

# Менторинг как ДНК сообщества

Спикер: Екатерина Рыбакова  
Идеолог и основатель сообщества PRO Женщин, Президент, член  
совета и сооснователь Рыбаков Фонда

Несколько мини-  
групп (6-10  
человек), формат  
группового  
горизонтального  
наставничества

Лидер работает  
по методологии,  
помогает  
сформулировать  
цели и достичь  
их

2 программы  
наставничества:  
классическая  
программа и  
круговое  
наставничество

В качестве  
наставников  
выступают  
попечители Р  
РО Женщин

Все  
происходит  
по  
инициативе  
участниц  
сообщества.

Наставничество  
помогает  
участницам  
развивать их  
бизнес.

Нет уникального  
женского  
менторинга, но  
порог входа в  
менторинг (как  
ментора, так и  
менти) ниже.

Пользу, фидбек  
получают и  
ментор, и менти.  
Они  
переосмысливают  
то, что делают,  
структурируют  
знания.

Ментор и менти  
работают  
"горизонтально".  
Это многое дает  
и тому, и  
другому.

Наставничество -  
всегда  
добровольное и  
безвозмездное  
взаимодействие с  
целью обоюдного  
развития.

Пара должна  
сложиться, должна  
быть "химия",  
потенциал  
развития. Это  
"штучный"  
уникальный опыт.

Менторинг и  
наставничества в  
сообществе -  
синонимы.

Люди старшего  
возраста могут  
обратиться к  
молодым (как  
менти к  
менторам).

Современная система  
обучения неоднородна.  
Есть школы и педагоги,  
которые заинтересованы  
во внедрении системы  
наставничества.

Вопрос доверия стоит  
остро: наставнику  
должно доверять  
сообщество (и  
ученики, и родители,  
и педагоги).

Выпускник  
может прийти и  
стать  
наставником  
сегодняшним  
школьникам.

Для обучения менторингу  
привлекаются эксперты.  
Они помогают составлять  
программы обучения,  
проводить МК и  
вебинары.

Менторы и  
менти находят  
друг друга на  
платформе  
Openmentor

Сложность менторов в  
практике: когда менти  
задает вопросы  
наставнику, и ждет, что  
наставник решит  
проблемы, даст готовые  
ответы. Наставник может  
только поделиться  
опытом.

## Личный опыт внедрения менторинга

Предпосылки:  
молодой банк, за 5  
выросли в 5 раз,  
большие трудности  
в развитии  
управленческой  
команды

Количество  
управленцев  
выросло с  
500 человек  
до 2 000.

Нужно создавать  
атмосферу  
самообучающейся  
организации.

Корп Академия  
возглавила  
внедрение  
коучинга и  
менторинга. На  
этом проекте  
задействовано 4  
человека.

Начали со  
знакомства с  
менторингом и  
тем, чем он  
полезен (обойдное  
развитие и  
кадровый резерв).

Приглашенные  
коучи помогли  
создать культуру  
недирективного  
поступательного  
обучения.

Был пройден полный  
сертификационный  
курс менторинга у А.  
Прицкер. Отбор в  
программу был  
жесткий.

Программа  
должна быть  
доступной, а не  
элитной. ЦА:  
высший и  
средний  
менеджмент

Для менторов  
и менти  
подготовили  
книги о  
менторинге.

У менти  
были страхи  
нарушения  
конфиденци  
альности.

Проводили  
конференцию о  
менторинге,  
сделали упор на  
полезность и  
безопасность.

На третьем этапе  
президиент банк  
прошел  
индивидуальное  
обучение у А.  
Прицкер.

Президент сам стал  
ментором программы.  
Высшие руководители и  
члены Правления также  
стали менторами. В  
качестве менти  
выступают молодые  
руководители, нередко -  
региональные.

Для менторов очень  
ценна и важна  
подготовка по  
стандартам ICF. Это  
значительно повышает  
эффективность  
менторинга

Программа  
менторинга  
добровольная.

К некоторым  
менторам  
менти стоят  
в очереди.

Менторинг работает в  
системе с коучингом и  
психологическим  
консультированием и  
психологической  
поддержкой.

Сложности при  
внедрении  
менторинга: менти  
трудно попасть к  
тем менторам, к  
которым они хотят  
попасть

При составлении  
пар учитывается не  
только  
профессиональная  
направленность,  
но и личностные  
характеристики.

Менти пытались использовать  
менторов для решения своих  
личных проблем. Важно было  
отделить менторинг от других  
инструментов. Некоторым  
рекомендовали пойти к коучу  
или психотерапевту.

Проблем с  
нарушением  
конфиденциальнос  
ти не было  
благодаря  
обучению А.  
Прицкер.

Замеряется  
прогресс от  
менторинга: как  
продвинулся  
менти.

Оценка  
эффективности  
менторинга  
ориентируется  
на бизнес-  
показатели.

Руководитель видит,  
что менторинг  
приносит деньги  
компании, при этом  
стоит он 0 рублей.  
Обучение давно  
окупилось.

Работают  
только  
внутренние  
менторы.

Издали свою  
книгу по  
менторингу.

Менторинг не  
живет  
отдельно от  
оценки  
персонала.

Оценка  
эффективности  
менторинга: запрос  
менти должен быть  
конкретным, точным  
и измеримым.

Сформулировать  
запрос на  
менторинг менти  
помогает корп  
Академия.

Результат  
менторинга -  
заслуга и  
ментора. и  
менти.

# Как осуществить «внутреннюю продажу» менторинга в компании: как привлечь менторов и менти и организовать обучение

Спикеры: Яна Жарова  
Менеджер по обучению и развитию персонала Miele CIS  
Вера Сибирцева  
Директор по персоналу Miele CIS

К менторингу пришли через проект формирования модели компетенций.

Проект был долгим, была сформирована модель компетенций, ролевая модель.

Миссия программы: Внедрение новой корпоративной модели стратегического партнерства, которая способствует развитию и обмену знаниями внутри Компании

3 роли: ментор, менти и HR

На данном этапе менторы - топ-менеджеры

Менти: пул талантов компании с конкретным и запросами

Ментор и менти - марафонцы, hr сопровождают и помогают.

HR координирует процесс и подбирает инструменты

HR поддерживают процесс развития менторов

HR отвечает за коммуникацию внутри процесса и презентацию результатов

HR запрашивают обратную связь и собирают ее

Путь менторинга сложный, поэтому создана карта менторинга.

Карта менторинга: обучение - формирование пары - знакомство - менторинг-сессии - завершение и обратная связь

Обучение в первый раз для топов было проведено онлайн: 4 онлайн-сессии.

В онлайн удалось даже выстроить систему рефлексии.

Во время рефлексии каждый ментор говорил о своих ценностных установках. Поэтому "продать" идею было легко.

ГД провел семинар по MBTI для менти и менторов.

Обучение менти важно: менти узнали процесс и сформулировали запрос. Без запроса ничего не работает.

Менторы и менти заполняли анкеты-визитки.

Ключевое при формировании пары: совпадение запросов менти экспертизе ментора.

При формировании пар учитываются как точки соприкосновения, так и "полезные" различия.

Дополнительно для формирования пар использовалась методика MBTI.

Для менторов запланированы супервизии с приглашенными экспертами.

Возможен менторинг менторов по запросу.

Встречи с известными менторами.

В качестве поддержки созданы книги ментора и менти.

Менторинг - это история про "поделиться" опытом. Интересный подход и новый инструмент команда "купила".

Рефлексия необходима: каждый должен ответить, зачем это ему сейчас.

Программу менторинга готовы каскадировать дальше, расширяя пул менторов до CEO - 3.

Очень важен подготовительный вебинар для менти: что такое менторинг, зачем это нужно.

На подготовительном вебинаре менти говорили о том, как работать с синдромом самозванца. Менти делали 2 упражнения: SWOT-анализ и "Код уникальности", авторскую методику А. Прицкер.

Лучше сформулировать запрос менти помогают коучинговые инструменты.

Вопрос "чтобы что?" помогает менти сформулировать запрос.

Откровенность и честность очень важны.

Ментор не должен бояться показать "человеческое лицо", это поможет общаться с позиции "равный - равный".

В среднем на одного ментора - 2 менти.

Один ментор тратит 1 час на сессию. Сессии в среднем проводятся 1 раз в месяц.

Важно, чтобы провайдер имел опыт внедрения менторинга в бизнесе.

# Чего опасаются менторы. Опыт тренера по менторингу.

Спикер: Александра Прицкер  
 Президент АМК "Национальной федерации профессиональных коучей и менторов".  
 Executive coach, MCC ICF.  
 Провела более 4500 часов коуч-сессий в Германии, Великобритании и России.

## Как делать менторинг?

1. Подготовка к менторингу.
2. Старт: 1 и 2 Позитивные сессии.
3. Управление: поддержание прогресса на должном уровне. Ментор – сессия.
4. Обсуждение прогресса: закрепление изученного.
5. Расставание: завершение взаимоотношений.

## Чем отличается от других помогающих направлений?



## Что делать, если у менти нет желания развиваться?

- добровольный процесс, отпустить
- отказаться
- если нет желания, это не ваш менти
- выяснить причину
- спросить, какие изменения одобряют

Решения:  
 Øзапрос на информацию;  
 Øпроблемы;  
 Øвопросы – гипотезы «вы хотите...»;  
 Øкоуч формат – цели, мечты, компетенции и т.д.

## Что делать, когда сложности во взаимоотношениях?

- открыто озвучить и обсудить с менти
- прояснить, что происходит
- "идти в правду"
- рассказать о своих чувствах
- обратная связь
- открытый диалог
- прямая коммуникация
- пригласить к диалогу

Решения:  
 ØОбратная связь (ее важно заранее запланировать и с первой встречи согласовать), прямая коммуникация - разговор об отношениях.  
 ØСупервизия ментору, менторинг с ментором (менти бесит почему то :)

## Как управлять ожиданиями?

- оговорить на первой встрече
- прояснить запрос
- закончить соглашение
- сразу определить ответственность 100/100
- определить цели, запросы и границы

Решения:  
 ØОпределение и описание менторинга на уровне создания программы и маркетинга программы (корпоративный портал, приглашение экспертов менторов, видео – «менторинг», опыт внутренних менторов, обучение менти);  
 ØПервая встреча – согласование ожиданий;  
 ØВторая позитивная встреча (длительный контракт) – согласование ожиданий;  
 ØВ каждой ментор-сессии при заключении соглашения на ментор-сессии (цели) на менторинг.

## Что делать, если нет прогресса у менти?

- Индивидуальная рефлексия и совместная с менти
- обсудить это на одной из встреч
- останавливаем процесс, и проясняем причины
- прояснить готовность продолжать работу
- уточнить изменилась ли ситуация и мотивация у человека
- уточнить и - если он действительно хочет достичь процесса, предложить что делать...

Решения:  
 ØЭтап целеполагания,  
 ØОбсуждения прогресса,  
 ØВопрос: «Как он сам думает, что происходит?»

## Что делать, если я не знаю?

- честно признаться
- открыто об этом сказать
- сказать об этом и вместе исследовать
- спросить, что сам менти думает по этому поводу
- прямо сказать, привлечь эксперта
- совместное рассуждение
- предложить вместе подумать или взять время
- вместе пойти туда
- поддержать, обратиться к другому эксперту
- Я имею право не знать, ответить позже

Решение:  
 ØТак и говорить:  
 «Я ментор в том-то и том-то, здесь у меня есть опыт, он разный. Я могу сказать свое мнение».

## Что делать, если это вопрос страхов, а не решений?

- рассказать личную историю преодоления страха
- разобраться с этим страхом
- разделить страх и тревогу
- прояснить причину страха
- переключить на психотерапию
- отправить/проводить терапию или в коучинг
- сказать, что это у нас не коучинг и не менторинг, и на это нужно мужество пойти

Решение:  
 ØПоделиться опытом преодоления страха, рассказать личную историю, пусть менти увидит вас живым человеком.

## Что делать, если у меня заканчивается энергия?

- поднимать ресурс
- понять, почему заканчивается
- знать, по что себя перемотать, если заканчивается дух, и делать это
- это может быть выгорание
- делать паузу, привнести себе и поручить – как танцевать – паузу...
- помодитировать
- МОЖЕТ ПОМОЧЬ СУПЕРВИЗИЯ
- апатия – это скрытая агрессия

Решение:  
 ØСупервизия,  
 ØМенторинг ментора (из-за неудовлетворенности часто заканчивается энергия).  
 ØПроверить свое намерение и позицию (не «тащить» на себе, не строить ожиданий от прогресса ученика, не желать что бы он делал то, что вы предлагаете, не хотеть зависимых отношений).  
 ØВ чем ваш вызов?

## Что делать, если у нас разные точки зрения на решение, на цель?

- синхронизировать роль
- упаковать позицию менти
- подумать своей точкой зрения, но предложить прямо выборы менти
- знать, правда, что сказано для менти, согласовать
- только в слове рождается истина – предложить сделать свой выбор
- дать удочку, но не рыбу)
- не спасать)

Решение:  
 ØПриоритет решение и цель менти  
 ØВы озвучиваете свою точку зрения нейтрально, как вклад в поле взглядов и идей.  
 ØВы ментор, не наставник.

**Что было самым  
ценным на  
конференции?  
Что берете с собой?**

Вас  
увидеть



Опыт  
зарубежных  
коллеги был  
максимально  
полезен

Очень  
вдохновляющая  
конференция

Спасибо  
за все!

Из Вашего  
разговора взяла  
понимание  
четких границ  
ментора

Благодарю за  
всю  
информацию!

Спасибо! Очень  
полезное  
мероприятие!  
Поняла  
специфику.

Огромная благодарность  
за глубокую  
информацию,  
вдохновение, Вы  
настоящие  
профессионалы и  
спасибо вам за это

почти случайно  
вошла на  
конференцию,  
присутствовала  
все 3 дня.

Выступления коллег со  
своими практиками  
дополнили и расширили  
личный опыт, и пазл  
начинается складываться  
и уже появилось более  
полное представление о  
менторинге.

Спасибо! Очень  
много было  
полезно и  
позволяет о чем-то  
подумать, что-то  
переосмыслить!

Александр огромное спасибо  
за организацию конференции!  
Коллеги, в феврале 2018 года  
заканчивала курс "Менторинг  
в бизнесе", поэтому со всей  
ответственностью говорю, что  
программа очень практичная!

Очень интересует  
тема, т.к. есть проф и  
жизненный опыт и  
хочется его  
передавать грамотно  
и эффективно. Очень  
своевременно.

Спасибо, помогает  
разобраться в  
новых  
направлениях! Вам  
Александра, лично!  
И Анне!

Александра,  
отдельное спасибо  
за интересное  
выступление и  
Вашу книгу,  
которая уже стала  
настольной!