

# Пособие

## НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ



для менторов

**Практическое пособие по менторству** разработано экспертами Коллегии Theodor-Heuss-Kolleg (Германия) Ириной Одишария, Моникой Штоббе-Никзентаитис, Озгюром Нури Димиром.

Редактор – Моника Штоббе-Никзентаитис

Перевод с английского – Сохайла Фарахманд



Пособие опубликовано в рамках проекта «Новые Горизонты», реализуемого в Северо-Кавказском регионе с 2012 года.



При финансовой поддержке Института Международных отношений (Германия)



Распространяется бесплатно

Ставрополь, 2015 год

## Содержание

Введение .....	4
1. Что такое менторство? .....	5
1.1. Определение .....	5
1.2. Личная мотивация и цели .....	5
1.3. Задачи ментора.....	5
1.4. Треугольник коммуникации .....	6
1.5. Групповая динамика .....	6
1.6. Дальнейшая информация .....	8
2. Что делает ментор?.....	9
2.1. Фазы менторинга .....	9
2.2. Заключение договора.....	10
2.3. Подготовка к общению .....	10
2.4. Оценка общения.....	11
2.5. Эффективная коммуникация (модель Grow) .....	11
2.6. Техники вопросов .....	12
3. Координация менторства .....	14
3.1. Тренинг для менторов .....	14
3.2. Процесс ментинга .....	14

## **Введение**

Данное пособие для менторов включает в себя основы теории менторства в рамках программы «Новые Горизонты»: то, как мы понимаем менторство, а также конкретные задачи и некоторые инструменты для работы в роли ментора.

Данное пособие по менторству предоставляет поддержку для реализации компонента менторства и является дополнением к Руководству по Менторству программы Коллегии Теодора Хойсса, которое дает теоритическую базу, углубленную информацию о менторстве, а также методы для проведения тренингов. Пособие необходимо особенно тем менторам, которые не смогли посетить Менторский тренинг 2013, и координаторам программы для информирования об изменениях в программе.

Как и пособие по тренерству, данное пособие должно также способствовать обеспечению стандартов качества и общего понимания менторства во всех региональных программах.

С уважением,  
Ирина, Моника и Озгюр

# 1. Что такое менторство?

## 1.1. Определение

➤ Менторство – это двунаправленные отношения (ментор и менти), тесно связанные со взаимным уважением и доверием. Оба участника здесь получают возможность узнать что-то новое и развить свой личный потенциал.

или

➤ Менторство – это взаимоотношения между двумя людьми с разным опытом. Более опытный ментор сопровождает менти в определенный период путем:

- построения отношений, которые поддерживают обучающий процесс;
- мотивирования благодаря четким целям и личной привязанности;
- передачи опыта и знаний.

В нашу концепцию менторства мы также включаем частично коучинг (средство содействия, помощи другому человеку в поиске его собственных решений или его продвижения в любой сложной ситуации, задача которого вдохновить подопечного максимально использовать свой личный и профессиональный потенциал) и консультирование (определенные профессиональные и технические советы и мнения).

На этом основывается менторство:

- ❖ обоюдное доверие;
- ❖ регулярный “контакт” и общение;
- ❖ истинная вера в процесс.

## 1.2 Личная мотивация и цели

Если вы пробуете быть ментором в первый раз, данный опросник может вам разъяснить вашу личную мотивацию и цели для менторского процесса, а также разъяснить какая именно поддержка вам нужна со стороны:

1. Что мотивировало меня стать ментором?
2. Описание цели: что я хочу достичь в конце менторского процесса (года)?
3. Достижение цели: как я пойму, что цель достигнута? Что я буду делать, чувствовать, думать, видеть и слышать, когда я достигну цели?
4. Описание роли ментора: какую роль я буду исполнять?
5. Ваши ценности: какие из них будут востребованы в менторском процессе? Действительно ли эти ценности важны в менторстве?
6. Личная учебная выгода: чему я хочу научиться как ментор?
7. Ресурсы: какие ресурсы мне необходимы для достижения цели?

## 1.3. Задачи ментора

Процесс менторства начинается сразу после матчинга (выбора и воссоединения) менторов и менти перед практической встречей и длится до конца оценочного семинара.

### Общие задачи:

- ✓ Ментор ответственен за менторский процесс, менти ответственен за результаты проекта.
- ✓ Ментор должен указывать на слабые стороны проектного плана, отвечать на вопросы менти, наблюдать процесс реализации проекта и проверять отчеты по проекту.
- ✓ Ментор получает описание проекта и рекомендации от регионального координатора и следует им.

### Частные задачи:

- ✓ Ментор первый открывает менторский процесс и отвечает за развитие процесса.
- ✓ Ментор поддерживает менти в нахождении решений и обеспечивает советом при необходимости.
- ✓ Ментор мотивирует менти на продолжение реализации проекта в случае необходимости.
- ✓ Ментор следит за тем, чтобы менти помнил всегда о содержании и цели его проекта.
- ✓ Ментор напоминает о дедлайнах по проекту и менторству.
- ✓ Ментор помогает менти в оценке проекта и написании итоговых отчетов.
- ✓ Ментор предоставляет итоговый отчет региональным координаторам о менторском процессе.

**Задача менти** сконцентрироваться на реализации проекта и информировать региональных координаторов об изменениях в регулярных отчетах о развитии проекта.

### 1.4. Треугольник коммуникации



## 1.5. Групповая динамика

➤ Групповая динамика – это некие этапы развития группы, неминуемые стадии которые проходит в своем развитии любая группа.

В менторском процессе эта динамика проявляется:

- ❖ внутри проектной команды
- ❖ между ментором и менти (или ментором и менти с его проектной командой)

*Эффективная командная работа строится на трех элементах:*

- Продукт (проект) > задачи, цели
- люди > отношения, чувства
- процесс > стратегии, правила

### Совет ментору:

> сделать все три элемента насколько можно прозрачными с помощью открытого диалога

> убедиться в том, что вы действительно понимаете друг друга (используя одни и те же понятия со своим менти, вы можете подразумевать и понимать совсем разное, что вызовет недопонимание)

> прояснять процесс принятия решений (между ментором и менти, внутри проектной команды)

> убедиться в том, что информация передается всем вовлеченным в процесс членам (все в команде понимают, что сейчас происходит в команде)

### Стадии командной работы

#### Совет ментору:

- > создать "мы" культуру
- > видеть потенциал группы
- > побеждать и проигрывать как команда
- >

Непосредственно на каждой стадии:

Стадия Формирования	участники положительные и вежливые, есть желание быть принятыми группой, они приступили к сбору впечатлений и данных о сходствах и различиях между ними, избегают конфликтные темы
------------------------	--

**Что следует делать ментору:** поддержать членов команды покинуть зону комфорта, пойти на риск и использовать возможности конфликта.

Стадия Конфронтации      Начинается соревнование за "кто - лучший?", конфликт на личном уровне, страх поражения

**Что следует делать ментору:** страх поражения вызывает необходимость в структурировании, прояснении ситуации; так как группа находится на уровне мышления "контроль и проверка", попробуйте перевести их на другой уровень мышления - "решение проблемы", помогите им слушать друг друга.

Стадия Нормирования      Построение структур, обмен идеями и знаниями, групповое доверие

**Что следует делать ментору:** поддержать этот процесс, сохранить результаты.

Стадия Выполнения      Члены команды работают независимо друг от друга, роли и авторитеты меняются в зависимости от потребностей

### **1.6. Дальнейшая информация**

Со всеми вопросами по поводу менторского процесса просим вас обращаться к Фарахманд Сохайле по адресу [farakhmand@joint-civic-education.net](mailto:farakhmand@joint-civic-education.net)



## 2. Что делает ментор?

Во время всего менторского процесса ментор ответственен за развитие процесса, а в частности:

- ✓ ментор первый контактирует с менти;
- ✓ ментор подбадривает менти и руководит процессом;
- ✓ ментор помнит о важных дедлайнах и напоминает о них менти.

### 2.1 Фазы менторинга

Весь менторский процесс может быть разделен на 4 фазы, каждая требует от ментора различных действий:

#### 1. Фаза: Воссоединение с менти & Заключение контракта (в начале):

- ❖ построение отношений между ментором и менти;
- ❖ оба проясняют при первом разговоре их ожидания, цели и способ работы (для деталей смотрите главу “Заключение контракта”).

#### 2. Фаза: Развитие & Анализ (в начале):

- ❖ понимание определенного плана и ситуации;
- ❖ анализ трудностей;
- ❖ прояснение требований для менторинга на каждом его этапе;
- ❖ обеспечение советами и рекомендациями.

#### 3. Фаза: Исполнение & Интервенция (во время подготовки и реализации проекта):

- ❖ напоминание о дедлайнах (отчеты и т.д.);
- ❖ поддержка контактами (выпускники, НКО и т.д.);
- ❖ предложение своих знаний и опыта.

#### 4. Фаза: Рефлексия & Оценка (после проекта):

- ❖ прояснение результатов проекта и менторского процесса;
- ❖ поддержка менти в написании отчетов;
- ❖ само-рефлексия и предоставление собственного отчета о менторском процессе.

## 2.2. Заключение договора

При первом общении ментору и менти следует найти решение по некоторым вопросам и следует хранить ответы в письменном виде. Можно составить что-то типа договора. Мы предлагаем, чтобы ментор делал заметки во время общения с менти, в этом случае менти может полностью сконцентрироваться на теме разговора. Заметки нужно показать менти, чтобы оба участника этого взаимодействия могли согласиться с написанным, чтобы избежать недопонимания в будущем.

Кто? Ментор и менти или проектная команда менти

> проясните, будете ли вы общаться все вместе или ментор общается с каждым членом команды по очереди.

Что? Ожидания и потребности сторон:

- *что в частности хочет менти?*
- *что точно может предложить ментор?*
- *какие правила? (например, дедлайны для ответов на письма)*
- *какие ценности важны для совместной работы?*

> убедитесь, что вы имеете одно и тоже понимание темы, ситуации, процесса.

Почему? Цели обучения, цели всего процесса, мотивация для менторства

> на все эти и другие вопросы отвечают как менти, так и ментор, так как менторство - двусторонний процесс, в котором учатся обе стороны

Как? письма, скайпы, телефон, личные встречи

> обмен контактами

Когда? Регулярное общение или только в случае необходимости? как много личных встреч необходимо?

## 2.3. Подготовка к общению

Разговоры с менти должны быть заранее подготовлены ментором. Ментор является ведущим (определяет тему разговора, срочные вопросы, и т.д.) в разговоре, но с согласия менти (ментор не может заставить что-либо делать менти без его желания, только предлагать).

Следующие вопросы помогут вам лучше подготовиться к общению с менти. Эти вопросы можно задавать как себе при подготовке к общению с менти, так и менти при

общении с ним:

- ✓ Какие темы важны для вас при обсуждении менторского процесса?
- ✓ Какие ожидания и страхи может иметь менти по отношению к вашему общению?
- ✓ Каковы цели, которые вы хотите достичь при общении с менти?
- ✓ Каковы цели менти насчет вашего с ним общения?
- ✓ Сколько времени у вас есть для общения? Каков план общения?
- ✓ Как вы можете методологически провести общение?
- ✓ Как будут фиксироваться результаты общения?

#### **2.4 Оценка общения**

- ✓ Достигли ли вы цели при общении?
- ✓ Осталось ли что-то неразрешенным? Как вы поступите в этом случае?
- ✓ Что было полезным?
- ✓ Было ли у вас достаточно времени?
- ✓ Получил ли менти конкретную поддержку с вашей стороны?
- ✓ Видите ли вы потенциал для развития?
- ✓ Каковы ваши выводы для следующего разговора?

#### **2.5 Эффективная коммуникация (модель Grow)**

**G = (Goal setting) постановка цели - конкретна, реалистична, измерима, достижима ли цель?**

Вопросы:

- ✓ Над какой темой вы хотите работать?
- ✓ Чего вы хотите достичь к концу разговора?
- ✓ Как детально вы хотите работать?
- ✓ Сколько сил вы хотите вложить на достижение цели?
- ✓ Какие ваши долгосрочных цели?

**R = (Reality check) проверка реалистичности - как ситуация выглядит конкретно сейчас?**

Вопросы:

- ✓ Как бы вы описали ситуацию?
- ✓ Как бы другие описали данную ситуацию?
- ✓ Какие сомнения вы имеете, какие преграды видите?
- ✓ Какие шаги вы уже предприняли?
- ✓ Что останавливает вас сделать больше?
- ✓ Какие ресурсы у вас есть?

**O = (Options) опции - какие способы решения вопроса существуют?**

Вопросы:

- ✓ Пробовали ли вы всевозможные способы решения проблемы?
- ✓ Какие плюсы и минусы есть у этих способов?
- ✓ Какой способ вы предпочитаете?
- ✓ Что ещё вы можете сделать?
- ✓ Чтобы вы сделали если бы имели больше времени или средств?
- ✓ Чтобы вы сделали если бы могли начать всё сначала?
- ✓ Нужен ли вам мой совет?

**W = (what, when, who) что, когда, кто - что вы будете делать дальше?**

Вопросы:

- ✓ Какие опции вы выберете?
- ✓ Каковы ваши критерии для успеха? Как вы будете измерять это?
- ✓ Каковы временные рамки?
- ✓ Кого надо проинформировать?
- ✓ Что может случиться в худшем случае?
- ✓ Кто может поддержать вас?
- ✓ Что вы собираетесь делать, чтобы получить помощь и когда?
- ✓ Как я могу поддержать вас?
- ✓ Насколько сильна ваша мотивация реализовать план? Оцените по шкале от 1 до 10? Что мешает поставить 10?

## **2.6 Техники вопросов**

В целом, вопросы по модели GROW должны помочь вам вести разговор. Но в случае трудностей таких как конфликты, отсутствие мотивации, огромные организационные проблемы может возникнуть необходимость углубиться в обсуждение, чтобы прояснить ситуацию и что за ней стоит.

### **Конструктивные вопросы помогут направить менти на цель**

❖ **Открытые вопросы:** закрытый вопрос требует определенного ответа. Открытый вопрос открывает возможности:

- > Какие другие подобные ситуации ты мог бы вспомнить?
- > Чего бы ты хотел?
- > Где бы ты хотел оказаться? Чего ты хочешь достичь?
- > Как бы это было, если...?
- > Как ты себя чувствуешь?
- > Что думают другие?
- >

❖ **Шкалируемые вопросы:** шкала визуально показывает, где мы находимся сейчас в своей цели, где мы хотим быть и т.д.:

- > На шкале от 1 до 10 изобразите где находитесь вы?
- > Как вы достигли этого уровня?
- > Какие будут следующие шаги?

❖ **Циркулирующие вопросы:**

- > Как будут другие реагировать?
- > Как они поменяют своё поведение?

❖ **Креативные вопросы:**

- > Что произойдет, если...? Представь 2020 год.
- > Представь, что случилось чудо: пока ты спал - проблема решилась. Чтобы ты сделал по-другому?
- > То, что ты себе представлял - случилось: что ты видишь/что видят другие?

❖ **Вопросы - изменения:** акцентируя внимание на изменениях, мы можем увидеть выход намного конкретнее.

- > Что ты сделал на этот раз по-другому (что изменил)?
- > Что ты можешь сделать, чтобы другие увидели изменения?
- > Как конкретно изменилась ситуация?
- > Что должно произойти, чтобы это происходило намного чаще?
- > Были ли такие моменты, когда у тебя не было этих проблем?

❖ **Множественные перспективы:** перемена перспективы может помочь увидеть ситуацию с другой стороны.

- > Что думает член вашей команды о ситуации?
- > Что думает твой босс о ситуации?
- > Как ваши участники видят ситуацию?
- > Что бы думали люди об этой ситуации 10 лет назад?

❖ **Вопросы-поддержки:** проявляя сочувствие, мы защищаем нашего собеседника. Копирующие вопросы строят мост к решению проблемы.

- > Как ты справился со всем этим?
- > Откуда ты берешь такую энергию?
- > Как так получилось, что ситуация стала хуже?

## **3. Координация менторства**

### **3.1. Тренинг для менторов**

Первый тренинг для менторов проходит параллельно практической встрече участников. Это значит, что менторы и менти будут взаимодействовать на отдельных сессиях с целью знакомства и дальнейшей совместной работы. Менторы в течении первого менторского тренинга получают все необходимые знания и инструкции для первого общения с их менти и дальнейшей работы с ним.

Второй тренинг для менторов - оценочный семинар, который будет проходить в конце менторского года. Менторы на этом семинаре получают инструменты оценки и происходит последнее общение ментора и менти, на котором менторы и менти оценивают свой личностный и профессиональный рост, менторский процесс, проекты. В конце семинара "расторгаются" менторские отношения между ментором и менти.

### **3.2. Процесс матчинга**

Процесс матчинга - это процесс выбора ментора и менти. Обе стороны, ментор и менти, могут расставить приоритеты по тому, кого бы они хотели иметь в качестве ментора/менти. Последнее решение в сложной ситуации остается за координатором программы.

#### **Процесс матчинга**

##### **➤ для менторов:**

менторы во время менторского тренинга и менти, которые проходят в это же время практический семинар, встречаются для совместных сессий, на которых они могут познакомиться поближе. Далее менторы получают список участников/проектов, расставляют их в приоритетном порядке. Это значит, что они могут выбрать один или несколько проектов (за проектами стоят участники!), с которыми они бы хотели работать. Это поможет координаторам для принятия окончательного решения.

##### **➤ для менти:**

менти получают список менторов и расставляют их в приоритетном порядке. Это значит, указать ментора с которым они хотели бы работать в дальнейшем больше всего.

##### **➤ Координаторы:**

Координаторы примут во внимание все предпочтения и объявят об окончательном решении, учитывая следующие критерии:

- компетенции ментора и менти
- личные характеристики ментора и менти



**"Новые горизонты"** – программа совместного гражданского образования для молодежи Северо-Кавказского региона Российской Федерации. Она способствует межнациональному диалогу и, тем самым, предотвращению межэтнических конфликтов. "Новые Горизонты" предлагают молодым и активным участникам общественных процессов, а также тем, кто хочет к ним присоединиться, возможность повысить свой личный и профессиональный потенциал и реализовать свои собственные проектные идеи.

Координаторы программы:

Расул Найманов – [nayman4@gmail.com](mailto:nayman4@gmail.com)

Сохайла Фарахманд – [farakhmand@new-horizons-program.net](mailto:farakhmand@new-horizons-program.net)

София Шакирова – [sophia.shakirova@gmail.com](mailto:sophia.shakirova@gmail.com)

Наш адрес в Интернете <http://thenewhorizons.org>

Наши группы Вконтакте <https://vk.com/new.horizons>

В Фейсбуке <https://facebook.com/groups/757388281020420>