

РІВНИЙ РІВНОМУ



ПОСІБНИК ДЛЯ МЕНТОРІВ

РІВНИЙ РІВНОМУ

посібник для менторів





Рівний рівному: посібник для менторів

Авторський колектив:

Оксана Іванік,
Альона Каравай,
Марта Гавінек-Дагаргулія,
Юлія Кнюпа,
Юлія Лашук

Укладач:

Оксана Іванік

Дизайн та верстка:

Ольга Зарко

Фото:

Сергій Лапшин
Ольга Зарко

Видано тренерською групою «Інша Освіта» в рамках проекту «Діалог заради змін»



Висловлюємо подяку нашим давнім партнерам з Німеччини зі спільки MitOst e.V. (www.mitost.org) за їх якісну роботу в сфері неформальної освіти, багато нових ідей та натхнення для створення цього посібника. Також дякуємо колегам та колежанкам з Міністерства закордонних справ Німеччини та Фонду ім. Роберта Боша (<http://www.bosch-stiftung.de>) за довіру до нас, нашого проекту «Діалог заради змін» (<http://www.dialogue-for-change.org>) та фінансову підтримку створення цієї публікації.



Robert Bosch Stiftung



MitOst

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 РОЗДІЛ: МЕНТОРИНГ І ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ	
Поняття та основні принципи менторингу	6
Менторинг у різних сферах і контекстах	10
Хто такий ментор? Ролі, функції і завдання ментора.	12
2 РОЗДІЛ: КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНТОРА	
Менті. Типи і особливості	18
Мотивація в роботі ментора	21
Організація взаємодії з менті	23
Елементи коучингу в менторингу молодіжних ініціатив	24
Оцінка роботи ментора	27
3 РОЗДІЛ: МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ	
Початкові етапи роботи	32
Розвиток ідей	34
Підготовка та реалізація ініціатив	38
Підбиття підсумків	42
На всі випадки життя	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	54
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	55

ВСТУП

Даний посібник підготовлено колективом авторів, які є менторами в програмах неформальної освіти молоді. Назву «Рівний рівному» обрано не випадково: у своїй роботі ми дотримуємося позиції, що менторинг – це взаємодія рівних людей.

Основою для написання книги став збір досвіду, отриманого впродовж декількох років роботи, зокрема, програми «Майстерня громадської активності». Саме формат реалізації ініціатив учасниками став чудовим підґрунтям для прояву менторських навичок випускниками і тренерами програми. У цьому посібнику, а саме в розділі з методичним інструментарієм, ми зібрали все те, чим користуємося самі, що випробувано в роботі і довело свою ефективність.

Ми бажаємо всім, хто задіяний у менторингу, успіхів і творчих експериментів. Всі побажання щодо поліпшення даної публікації, зауваження та неточності, просимо направляти нам, зв'язавшись за допомогою сторінки в соціальній мережі: fb.com/inshaosvita або сайту insha-osvita.org.

З повагою, авторський колектив

1 РОЗДІЛ

МЕНТОРИНГ І ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ



Поняття та основні принципи менторингу

На сьогодні системи менторингу і споріднені формати існують у багатьох сферах, навіть якщо вони експліцитно так не називаються. Наприклад, менеджери середньої ланки впродовж деякого часу інтенсивніше супроводжують нових співробітників або інтернів у відділі. Впливові громадські, політичні або культурні діячі беруть під свій патронаж молодих амбітних колег, супроводжуючи їх на шляху побудови кар'єри. У багатьох вищих навчальних закладах практикується формат залучення так званих кураторів для студентів першого курсу з метою їх більш ефективної інтеграції в нове студентське життя. При цьому за різних обставин кураторами можуть бути як молоді викладачі, в коло обов'язків яких входить менторинг студентів-початківців, так і студенти старших курсів, які виконують цю функцію за власним бажанням. Все частіше різні форми менторингу також приходять у сферу громадських об'єднань та суспільно важливих проектів, де також є нагальна потреба передачі певних специфічних знань і досвіду між різними поколіннями активістів.

Щоб пояснити однією фразою, що таке *менторинг*, можна обмежитися тим, що це певний організований тип відносин між людьми з різним рівнем досвіду. Тобто, більш досвідчений ментор за допомогою певних інструментів підтримує свого поки менш досвідченого підопічного. При цьому, на відміну, наприклад, від учителя, ментор працює індивідуально з однією людиною або в малих групах, забезпечуючи, таким чином, більш специфічну підтримку. Але, говорячи про менторинг, все ж не варто обмежуватися короткими версіями дефініцій, адже феномен менторингу досить багатогранний.

Етимологія слова «*менторинг*» дуже

цікава, адже за цим поняттям цілий античний міф. Слова «ментор» і «менторинг» походять від імені одного з героїв гомерівської «Одіссеї» Ментора, який, відповідно до сюжету, мав оберігати королівство Ітака впродовж довгої відсутності його короля Улісса.

Крім щоденних турбот про королівство і будинок свого друга Улісса, Ментор займався вихованням його сина Телемахи. При цьому Ментор не був учителем Телемахи в класичному розумінні, а швидше супроводжував молоду людину в її повсякденному житті, давав дуже практичні поради для вирішення проблем і психологічно підтримував. Крім іншого, Ментор підтримував Телемаху в його рішенні поїхати в небезпечну подорож у пошуках батька, а також супроводжував його в довгій дорозі.

Таким чином, у Ментора була дуже багатопланова місія, яка вимагала цілого ряду умінь і компетенцій. Ментор мав справу з організацією певних процесів для Телемахи або спільно з ним, вводив його в свої кола, знайомлячи з необхідними людьми, а також давав своєму підопічному практичні інструменти для подолання перешкод, підтримуючи його мотивацію до дії. Ментор навіть став провідником для деяких богів Пантеону, які через нього передавали Телемасі свої таємні знання і мудрість.

У контексті розуміння менторингу історія про Ментора і Телемаху може навчити нас декількох цінних речей.

- Люди з багатим життєвим досвідом та особливими вміннями можуть допомагати іншим у подоланні їхніх

життєвих викликів. При цьому в менторингу це відбувається не на теоретичному рівні, а на рівні навчання і передачі дуже практичних життєвих навичок і знань.

- У таких інформальних навчальних процесах дуже важливу роль відіграє характер і якість особистого зв'язку між особами з різним рівнем досвіду, а також мотивація бути в цих відносинах і розвивати їх. Тобто, на відміну від відносин вчителя і учня, менторинг є добровільним типом відносин, які в будь-який час можуть бути завершені за ініціативи ментора або підопічного.

- Історія Ментора і Телемахи показує нам ще раз, що розвиток неможливий без знань. Звичайно, мотивований учень може легко отримати більшу частину знань від учителів у формальній освіті або від тренерів і фасилітаторів у неформальній освіті. Однак часто людям бувають необхідні додаткові специфічні знання про предмет актуальної роботи, або ж зовнішній супровід у пошуці таких знань. Саме такі випадки дуже відповідають формату менторингу.

У деяких читачів може виникнути питання, чи пов'язаний менторинг з **коучингом**, і які відмінності існують між цими поняттями. На перший погляд, вони можуть навіть здатися

досить спорідненими процесами, але це не зовсім так. Якщо говорити узагальнено, коучинг є досить специфічним видом консалтингу, який робить ставку на потенціал клієнта. При цьому коуч не дає готових порад або рішень для викликів клієнта, а підводить його до власних рішень і організує процес пошуку індивідуальних відповідей.

Повертаючись до питання зв'язку між менторингом і коучингом, можна сказати, що коучингові техніки або окремі коуч-сесії можуть стати частиною формату менторингу, адже останній теж ставить однією зі своїх цілей посилення і емансипацію учасників в сенсі підтримки їх самостійних процесів навчання і розвитку. З іншого боку, менторинг допускає пряме консультування та надання готових порад, що суперечить принципам і правилам коучингового формату роботи. Таким чином, менторинг є більш широким поняттям і може включати в набір своїх інструментів деякі коучингові техніки; при цьому між цими двома поняттями не можна ставити знак рівності.

Працюючи у форматі менторингу, важливо розуміти його основні теоретичні засади, адже саме вони допомагають перетворити неорганізовані процеси передачі досвіду і неформального супроводу за принципом «рівний-рівному» в справжній повноцінний менторинг.

Альона Каравай:

МЕНТОР – ЦЕ ЛЮДИНА, У ЯКОЇ 100% Є ДОСТАТНЬО ВІЛЬНОГО ЧАСУ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНИХ БЕСІД І ПЕРСОНАЛЬНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ СВОГО МЕНТІ.



МЕНТОР – ЦЕ ТОЙ, ХТО СТЕЖИТЬ ЗА ПРОЦЕСОМ ВІД ПОЧАТКУ І ДО КІНЦЯ. ВІН НЕ ОРГАНІЗОВУЄ ПРОЕКТ, АЛЕ МОЖЕ ДАТИ ПОРАДИ ТА ІНШУ ПІДТРИМКУ В РАЗІ ПОТРЕБИ. ВІН ПРАЦЮЄ З УСІЄЮ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ. ВІН ДОПОМАГАЄ ЗВЕРНУТИ УВАГУ НА ІНДИВІДУАЛЬНІ ЦІЛІ.

Крім іншого, менторинг є навчальним процесом, коли, з одного боку, ментор підтримує свого підопічного в орієнтації в нових умовах, а також у рефлексії отриманого досвіду. З другого боку, цей навчальний процес є взаємним, адже і ментор, і його підопічний постійно вчаться один від одного. Звичайно, кожен навчальний процес підпорядковується певним закономірностям; в розрізі менторингу як навчального процесу ми рекомендуємо звернути увагу на **теорію експериментального навчання за Девідом Колбом**.

Колб може бути відомий деяким із читачів як один із провідних практиків і теоретиків освіти середини і кінця 20-ого століття. Зокрема, його ім'я асоціюється з теорією навчальних типів, філософією конструктивізму в розрізі освіти і з моделлю експериментального навчання. Філософію останньої сам автор описував таким чином: «Навчання – це процес, в ході якого через трансформацію досвіду створюються знання. Знання народжуються після засвоєння досвіду і його трансформації¹».

Експериментальне навчання – це навчання, засноване на досвіді, а також його рефлексії. Згідно з Колбом, такий тип навчання має шість основних характеристик, які особливо важливі в плані використання цієї моделі в менторингу:

- навчання – це радше процес, ніж результат;
- навчання – це постійний безперервний процес, заснований на досвіді;
- навчання вимагає вирішення конфлікту між діалектично протилежними моделями адаптації до світу (навчання за своєю природою є досить суперечливим феноменом);
- навчання є холістичним процесом адаптації до навколишнього світу;

- навчання включає в себе транзакцію між людиною і навколишнім світом;
- навчання – це процес створення знання, яке, в свою чергу, є результатом транзакції соціального і персонального знання.

Теорія експериментального навчання також включає в себе модель закритого циклу навчання. Згідно з цією моделі процес експериментального навчання повинен складатися з чотирьох етапів

Одним із етапів експериментального навчання є **конкретний досвід**. У рамках цього кроку ми вчимося, виходячи з конкретного досвіду і ставлення до інших людей. Цей етап також характеризується особливою чутливістю до почуттів інших.

На етапі **рефлексивного спостереження** ми концентруємося на спостереженні навколишньої реальності з різних перспектив і шукаємо сенс у цих заходах.

На рівні **абстрактної концептуалізації** відбувається логічний аналіз ідей і дій з метою раціонального розуміння ситуації.

Активне експериментування відрізняється своїм активним характером: на цьому етапі ми діємо, робимо і впливаємо. Цей крок також може включати певний рівень ризику.

¹ - В оригіналі: «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». У тексті наведено переклад укладачів цього посібника.



кращий спосіб впоратися з новими завданнями. При цьому ментор може (і повинен) всіляко підтримувати свого підопічного на різних етапах його навчання. Це, в свою чергу, вимагає від ментора низки різних умінь, а від його підопічного – високої мотивації співпрацювати з ментором і використовувати менторинговий ресурс.

Таким чином, менторинг – це особливий і вимогливий процес, в якому багато чого може піти не так, і який може закінчитися незадовільно для однієї або обох сторін. Тому з самого початку треба знати про особливості цього процесу і брати їх до уваги для оптимальної роботи:

- Розповідаючи про менторинг, ми вже кілька разів згадували про мотивацію. І це не випадково, адже саме мотивація є ключовим поняттям у добровільних і кінцевих відносинах ментора і підопічного.
- Менторинг – це тривалий і комплексний процес, що вимагає певних часових ресурсів. Якщо з самого початку зрозуміло, що на процеси в рамках менторингу є дуже обмежена кількість часу, слід критично подумати над тим, чи варто взагалі стартувати цей процес.

Колб розглядає навчальний процес як перемикання між чотирма описаними вище етапами. Таким чином, ефективність навчання залежить від здатності балансувати між цими режимами. Також важливо відзначити, що залежно від конкретної ситуації людина може розпочати навчальний цикл з будь-якого етапу, тобто порядок проходження етапів не відіграє визначальної ролі. В окремих випадках припустимо навіть пропускати певні етапи, але для кращого результату навчання все ж варто пройти весь цикл.

Для кращого розуміння того, як працює ця модель, наводимо нижче два практичних приклади.

Щодо менторингової ситуації, учасник потрапляє в нові умови (наприклад, влаштовується практикантом у незнайому велику компанію) і намагається знайти

	Навчання їзди на велосипеді	Навчання роботі з комп'ютерною програмою
Рефлексивне спостереження	Думати про їзду на велосипеді і спостерігати, як це роблять інші люди	Думати про те, що ти тільки що зробив /-ла
Абстрактна концептуалізація	Розуміння теорії і чітке уявлення про концепцію їзди на велосипеді	Перечитування інструкції з використання, щоб зрозуміти принцип роботи програми
Конкретний досвід	Отримання практичних порад і технік від експерта з їзди	Використання пункту меню програми «Допомога» для виконання певних дій
Активне експериментування	Сісти на велосипед і спробувати поїхати	Відкрити програму і спробувати працювати в ній

- Менторинг майже завжди складається з періодів емоційного підйому та моментів втоми і часткової демотивації. Для того щоб конфліктний потенціал цього процесу був використаний позитивно, обидві сторони вимагають певного рівня відкритості і готовності

вчитися один від одного.

Більш докладно про ці особливості, а також про те, як вони реалізуються на практиці, ми розповімо в розділі про роль та функції ментора.



Менторинг у різних сферах і контекстах

Як вже зазначалося на самому початку цього розділу, менторингові системи існують у різних сферах і контекстах, і при цьому вони можуть також і називатися по-різному («кураторство», «супровід» тощо). Такі формати можна знайти у вищих навчальних закладах, політичних партіях, великих компаніях, громадських об'єднаннях. Звичайно, в кожному з цих контекстів природа і форма процесу залежать від корпоративної культури та конкретних цілей менторингу. Так, менторинг молодих активістів у громадських об'єднаннях часто має мережувальний і тимблдинговий характер, в той час, як менторинг нових співробітників у великому банку може бути радше спрямований на передачу практичного досвіду роботи з певними процедурами.

У цілому можна розрізнити наступні типи і види менторингу, хоча цей список не вичерпний:

- **Менторинг за принципом «рівний-рівному».** До цього типу можна зарахувати ті типи менторингу, коли ментор і його підопічний не мають значної різниці в віці і статусі, а відрізняються лише рівнем специфічного досвіду в певній сфері. Наприклад, це можуть бути ментори студентів першого курсу з числа старшокурсників або ментори молодих активістів у громадських організаціях.
- **Соціальний менторинг.** Це дуже цікавий тип менторингу, коли ментор є соціальним зразком для свого

підопічного. Прикладами такого менторингу можуть бути соціальні програми «шефства» дорослих над дітьми з неповних сімей або дитячих будинків або проекти патронажу спортсменами кращих учнів спортивних шкіл.

- **Інформальний менторинг.** У цьому випадку тандеми виникають ситуативно, поза всілякими організаціями або структурами і стосуються радше передачі персонального життєвого досвіду. Прикладом такого менторингу може бути вже згаданий вище міф про Ментора і Телемаху.

- **Внутрішній або корпоративний менторинг.** Для цього виду характерна велика різниця в досвіді і статусі між ментором і підопічним, і він трапляється, зокрема, в політичних партіях.

- **Зовнішній менторинг.** У цьому випадку ментор приходить до певної зовнішньої організації і має на меті привнести екстерну перспективу на питання свого підопічного.

- **Реверсивний менторинг.** Мабуть, найрізкіший тип менторингу, коли ментором є молодший співробітник, а підопічним – старший. Такий тип менторингу працює, зокрема, в німецькій компанії Telekom.

У цьому посібнику ми описуємо модель та інструменти менторингу за принципом

«рівний-рівному», який впроваджується в сфері неформальної громадської освіти молоді та посилення молоді до більш активної участі в суспільному житті. Зокрема, описувана система менторингу відбувається **в контексті неформальної та інформальної освіти**, тому нижче ми надамо короткий огляд поняття і особливостей неформальної освіти.

Ймовірно, сьогодні складно знайти людину, яка б не чула про неформальну освіту. Але, коли додатково вводиться поняття інформальної освіти, то розібратися часто буває непросто. З одного боку, можна натрапити на думку, що неформальна освіта взагалі не має яких-небудь рамок або структури. З іншого – достатньо (або занадто) велика кількість долучених до цього питання осіб говорить про необхідність стандартизації або навіть акредитації неформальної освіти. Деякі навіть маскують за цим поняттям сумнівні психологічні або езотеричні практики, але за суб'єктивним сприйняттям авторів цього посібника, такі випадки, на щастя, трапляються все рідше. Крім того, дуже багато людей вважають, що неформальна й інформальна освіта – це синоніми.

Так чим же насправді є неформальна та інформальна освіти? Щоб розібратися з цими поняттями, слід розглядати їх у контексті суміжних дефініцій формальної, неформальної та інформальної освіти.

Формальна освіта



є організованим і сертифікованим процесом навчання і підтвердження певного рівня знань в спеціальних документах. Формальна освіта відбувається у школах, вищих навчальних закладах та інших установах, що підвладні відповідному профільному міністерству.

Неформальна освіта



навпаки є будь-якою організованою поза формальною освітою освітньою діяльністю, що доповнює формальну освіту, забезпечуючи опанування тих умінь і навичок, які необхідні для соціально

і економічно активного громадянина країни. Тобто, неформальна освіта є запланованим навчальним процесом, який має добровільний характер і відбувається поза офіційними інституціями освіти, наприклад, у формі різного типу тренінгів, майстерень, онлайн- курсів тощо.

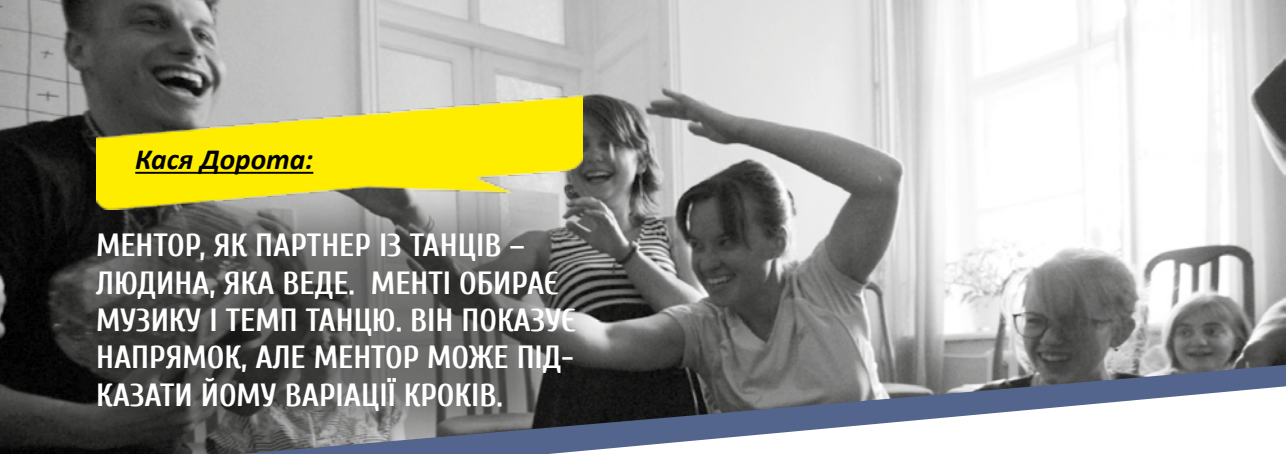
Тому, якщо формальна освіта є запланованим і стандартизованим процесом знань, а неформальна освіта – лише організованим, то

Інформальна освіта



– це певний простір, в якому ми отримуємо знання незаплановано, спонтанно і за будь-якої структури. Таким чином, інформальна освіта – це (неусвідомлене) отримання знань і формування цінностей через інформацію і досвід, які ми отримуємо впродовж життя. Інформальна освіта розширює кордони навчального простору до дуже вільного і неорганізованого процесу отримання умінь і навичок через вплив будь-якого досвіду, отриманого довільно (наприклад, через філософську бесіду з друзями за кавою, роботу над новим проектом у новій команді тощо).

Повертаючись до питання контексту, в якому працює описувана в цьому посібнику система менторингу, слід коротко описати коло завдань ментора. Ментори є випускниками аналогічних проектів минулих років і супроводжують нових учасників і активістів у процесі їх входження в контекст проекту, а також у процесі реалізації їхніх перших невеликих ініціатив. При цьому ментори долучаються як до заходів неформальної освіти в рамках проекту (беруть участь у тренінгах для учасників як консультанти), так і, більшою мірою, працюють із учасниками в рамках інформального навчання в процесі реалізації їхніх ініціатив (супроводжують рефлексію навчальних процесів і допомагають подолати кризи). Таким чином, ментори несуть велику відповідальність і вимагають цілої низки знань і умінь для виконання своїх завдань, які вони отримують на спеціальних тренінгах для менторів або на воркшопах із обміну знань.



Кася Дорота:

МЕНТОР, ЯК ПАРТНЕР ІЗ ТАНЦІВ – ЛЮДИНА, ЯКА ВЕДЕ. МЕНТІ ОБИРАЄ МУЗИКУ І ТЕМП ТАНЦЮ. ВІН ПОКАЗУЄ НАПРЯМОК, АЛЕ МЕНТОР МОЖЕ ПІДКАЗАТИ ЙОМУ ВАРІАЦІЇ КРОКІВ.

Хто такий ментор? Ролі, функції та завдання ментора

У наступних розділах буде описано докладніше окремі частини і функції системи менторингу за принципом «рівний рівному» в громадських об'єднаннях.

Ментор і менті – це учасники структурованих партнерських відносин, у яких перший ділиться досвідом із менш досвідченим підопічним, що отримує нові знання та навички.

Найважливішим завданням ментора є підтримка навчального процесу підопічного і процес його рефлексії. Ці відносини, з одного боку, сповнено довіри та близькості, але, тим не менш, вони залишаються на професійному рівні. У контексті проекту «Діалог заради змін»², програми якого в цій публікації будуть служити за приклад, такі відносини мають партнерський характер, де, незважаючи на різний ступінь досвіду, ментор і менті рівні. Основними інструментами роботи ментора є методи коучингу, передовсім відкриті питання, а також консультування.

Разом із тим, ментор – це партнер значно більший, ніж коуч, бо в менторингу використовується потенціал обох сторін. У цьому випадку знання та досвід наставника є важливим ресурсом для навчання у сферах, які менті, ідентифікував/-ла як важливі для його/її навчання і розвитку.

Ментор допомагає менті зрозуміти свої джерела ресурсів і потенціал, який у нього/неї вже є у вирішенні проблем, що виникають. Він допомагає поставити цілі і визначити потреби, але всі рішення та їх наслідки в цьому випадку лежать на менті. Саме останній вирішує, якою мірою використовувати інформацію, надану ментором.

Менторинг передбачає партнерські відносини і віру ментора в потенціал і ресурси менті, які допомагає йому знайти, зокрема, використовуючи коректні питання. Радячи, ментор ділиться своїм досвідом, і, разом із тим, не дає готових рішень і не повчає.

Завданням ментора є сприйняття менті з увагою до поточної ситуації, минулого і планів на майбутнє. Процес вимагає цілісного підходу. Менті та ментор рівні, поважають погляди одне одного, не засуджують їх. Ментор адаптується в роботі до потреб менті і фокусується на питаннях, які їй/йому важливі, саме менті обирає актуальну тему. Менторові не обов'язково ділитися всіма своїми знаннями та інструментами, він обирає ті, які необхідні в конкретній ситуації.

Менторинг ґрунтується на мотивації обох сторін. Якщо менті або ментор не мотивовані до розвитку і діяльності, метою яких є менторинг, варто переглянути зміст співпраці.

² - Проект «Діалог заради змін» детальноше на www.dialogue-for-change.org

Менторинг передбачає:

- добровільний характер відносин: ні ментор, ні менті не можуть бути примушені працювати разом;
- взаємну довіру як основу для відкритого діалогу;
- взаємну повагу і визнання компетенцій обох сторін;
- достатню кількість часу для спілкування;
- готовність вчитися один в одного.

Завданнями ментора є:

- турбуватися про живу і постійну комунікацію з менті, планування, забезпечення дотримання домовленостей, турбота про цілісність процесу менторингу;
- пропонувати інструменти і методи для структурування процесу;
- допомагати у встановленні строків і спостереження за їх дотриманням;
- зберігати результати роботи з менті;
- мотивувати і стимулювати до роботи і розвитку;
- розвивати партнерські відносини, вимогливі, але повні довіри;
- допомагати менті в рефлексії процесу навчання, в аналізі успіхів і невдач.

Підбиваючи підсумки, на додаток до адміністративної функції ментор відповідає за забезпечення циклу програми, в рамках якої відбувається навчання та обмін інформацією між координаторами програми та учасниками, які реалізують проекти. Також

ментор передусім повинен забезпечити рефлексію проекту (для оцінки та висновків). Іншими словами, забезпечити динаміку реалізації проекту та допомогти учаснику, який реалізує проект, у розумінні того, які конкретні компетенції одержано в рамках проекту, допомогти в самооцінюванні.

Аналізуючи менторинг не лише як короткострокове співробітництво, а й із довгострокової перспективи підтримки розвитку, завдання ментора можуть бути визначені як:

розкриття та актуалізація потенціалу менті;

розвиток довгострокової внутрішньої мотивації;

безперервний і постійний зворотний зв'язок, який розвиває самосвідомість;

загальна ідентифікація та аналіз сильних і слабких сторін учасника;

підтримка менті в прийнятих ним викликах;

стимулювання креативності та винахідливості учасника;

розкриття лідерських якостей менті й усвідомлення ним/нею впливу на інших людей;

аналіз можливих шляхів розвитку кар'єри, аналіз ризиків і можливостей;

розвиток особистих і соціальних компетенцій;

визначення цілей і періодична перевірка їх досягнення (цілей, що стосуються, зокрема, навчання, особистого розвитку і кар'єри);

розвиток чутливості до навколишнього світу, стимулювання цікавості, заохочення до пошуків істини;

навчання керуванню собою і життям із пристрасстю та ентузіазмом.



У контексті програм «Діалогу заради змін» ментори

- Пояснюють, як працює програма. Досвідчені випускники краще знають специфіку функціонування програми і який саме вигляд мають формальні і неформальні процедури, процеси і внутрішня культура. Роль ментора надає їм можливість поділитися своїми знаннями з новими учасниками.
- Навчають на власному прикладі. Ефективні ментори знають, як найкраще виконати те чи інше завдання в цій організації і показують можливе рішення на власному досвіді. Немає сенсу щоразу повторювати одні й ті самі помилки, якщо можна їх уникнути завдяки коректній пораді ментора. З другого боку, ментор допомагає вчитися на власних помилках, аналізуючи їх.
- Діляться власним досвідом щодо того, що може бути корисним у подальшій роботі над проектом. Ментор може направляти менті в проєкті, а також в більш широкій перспективі, після участі в програмі.

Серед безлічі ролей, які притаманні менторові, можуть бути такі:

- Слухач – людина, яка ретельно прислухається до того, що говорять менті і його команда;
- Критик – людина, що кидає виклики, він стимулює ставити перед собою більш амбітні цілі, дає конструктивну критику, допомагає визначити області, в яких підопічний може розвиватися;
- Друг – людина, яка своєю присутністю і добрим словом підтримує команду і проєкт;
- Джерело ресурсів і контактів – людина, яка допомагає зав'язати цінні знайомства, використовувати існуючі мережі;

- Експерт і радник – людина, яка підтримає в ситуаціях, коли вам необхідні специфічні знання;

- Модератор і парламентар – людина, яка виступає, в ситуаціях значних конфліктів у команді як зовнішня особа.

Для якісного здійснення цих ролей потрібно безліч якостей і компетенцій, таких як:

добре планування і структурування роботи;

тайм-менеджмент;

ретельна оцінка;

конструктивна критика;

вміння дотримуватися дистанції;

визначення пріоритетів;

переговори;

активне слухання;

надання зворотного зв'язку;

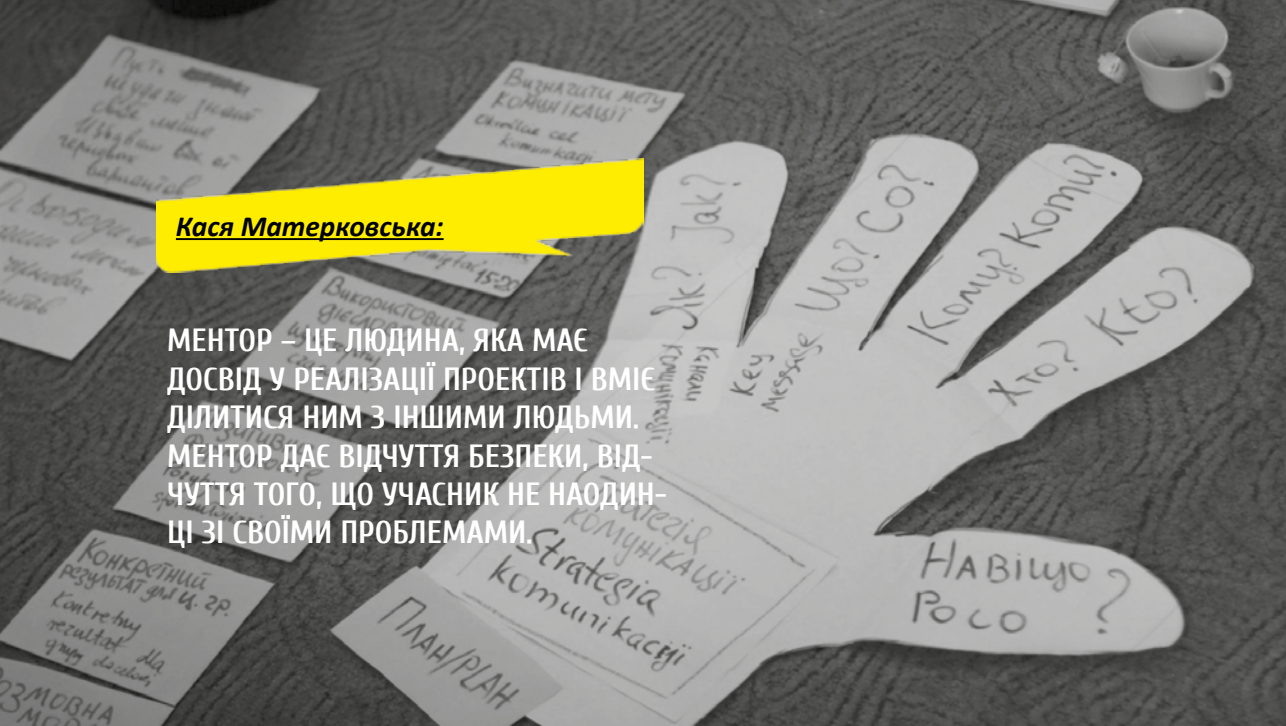
вміння дати пораду і задати добре питання;

мотивування, натхнення;

вміння глибокого аналізу та рефлексії;

відсутність упереджень.

Відносини в менторингу відбуваються у декілька етапів. По-перше, необхідно побудувати відносини між ментором і менті, визначивши очікування один від одного, поставити цілі та обговорити формат співпраці. Відтак, на етапі розвитку та аналізу потреб, ментор знайомиться з планом проєкту, який хоче реалізувати учасник, аналізує потенціали та виклики, визначає разом із менті конкретні зони розвитку компетенцій. Після цього відбувається контрактинг. На



Кася Матерковська:

МЕНТОР – ЦЕ ЛЮДИНА, ЯКА МАЄ ДОСВІД У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ І ВМІЄ ДІЛИТИСЯ НИМ З ІНШИМИ ЛЮДЬМИ. МЕНТОР ДАЄ ВІДЧУТТЯ БЕЗПЕКИ, ВІДЧУТТЯ ТОГО, ЩО УЧАСНИК НЕ НАОДИНЦІ ЗІ СВОЇМИ ПРОБЛЕМАМИ.

наступному етапі реалізації ініціативи та взаємодії, ментор нагадує про важливі дати, підтримує процес навчання за допомогою вправно поставлених питань, радить, ділиться власними контактами, знаннями та досвідом. На останньому етапі відбувається осмислення та оцінювання, ментор і менті обговорюють результати реалізації ініціативи і самого процесу менторингу, аналізують, чого навчився учасник, оформлюють це у звіт.

Поняття менторингу неможливо повністю розкрити в одному універсальному визначенні. Д. Клаттербек визначає менторинг як «один із найефективніших методів розвитку, які доступні для окремих людей і для організацій».

Менторинг часто ототожнюється з коучингом через близькість обох процесів, зокрема, з перспективи функцій і завдань. Коучинг слід розглядати як компонент менторингу, який є концептуально набагато ширшим поняттям, оскільки він стосується розвитку конкретних умінь, а також порад, заохочення, розкриття потенціалу і самосвідомості.

Процес менторингу слід розглядати в довгостроковій перспективі, оскільки ключовими для нього є різнобічний розвиток особистості менті, який вплине на його самореалізацію не лише тут і зараз, але й у майбутньому.

2 РОЗДІЛ

КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНТОРА



Менті. Типи і особливості



Ментор і менті (з англ. «mentor and mentee» – букв. «наставник і підопічний») – ведучий і той, кого ведуть. Часто менті також називають терміном «протеже» (фр. protégé). Незважаючи на таку словесну субординацію, ментор і менті – рівноправні партнери, які взаємновчаться один від одного, перебуваючи в стані постійного діалогу. Але важливо, щоб напрямок цього діалогу формувався виходячи виключно з потреб менті.

Менті – це не проектні машини, це люди зі своїми характерами, поглядами на життя та особливостями. Необхідно чітко усвідомлювати, що специфіка типізації менті не залежить від статі, кольору шкіри, соціального статусу чи сексуальності та політичної орієнтації, вона залежить від психології людини, від того, що у неї всередині. Логічно, що добрий ментор повинен бути трохи психологом і намагатися максимально відчувати свого менті з самого початку спілкування.

Ізабель Маєрс-Брікс виокремлює таку класифікацію, засновану на психологічних типах К.Г. Юнга:

РОЗУМ

Цей аспект показує рівень нашого сприйняття інших

Інтроверт. Орієнтований на внутрішній світ, воліє працювати один, думає, перш ніж говорити, швидко стомлюється від соціальної комунікації.

Екстраверт. Орієнтований на зовнішній світ, воліє працювати в групі, думає і говорить одночасно, бере енергію з комунікації з іншими.

ЕНЕРГІЯ

Цей аспект визначає наше бачення світу та інформаційних процесів

Інтуїтивіст. Вразливий, тонко відчуває, перебуває в світі ідей.

Спостерігач. Приземлений, конкретний, перебуває в світі дій.

ПРИРОДА

Цей аспект відповідає за ухвалення рішень і опанування емоцій

Вдумливий. Жорсткий, діє розумом, сфокусований на об'єктивності та раціональності.

Відчуваючий. Чутливий, діє серцем, сфокусований на гармонії і кооперації.

ТАКТИКА

Цей аспект відповідає за підхід до роботи, планування та рішення

«Суддя». Має вирішальне значення, прагне чітких правил і керівних принципів.

«Розвідник». Добрий імпровізатор, розслаблений у своїй роботі, любить свободу дій.

ІДЕНТИЧНІСТЬ

Цей аспект лежить в основі всіх інших і показує рівень нашої впевненості в тому, що ми робимо.

Асертивний (впевнений). Емоційно стабільний, спокійний, розслаблений.

Турбулентний (неспокійний).

Сором'язливий, піклується про те, як його бачать інші, залежить від успіху-неуспіху, перфекціоніст.

Виходячи з такої типізації особистості людини, виокремимо основні типи менті, з якими має справу кожен досвідчений ментор у проектному менеджменті:

Тип.

Людина-самодостатність.

Характеристика.

Якщо до вас потрапив такий менті – вам пощастило. Він добрий виконавець, безконфліктний, робить все вчасно і правильно, а головне – знає, що він робить і яка його кінцева мета.

Рекомендації.

Здавалося б, можна спокійно надати менті свободу дій і робити свої справи, але не все так просто. Незважаючи на всю свою самостійність, працездатність і послідовність, цей менті, як і всі інші, не застрахований від форс-мажорних ситуацій. Саме людина такого типу дуже болісно реагує на раптові невдачі. Завдання ментора – запобігти цьому факторові раптовості, підготувавши менті до того, що успішне починання не гарантує успішного завершення, і треба завжди мати в запасі «план Б». Мова, звичайно ж, не про те, щоб налякати менті, а про те, щоб психологічно налаштувати його як на удачу, так і на необхідність швидкого реагування в разі невдачі.

Тип.

Людина-проблема.

Характеристика.

Така людина ніби і старається, але нічого в неї не виходить. Вона телефонує менторові по десять разів на дню зі скаргами або не телефонує взагалі, намагаючись усе вирішити самостійно. Вона часто змінює концепцію, не встигає і стрімко втрачає мотивацію.

Рекомендації.

Працювати з такою людиною складно, але можливо. Головна стратегія ментора в цьому випадку повинна бути такою: максимальна підтримка, але не допомога. Менті повинен все зробити сам, це його виклик, і від того як він із ним впорається, залежить його подальший розвиток як особистості. Ментор повинен бути не вчителем, а мотиватором і дати зрозуміти, що «план Б» – це не хаос варіантів, а запасна чітка стратегія. Добрий спосіб роботи з менті в такому випадку – попросити його уявити, що завдання вже виконане, відчути радість від реалізації своєї ідеї і гордість за себе, а потім ще раз крок за кроком опрацювати стратегію.

Тип.

Людина-загадка.

Характеристика.

Непередбачуваний тип менті. Ніколи не відомо, що в нього на думці. Він часто зникає і не виходить на контакт, не відповідає на дзвінки та повідомлення. Коли з'являється, свято запевняє, що все під контролем. Точно так само ментор не може бути впевнений у тому, що менті доведе справу до кінця і не зникне.

Рекомендації.

Готуйте сани влітку, щоб це не було для вас сюрпризом. Мотивація і ненав'язливий контроль – ось головні інструменти роботи. Поговоріть із менті на чистоту і поясніть, що лише від нього залежить, чи впорається він, чи ні. Добрий спосіб контролю процесу – регулярні зустрічі ментора і менті (краще особисті, але можна й онлайн), щотижневі (щомісячні) письмові звіти (або ж ведення персонального блогу) про те, що було зроблено, а що ні, і чому.

Тип.

Людина-всезнайка

Характеристика.

Це не той самостійний, безпроблемний тип,

який усе робить сам. Замість впевненості у своїй справі у нього на перший план виходить самовпевненість, яка не дозволяє критично поглянути на речі. Замість того щоб діяти на благо проекту, він діє на благо своїх амбіцій. Небезпека роботи з таким менті полягає в тому, що він ризикує проектом, не чує ваших підказок, не сприймає критики.

Рекомендації.

Це психологія дитини, яка торкає гарячу праску. Поки вона не обпече пальці, то не зрозуміє, що це погано. Доки менті цього типу не відчує результати своїх неправильних дій на власному досвіді, він не зрозуміє, де помилявся. Функція ментора – дати свободу, але завжди бути поруч, щоб допомогти в разі провалу.

Підходи роботи повинні бути різними не лише з різними людьми, але й у різних ситуаціях з одним і тим самим менті. Залежно

від специфіки проекту, кількості учасників, ролей та обов'язків учасник може бути:

зацікавлений – не зацікавлений;

лідер – виконавець;

єдиний – один з (працює в команді).

Завдання менті – бути відкритим і активним, готовим слухати і отримувати поради, бути відповідальним за ухвалення рішень та їх реалізацію. Завдання ментора – не тягнути, а супроводжувати.

На останок, не менш важлива річ: співпраця ментора і менті можлива лише за умови взаємної згоди. Якщо такої немає з боку менті, і при використанні всіх методів менторингу встановити з ним контакт не вдається – це сигнал до зміни умов контрактінгу.

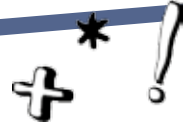
Ольга Дятел:

УМІННЯ ПОБАЧИТИ, ЯКОЇ САМЕ ПІД-
ТРИМКИ ПОТРЕБУЄ УЧАСНИК САМЕ
ЗАРАЗ – ОДНА З НАЙВАЖЛИВІШИХ
ЯКОСТЕЙ І НАВИЧОК ДОБРОГО МЕН-
ТОРА. ВСІ МИ ЛЮДИ, Й ІНОДІ СЛОВА
«У ТЕБЕ ВСЕ ВИЙДЕ» МОЖУТЬ ВІДІ-
ГРАТИ ВЕЛИЧЕЗНУ РОЛЬ У ПРОЦЕСІ,
БІЛЬШЕ, НІЖ УСІ ІНШІ МЕТОДИ.





Мотивація в роботі ментора



Менторинг є інструментом для особистого та професійного зростання, як ментора, так і учасника, що реалізовує ініціативу. Він ґрунтується на безперервному навчанні, а також вимагає участі і вкладу впродовж усього часу взаємодії. Менторинг сприяє розвитку організації або програми, в яких він відбувається.

Менторинг повинен приносити задоволення обом сторонам процесу. Ментор може черпати радість у вимірюваних результатах роботи, як наслідок його зусиль та відданості, а також менторинг може бути джерелом здобуття нових навичок і стимулом до власного розвитку.

Для менті перевага і мотивація менторингу не лише в допомозі в реалізації його/її ініціативи, але, насамперед, підтримка в розвитку особистості в цілому, більш глибока самосвідомість і підвищення компетентності.

Інтенсивність цього розвитку залежить від ступеню залученості, а також часу, який інвестовано в процес навчання.

У зв'язку з тим, що це ментор, насамперед, ділиться досвідом, то, на перший погляд, менті отримує більше переваг. Разом із тим, є безліч відчутних переваг, які можуть бути отримані в процесі менторингу. До них належить отримання таких навичок:

уміння мислити критично і точно оцінювати ситуацію

вміння давати й отримувати зворотний зв'язок

поліпшення комунікативних навичок

збільшення рівня саморефлексії, а також організаційних навичок

вміння мотивувати інших

вміння у сфері коучингу і консультування

отримання нових знань у тематиці, в якій реалізовано ініціативу, а також багатьох інших

нові контакти та мережі

вміння керувати людьми

задоволення від допомоги іншим

а також чимало інших навичок, які не лише можна вказати в резюме, але й застосувати в безлічі життєвих ситуацій.

Як зазначалося вище, однією з важливих переваг менторингу, яка може стати значною частиною мотивації в роботі, є універсальність компетенцій ментора для різних сфер життя. Компетенції ментора знадобляться і в особистій, і в професійній сферах (див. схему).

ВИКОРИСТАННЯ МЕНТОРСЬКИХ НАВИЧОК У РІЗНИХ СФЕРАХ ЖИТТЯ

СІМ'Я І ВІДНОСИНИ.	Відносини між чоловіком і дружиною Виховання дитини Підтримка друзів	У РІЗНИХ СФЕРАХ МЕНЕДЖМЕНТУ.	У медіації У модерації У наставництві в бізнес-структурах В управлінні компанією
СФЕРА ОСВІТИ.	Наукове керівництво (для викладачів вишів) Студентська рада (для активістів) Процес шкільної освіти (для вчителів) Підготовка фахівців (для викладачів вишів) Репетиторство (для приватних викладачів)	НЕКОМЕРЦІЙНІ ОРГАНІЗАЦІЇ.	Робота з волонтерами (для куратора волонтерів) Під час туристичних поїздок (для керівників груп) Церковні школи (для вихователів) Для організацій заходів і проєктів

Для підтримки мотивації менторові також допомагає знання, наскільки він важливий для свого менті. Серед багатьох переваг можна відзначити:

безпечний і довірливий простір для обговорення та зворотного зв'язку

підтримка в особистому розвитку і в реалізації ініціативи, супровід в набутті нових навичок, обмін знаннями, мережею контактів, допомога в саморефлексії, в плануванні власного процесу навчання за умови повної довіри і партнерства.

Мотивацію до того, щоб бути ментором, можна перевірити, поставивши собі кілька ключових питань:

Чи я готовий/-а надихати інших в особистісному та професійному розвитку?

Чи я готовий/-а обмінюватися інформацією і ділитися своїми знаннями?

Чи є у мене час, який я хочу присвятити розвитку іншої людини?

Також до роздумів про можливість бути ментором можуть спонукати приблизно такі питання:

Експертність у своїй сфері діяльності

Ентузіазм у роботі

Застосування різних технік і вмінь для досягнення цілей

Вміння і бажання працювати в команді

Чутливість до потреб інших людей

Бажання вчитися від інших людей

Бажання ділитися своїми контактами

Ефективна комунікація

Активне слухання

Здатність до саморефлексії

Відкритість до альтернативних рішень

Уміння мотивувати і стимулювати

Довіра і щирість як цінності

На додаток до зазначених вище варіантів мотивації ментора і менті, варто оцінити важливість менторингу для організації або програми. Завдяки менторингу відносини в організації зміцнюються. Принцип взаємної користі працює так: що більше менті отримує, то більше він віддає іншим, і що краще його відносини з ментором, то більше його мотивація допомагати іншим. Це дозволяє створювати сильні мережі та інформаційні потоки всередині організації, і менті з часом сам стає ментором.

Окремим важливим аспектом у роботі ментора є мотивування учасника як спочатку, так і в процесі реалізації ініціативи. Варто сказати, що саме поняття «мотивувати когось» – досить умовне. Відомо, що неможливо мотивувати когось насильно, можна лише допомогти людині відшукати її справжню внутрішню мотивацію і натхнення до тих чи тих дій. Оскільки в програмах неформальної освіти учасники ініціюють проекти не лише заради досягнення суспільно важливих цілей, а й особистих, частіше питання в тому, як зберегти первинну мотивацію.

На початковому етапі взаємодії менторові важливо допомогти менті дуже чітко прояснити, які вигоди той/та отримає в процесі реалізації ініціативи. Найчастіше це набуття певних навичок, розвиток компетенцій у сфері взаємодії з іншими людьми, доступ до нових контактів і встановлення міцних взаємин зі своєю командою. Важливо, щоб менті пам'ятав про свою особисту мотивацію впродовж усього процесу. Також важливо, щоб бажання знайти ці компетенції було досить сильним, щоб не відступити в моменти душевного занепаду. У таких ситуаціях роль ментора полягає в тому, щоб нагадати менті, заради чого він зважився на ті чи інші зміни.

Чудовим способом підтримувати мотивацію менті є відстеження і святкування проміжних успіхів. Для цього можна рекомендувати як використання технік на кшталт «щоденника успіхів», так і звичайний дружній інтерес до прогресу учасника. Важливо, щоб менті при

цьому не шукав у цьому зовнішньої мотивації, тому важливо уникати інтонацій оцінювання, схожих на ті, які трапляються у формальній освіті з боку педагогів. Нехай це буде щира радість і підбадьорення, відзначення важливих і навіть, на перший погляд, незначних успіхів.

Організація взаємодії з менті

У процесі взаємодії ментора і менті утворюються відносини – партнерські, дружні, професійні. Як і будь-який інший тип відносин, вони вимагають, насамперед, інвестування в них часових ресурсів. Перед ментором стоїть завдання організувати процес спілкування з менті не лише з перспективи якісного менторингу, а й технічно. Передавати відповідальність за цей процес менті або пускати все на самоті не варто, оскільки в таких відносинах це саме функція ментора.

Важливо, щоб домовленості виникли і були зафіксовані письмово ще на етапі контрактингу. Що важливо обговорити з організаційної точки зору?

1. Який реально стан справ у ментора і менті з особистим завантаженням на період планованої взаємодії. У кожної людини є свої плани і приблизне уявлення про те, скільки часу їй реалістично приділити такому спілкуванню. І менторові, і менті важливо чесно розповісти про свій графік, щоб надалі грамотно спланувати роботу.
2. Кілька контрольних точок взаємодії: щонайменше кілька разів упродовж підготовки та реалізації ініціативи менті і неодмінно після, для завершальної зустрічі. Запишіть дати, коли це орієнтовно буде відбуватися.
3. Зверити календарі на наявність там періодів «тиші» – особливої завантаженості на роботі або в

університеті, свят, відсутності в місті чи на зв'язку. Попередьте один одного заздалегідь про те, як можна зв'язатися в такий період в екстреному випадку.

4. Вписати в календарі кінцеві терміни для ключових завдань, таких як написання звіту.
5. Формат спілкування – наживо, по телефону, по скайпу, за допомогою електронної пошти. У сучасному світі всі перераховані варіанти мають право на існування, головне, щоб вони підходили обом сторонам процесу.
6. Зручні варіанти для термінової комунікації щодо ключових питань. Це важливо для випадків, коли у менті виникають термінові питання в процесі реалізації ініціативи, і йому необхідна підтримка або термінова конструктивна порада.

Традиційно живі зустрічі вважаються найбільш продуктивними і комфортними для менторингу. Такий формат дозволяє задіяти не лише усну комунікацію, а й простір, застосувати різні техніки на межі коучингу та арт-терапії (наприклад, колаж). Невербальна комунікація також завжди була і залишається важливим компонентом спілкування, який може розповісти про те, що не видно відразу.

Тим не менш, не завжди розкіш живих зустрічей доступна тандему ментор-менті.

Для таких ситуацій підходить телефонна розмова. Тут важливо, щоб вона відбувалася в комфортний для обох сторін час, без паралельних справ, які можуть відволікати. Тут немає особливих рекомендацій, крім уточнення розуміння слів один одного і ведення нотаток – своєрідного протоколу такої розмови. Без записів важливі нюанси швидко випаровуються, тому краще їх фіксувати – як менторові, так і менті.

Що ж до комунікації за допомогою відеоконференцій, наприклад технологій skype або viber, то тут діють ті ж правила, що і при телефонній розмові – ведіть записи.

Окремої розмови заслуговує менторинг за допомогою листування електронною поштою або ведення записів у спільному онлайн-документі. Загальні рекомендації для цього процесу можуть бути такими:

- Дотримуйтесь балансу між робочими питаннями і емоційною складовою. Не пишіть абсолютно сухих листів, неодмінно супроводжуйте їх елементами живої людської комунікації – добрим жартом, щирим інтересом, підбадьоренням, побажанням.
- Домовтеся про правило максимально швидкого реагування на листи один одного. Навіть якщо у вас немає

часу на термінову об'ємну відповідь, дайте знати, що лист отримано, і ви відреагуєте на нього найближчим часом.

- Використовуйте можливості електронного листування для документування процесу, фіксуйте ключові домовленості і нагадуйте про них. Лист у такому випадку може бути навіть ефективнішим за телефонний дзвінок.

В окремих випадках також можливе використання чатів у соціальних мережах – це особливо зручно для менторингу команд, оскільки звільняє від розгалужених листувань, в яких губляться нитки розмови.

Для обміну файлами також можна використовувати cloud-технології або ж класику у вигляді електронної пошти.

Якщо ментор і менті відкриті до експериментів і креативних рішень, то також можна спробувати скористатися онлайн-рішеннями для спільних брейнстормінгів і майндмепінгу, сервісами для полегшення командної роботи та звітності, форматом блогу або будь-якими іншими знахідками. Все це вимагає додаткового часу в роботі, тому не рекомендується вносити такі елементи без конкретної мети.

Елементи коучингу в супроводі молодіжних ініціатив

Як уже згадувалося в попередніх розділах, щодо менторингу коучинг є більш вузьким процесом, спрямованим на розвиток потенціалу учасника. Ментор у роботі, так чи інакше, використовує елементи коучингових технологій – шкалювання, відкриті питання, що сприяють глибокій рефлексії. Однак аби переконатися, що потенціал коучингового впливу використаний максимально, варто пам'ятати про основні його постулати.

1. Коуч – найкращий інструмент коучингу. Можна знати скільки завгодно технологій і методик, але найефективнішим залишається активне слухання і прихильність до клієнта (у коучингових відносинах другу сторону позначають терміном «клієнт», у випадку менторингу це не принципово).

2. Безоціночність – ключ до довіри. Якість, яку дуже непросто в собі розвинути – здатність спочатку прийняти картину світу людини, яка говорить, а потім за необхідності давати оцінку її діям. Менторові і коучу важливо розвивати в собі безоціночне сприйняття, оскільки це допомагає менті ділитися своїми думками відкрито, не боячись бути осміяним чи відкинутим.
3. Люди вище за результат. Цей принцип також відповідає філософії програм неформальної освіти, в яких задіяно авторський колектив видання. Невдача чи «поганий» результат – це результат. Будь-який процес навчання набагато важливіший, ніж формальне досягнення цілей. У ситуаціях, коли потрібно обрати між «порятунком» проекту та екологічністю відносно до учасника, ментор обирає бути прихильним потребам менті.
4. Фокус на цілях та розвитку клієнта. Ментор і коуч у роботі повертають клієнта до реальності, намагаючись перевести будь-який віртуальний запит у площину фактів. Наприклад, коли менті каже, що йому стало некомфортно працювати в своїй проектній команді, варто попросити його навести конкретні приклади того, коли він це відчуває і як собі пояснює.
5. Добрий план, коли їх три. Як і в проектному менеджменті, у коучингу прагнуть розглянути максимальну кількість альтернативних рішень, які здатні привести клієнта до результату.
6. Якщо клієнт не діє – це не коучинг. Розлогі розмови про те, що добре було б зробити і конкретні дії – різні речі, і якщо клієнт не діє, коуч шукає з ним причину цього і перевіряє істинність мотивації до мети.

Також існують своєрідні «заповіді» коуча, про які важливо пам'ятати, щоб створити необхідну атмосферу, в якій менті зможе максимально просунутися у своєму запиті.

1. *Прибери себе зі сцени.*
2. *Не кидайся на першу ціль клієнта.*
3. *Вір у безмежний потенціал.*
4. *Слухай вухами, очима, тілом, душею і навіть те, що стоїть за словом.*
5. *Будь допитливий, інтуїтивний і сміливий.*
6. *Приймай клієнта з усіма його успіхами і невдачами.*

Відповідно до перерахованого, коучинг може застосовуватися в менторингу молодіжних ініціатив таким чином:

допомагати переглянути світогляд молоді для того, щоб відкрити нові можливості для дії;

допомагати учасникам визначити свої істинні інтереси і можливості, які вони мають;

визначати зони росту і можливі дії для їх розвитку;

Молоді люди супроводжуються в процесі розвитку, підтримують мотивацію і ставлять перед собою нові виклики в досягненні своїх цілей. Коуч при цьому слухає, фіксує запити, спостерігає і віддзеркалює.

Найпоширеніші коучингові інструменти, якими ментор може сміливо користуватися у своїй роботі – це шкалювання, технологія GROW (описана в розділі з методиками), колесо балансу і різні види питань.

Ось деякі **типи питань**, які можуть бути використані для коучингу молодіжних ініціатив.

ЗАКРИТЕ.

Вимагає короткої і, як правило, точної відповіді і часто призводить до припинення дискусії. Наприклад, замість питання «Який варіант вирішення цієї проблеми, по-твоєму, найкращий?» можна поставити запитання: «Ти вважаєш, що так буде краще?».

ВІДКРИТЕ.

Стимулює дати розгорнуту відповідь: «Як покроково ти міг би ще зробити?».

ЗАОХОЧУВАЛЬНЕ.

Стимулює до пошуку досягнутих успіхів: «Що вдалося особливо добре?».

ЗОНДУВАЛЬНЕ.

Спонукає менті до більш детального коментарю або допомагає йому глибше вникнути в суть питання: «Як ти пояснюєш собі те, що зараз не хочеться діяти?».

УТОЧНЮВАЛЬНЕ.

Резюмує сказане, щоб перевірити, чи ви все зрозуміли: «Я правильно розумію, що ...?».

ГІПОТЕТИЧНЕ.

Спонукає людей до творчого мислення і генерує нові рішення: «Як би ти ще міг вирішити цю проблему?»

Також різні типи питань докладніше розглянуто в розділі з методиками.

Головне завдання будь-яких питань – стимулювати мислення і природну цікавість менті. Питання в жодному разі не повинне бути нав'юванням, тобто містити в собі відповідь. Будь-яке коучингове питання має під собою мету, не варто хаотично ставити питання, не усвідомлюючи, до чого це може просунути менті.

Також однією з важливих функцій коучингу є комплексний погляд на життя клієнта, тому важливо проводити паралелі між проектною діяльністю менті та іншими ситуаціями в його житті, наприклад: «Де ще у тебе в житті виходить виявляти таку ж гнучкість в

ухваленні рішень?». Те ж стосується і допомоги в самоорганізації менті. Якнайчастіше аналізуйте, чи достатньо енергії і часу у нього/неї для проекту щодо інших сфер життя. Для цього можна використовувати улюблений коучинговий інструмент – «Колесо життя/балансу».

Використовуючи будь-які коучингові методи, пам'ятайте, що ваша основна мета в цьому випадку – допомогти менті виявити власні ресурси і бачення вирішення його завдань, а не підказати готові рішення. Підбиваючи підсумки, можна сказати, що коучинг – один із найефективніших способів стимулювати усвідомленість і самостійність менті в процесі реалізації ініціативи.





Оцінювання в менторингу

Оцінювання та моніторинг відносин і досягнень переплітаються в менторингу і є неоднозначною частиною процесу заохочування та наставництва менті. Крім оцінювання досягнутих цілей важливим елементом евалюації є документація всього процесу, яка наочно служить оцінці якісних і кількісних показників.

Успіх менторингу залежить також від того, чи можливі оцінка його ефективності, визначення слабких місць і доведення досягнення цілей.

Щоб оцінювання менторингу було можливим, вже на етапі планування і контрактінгу між ментором і менті варто подумати про включення таких компонентів, які дозволили б

- *Оцінювання процесу «на льоту»*
- *Можливість вчитися на помилках у процесі*
- *Задоволення інформаційних потреб людей, що супроводжують ментора і менті, наприклад, координаторів програми, партнерів, групи підтримки тощо*

- *У деяких ситуаціях інформування зовнішніх осіб про результати роботи, успіхи і поразки*
- *Стабільне поліпшення якості процесу менторингу.*

Варто, однак, глибше зупинитися на питанні того, як у контексті менторингу ми розуміємо «успіх». Як ментор і менті розуміють успіх і його складові? Що буде критерієм успіху, і як ми будемо його вимірювати? Від кого ми повинні отримати зворотній зв'язок?

Існує два основних типи оцінювання програми: оцінка процесу та оцінка результатів:

Оцінка результату зосереджена на тому, чи сприяв менторинг натхненню в процесі реалізації ініціативи, чи допомагав у вирішенні проблем, що виникали на шляху до досягнення цілей, поставлених ініціативою.

Оцінка процесу включає рефлексію самого характеру відносин, наскільки вони були повні довіри, близькості, відкритості та щирості, наскільки вони надихали ментора і менті до особистого і професійного розвитку.

Оцінювати можна різними методами, наприклад:

- *За допомогою зворотного зв'язку*
- *Регулярним проговоренням успіхів і прогресу для збільшення мотивації у менті*
- *Своєчасним вказуванням слабких місць і нюансів, які можна поліпшити, щоб вистачило часу на поліпшення в цих аспектах*
- *Збором кількісних даних, що вказують на якість менторінгу, наприклад, регулярно вживати для цього метод шкалювання при оцінюванні прогресу досягнення цілей.*

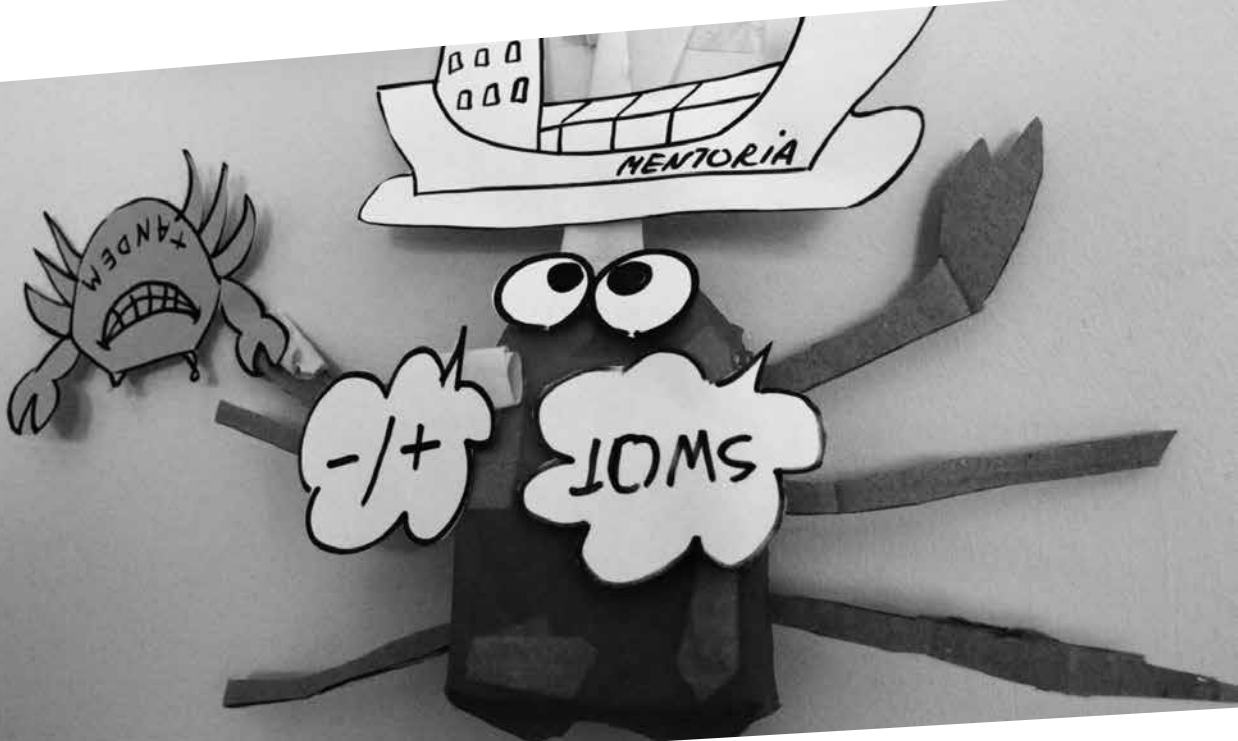
Оцінювання повинно регулярно відбуватися в процесі менторінгу і під час завершальної бесіди (фінальна евалюація). Варто пам'ятати про те, що і ментор, і менті повинні мати шанс і можливість регулярного оцінювання процесу, наприклад, двічі на місяць. Це важливо для

навчання на ходу і поліпшення відносин.

Оцінювання відносин ментор-менті і досягнення поставлених цілей можна здійснити, проаналізувавши кілька аспектів, таких як

- *Перевірка рівня досягнення головних цілей менті;*
- *Документування всіх умов, що супроводжують менторинг;*
- *Оформлення звіту по закінченню процесу менторингу.*

Важливою частиною є розмова ментора і менті, які завершують взаємодію, про те, наскільки вдалося досягнути цілі, поставлені на початку менторингу або ж у його процесі. Крім того, важливо оцінити самі відносини і співробітництво, а також особистісний та професійний ріст. У такій розмові варто зупинитися також на темі подальшого розвитку і запланувати конкретний крок або кроки.



Варто також зачепити в розмові такі питання, як

Процес менторингу:

- Що було доброго в цьому процесі (наприклад, досягнення цілей, методи, оволодіння конкретними навичками ...)
- Що варто було б поліпшити? (наприклад, більше підтримки в конкретних ситуаціях)
- Як можна було б поліпшити згадані аспекти?

Досягнення цілей:

- Чи допоміг менторинг менті в досягненні цілей?

- Які конкретні цілі щодо самого менторингу були досягнуті?

- Які цілі не були досягнуті?

Плани на майбутнє:

Що необхідно зробити, щоб менті досяг цих цілей у майбутньому?

Чи залишитеся ви в контактi, як?

В оцінюванні менторингу варто пам'ятати, що особистісний і професійний розвиток будь-кого, зокрема ментора і менті – це тривалий і поступовий процес. Не варто очікувати швидких і відразу помітних змін і створювати занадто великий тиск на менті. Варто прагнути до ситуації «win-win», за якої навіть невеликий успіх людини, що реалізує проект, є також успіхом ментора, а в результаті і цілої програми.





3 РОЗДІЛ

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ



Перший контакт

Тісна взаємодія ментора і менті починається зі знайомства або з першої розмови, яка є точкою відліку в менторингу, залежно від того, де відбувається процес. Знайомство включає не лише представлення один одному своїх імен, але й уявлення ідей, над якими працюватиме менті.

Залежно від обставин формат знайомства може бути різним. Якщо менті і ментор живуть в одному населеному пункті, то найкраще влаштувати особисту зустріч. Якщо ж такої можливості немає, то найчастіше вибирають телефон або скайп-конференцію, іноді спілкування ведуть за допомогою електронної пошти.

Ментор не повинен чекати, поки менті подзвонить/напише йому самостійно. Якщо ментор перший починає взаємодію, то це створює враження «залученості в процес, потрібності і важливості» у менті. Також ментор повинен пам'ятати, що менті насамперед буде сприймати його як представника програми або організації та досвідчену людину.

Під час першої розмови ментор повинен розповісти про себе, поцікавитися повсякденною діяльністю підопічного, як він/вона потрапив/-ла до програми/ організації, розпитати про враження від попереднього досвіду. Важливо, щоб під час першого контакту учасник дізнався:

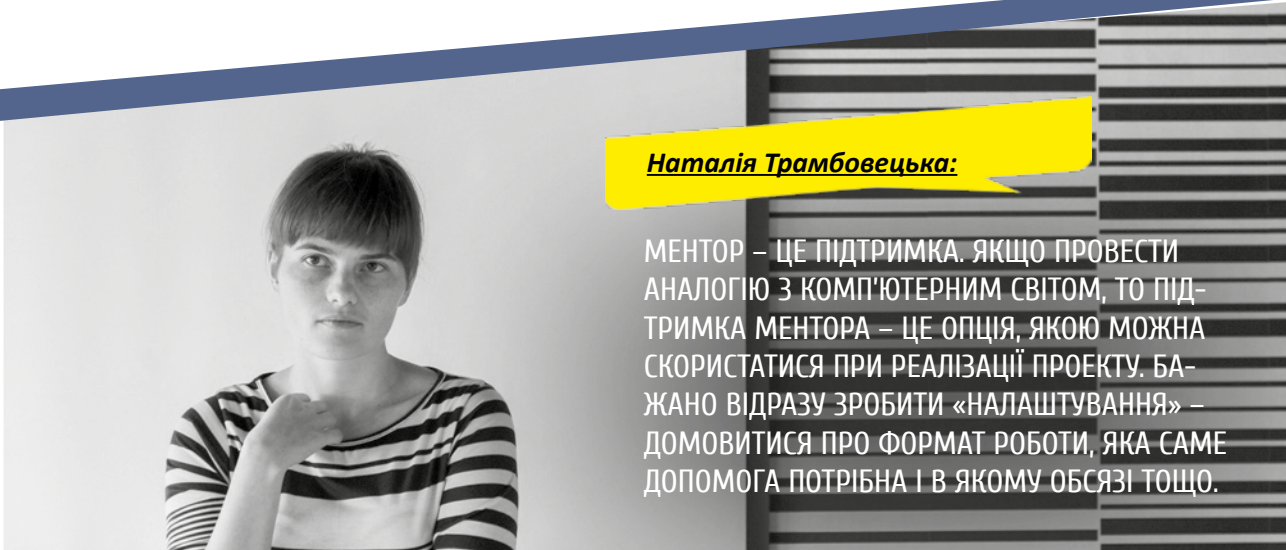
- Який досвід є у його ментора, і в яких питаннях він може йому допомогти;
- Чому ментор вирішив менторувати його/її;
- Якими матеріалами ментор може поділитися (сайти, книги, спільноти, зв'язки);

- Під час першої зустрічі ментор повинен зорієнтувати менті на те, що вони будуть співпрацювати досить тривалий час.

Вище ми говорили про ситуацію, коли ментор і менті незнайомі. Однак бувають випадки, коли вони вже знають один одного, – в такому разі можна відразу ж переходити до знайомства з ідеєю і детально говорити про процес взаємодії.

Як би не відбувалося спілкування – особисто або по телефону/віртуально, знайомі менті і ментор один з одним чи ні, – в результаті розмови необхідно отримати певну інформацію щодо ідеї і діяльності, щоб сформулювати уявлення про майбутні плани. Наприклад, якщо ментор і менті будуть взаємодіяти при реалізації останнім соціального проекту, то ось що було б хорошим результатом першої розмови. Ментор повинен зрозуміти для себе:

1. Опис ідеї. Який проект планується до реалізації? Яка ситуація у проекті? Які зараз у ньому процеси відбуваються? Якими будуть наступні кроки? Які питання виникли, і в чому потрібна допомога? До якого результату ви йдете разом? Навіть якщо ви вже читали проектну заявку, не поспішайте говорити, що ви все знаєте про проект, – можливо, ідея вже отримала свій подальший розвиток і трансформувалася.
2. Людські ресурси. Хто вже є в проектній команді? Хто ще потрібен?
3. Часові рамки. Коли планується реалізація? Скільки часу потрібно для підготовки? Чи є якісь особисті часові обмеження (сесія, відпустка, весілля тощо)?



Наталія Трамбовецька:

МЕНТОР – ЦЕ ПІДТРИМКА. ЯКЩО ПРОВЕСТИ АНАЛОГІЮ З КОМП'ЮТЕРНИМ СВІТОМ, ТО ПІДТРИМКА МЕНТОРА – ЦЕ ОПЦІЯ, ЯКОЮ МОЖНА СКОРИСТАТИСЯ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ. БАЖАНО ВІДРАЗУ ЗРОБИТИ «НАЛАШТУВАННЯ» – ДОМОВИТИСЯ ПРО ФОРМАТ РОБОТИ, ЯКА САМЕ ДОПОМОГА ПОТРІБНА І В ЯКОМУ ОБСЯЗІ ТОЩО.

4. Особиста мотивація менті. Чому важливо зробити саме цей проект? Чим він корисний для учасника?

- яких результатів очікує менті від спілкування з ментором (щоб це потім можна було оцінити).

Контрактінг

Після того, як ментор і менті познайомилися, потрібно домовитися про майбутню взаємодію. Ця розмова має відбутися на самому початку спільної роботи, щоб потім не виникало ситуацій «невиправданих очікувань або завищених претензій».

Етап контрактингу (налаштування) включає з'ясування таких питань:

- цілі та завдання, які ви ставите перед собою, чого ви очікуєте від спільної роботи і від проекту;
- як часто буде відбуватися ваша комунікація;
- терміни відповідей на ваші повідомлення один одному;
- чого очікує від ментора менті, на яку допомогу сподівається;
- що для менті означає «успішний результат», які уявлення ви обидва вкладаєте в це поняття;
- яких результатів менті очікує від себе;

Менторська карта

Складіть з менті карту вашої «подорожі». Метою є надання допомоги йому в ідентифікації його існуючих умінь та/або знань (отриманого ним досвіду, його актуальних переживань); детальний опис його цілей і бажаних результатів; аналіз потреб для досягнення цілей.

Ресурси

40-60 хвилин. Папір і ручки.

Коментарі для ментора

Менті корисно виконати цю вправу перед зустріччю з ментором (можливо, це варто зробити між першою і другою зустріччями). Після виконання вправи ви можете обговорити його відповіді. Будьте готові до того, що на деякі питання менті ще не в змозі відповісти. Вашим завданням у такому випадку є з'ясування причин такої неспроможності.

Інструкції

Попросіть менті сісти зручно і кілька хвилин подумати про загальні характеристики проекту.

Після цього попросіть його 5 хвилин глибоко поміркувати над кожним із наступних питань і коротко записувати будь-які думки і слова, що приходять у голову. Можливо, не зайвим буде пояснити, що ці нотатки призначені для особистого користування, тому він не зобов'язаний їх робити «витонченими» і підлаштовувати під якийсь специфічний формат.

Питання Наскільки добре я вирішую цю задачу (використовую цю навичку) на сьогодні?

Як я прийшов до існуючого стану речей (рівня майстерності або знань)?

Яким би я хотів бути або що ще б я хотів робити?

Що або хто мені не дає розвиватися?

Як я досягаю того, чого хочу?

Яких ресурсів я потребую?

Що станеться, коли я досягну своєї мети?

Якщо менті знаходиться на стадії розвитку ідеї, можна використовувати кілька технік, які допомагають стимулювати цей процес і зробити його цікавим і творчим. Нижче представлено техніки, які можна використовувати в індивідуальній та груповій роботі.

РОЗВИВАЄМО ІДЕЇ

Схема-павутина spidercharts

Складання «павутини» – спосіб фіксації патернів думки. Зазвичай існує центральна тема чи ідея, яка записується в центрі аркуша паперу, а від неї думки записуються навколо. Ідеї можуть з'явитися в результаті брейнстормінгу («мозкового штурму») або збору інформації, що стосується центральної теми. Ці схеми ще іноді називають «розбрижаними діаграмами» (splatterdiagrams), розгалуженими діаграмами (branchdiagrams), а також картами ідей (mindmapping) (остання назва введена Тоні Бузаном). Цей метод особливо корисний, якщо ви хочете розглянути всю інформацію (ідеї), пов'язану (і) з досліджуваною темою, в сукупності.

Після того, як всі ідеї нанесено на аркуш паперу, менті може пов'язати аналогічні думки, проводячи між ними пунктирні лінії або позначаючи їх іншим кольором. Існує можливість подальшої категоризації ідей за допомогою їхнього аналізу в контекстах

першорядності, важливості або ступеня впливу. Потрібний вам рівень категоризації буде залежати від менті і від його загальної здатності досліджувати ефективність власної діяльності. Можливо, ви захочете разом виконати цю частину вправи (під час однієї з ваших зустрічей).

Впродовж процесу менторингу ви можете використовувати «павутини» як метод розвитку здібностей до організації думок, до осмислення різних областей діяльності або ідей і до створення планів дії.

Нижче наведено приклади центральних тем для схем-«павутинок»:

- Що я хочу отримати від проекту?
- Що мене зупиняє?
- Які перешкоди (блоки) і обмеження трапляються на моєму шляху?
- Яким чином я вдосконалююсь?

- Що інші люди думають з приводу ефективності моєї діяльності?
- Який мій ідеал (наприклад, роботи, результатів діяльності)?
- Наскільки ефективно я справляюся з моєю сьогоднішньою роллю?

Там, де робота з «павутиною» дозволяє виявити проблему або проблемну сферу, ментор може попросити свого підопічного поглиблено досліджувати відповідне питання і «добудувати» схему. Слід взяти інший колір олівця і методом «мозкового штурму» знайти потенційні рішення для кожної проблеми. Такий крок допоможе і в створенні плану дій, і в досягненні вами цінного інсайту, що стосується тих областей, в яких ваш менті має найбільші труднощі, або тих сфер, в яких він вирішує актуальні проблеми.

Шість капелюхів мислення Едварда де Боно

Цей метод дозволяє структурувати мислення і може стимулювати його нестандартність. Використання цього підходу підводить менті до більш різнобічного мислення і розвиває в ньому здатність враховувати різні точки мислення.



Ресурси

Вправа вимагає до 60 хвилин, обладнання не потрібне.

Коментарі для ментора

Шість «капелюхів» (шарів) представляють шість способів мислення. «Капелюхи» варто сприймати як індикатори варіантів мислення, а не як ярлики. Детальніше про цей метод можна прочитати в книзі Едварда де Боно «Шість капелюхів мислення» («Six Thinking Hats», de Bono, 1985), хоча з моменту її виходу в використанні методу з'явилися певні доповнення і зміни.

Існують шість символічних капелюхів, які можуть бути використані для того, щоб допомогти менті інакше поглянути на одну і ту саму проблему або ситуацію. Під час вправи просить його одягати різні «капелюхи» (процес зміни капелюхів є важливою складовою вправи).

Інструкції

Поясніть менті, що ви попросите його «надягати» і «знімати» кольорові капелюхи (кожен має своє символічне значення), і ці дії будуть означати тип мислення, який йому слід використовувати в даний момент. Коли ви просите вдягнути капелюх певного кольору, він повинен намагатися проаналізувати певну проблему з відповідною цьому кольору перспективи.

«Біле» мислення

Цей тип мислення оперує фактами, цифрами, отриманням інформації та прибиранням «білих плям». Попросить надягнути білий капелюх, щоб проаналізувати ситуацію з перспективи доступних фактичних даних.

«Червоне» мислення

Цей тип мислення стосується інтуїції, почуттів та емоцій. Червоний капелюх передбачає, що менті мислить лише за допомогою інтуїції. Зазвичай ми допускаємо у свідомість

і обговорюємо лише ті емоції і передчуття, які відповідають логічним схемам. Червоний капелюх дає необмежену можливість використовувати свою підсвідомість «тут і зараз».

«Чорне» мислення

Цей тип мислення оперує критичними судженнями і застосуванням запобіжних заходів. Як такий він представляє найбільш цінний шар мислення. Чорний капелюх у жодному разі не є «нижчим» або «негативним». Його надягають, коли необхідно вказати на те, чому гіпотеза не відповідає фактам, наявному досвіду, використовуваній системі або впроваджуваній політиці. Той, хто його надягає, повинен завжди мислити логічно. Цей шар мислення дуже вигідно використовувати, коли ваш менті намагається випробувати нові ідеї, які, на вашу думку, можуть не принести користі.

«Жовте» мислення

Цей тип мислення стосується лише логічних і позитивних суджень. Менті повинен пояснити, чому він вважає, що певна дія буде успішною, а також які вигоди вона принесе. Жовтий капелюх може бути використано при аналізі результатів тої чи іншої передбачуваної дії, але, крім того, використовується в пошуках чогось цінного в попередніх діях.

«Зелене» мислення

Цей тип мислення працює з креативністю, вибором між альтернативами, пропозиціями та інноваціями. Він концентрується на провокаціях та змінах, і може бути використаний для того, щоб допомогти генерувати можливості та ідеї. Крім того, зелений капелюх надягається при обговоренні креативних ідей (а також під час слідування цим ідеям), які також стосуються цього типу мислення.

«Синє» мислення

Цей тип мислення критично аналізує події або ж контролює цей процес. Надягаючи

синій капелюх, менті визначає те, що, на його думку, потрібно зараз зробити, наприклад: «Надягаючи свій синій капелюх, я думаю, що зараз нам варто більше враховувати зелений капелюх».

Колаж проекту

Ця техніка підійде для тих менті, яким складно вербалізувати свої ідеї. Для цього знадобиться кольоровий папір, клей, ножиці, старі журнали (бажано, щоб журнали були причетні до теми, в якій працює менті) і фантазія. Час на вправу може коливатися від однієї до трьох-чотирьох годин. Основне завдання – це відобразити на колажі свою ідею і намагатися максимально її деталізувати за допомогою різних елементів. Менті може створювати колаж індивідуально, а при зустрічі з ментором вербалізувати свою ідею, посилаючись на ті символи, які були використані в колажі.

Фантазійна подорож

Техніка може стати в пригоді, якщо вашому менті складно уявити, що буде відбуватися впродовж проекту. Для цього вам знадобляться тихе місце, де ніхто не заважатиме, і спокійна музика. Попросіть свого менті розслабитися, заплющити очі, абстрагуватися від реальності і слідувати вашим інструкціям.

Приклад інструкцій для менті (ментор може значно глибше деталізувати команди):

Уявити собі ситуацію, в якій він/вона зараз перебуває;

Згадати, чого він/вона хоче досягти своєї ідеєю;

Подумки зустрітися з людьми, з якими вона/він планує працювати;

Запитати у них, чим вони можуть

допомогти;

Уявити, як відбувається процес;

Уявити деталі і різні варіанти;

Подумки пройти весь шлях від початку до кінця і намагатися побачити конкретні образи;

Пофантазувати про неймовірні варіанти розвитку подій тощо.

Питання залежать від конкретної ситуації і проблеми менті і можуть варіюватися і видозмінюватися самим ментором.

Наприкінці вправи, питаннями поверніть менті в те місце, де ви перебуваєте, і обговоріть що вдалося, а що не вдалося уявити, і як це було.

Мозковий штурм



«Мозковий штурм» (англ. brainstorming) – один із найпопулярніших методів стимулювання творчої активності. Він дозволяє знайти рішення складних проблем шляхом використання спеціальних правил обговорення і використовується при роботі з командою.

Метод полягає в припущенні, що однією з основних перешкод для народження нових ідей є страх оцінки: люди часто не висловлюють у голос цікаві неординарні рішення через пересторогу зустрітися зі скептичним або навіть ворожим до них ставленням з боку керівництва та колег.

Метою використання мозкового штурму є виключення оціночного компоненту на початкових стадіях створення ідей. Класична техніка мозкового штурму заснована на двох принципах: «відтягування винесення вироку ідей» і «за кількістю народжується якість». Цей принцип передбачає використання декількох правил.

Критика заборонена:

на стадії генерації ідей висловлювання будь-якої критики на адресу авторів ідей (як своїх, так і чужих) не припускається. Учасники інтерактивних груп повинні бути звільнені від упередження, що їх будуть оцінювати за пропонованими ними ідеями.

Заохочується вільний політ фантазії:

люди повинні намагатися максимально дати волю своїй уяві. Дозволено висловлювати будь-які, навіть абсурдні і фантастичні ідеї. Не існує ідей настільки дурних або непрактичних, щоб їх не можна було висловити вголос.

Ідей повинно бути багато:

кожного учасника сесії просять представити максимальну кількість ідей.

Комбінування і вдосконалення пропонованих ідей:

На наступному етапі учасників просять розвивати ідеї, запропоновані іншими, наприклад, комбінуючи елементи двох або трьох з них.





На завершальному етапі проводять відбір кращого рішення, виходячи з експертних оцінок.

В останні роки поширення отримав «електронний мозковий штурм» (online brainstorming), який використовує інтернет-технології. Він дозволяє майже повністю прибрати страх оцінки, адже забезпечує анонімність учасників, а також дає можливість вирішити цілу низку проблем традиційного мозкового штурму. Зокрема, такими проблемами є блокування продуктивності:

оскільки учасники групи представляють ідеї по черзі, то люди в очікуванні можуть передумати або злякатися публічно виголошувати свою ідею, або ж взагалі забувають її.

Мозковий штурм дає можливість об'єднати в процесі пошуку рішень дуже багато різних людей; якщо ж групі вдається знайти рішення, її учасники зазвичай стають стійкими прихильниками його реалізації. На даний момент метод мозкового штурму може бути ефективно використано організаціями для поліпшення якості роботи в командах.

Підготовка та реалізація ініціатив

SMART-цілі

Перше, що повинен визначити для себе менті, після того, як ідея вже існує, – це поставити собі цілі, які допомагали б рухатися вперед. Пропонуємо вам представити своєму менті техніку постановки smart-цілей.

S. (Specific) – конкретна

Мета повинна бути чітка, а не розпливчата, і сформульована конкретно. Ви повинні чітко знати:

Хто повинен її виконувати, і хто повинен бути залучений до цього?

Що я хочу виконати і чому?

M. (Measurable) – вимірювана

Потрібно визначити критерії, за якими буде визначатися, чи досягнута мета. Завжди повинна бути можливість проконтролювати прогрес виконання, в іншому випадку мета втрачає сенс.

(Achievable) – досяжна

При постановці мети необхідно бути впевненим, що вона досяжна. Але потрібно ставити мету таким чином, щоб вона була на межі можливості, щоб весь час виходити з зони комфорту. Якщо сказати коротко –

«складно, але можливо». Треба психологічно погодитися з метою і прийняти її.

при її досягненні. Результат – це мотивація, це те, чого хочеться.

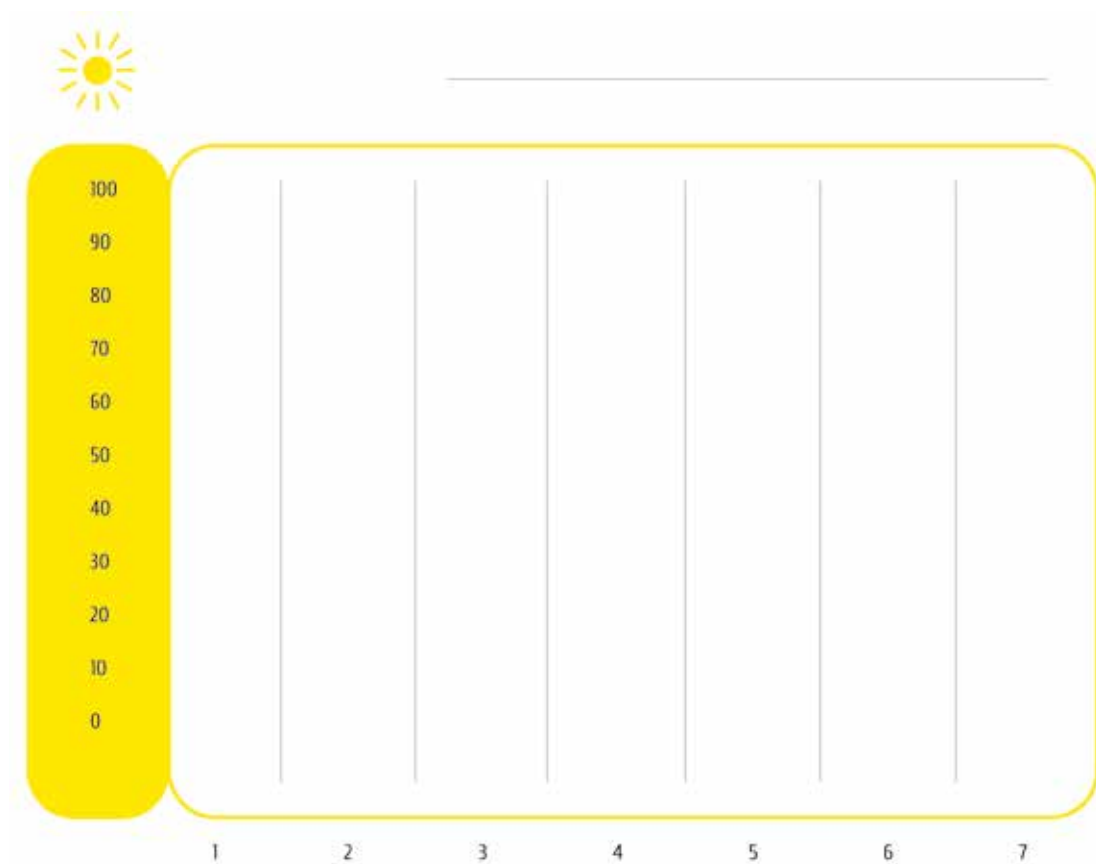
R. (Result-oriented) – орієнтована на результат.

T. (Timed) – орієнтована на певний термін.

Мета повинна бути орієнтована на результат, а не на зусилля, які буде витрачено

Необхідно зафіксувати час, до якого мета повинна бути досягнута. Важливо не перебільшувати і не недооцінювати час.

Шкала для постановки та моніторингу досягнення цілей



У процесі роботи ви разом із менті можете постійно звертатися до поставлених цілей і аналізувати, наскільки менті просунувся в їх досягненні. Пропонуємо для використання наступну схему, де цифри по горизонталі відповідають поставленим цілям, а числа по вертикалі – це шкала від 0 до 100, яка відповідає рівню досягнення поставлених цілей. Звертаємо вашу увагу, що цілі тут можуть стосуватися всіх аспектів життя, над якими ви працюєте разом із менті, як особистісних, так і щодо результатів діяльності.

SWOT-аналіз

Strengths – переваги

Weaknesses – слабкості

Opportunities – можливості

Threats – загрози

Цей простий інструмент використовується для того, щоб ідентифікувати (на певний момент часу) переваги та слабкі місця менті, а також можливості та загрози, пов'язані з його діяльністю. Таким чином, ця вправа є ідеальним засобом розвитку здатності планувати процес досягнення своїх цілей.

Ресурси

Вправа вимагає від вас принаймні 60 хвилин. Вам потрібні фліпчарт (або аркуш формату А3) і ручки.

Коментарі для ментора

Ця вправа може бути адаптована як для використання при підготовці до конкретного проекту, так і для відображення індивідуальних переваг і потреб у розвитку. Крім того, менті і його товариші по команді можуть використовувати її з метою формування планів дій своєї групи.

Інструкції

Поясніть менті значення кожного поняття: переваги – це найбільш розвинені наші вміння; слабкі сторони – це ті вміння, які слід удосконалити; можливості – це ситуації, які працюють на нас або надають шанс на успіх; загрози – це фактори, які ставлять під загрозу сьогоднішні досягнення або плани на майбутнє.

Попросіть менті провести «мозковий штурм» в кожній із перерахованих областей і зафіксувати кожну ідею під відповідною назвою. Якщо у вас є фліпчарт, заохочуйте учасника використовувати саме його, але зробіть так, щоб, завершивши роботу, він узяв записи і продовжив роботу (забрав їх із собою і зберіг). Пам'ятайте, що менті слід бути чесним, розвивати в собі творче мислення й оцінювати кожну область дослідження з різних перспектив.

Після завершення цієї стадії запитайте:

Що ти можеш зробити для того, щоб максимізувати свої переваги і мінімізувати наслідки слабкостей?

Яким чином ти можеш отримати користь із наданих тобі можливостей?

Що ти можеш зробити для подолання загроз?

Незавершені речення

Ця вправа допомагає чітко прояснити порядок своїх дій за допомогою вербального завершення речень.

Ресурси

Потрібно приблизно 15 хвилин. Обладнання не потрібне.

Коментарі для ментора

Нижче ми представляємо список пропозицій, які можуть бути використані для того, щоб допомогти скласти чіткий план дій. Однак цю вправу може бути використано при роботі з будь-яким типом пропозицій (наприклад, вона може також застосовуватися для оцінки діяльності, що характеризує розвиток). У разі необхідності складіть власні речення.

Інструкції

Скажіть менті, що ви збираєтеся сказати йому першу частину деякого речення, і він повинен буде закінчити його так, щоб воно відображало його діяльність. Нижче наведено приклади незавершених речень:

- Завтра я насамперед збираюся ...
- Я збираюся забезпечити ...
- Я буду уникати ...
- Виконавши свій план, я збираюся ...
- Я буду ...
- Я не буду ...
- Я повинен ...
- Я повинен не ...
- Я відчуваю потребу в ...

Модель GROW

Модель «GROW» – це проста методика досягнення цілей і системного вирішення проблем. Аббревіатура символічно «збігається» з надихаючим словом GROW – в перекладі з англійської «зростання», і це можна розуміти як своє особистісне зростання. Існує кілька розшифровок аббревіатури GROW, ось найпопулярніша з них:

G	Goal – мета <i>чого ти хочеш досягти?</i>	Мета – це кінцева точка, до якої прагне менті. Найважливіше при визначенні мети – це умови виконання та чітке розуміння, коли мета буде досягнута. Менті має відповісти на наступні запитання: ● Якої саме мети я хочу досягти? При описі мети буде корисно сформулювати її за моделлю SMART. ● Яке завдання стоїть переді мною? У чому воно полягає? У чому вимірюється його результат? ● Результат, який хочу отримати особисто я? ● Який результат очікує від мене оточення? ● Чому досягнення цієї мети важливо для мене особисто та/або для оточення в цілому? ● Для кого і/або для чого ще буде важливий результат? А що зараз?
R	Reality – реальність <i>що відбувається зараз</i>	Умови, в яких менті перебуває зараз. Як далеко менті зараз від мети? Менті повинен відповісти на питання: ● Яка поточна ситуація? ● Які перешкоди я бачу? Що мені заважає почати? ● Які у мене є ресурси (інформація, люди, навички, інструменти та засоби тощо) для вирішення завдання? ● Тут дуже важливо не перетворитися на «скаржника», який візьметься звинувачувати все навколо – своє оточення, життєву ситуацію, вселенську несправедливість тощо. Зараз сконцентруйтеся на фактах – що відбувається?
O	Options – варіанти <i>що ти можеш зробити?</i>	Визначення перешкод, які заважають досягненню мети. У момент менторингу перешкоди повинні бути визначені, інакше, якщо їх не було, мета була б досягнутою. Після визначення перешкод, менті повинен запропонувати варіанти боротьби з ними, або шляхи уникнення, які дозволять наблизитися до мети. Допомогти в цьому можуть наступні питання: ● Що саме я можу змінити в цій ситуації? Як я можу вплинути на неї? ● Як я можу впоратися з перешкодами? ● Які ресурси (інформація, люди, навички, інструменти та засоби тощо) мені ще знадобляться для досягнення мети? ● Як я можу отримати ці ресурси? Хто мені може допомогти? ● Як мені допоможе мій минулий досвід – як я раніше справлялася/вся з такими завданнями? ● Що може допомогти просунутися до мети найбільш ефективно?
W	Will – наміри <i>якими будуть твої дії?</i>	Після визначення варіантів, менті пропонується скласти чіткий план дій з конкретними завданнями. Коли ми описуємо свої наміри, важливо визначати їх позитивний напрямок – ми створюємо опис своїх дій, уникаючи частки «не»: ● Які найважливіші дії необхідно зробити для досягнення мети? ● Що я зроблю в першу чергу? ● Які є терміни і дедлайни, встановлені для моїх дій? ● Що станеться, якщо я не виконаю ці дії в строк?

Шкали й цифри

Залежно від наповнення проекту оберіть питання або частини проекту, які необхідно обговорити, наприклад, як на малюнку нижче.



Коли менті позначить відповіді на шкалі, проаналізуйте кожну за допомогою питань:

Якби ти оцінив/-ла свій проєкт за шкалою від 1 до 10, яку оцінку ти йому дав/-ла б?

Що тобі дозволило досягти цієї позначки?

Що ще потрібно було б зробити, щоб опинитися на позначці 9 або 10?

Торт

Варіацією попередньої вправи є використання метафори торта. На великому аркуші паперу малюють коло, розділене на сектори. Їх підписують залежно від потреби – наприклад, PR, атмосфера, досягнення мети. Менті позначає по одній точці в кожному секторі у відповідності зі своєю оцінкою. Що ближче до центру, то більше позитивною є самооцінка. Дуже важливо, щоб кожен сектор було прокоментовано і обговорено за допомогою наведених вище питань.

Рука

Менті на аркуші паперу малює руку, пальці якої символізують його оцінку.

Великий палець: мені вдалося...

Вказівний палець: на це варто звернути увагу наступного разу.

Середній палець: це мені зовсім не сподобалося / не вдалося.

Безіменний палець: атмосфера і команда в проєкті були...

Мізинець: мені не вистачило...

Долоня: мій ментор.

Після того, як записані відповіді і враження, необхідно проаналізувати за допомогою питань наступне:

- Чого навчився і не навчився менті?

- Якщо в проєкті були проблемні ситуації, спробувати змінити перспективу і відрефлексувати її на предмет того, що можна було б зробити краще?
- Особисті висновки з проєкту?

Буде чудово, якщо всі важливі висновки будуть записані, вони можуть знадобитися в майбутньому.

Покупки

Менті малює сумку, в яку вписує свої «придбання» – набуті під час підготовки та реалізації проєкту знання, навички, емоції, відкриття тощо. На іншій аркуші менті пише список «продуктів», яких йому не вистачило і що ще потрібно придбати.

Паротяг

За допомогою малюнка паротяга аналізують такі параметри.

ВЛАСНЕ ПАРОТЯГ – з цим я почав реалізацію проєкту, що в мене було (досвід, навички).

ПЕРШИЙ ВАГОН – що в мене є зараз? Чого я навчився? Який досвід тепер є?

ДРУГИЙ ВАГОН – чим мені допоміг ментор у розробці та реалізації проєкту?

ТРЕТІЙ ВАГОН – що мені хочеться відчепити від паротяга, з чим я більше не хочу мати справи?

КОЛЕСА – що мені допомогло реалізувати проєкт? Що не дало зупинитися?

Злети і падіння

Використовуйте цю вправу для дослідження подій, які сталися з менті в контексті злетів і падінь.

Ресурси

Необхідно приблизно 30-45 хвилин. Також вам знадобляться ручки, кольорові олівці і папір.

Інструкції

Попросіть менті розділити аркуш паперу на дві частини. Ця лінія буде представляти проміжок часу, що пройшов з початку реалізації проєкту до сьогодні.

Тепер попросіть учасника за допомогою кольорового олівця накреслити криву своїх відчуттів, пов'язаних із реалізацією проєкту впродовж зазначеного інтервалу. Позитивні думки та враження слід позначати над лінією, а негативні – на нижній половині сторінки.

Після завершення цього етапу попросіть спробувати ідентифікувати те, що в моменти «злетів» і «падіння» обумовлювало появу тих чи тих емоцій.

Обговоріть із менті тенденції отриманого графіка, причини коливань впевненості в собі за певних обставин. Після цього з'ясуйте, яким чином це можна використовувати в майбутньому. Обговоріть, що можна зробити для того, що графік був над лінією. Зазначені кроки можна включити в план менторингу.



Техніки питань

Уміння поставити правильне питання – одне з ключових у роботі ментора. Питання має прозвучати так, щоб, з одного боку, допомогти менті просунутись, а з другого – дати йому можливість задуматися.

Кожна ситуація, яка трапляється з менті, має свою специфіку, і, відповідно до цього, існують різні типи питань, які можуть допомогти вам привести його до хорошого результату.

Питання з перспективи майбутнього, орієнтовані на результат

«Уяви, що зараз день після успішної реалізації твого проекту. Подивися назад у минуле. Що тобі допомогло досягти цього результату?»

Циркулюючі питання

«Ми зараз говоримо про конфлікт в команді. Як ти вважаєш, яким чином інші члени команди бачать і описують цю ситуацію?».

Скалюючі питання або робота зі шкалою і цифрами

«Якщо оцінювати проект за 10-бальною шкалою, яку оцінку ти собі поставиш? Чого не вистачає для того, щоб оцінка стала 10?»

Питання для аналізу або боротьба з узагальненнями

«Нууу, ми нормально працювали в команді. – Що ти маєш на увазі, коли кажеш «нормально»?».

Цільові питання або вербалізація цілей

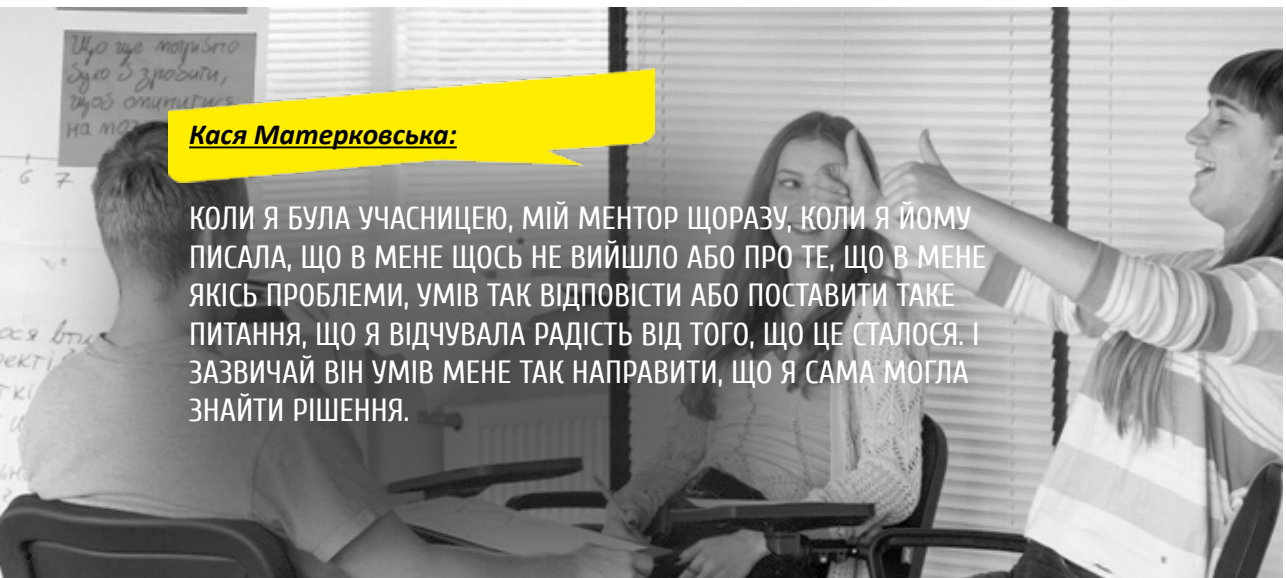
«Як ти зрозумієш, що досяг мети? Що обов'язково повинно змінитися, коли ти досягнеш запланованого. Як інші зрозуміють, що ти досяг мети?».

Питання про винятки/ питання про копіювання

«А коли ця проблема не виникає? Що в такому випадку відбувається інакше? Як ти раніше справлявся, як і де шукав енергію і мотивацію?».

Кася Матерковська:

КОЛИ Я БУЛА УЧАСНИЦЕЮ, МІЙ МЕНТОР ЩОРАЗУ, КОЛИ Я ЙОМУ ПИСАЛА, ЩО В МЕНЕ ЩОСЬ НЕ ВИЙШЛО АБО ПРО ТЕ, ЩО В МЕНЕ ЯКІСЬ ПРОБЛЕМИ, УМІВ ТАК ВІДПОВІСТИ АБО ПОСТАВИТИ ТАКЕ ПИТАННЯ, ЩО Я ВІДЧУВАЛА РАДІСТЬ ВІД ТОГО, ЩО ЦЕ СТАЛОСЯ. І ЗАЗВИЧАЙ ВІН УМІВ МЕНЕ ТАК НАПРАВИТИ, ЩО Я САМА МОГЛА ЗНАЙТИ РІШЕННЯ.



Гарне питання повинно бути:

- простим
- відкритим
- однозначним
- конструктивним (спрямованим на конкретну мету).

Правила зворотного зв'язку /фідбек/

Фідбек – важливий інструмент всіх сфер життя, тим паче громадської діяльності та спілкування з людьми в команді.

Що більше людей будуть знайомі з фідбеком і його принципами, то ефективніше буде взаємодія. Його можна застосовувати в роботі, в щоденному спілкуванні, в сім'ї. Однак важливо з ним не переборщити. Фідбек дають з бажанням допомогти, поліпшити, підтримати і направити людину. Цей принцип є надзвичайно важливим. Перш ніж давати фідбек, зупиніться на мить і подумайте, навіщо ви його хочете сказати.

У процесі фідбеку ваше завдання – наводити конкретні приклади і факти, а не абстрактні емоційні висловлювання. Вибір правильних слів і формулювань у процесі фідбеку вкрай важливий – пам'ятайте, що перед вами людина, яка є важливою для вас, або ж для вас важлива взаємодія з нею. Цей пункт безпосередньо пов'язаний із попереднім.

Перш, ніж давати фідбек, подумайте, що саме ви хочете сказати, чого хочете ним досягти. Існує так званий «принцип сендвіча». Він говорить про те, що у зворотному зв'язку необхідно розмістити елементи, як хліб і сир в бутерброді. Починаємо з позитивного (хліб), продовжуємо негативним (сир), завершуємо знову позитивним.

Бажано не використовувати слово «але» у зворотному зв'язку («мені все сподобалося, але ...»). Воно скасовує і перекреслює те, що було сказано до нього. Якщо ваш фідбек має і позитивні і негативні моменти, просто розділіть їх, скажіть у різних реченнях. Адже вони не залежать один від одного, і одне не скасовує інше.

Пам'ятайте, що добрий фідбек – це такий, який дасть можливість людині, яка його отримує, щось поліпшити. Слід також пам'ятати, що ніхто не повинен погоджуватися і приймати ваш фідбек, адже він завжди суб'єктивний.

У зворотному зв'язку не повинно бути осуду, має бути лише відображення ваших думок і почуттів із приводу одержувача в конкретній ситуації. Якщо ми лише засуджуємо, фідбек втрачає свою цінність.

Якщо ви отримуєте фідбек, не забудьте подякувати тому, хто вам його дає. З отриманими знаннями потрібно попрацювати, відокремити врожай від бур'янів і спробувати використовувати на практиці. Дуже важливо в процесі фідбеку не втратити позитивну частину – вона не менш важлива, ніж негативна.

Структура консультаційної бесіди

	ТЕХНІКИ	ТИМЧАСОВА ПЕРСПЕКТИВА
Підготовка		
Вступ	Дружнє вітання Легка бесіда	Тут і зараз
Фаза експлорації (дослідження)	Активне слухання * Уповільнення Говоримо про почуття Реконструювання подій: «Як саме це відбувалося»	Минуле і теперішнє
Конструктивна фаза	Інформувати Нормалізувати Сценарії Переосмислення	Теперішнє і майбутнє
Контрактінг	Планування Узгодження	Найближче майбутнє
Завершальна фаза	Підбиття підсумків Побажання всього найкращого Легка бесіда Перспектива	Тут і зараз

** Активне слухання – техніка, що дозволяє точніше розуміти психологічний стан, почуття, думки співрозмовника за допомогою особливих прийомів участі в бесіді, у вигляді активного вираження власних переживань і думок.*

ТЕХНІКИ АКТИВНОГО СЛУХАННЯ

- Пауза – це просто пауза. Вона дає співрозмовнику можливість подумати. Після паузи співрозмовник може сказати ще щось, про що не сказав би без неї. Пауза також дає можливість відсторонитися від себе (своїх думок, оцінок, почуттів), і зосередитися на співрозмовникові. Уміння відсторонитися від себе і переключитися на внутрішній процес співрозмовника – одне з головних і важливих умов активного слухання, що створює контакт і довіру в бесіді.
- Уточнення – це прохання уточнити або розтлумачити щось зі сказаного. У звичайному спілкуванні дрібні

недомовленості, неточності домислюються співрозмовниками. Однак коли обговорюють складні, емоційно значимі теми, співрозмовники часто мимоволі уникають явно зачіпати болючі питання. Уточнення дозволяє зберегти розуміння почуттів і думок співрозмовника в такій ситуації.

- Переказ (парафраз) – це спроба слухача стисло власними словами повторити щойно сказане співрозмовником. При цьому слухач повинен намагатися виокремлювати і підкреслювати головні, на його думку, ідеї. Парафраз дає співрозмовникові зворотний зв'язок і можливість зрозуміти, як його слова звучать

збоку. В результаті, співрозмовник або отримує підтвердження того, що його зрозуміли, або одержує можливість скоригувати свої слова. Крім того, парафраз можна використовувати як спосіб підбиття підсумків, зокрема в процесі.

- Розвиток думки – спроба слухача підхопити і просунути далі хід основної думки співрозмовника.
- Повідомлення про сприйняття – слухач повідомляє співрозмовнику своє враження від нього, сформоване під час спілкування. Наприклад: «Бачу, що ця тема дуже важлива для тебе».
- Повідомлення про сприйняття себе – слухач повідомляє співрозмовнику про зміни у власному стані в результаті слухання. Наприклад: «Мені було дуже боляче це чути».
- Зауваження про хід бесіди – спроба слухача повідомити про те, як на його погляд, можна осмислити бесіду в цілому. Наприклад: «Схоже, ми досягли спільного розуміння».

Пишемо листи

Електронна пошта – це практичний і дешевий спосіб спілкування. Здавалося б, краще не придумаєш! Однак насправді це не зовсім так. Хто з нас не мав проблем із непорозумінням через неправильно сформульовану думку або помилку в списку адрес розсилки?

Для того щоб уникнути факторів ризику і зробити електронну пошту дійсно ефективним засобом спілкування, дотримуйтеся декількох простих правил.

- *Пишіть коротко, формулюйте думки максимально чітко.*
- *В одному листі намагайтеся сконцентруватися на одній темі.*
- *Обов'язково вказуйте зрозумілу тему повідомлення. Наприклад, якщо вам необхідна відповідь, то в темі листа скажіть: «Звіт. Прохання відповісти до 20 вересня».*
- *Якщо ви хочете відповісти комусь одному, неодмінно перевірте адресу, щоб не вийшло такого, що ви відповісте всій групі.*

Настя Савченко:

У МЕНЕ НЕ ЗАВЖДИ БУЛА МОЖЛИВІСТЬ БУТИ ТЕРИТОРІАЛЬНО БЛИЗЬКО ДО МЕНТІ, АДЖЕ БІЛЬШУ ЧАСТИНУ ЧАСУ Я ПЕРЕБУВАЛА В ІНШІЙ КРАЇНІ. ЧЕРЕЗ ЦЕ Я ПОВИННА БУЛА ВСТАНОВЛЮВАТИ ЦЕЙ ЗВ'ЯЗОК ОНЛАЙН. ОДНАК Я ПЕРЕКОНАНА, ЩО КОЛИ ЛЮДИНА ПИШЕ ЩИРО, ТО ЦІ БЕЗДУШНІ РЯДКИ НА ЕКРАНІ НАБУВАЮТЬ СЕНСУ. ЛЮДИНА, ЯКА ЇХ ЧИТАЄ, ЗДАТНА НЕ ЛИШЕ СПРИЙНЯТИ СЛОВА, А Й ПОЧУТТЯ І ПОЗИТИВ, ВКЛАДЕНИЙ У НИХ. ТОДІ НАВІТЬ ЧАТ МОЖЕ БУТИ БІЛЬШ ЖИВИМ І ЕФЕКТИВНИМ, НІЖ СУХА РОЗМОВА ПО ТЕЛЕФОНУ. Є, НАПРИКЛАД, ЛЮДИ, ЯКИМ ЛЕГШЕ ДОНЕСТИ ЗМІСТ СВОЇХ ДУМОК, НАПИСАВШИ ЇХ. ЦЕ, ЗВИЧАЙНО, НЕ Є РЕКОМЕНДАЦІЄЮ ДЛЯ ВСІХ. ЦЕ БІЛЬШЕ ДУМКА ПРО ПОШУК КЛЮЧІВ І МОЖЛИВОСТЕЙ. АДЖЕ В БУДЬ-ЯКІЙ СИТУАЦІЇ МОЖНА ЗНАЙТИ ПРИЧИНИ, ЧОМУ Я НЕ ЗМІГ ЧОГОСЬ ЗРОБИТИ, ТАК САМО ЯК І МОЖЛИВІСТЬ ЗНАЙТИ СПОСОБИ ТОГО, ЯК ЦЕ МОЖНА БУЛО Б ЗРОБИТИ.

• **ДУЖЕ ВАЖЛИВО:** Не сваріться по e-mail і не з'ясовуйте стосунки. Якщо вам здається, що є якась проблема, краще зателефонуйте або влаштуйте особисту зустріч.



Робота зі складними ситуаціями в менторингу

На прикладі супроводу менті у програмі «Майстерня громадської активності» пропонуємо варіанти вирішення найбільш поширених проблемних ситуацій, з якими ментор може стикатися у своїй роботі³.

ПРОБЛЕМА 1:

Проект менті відходить на другий план

Рішення:

- 1) згадати переваги реалізації проекту (фінальна зустріч, участь у мережі випускників);
- 2) нагадати про мрію і особисту мотивацію в проект;
- 3) емоційно повернутися в ситуацію, коли була висока мотивація: чого він/вона хотів/-ла тоді досягти;
- 4) візія позитивного і результативного майбутнього;
- 5) пріоритетні речі (навчитися дійсно важливого);
- 6) для зв'язку з іншими сферами життя («колесо життєвого балансу»).

ПРОБЛЕМА 2: Втрата мотивації на стадії реалізації

Рішення:

- 1) зібрати команду;
- 2) делегувати рутинні обов'язки;
- 3) апелювати до того, що якщо не навчитися діяти, то ідеї залишаться ідеями;
- 4) спростити проект, щоб освоїти етап реалізації;
- 5) конкретні приклади реалізації ідей (Уолт Дісней, Марк Цукерберг).

ПРОБЛЕМА 3: Вплив оточення на менті

Рішення:

- 1) уявити, що оточення інше;
- 2) уявити, що б зробила на цьому місці інша (авторитетна для менті) людина;
- 3) показати, як менті може впливати на своє оточення;
- 4) стимулювати спілкування в колі підтримки;
- 5) показати особистим прикладом, як справлятися з цією ситуацією;
- 6) познайомити менті з кимось, хто надихнув би своїм прикладом (наприклад, із випускником з того ж міста/місця).

³ Розглянуті ситуації та шляхи вирішення - результат авторської роботи фасилітаторок тренерської групи «Інша Освіта» Ольги Дятел і Наталії Трабмовецької

ПРОБЛЕМА 4: Дружні відносини між ментором і менті

Рішення:

- 1) усвідомлене рішення про менторинг з боку ментора;
- 2) можливість залучення сторонніх експертів;
- 3) використання довірливих відносин;
- 4) використовувати при виборі менті не особисті симпатії, а ефект навчального процесу.

ПРОБЛЕМА 5: Менті болісно сприймає невдачі

Рішення:

- 1) допомогти «пережити» досвід успіху;
- 2) показати, що негативний досвід – теж досвід (навчальний ефект);
- 3) особисті приклади, приклади інших людей;
- 4) проаналізувати ситуацію і програти її повторно;
- 5) спільно шукати нові можливості.

ПРОБЛЕМА 6: Менті каже, що все добре, але насправді це не так

Рішення:

- 1) перейти на особистий рівень (поговорити про зацікавленість);
- 2) зрозуміти, чому менті не озвучує проблеми;
- 3) виходити на рівень проблематики;

4) відслідковувати план дій;

5) повертатися до особистих цілей (як показник);

6) проговорити ще раз роль ментора – ментор для допомоги, а не для контролю.

ПРОБЛЕМА 7: Менті змінив ідею проекту в процесі реалізації.

Рішення:

- 1) орієнтуватися на зацікавленість і мотивацію менті (чому він так зробив);
- 2) переконатися, що це не «каприз», а виважене рішення;
- 3) дізнатися причину.

ПРОБЛЕМА 8: Особиста неприязнь.

Рішення:

- 1) процедура матчінга ментора-менті (наприклад, дотримання цінностей);
- 2) розмежування рівнів неприязні (до особистості або до ментора);
- 3) прийняття;
- 4) сприймати як ситуацію, з якої можна витягти уроки.
- 5) менторство – це коли береш на себе відповідальність і ризик, що може виникнути особиста ворожість, з якою потрібно працювати;
- 6) якщо неприязнь особиста – подумати про зміну ментора;
- 7) використовувати «Я-повідомлення».

№	ДЕМОНСТРОВАНА ПОВЕДІНКА	РІДКО	ІНОДІ	ЗАЗВИЧАЙ
1	Коли я менторую, я намагаюся зрозуміти, що хоче дізнатися людина			
2	Я ділюся інформацією якомога повніше			
3	Я проводжу межу між тим, хто відсилає повідомлення, і тим, хто його отримує			
4	Я швидко відповідаю на запитання (відповідаю на листи або перетелефоновую)			
5	Я чекаю, поки людина наведе свої аргументи повністю, навіть коли вважаю, що вже розумію суть			
6	Я наводжу свої аргументи у відповідь на пропоновані			
7	Я пам'ятаю про мову тіла			
8	Я здатний /-на досягти більш глибокого розуміння, ніж поверхнєве			
9	Я більше слухаю, ніж говорю			
10	Я більше думаю про те, що говорить людина, ніж про те, що скажу я			
11	Я розумію, що говорять інші, а не «чую те, що хочу чути»			
12	Я регулярно подаю знак людині про те, що я підтримую бесіду			
13	Я приймаю людей такими, якими вони є, а не такими, якими я хочу їх бачити			
14	Я звертаю увагу на близьких людей так само, як і на незнайомих і малознайомих			
15	Я приймаю все, що мені говорять люди, і, якщо потрібно, ставлю пробні питання			
16	Я об'єктивний/-на і не даю оцінки тому, що відбувається щодня			
17	Я обговорюю питання і вчинки, а не людей			
18	Я даю людям можливість зберегти особистість			
19	Я зводжу сарказм до мінімуму			
20	Я заохочую атмосферу відкритості та довіри			
21	Я визнаю внесок інших людей			
22	Я беру до уваги почуття інших людей, особливо в процесі ухвалення рішень			
23	Я встановлюю відносини з людьми, відмінними від мене			
24	Я ставлю під сумнів мою упередженість до людей			
25	Я адаптуюся до інших методів вирішення завдань			
26	Я не прошу людей робити щось таке, чого я б сам/-а не став/-ла б робити			
27	Коли я хочу, щоб хтось змінив поведінку, я уточнюю теперішню і бажану поведінку			
28	Я використовую інших як резонаторів в сфері професійного зростання			
29	Я заохочую тривале поліпшення пам'яті і мислення			
30	Для підтримки розвитку інших людей я визнаю, що зміни вимагають часу			
31	Я даю конструктивний фідбек, коли бачу роботу, яка вимагає поліпшення			
32	Я регулярно даю негайний конструктивний зворотний зв'язок людям			
33	У моєму робочому середовищі я постійно підтримую інших			
34	Я знаходжу час на те, щоб допомогти			
35	Я визнаю слабкі і сильні сторони інших людей			

Менторські навички – тест самооцінки

1. Цей тест для самооцінки націлений на те, щоб допомогти вам визначити ваші сильні сторони і ті, що потребують доопрацювання, з посиланням на основні навички, асоційовані з менторством.
2. Оцініть кожне твердження на сторінці поряд, ґрунтуючись на вашій типовій поведінці. Будь ласка, візьміть до уваги, що твердження може стосуватися ситуації, з якою ви зараз зіткнулися, або ситуацій, з якими вам доводилося мати справу в особистій або професійній діяльності.
3. Будь ласка, посилайтеся на те, що ви насправді робили або робите, а не те, що, на вашу думку, слід було б зробити.
4. Заповнення тесту для самооцінки триває приблизно 10 хвилин.
5. Після того, як ви оцінили кожне твердження, будь ласка, зверніть увагу на оціночну сторінку для підрахунку ваших балів за кожною навичкою.

ІНСТРУКЦІЯ ДЛЯ САМООЦІНКИ

КРОК 1: За кожною навичкою, позначеною вище, визначте кількість відповідей у кожній колонці. Помножте кількість відповідей на число, вказане в кожній клітинці. Визначте свою кількість балів для кожної навички, склавши до купи всі отримані значення

НАВИЧКИ	Кількість відповідей «РІДКО» <i>0 балів за кожну відповідь</i>	Кількість відповідей «ІНОДІ» <i>1 бал за кожну відповідь</i>	Кількість відповідей «ЗАЗВИЧАЙ» <i>2 бали за кожну відповідь</i>	Сума балів для кожної навички
Відкритість у спілкуванні <i>Питання 1-7</i>	X0	X1	X2	
Активне слухання <i>Питання 8-12</i>	X0	X1	X2	
Орієнтація на побудову відносин <i>Питання 13-22</i>	X0	X1	X2	
Прийняття різноманітності <i>Питання 23-25</i>	X0	X1	X2	
Мотивування оточення <i>Питання 26-29</i>	X0	X1	X2	
Підготовка та розвиток оточення <i>Питання 30-35</i>	X0	X1	X2	
Загальні результати	X0	X1	X2	

КРОК 2:

Інтерпретуйте ваші результати, користуючись наведеною таблицею.

НАВИЧКИ	Навички, що вимагають доопрацювання, якщо ваші бали десь в цьому проміжку	Ви добре оволоділи цими навичками, якщо ваші бали в цьому проміжку
Відкритість у спілкування	0-8	9-14
Активне слухання	0-7	8-12
Орієнтація на побудову відносин	0-11	12-20
Прийняття різноманітності	0-3	4-6
Мотивування оточення	0-4	5-8
Підготовка та розвиток оточення	0-7	8-12
Загальні результати	0-40	41-70

Також ви можете використовувати інший варіант і звернутися за оцінкою до когось ззовні. Однозначно ви маєте право запитати про це свого менті, проте це виключно індивідуальні випадки, і немає чіткої інструкції, як і коли ви повинні і можете це зробити. Все залежить від того, на якому рівні спілкування ви перебуваєте, від особистих якостей вас і вашого менті. Найчастіше використовують варіант оцінки «після спільної роботи», на етапі оцінки проекту та вашої співпраці. У цьому випадку ви обмінюєтеся

зворотним зв'язком із менті. Однак якщо ви хочете отримати фідбек ще в процесі роботи, то, насамперед, повинні пояснити учаснику, навіщо це потрібно і як це може допомогти вашій роботі.

Також можна оцінити свою роботу, звертаючись до етапу «контрактінгу» й аналізуючи ті пункти й вимоги, які ви визначили з менті. Проте цей випадок залежить від того, наскільки якісно і детально ви обговорили ваш «контракт».



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Coaching youth initiatives: Guide for Supporting Youth Participation // SALTO – посилання доступу: https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-938/coaching_guide_www.pdf

Czym jest mentoring? // Polish Psychologist 's Association. – посилання доступу: http://www.polishpsychologists.org/projektybk/czym_jest_mentoring/

Jung, CG, Psychological Types // *The Collected Works of CG 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 Mentees and Their Projects. A Handbook for Facilitators. – MitOst Editionen. – посилання доступу: 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.

Our theory // 16 personalities. – посилання доступу: <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. – посилання доступу: 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. – посилання доступу: <http://insha-osvita.org/publications/trainers-handbook> – Інша освіта, Київ, 2015.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Аткінсон М., Чойс Р. **Покрокова система коучингу.**

Зіммерль В., Зіммерль К. **Коучинг. Вперед, від ресурсу до мети!**

Дауні М. **Ефективний коучинг. Уроки тренера коучів.**

Маслоу А. **Мотивація і особистість.**

Парслоу Е., Рей М. **Коучинг у навчанні: практичні методи і техніки.**

Рейнольдс М. **Коучинг: Емоційна компетентність: Направте свої емоції (EQ) на успіх у роботі.**

Голві Т. **Робота як внутрішня гра.**

Торп С., Кліффорд Дж. **Коучинг. Посібник для тренерів та менторів.**

Уйтмор Дж. **Коучинг високої ефективності.**

Blank lined area for writing on the left side of the page.

Blank lined area for writing on the right side of the page.