести пользы.

### «ЖЕЛТОЕ» МЫШЛЕНИЕ

Этот тип мышления касается только логических и положительных суждений. Менти должен объяснить, почему он считает, что определенное действие будет успешным, а также какие выгоды оно принесет. Желтая шляпа может быть использована при анализе результатов того или иного предполагаемого действия, но, кроме того, используется при поиске чего-то ценного в предыдущих действиях.

### «ЗЕЛЕНое» МЫШЛЕНИЕ

Этот тип мышления работает с креативностью, выбором между альтернативами, предложениями и инновациями. Он концентрируется на провокациях и изменениях, и может быть использован для того, чтобы помочь генерировать возможности и идеи. Кроме того, зеленая шляпа надевается при обсуждении креативных идей (а также во

время следования этим идеям), которые также касаются этого типа мышления.

### «СИНЕЕ» МЫШЛЕНИЕ

Этот тип мышления критически анализирует происходящее или же контролирует этот процесс. Надевая синюю шляпу, менти определяет то, что, по его мнению, нужно сейчас сделать, к примеру: «Надевая свою синюю шляпу, я думаю, что сейчас нам стоит больше учитывать зеленую шляпу».

## Коллаж проекта

Эта техника подойдет для тех менти, которым сложно вербализировать свои идеи. Для этого понадобится цветная бумага, клей, ножницы, старые журналы (желательно, чтобы журналы были причастны к теме, в которой работает менти) и фантазия. Время на упражнение может колебаться от одного до трёх-четырёх часов. Основная задача – это отразить на коллаже свою идею и стараться максимально ее детализировать с помощью различных элементов. Менти может создавать коллаж индивидуально, а при встрече с ментором вербализировать свою идею, ссылаясь на те символы, которые были использованы в коллаже.

## Фантазийное путешествие

Техника может пригодиться, если вашему менти сложно представить, что будет происходить в течение проекта. Для этого вам понадобится тихое место, где никто не будет мешать, и спокойная музыка. Попросите своего менти расслабиться, закрыть глаза, абстрагироваться от реальности и следовать вашим инструкциям.

Пример инструкций для менти (ментор может значительно глубже детализировать команды):

*Представить себе ситуацию, в которой он/она сейчас находится;*

*Вспомнить, чего он/она хочет достичь своей идеей;*

*Мысленно встретиться с людьми, с которыми она/он планирует работать;*

*Спросить у них, чем они могут помочь;*

*Представить, как происходит процесс;*

*Представить детали и различные варианты;*

*Мысленно пройти весь путь от начала до конца и пытаться увидеть конкретные образы;*

*Пофантазировать о невероятных вариантах развития событий и т.п.*

Вопросы зависят от конкретной ситуации и конкретной проблемы менти и могут варьироваться и видоизменяться самим ментором.

В конце упражнения, вопросами верните менти в то место, где вы находитесь, и обсудите что удалось, а что не удалось представить, как это было.



## **Мозговой штурм**

«Мозговой штурм» (англ. brainstorming) – один из самых популярных методов стимулирования творческой активности. Он позволяет найти решение сложных проблем путем использования специальных правил обсуждения и используется при работе с командой.

Метод заключается в предположении, что одним из основных препятствий для рождения

новых идей является страх оценки: люди часто не выражают вслух интересные неординарные решения из-за предостережения встретиться со скептическим или даже враждебным к ним отношением со стороны руководства и коллег. Целью использования мозгового штурма является исключение оценочного компонента на начальных стадиях создания идей. Классическая техника мозгового штурма основана на двух принципах: «оттягивание вынесения приговора идеи» и «по количеству рождается качество». Этот принцип предусматривает использование нескольких правил.

### *Критика запрещена:*

на стадии генерации идей высказывание любой критики в адрес авторов идей (как своих, так и чужих) не допускается. Участники интерактивных групп должны быть освобождены от предостережения, что их будут оценивать по предлагаемым ими идеям.

### *Поощряется свободный полет фантазии:*

люди должны стараться максимально дать волю своему воображению. Разрешено выражать любые, даже абсурдные и фантастические идеи. Не существует идей настолько глупых или непрактичных, чтобы их нельзя было высказать вслух.

### *Идей должно быть много:*

каждого участника сессии просят представить максимальное количество идей.

### *Комбинирование и совершенствование предлагаемых идей:*



на следующем этапе участников просят развивать идеи, предложенные другими, например, комбинируя элементы двух или трех из них.

На завершающем этапе проводят отбор лучшего решения, исходя из экспертных оценок.

В последние годы распространение получил «электронный мозговой штурм» (onlinebrainstorming), который использует интернет-технологии. Он позволяет почти полностью убрать страх оценки, ведь обеспечивает анонимность участников, а также даёт возможность решить целый ряд проблем традиционного мозгового

штурма. В частности, такими проблемами является блокирование производительности: поскольку участники группы представляют идеи поочередно, то люди в ожидании могут передумать или испугаться публично произносить свою идею, или же вообще забывают её.

Мозговой штурм даёт возможность объединить в процессе поиска решений очень много разных людей; если же группе удастся найти решение, её участники обычно становятся стойкими приверженцами его реализации. На данный момент метод мозгового штурма может быть эффективно использовано организациями для улучшения качества работы в командах.

## Подготовка и реализация инициатив

### SMART-цели

Первое, что должен определить для себя менти, после того, как идея уже существует, – это поставить себе цели, которые помогали бы двигаться вперед. Предлагаем вам представить своему менти технику постановки smart-целей.

#### *S. (Specific) – конкретная*

Цель должна быть четкая, а не расплывчатая, и четко сформулирована.

Нужно четко знать:

Кто должен её выполнять, и кто должен быть вовлечен в это?

Что я хочу выполнить и почему?

#### *M. (Measurable) – измеримая*

Нужно определить критерии, по которым будет определяться, достигнута ли цель. Всегда должна быть возможность проконтролировать прогресс выполнения, в противном случае цель теряет смысл.

#### *(Achievable) – достижимая*

При постановке цели необходимо быть уверенным, что она достижима. Но нужно ставить цели таким образом, чтобы они были на грани возможности, чтобы все время выходить из зоны комфорта. Если сказать коротко – «сложно, но возможно». Необходимо психологически согласиться с целью и принять ее.

#### *R. (Result-oriented) – ориентированная на результат.*

Цель должна быть ориентирована на результат, а не на усилия, которые будут затрачены при ее достижении. Результат – это мотивация, это то, чего хочется.

#### *T. (Timed) – ориентированная на определенный срок.*

Необходимо зафиксировать время, к которому цель должна быть достигнута. Не нужно преувеличивать или недооценивать время.

## Шкала для постановки и мониторинга достижения целей



В процессе работы вы вместе с менти можете постоянно обращаться к поставленным целям и анализировать, насколько менти продвинулся в их достижении. Предлагаем для использования следующую схему, где цифры по горизонтали соответствуют поставленным целям, а числа по вертикали – это шкала от 0 до 100, которая соответствует уровню достижения поставленных целей. Обращаем ваше внимание, что цели здесь могут касаться всех аспектов жизни, над которыми вы работаете вместе с менти, как личностных, так и в отношении результатов деятельности.

### SWOT-анализ

**Strength** – преимущества

**Weakness** – слабости

**Opportunity** - возможности

**Threat** – угрозы

Этот простой инструмент используется для того, чтобы идентифицировать (на тот или иной момент времени) преимущества и слабые места менти, а также возможности и

угрозы, связанные с его деятельностью. Таким образом, это упражнение является идеальным средством развития способности планировать процесс достижения своих целей.

### Ресурсы

Упражнение требует от вас, по крайней мере, 60 минут. Вам потребуется флипчарт (или лист формата А3) и ручки.

## Комментарии для ментора

Это упражнение может быть адаптировано как для использования при подготовке к конкретному проекту, так и для отображения индивидуальных предпочтений и потребностей в развитии. Кроме того, менти и его товарищи по команде могут использовать ее с целью формирования планов действий своей группы.

### Инструкции

Объясните менти значение каждого понятия:

преимущества – это наиболее развитые наши умения;

слабые стороны – это те умения, которые нам следует усовершенствовать;

возможности – это ситуации, которые работают на нас или предоставляют нам шанс на успех;

угрозы – это факторы, которые ставят под удар наши сегодняшние достижения или планы на будущее.

Попросите менти провести «мозговой штурм» в каждой из перечисленных выше областей и зафиксировать каждую идею под соответствующим ей названием. Если у вас есть флипчарт, поощряйте участника использовать именно его, но сделайте так, чтобы, завершив работу, он взял записи и продолжил работу (забрал их с собой и сохранил). Помните, что менти следует быть честным, развивать в себе творческое мышление и оценивать каждую область исследования по различным перспективам.

### После завершения этой стадии спросите:

*Что вы можете сделать для того, чтобы максимизировать ваши преимущества и минимизировать последствия ваших слабостей?*

*Каким образом вы можете извлечь*

*пользу из предоставленных вам возможностей?*

*Что вы можете сделать для преодоления угроз?*

## Незавершенные предложения

Это упражнение помогает четко прояснить порядок своих действий с помощью вербального завершения предложений.

### Ресурсы

Нужно примерно 15 минут. Оборудование не требуется.

### Комментарии для ментора

Ниже мы представляем список предложений, которые могут быть использованы для того, чтобы помочь составить четкий план действий. Однако это упражнение может быть использовано при работе с любым типом предложений (например, она может применяться для оценки деятельности, характеризующей развитие). В случае необходимости составьте собственные предложения.

### Инструкции

Скажите менти, что вы собираетесь сказать ему первую часть некоторого предложения, и он должен будет так закончить это предложение, чтобы оно отражало его деятельность. Ниже приведены примеры незаконченных предложений:

- *Завтра я первым делом собираюсь ...*
- *Я собираюсь обеспечить ...*
- *Я буду избегать ...*
- *Выполнив свой план, я собираюсь ...*
- *Я буду ...*
- *Я не буду ...*
- *Я должен ...*
- *Я должен не ...*
- *Я чувствую потребность в ...*



## Модель GROW

Модель «GROW» – это простая методика достижения целей и системного решения проблем. Аббревиатура символически «совпадает» с вдохновляющим словом GROW – «рост» в переводе с английского, и это можно понимать как свой личностный. Существует несколько расшифровок аббревиатуры GROW, вот самая популярная из них:

**G**

Goal – цель  
чего ты хочешь  
достичь?

Цель – это конечная точка, к которой стремится менти. Самое важное при определении цели – это условия выполнения и четкое понимание, когда цель будет достигнута. Менти должен ответить на такие вопросы:

- Какой именно цели я хочу достичь? При описании цели будет полезно сформулировать ее по модели SMART.
- Какая задача стоит передо мной? В чем она заключается? В чем измеряется её результат?
- Результат, который хочу получить лично я?
- Какой результат ожидает от меня окружение?
- Почему достижение этой цели важно для меня лично и/или для окружающих в целом?
- Для кого и/или для чего еще будет важен результат?
- А что сейчас?

**R**

Reality – реальность  
что происходит  
сейчас?

Условия, в которых менти пребывает сейчас. Как далеко он/она сейчас от цели? Менти должен ответить на вопрос:

- Какова наша текущая ситуация?
- Какие препятствия я вижу? Что мне мешает начать?
- Какие у меня есть ресурсы (информация, люди, навыки, инструменты и средства и т.д.) для решения задачи?
- Здесь очень важно не превратиться в «жалобщика», который возьмется обвинять все вокруг – свое окружение, жизненную ситуацию, вселенскую несправедливость и т. д. Сейчас сконцентрируйтесь на фактах – что происходит?

**O**

Obstacles – препятствия  
что тебе мешает

Определение препятствий, которые мешают достижению цели. В момент менторинга препятствия должны быть определены, иначе, если бы их не было, цель была бы достигнута.

Options – варианты  
что ты можешь  
сделать?

После определения препятствий, менти должен предложить варианты борьбы с ними, или пути обхода, которые позволят приблизиться к цели. Помочь в этом могут следующие вопросы:

- Что именно я могу изменить в этой ситуации? Как я могу повлиять на нее?
- Как я могу справиться с препятствиями?
- Какие ресурсы (информация, люди, навыки, инструменты и средства и т.л.) мне еще понадобятся для достижения цели?
- Как я могу получить эти ресурсы?
- Кто мне может помочь?
- Как мне поможет мой прошлый опыт – как я раньше справлялась/лся с такими задачами?
- Что может помочь продвинуться к цели наиболее эффективно?

**W**

Will – намерения  
какими будут  
твои действия?

После определения вариантов, менти предлагается составить четкий план действий с конкретными задачами. Когда мы описываем свои намерения, важно определять их положительное направление – мы создаем описание своих действий, избегая частицы «не»:

- Какие важнейшие действия необходимо предпринять для достижения цели?
- Что я сделаю в первую очередь?
- Какие есть сроки и дедлайны, установленные для моих действий?
- Что произойдет, если я не выполню эти действия в срок?

## Шкалы и цифры

В зависимости от наполнения проекта выберите вопрос или части проекта, которые необходимо обсудить, например, как на рисунке ниже.



Когда менти обозначит ответы на шкале, проанализируйте каждую с помощью вопросов:

*Если бы ты оценивал/-а свой проект по шкале от 1 до 10, какую оценку ты ему дал/-а бы?*

*Что тебе позволило достичь этой отметки?*

*Что еще нужно было бы сделать, чтобы оказаться на отметке 9 или 10?*

## Торт

Вариацией предыдущего упражнения является использование метафоры торта. На большом листе бумаги рисуют круг, разделенный на секторы. Их подписывают в зависимости от потребности – например, PR, атмосфера, достижение цели. Менти обозначает по одной точке в каждом секторе в соответствии со своей оценкой. Чем ближе к центру, тем более положительной является самооценка. Очень важно, чтобы каждый сектор было прокомментировано и обсуждено с помощью приведенных выше вопросов.

## Рука

Менти на листе бумаги рисует руку, пальцы которой символизируют его оценку.

**БОЛЬШОЙ ПАЛЕЦ:** мне удалось ...

**УКАЗАТЕЛЬНЫЙ ПАЛЕЦ:** на это стоит обратить внимание в следующий раз.

**СРЕДНИЙ ПАЛЕЦ:** это мне совсем не понравилось/не удалось.

**БЕЗЫМЯННЫЙ ПАЛЕЦ:** атмосфера и команда на проекте была ...

**МИЗИНЕЦ:** мне не хватило ...

**ЛАДОНЬ:** мой ментор.

После того, как записаны ответы и впечатления, необходимо проанализировать с помощью вопросов следующее:

- *Чему научился и не научился менти?*
- *Если в проекте были проблемные ситуации, попытаться изменить перспективу и отразить ее*

*на предмет того, что можно было бы сделать лучше*

- *Личные выводы из проекта*

Будет замечательно, если все важные выводы будут записаны, они могут понадобиться в будущем.

## **Покупки**

Менти рисует сумку, в которую вписывает свои «приобретения» – приобретенные во время подготовки и реализации проекта знания, навыки, эмоции, открытия и тому подобное. На другом листе менти пишет список «продуктов», которых ему не хватило и еще нужно приобрести.

## **Паровоз**

С помощью рисунка паровоза анализируют следующие параметры.

**СОБСТВЕННО ПАРОВОЗ** – с этим я начал реализацию проекта, у меня было (опыт, навыки)?

**ПЕРВЫЙ ВАГОН** – что у меня есть сейчас? Чему я научился? Какой опыт теперь есть?

**ВТОРОЙ ВАГОН** – чем мне помог ментор в разработке и реализации проекта?

**ТРЕТИЙ ВАГОН** – что мне хочется отцепить от поезда, с чем я больше не хочу иметь дела?

**КОЛЕСА** – что мне помогло реализовать проект? Что не дало остановиться?

## **Взлеты и падения**

Используйте это упражнение для исследования событий, которые произошли с менти в контексте взлетов и падений.

### *Ресурсы*

Необходимо примерно 30-45 минут. Также вам понадобятся ручки, цветные карандаши и бумага.

### *Инструкции*

Попросите менти разделить лист бумаги на две части. Эта линия будет представлять промежуток времени, прошедший с начала реализации проекта до сих пор.

Теперь попросите менти с помощью цветного карандаша начертить кривую своих ощущений, связанных с реализацией проекта в течение указанного интервала. Позитивные мысли и впечатления следует обозначать над линией, а отрицательные – на нижней половине страницы.

После завершения этого этапа попросите попробовать идентифицировать то, что в моменты «взлетов» и «падений» обуславливало появление тех или иных эмоций.

Обсудите с менти тенденции полученного графика, причины колебаний уверенности в себе при определенных обстоятельствах. После этого выясните, каким образом это можно использовать в будущем. Обсудите, что можно сделать для того, что график был над линией. Указанные шаги можно включить в план менторинга.



## Техники вопросов

Умение поставить правильный вопрос – одно из ключевых в работе ментора. Вопрос должен прозвучать так, чтобы, с одной стороны, продвинуть подопечного, а с другой – дать ему возможность задуматься.

Каждая ситуация, которая случается с менти, имеет свою специфику, и, соответственно этому, существуют различные типы вопросов, которые могут помочь вам привести его к хорошему результату.

### **Вопрос с перспективы будущего, ориентированные на результат**

*«Представь, что сейчас день после успешной реализации твоего проекта. Посмотри назад в прошлое. Что тебе помогло достичь этого результата?»*

### **Циркулирующие вопросы**

*«Мы сейчас говорим о конфликте в команде. Как ты считаешь, каким образом другие члены команды видят и описывают эту ситуацию?»*

### **Скалирующие вопросы или работа со шкалой и цифрами**

*«Если оценивать проект по 10-балльной шкале, какую оценку ты себе поставишь? Чего не хватает для того, чтобы оценка стала 10?»*

### **Вопросы для анализа или борьба с обобщениями**

*«Нууу, мы нормально работали в команде. - Что ты имеешь в виду, когда говоришь «нормально»?»*

### **Целевые вопросы или вербализация целей**

*«Как ты поймешь, что достиг цели? Что обязательно должно измениться, когда ты достигнешь запланированного. Как другие поймут, что ты достиг цели?»*

### **Вопрос об исключениях/вопрос о копировании**

*«А когда эта проблема не возникает? Что в таком случае происходит иначе? Как ты раньше справлялся, как и где искал энергию и мотивацию?»*



### **Кася Матерковска:**

КОГДА Я БЫЛА УЧАСТНИЦЕЙ, МОЙ МЕНТОР КАЖДЫЙ РАЗ, КОГДА Я ЕМУ ПИСАЛА, ЧТО У МЕНЯ ЧТО-ТО НЕ ПОЛУЧИЛОСЬ ИЛИ О ТОМ, ЧТО У МЕНЯ КАКИЕ-ТО ПРОБЛЕМЫ, УМЕЛ ТАК ОТВЕТИТЬ ИЛИ ЗАДАТЬ ТАКОЙ ВОПРОС, ЧТО Я ЧУВСТВОВАЛА РАДОСТЬ ОТ ТОГО, ЧТО ЭТО СЛУЧИЛОСЬ. И КОНЕЧНО, ОН УМЕЛ МЕНЯ ТАК НАПРАВИТЬ, ЧТО Я САМА МОГЛА НАЙТИ РЕШЕНИЕ.

## ХОРОШИЙ ВОПРОС ДОЛЖЕН БЫТЬ:

- простым
- открытым
- однозначным
- конструктивным (направленным на конкретную цель).

## **Правила обратной связи фидбэк**

Фидбэк – важный инструмент всех сфер жизни, тем более общественной деятельности и общения с людьми в команде.

Чем больше людей будут знакомы с фидбэком и его принципами, тем эффективнее будет взаимодействие. Его можно применять в работе, в ежедневном общении, в семье. Однако важно с ним не переборщить. Фидбэк дают из желания помочь, улучшить, поддержать и направить человека. Этот принцип является чрезвычайно важным. Прежде чем давать фидбэк, остановитесь на мгновение и подумайте, зачем вы его хотите сказать.

В процессе фидбэка ваша задача – приводить конкретные примеры и факты, а не абстрактные эмоциональные высказывания. Выбор правильных слов и формулировок в процессе фидбэка крайне важен – помните, что перед вами человек, который является важным для вас, или для вас важно взаимодействие с ним. Этот пункт напрямую

связан с предыдущим. Прежде, чем давать фидбэк, подумайте, что именно вы хотите сказать, чего хотите им достичь. Существует, так называемый, «принцип сэндвича». Он говорит о том, что в обратной связи необходимо разместить элементы, как хлеб и сыр в бутерброде. Начинаем с положительного (хлеб), продолжаем отрицательным (сыр), завершаем вновь положительным.

Желательно не использовать слово «но» в обратной связи («мне все понравилось, но ...»). Оно отменяет и перечеркивает то, что было сказано до него. Если ваш фидбэк имеет и положительные и отрицательные моменты, просто разделите их, скажите в различных предложениях. Ведь они не зависят друг от друга, и одно не отменяет другое.

Помните, что хороший фидбэк – это такой, который даст возможность человеку, который его получает, что-то улучшить. Следует также помнить, что никто не должен соглашаться и принимать ваш фидбэк – ведь он всегда субъективный.

В обратной связи не должно быть осуждения, должно быть только отражение ваших мыслей и чувств по поводу получателя в конкретной ситуации. Как только мы осуждаем, фидбэк теряет свою ценность.

Если вы получаете фидбэк, не забудьте поблагодарить того, кто вам его даёт. С полученными знаниями нужно поработать, отделить урожай от сорняков и попробовать использовать на практике. Очень важно в процессе фидбэка не потерять положительную часть – она не менее важна, чем отрицательная.

## Структура консультационной беседы

	ТЕХНИКИ	ВРЕМЕННАЯ ПЕРСПЕКТИВА
Подготовка		
Вступление	Дружеское приветствие Лёгкая беседа	Здесь и сейчас
Фаза эксплорации (исследование)	Активное слушание* Замедление Говорим о чувствах Реконструирование событий: «Как именно это происходило»	Прошлое и настоящее
Конструктивная фаза	Информировать Нормализировать Сценарии Переосмысление	Настоящее и будущее
Контрактинг	Планирование Согласование	Ближайшее будущее
Завершающая фаза	Подведение итогов Пожелание всего наилучшего Лёгкая беседа Перспектива	Здесь и сейчас

\* *Активное слушание*—техника, позволяющая точнее понимать психологическое состояние, чувства, мысли собеседника с помощью особых приёмов участия в беседе, в виде активного выражения собственных переживаний и мыслей.

### Техники активного слушания

- Пауза – это просто пауза. Она дает собеседнику возможность подумать. После паузы собеседник может сказать еще что-то, о чем не сказал бы без нее. Пауза также дает возможность отстраниться от себя (своих мнений, оценок, чувств), и сосредоточиться на собеседнике. Умение отстраниться от себя и переключиться на внутренний процесс собеседника – одно из главных и важных условий активного слушания, создающее контакт и доверие в беседе.
- Уточнение – это просьба уточнить или растолковать что-либо из

сказанного. В обычном общении мелкие недосказанности, неточности додумываются собеседниками. Однако когда обсуждают сложные, эмоционально значимые темы, собеседники часто волей-неволей избегают явно касаться болезненных вопросов. Уточнение позволяет сохранить понимание чувств и мыслей собеседника в такой ситуации.

- Пересказ (парафраз) – это попытка слушателя кратко собственными словами повторить только что сказанное собеседником. При этом слушатель должен пытаться выделять и подчеркивать главные, по его мнению, идеи. Парафраз дает собеседнику обратную связь и возможность понять,

как его слова звучат со стороны. В результате, собеседник или получает подтверждение того, что его поняли, или получает возможность скорректировать свои слова. Кроме того, парафраз можно использовать как способ подведения итогов, в том числе в процессе.

- Развитие мысли – попытка слушателя подхватить и продвинуть дальше ход основной мысли собеседника.
- Сообщение о восприятии – слушатель сообщает собеседнику своё впечатление от него, сформированное во время общения. К примеру: «Вижу, что эта тема очень важна для тебя».
- Сообщение о восприятии себя – слушатель сообщает собеседнику об изменениях в собственном состоянии в результате слушания. Например: «Мне было очень больно это слышать».
- Замечания о ходе беседы – попытка слушателя сообщить о том, как на его взгляд, можно осмыслить беседу в целом. К примеру: «Похоже, мы достигли общего понимания».

## Пишем письма

Электронная почта – это практичный и дешевый способ общения. Казалось бы, лучше не придумаете! Однако на самом деле это не совсем так. Кто из нас не имел проблем с недоразумением из-за неправильно сформулированной мысли или ошибки в списке адресов рассылки?

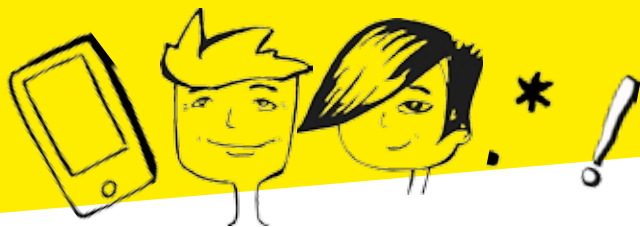
Для того чтобы избежать факторов риска и сделать электронную почту действительно эффективным средством общения, придерживайтесь нескольких простых правил.

- *Пишите кратко, формулируйте мысли максимально четко.*
- *В одном письме старайтесь сконцентрироваться на одной теме.*
- *Обязательно указывайте понятную тему сообщения. К примеру, если вам необходим ответ, то в теме письма скажите: «Отчет. Просьба ответить до 20 сентября».*
- *Если вы хотите ответить кому-то одному, непременно проверьте адрес, чтобы не получилось такого, что вы ответите всей группе.*

### **Настя Савченко:**

У МЕНЯ НЕ ВСЕГДА БЫЛА ВОЗМОЖНОСТЬ БЫТЬ ТЕРРИТОРИАЛЬНО БЛИЗКО К МЕНТИ, ВЕДЬ БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ ВРЕМЕНИ Я НАХОДИЛАСЬ В ДРУГОЙ СТРАНЕ. ИЗ-ЗА ЭТОГО Я ДОЛЖНА БЫЛА УСТАНОВЛИВАТЬ ЭТУ СВЯЗЬ ОНЛАЙН. ОДНАКО Я УБЕЖДЕНА, ЧТО КОГДА ЧЕЛОВЕК ПИШЕТ ИСКРЕННЕ, ТО ЭТИ БЕЗДУШНЫЕ СТРОКИ НА ЭКРАНЕ ПРИОБРЕТАЮТ СМЫСЛ. ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ИХ ЧИТАЕТ, СПОСОБЕН НЕ ТОЛЬКО ВОСПРИНЯТЬ СЛОВА, НО И ЧУВСТВА И ПОЗИТИВ, ВЛОЖЕННЫЙ В НИХ. ТОГДА ДАЖЕ ЧАТ МОЖЕТ БЫТЬ БОЛЕЕ ЖИВЫМ И ЭФФЕКТИВНЫМ, ЧЕМ СУХОЙ РАЗГОВОР ПО ТЕЛЕФОНУ. ЕСТЬ, К ПРИМЕРУ, ЛЮДИ, КОТОРЫМ ЛЕГЧЕ ДОНЕСТИ СМЫСЛ СВОИХ МЫСЛЕЙ, НАПИСАВ ИХ. ЭТО, КОНЕЧНО, НЕ ЯВЛЯЕТСЯ РЕКОМЕНДАЦИЕЙ ДЛЯ ВСЕХ. ЭТО БОЛЬШЕ МЫСЛЬ О ПОИСКЕ КЛЮЧЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ. ВЕДЬ В ЛЮБОЙ СИТУАЦИИ МОЖНО НАЙТИ ПРИЧИНЫ, ПОЧЕМУ Я НЕ СМОГ ЧЕГО-ТО СДЕЛАТЬ, ТАК ЖЕ КАК И ВОЗМОЖНОСТЬ НАЙТИ СПОСОБЫ ТОГО, КАК ЭТО МОЖНО БЫЛО СДЕЛАТЬ.

**ОЧЕНЬ ВАЖНО:** не ссорьтесь по e-mail, не выясняйте отношения. Если вам кажется, что есть какая-то проблема, лучше позвоните или устройте личную встречу.



## Работа со сложными ситуациями в менторинге

На примере сопровождения менти в программе «Мастерская гражданской активности» предлагаем варианты решения наиболее распространенных проблемных ситуаций, с которыми ментор может сталкиваться в своей работе<sup>3</sup>.

### ПРОБЛЕМА 1:

#### *Проект менти уходит на второй план*

##### *Решение:*

1. вспомнить преимущества реализации проекта (финальная встреча, участие в сети выпускников);
2. напомнить о мечте и личной мотивации в проекте;
3. эмоционально вернуть в ситуацию, когда была высокая мотивация: чего он/-а хотел/-а тогда достичь;
4. представление положительного и результативного будущего;
5. приоритетные вещи (научиться действительно важному);
6. для связи с другими сферами жизни («колесо жизненного баланса»).

### ПРОБЛЕМА 2:

#### *Потеря мотивации на стадии реализации*

##### *Решение:*

1. собрать команду;
2. делегировать рутинные обязанности;

3. апеллировать к тому, что если не научиться действовать, то идеи останутся идеями;
4. упростить проект, чтобы освоить этапы реализации;
5. конкретные примеры реализации идей (Уолт Дисней, Марк Цукерберг).

### ПРОБЛЕМА 3:

#### *Влияние окружения на менти*

##### *Решение:*

1. представить, что окружение другое;
2. представить, что бы сделал на этом месте другой (авторитетный для менти) человек;
3. показать, как менти может влиять на свое окружение;
4. стимулировать общение в кругу поддержки;
5. показать личным примером, как справляться с этой ситуацией;
6. познакомить менти с кем-то, кто вдохновил бы своим примером (например, с выпускником из того же города/места).

### ПРОБЛЕМА 4:

#### *Дружеские отношения между ментором и менти*

##### *Решение:*

1. осознанное решение о менторинге со стороны ментора;
2. возможность привлечения сторонних экспертов;

<sup>3</sup> Рассмотренные ситуации и пути решения – результат авторской работы фасилитаторов тренерской группы «Insha Osvita» Ольги Дятел и Натальи Трамбовецкой.



3. использование доверительных отношений;
4. использовать при выборе менти не личные симпатии, а эффект учебного процесса.

#### ПРОБЛЕМА 5:

**Менти болезненно воспринимает неудачи**

**Решение:**

1. помочь «пережить» опыт успеха;
2. показать, что отрицательный опыт тоже опыт (учебный эффект);
3. личные примеры, примеры других людей;
4. проанализировать ситуацию и проиграть ее повторно;
5. совместно искать новые возможности.

#### ПРОБЛЕМА 6:

**Менти говорит, что всё хорошо, но на самом деле это не так**

**Решение:**

1. перейти на личный уровень (поговорить о заинтересованности);
2. понять, почему менти не озвучивает проблемы;
3. выходить на уровень проблематики;
4. отслеживать план действий;
5. возвращаться к личным целям (как показатель);
6. проговорить еще раз роль ментора - ментор для помощи, а не для контроля.

#### ПРОБЛЕМА 7:

**Менти изменил идею проекта в процессе реализации.**

**Решение:**

1. ориентироваться на заинтересованность и мотивацию менти (почему он так сделал);
2. убедиться, что это не «каприз», а взвешенное решение;
3. узнать причину.

#### ПРОБЛЕМА 8:

**Личная неприязнь.**

**Решение:**

1. процедура матчинга ментора-менти (например, следование ценностям);
2. разграничение уровней неприязни (к личности или к ментору);
3. принятие;
4. воспринимать как ситуацию, из которой можно извлечь уроки.
5. менторство это когда берёшь на себя ответственность и риск, что могут быть личные неприязни, с которыми нужно работать;
6. если неприязнь личная – подумать о замене ментора;
7. использовать «Я-сообщение».

№	ДЕМОНСТРИРУЕМОЕ ПОВЕДЕНИЕ	РЕДКО	ИНОГДА	ОБЫЧНО
1	Когда я менторирую, я пытаюсь понять, что хочет узнать человек			
2	Я делюсь информацией как можно полнее			
3	Я провожу границу между тем, кто отсылает сообщение, и тем, кто его получает			
4	Я быстро отвечаю на вопросы (отвечаю на письма или перезваниваю)			
5	Я жду, пока человек приведет свои аргументы полностью, даже когда считаю, что понимаю суть			
6	Я привожу свои аргументы в ответ на предлагаемые			
7	Я помню о языке тела			
8	Я способен/-на достичь более глубокого понимания, чем поверхностное			
9	Я больше слушаю, чем говорю			
10	Я больше думаю о том, что говорит человек, чем о том, что скажу я			
11	Я понимаю, что говорят другие, а не «слышу то, что хочу слышать»			
12	Я регулярно подаю знак человеку о том, что я поддерживаю беседу			
13	Я принимаю людей такими, какими они есть, а не такими, какими я хочу их видеть			
14	Я обращаю внимание на близких людей так же, как и на незнакомых и малознакомых			
15	Я принимаю всё, что мне говорят люди, и, если нужно, ставлю пробные вопросы			
16	Я объективен/-на и не даю оценки тому, что происходит каждый день			
17	Я обсуждаю вопросы и поступки, а не людей			
18	Я даю людям возможность сохранить личность			
19	Я свожу сарказм к минимуму			
20	Я поощряю атмосферу открытости и доверия			
21	Я признаю вклад других людей			
22	Я беру во внимание чувства других людей, особенно в процессе принятия решений			
23	Я устанавливаю отношения с людьми, отличными от меня			
24	Я ставлю под вопрос мою предубежденность к людям			
25	Я адаптируюсь к другим методам решения задач			
26	Я не прошу людей делать что-то такое, чего я бы сам/-а не стал/-а бы делать			
27	Когда я хочу, чтобы кто-то поменял поведение, я уточняю текущее и желаемое поведение			
28	Я использую других как резонаторов в области профессионального роста			
29	Я поощряю длительное улучшение памяти и мышления			
30	Для поддержки развития других людей я признаю, что перемены требуют времени			
31	Я даю конструктивный фидбэк, когда вижу работу, которая требует улучшения			
32	Я регулярно даю немедленную конструктивную обратную связь людям			
33	В моей рабочей среде я постоянно поддерживаю других			
34	Я нахожу время на то, чтобы помочь			
35	Я признаю слабые и сильные стороны других людей			

## Менторские навыки – тест самооценки

1. Этот тест для самооценки нацелен на то, чтобы помочь вам определить ваши сильные стороны и те, что требуют доработки, со ссылкой на основные навыки, ассоциированные с менторством.
2. Оцените каждое следующее утверждение, основываясь на вашем типичном поведении. Пожалуйста, примите во внимание, что утверждение может касаться ситуации, с которой вы сейчас столкнулись, или ситуаций, с которыми вам приходилось иметь дело в личной или профессиональной деятельности.
3. Пожалуйста, ссылайтесь на то, что вы на самом деле делали или делаете, а не то, что, по вашему мнению, следовало бы сделать.
4. Заполнение теста для самооценки длится примерно 10 минут.
5. После того, как вы оценили каждое утверждение, пожалуйста, обратите внимание на оценочную страницу для подсчета Ваших баллов по каждому навыку.

### ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ САМООЦЕНКИ

**ШАГ 1:** По каждому навыку, обозначенному выше, определите количество ответов в каждой колонке. Умножьте количество ответов на число указанное в каждой ячейке. Определите свое количество баллов для каждого навыка, составив вместе все полученные значения

НАВЫКИ	Количество ответов «РЕДКО» <i>0 баллов за каждый ответ</i>	Количество ответов «ИНОГДА» <i>1 балл за каждый ответ</i>	Количество ответов «ОБЫЧНО» <i>2 балла за каждый ответ</i>	Сумма баллов по каждому навыку
Открытость в общении <i>Вопросы 1–7</i>	X0	X1	X2	
Активное слушание <i>Вопросы 8–12</i>	X0	X1	X2	
Ориентация на построение отношений <i>Вопросы 13–22</i>	X0	X1	X2	
Принятие многообразия <i>Вопросы 23–25</i>	X0	X1	X2	
Мотивирование окружения <i>Вопросы 26–29</i>	X0	X1	X2	
Подготовка и развитие окружения <i>Вопросы 30–35</i>	X0	X1	X2	
Общие результаты	X0	X1	X2	

## ШАГ 2:

Интерпретируйте ваши результаты, пользуясь приведенной таблицей.

НАВЫКИ	Навыки, требующие доработки, если ваши баллы где-то в этом промежутке	Вы хорошо овладели этими навыками, если ваши баллы в этом промежутке
Открытость в общении	0-8	9-14
Активное слушание	0-7	8-12
Ориентация на построение отношений	0-11	12-20
Принятие многообразия	0-3	4-6
Мотивация окружения	0-4	5-8
Подготовка и развитие окружения	0-7	8-12
Общие результаты	0-40	41-70

Также вы можете использовать другой вариант и обратиться за оценкой к кому-то извне. Однозначно вы имеете право спросить об этом своего менти, однако это исключительно индивидуальные случаи, и нет четкой инструкции, как и когда вы должны и можете это сделать. Все зависит от того, на каком уровне общения вы находитесь, от личных качеств вас и вашего менти. Чаще всего используют вариант оценки «после совместной работы», на этапе оценки проекта и вашего сотрудничества. В этом случае вы

обмениваетесь обратной связью с менти. Однако если вы хотите получить фидбэк еще в процессе работы, то, прежде всего, должны объяснить участнику, зачем это нужно и как это может помочь вашей работе.

Также можно оценить свою работу, обращаясь к этапу «контрактинг» и анализируя те пункты и требования, которые вы определили с менти. Однако этот случай зависит от того, насколько качественно и подробно вы обсудили ваш «контракт».





## Список использованной литературы

Coaching youth initiatives: Guide for Supporting Youth Participation // SALTO – ссылка доступа: [https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-938/coaching\\_guide\\_www.pdf](https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-938/coaching_guide_www.pdf)

Czym jest mentoring? // Polish Psychologist's Association. – ссылка доступа: [http://www.polishpsychologists.org/projektybk/czym\\_jest\\_mentoring/](http://www.polishpsychologists.org/projektybk/czym_jest_mentoring/)

Jung, C.G., Psychological Types // The Collected Works of C.G. Jung. – Vol.6. – 1999.

Kolb D. Experiential learning: experience as the source of learning and development. – Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

Kolb D. The Kolb Learning Style Inventory. – Boston: Hay Group, 1999

Mentoring Handbook: Providing Systematic Support for Mentee and Their Projects. A Handbook for Facilitators. – MitOst Editionen. – ссылка доступа: [http://theodor-heuss-kolleg.de/mentoringhb/#/Chapter\\_1](http://theodor-heuss-kolleg.de/mentoringhb/#/Chapter_1)

Monika Nikzentaitis-Stobbe, Irine Odisharia. Handbook for Mentoring for mentors and mentees. – Joint Civic Education. – MitOst-Editionen, 2014.

Ourtheory // 16 personalities. – ссылка доступа: <http://www.16personalities.com/articles/our-theory>

S. Karwala, Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty. – Wyższa Szkoła Biznesu: National Louis University. – Nowy Sącz, 2009.

И. Грабовская. Философия коучинга, или Как стать настоящим коучем // Портал training.com.ua. – ссылка доступа: [http://www.training.com.ua/live/news/filosofija\\_kouchinga\\_ili\\_kak\\_stat\\_nastojashhim\\_kouchem](http://www.training.com.ua/live/news/filosofija_kouchinga_ili_kak_stat_nastojashhim_kouchem)

Трамбовецька Н. та ін. Ідеї. Натхнення. Рішення. Посібник для тренерів неформальної освіти. – ссылка доступа: <http://insha-osvita.org/publications/trainers-handbook> – Інша Освіта, Київ, 2015.

## **Список рекомендованной литературы**

Аткинсон М., Чойс Р. **Пошаговая система коучинга.**

Зиммерль В., Зиммерль К. **Коучинг. Вперед, от ресурса к цели!**

Дауни М. **Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей.**

Маслоу А. **Мотивация иличность.**

Парслоу Э., Рей М. **Коучинг в обучении: практические методы и техники.**

Рейнольдс М. **Коучинг: Эмоциональная компетентность: Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе.**

Голви Т. **Работа как внутренняя игра.**

Торп С., Клиффорд Дж. **Коучинг. Пособие для тренеров и менторов.**

Уитмор Дж. **Коучинг высокой эффективности.**

