



## Модуль 6

### Движение вперед; наставничество одной Ассоциации над другой Ассоциацией и совместное обучение

Этот модуль предназначен для:

Сотрудников/волонтеров Ассоциации, отобранных для поддержки и наставничества над другими Ассоциациями с целью внедрения/расширения/совершенствования молодежно-ориентированного подхода и участия молодежи

### Введение

ЕС решила создать внутреннюю систему, чтобы побудить Членов Ассоциаций поддерживать друг друга на их пути к вовлечению молодых людей и использованию молодежно-ориентированного подхода, который подходит их организациям. Отобранные Ассоциации станут равными помощниками /наставниками для других Ассоциаций.

В большинстве случаев наставничество осуществляется индивидуально и при личной встрече. Наставничество в группе или в команде – это зарождающееся направление деятельности, пока еще недостаточно изученное. При наставничестве в группе наставник ведет сессию таким образом, чтобы подвести к коллективному взаимодействию. Взаимодействие в группе наиболее эффективно, когда группа состоит из разных и мотивированных участников, желающих обучаться и развивать свои общие ценности. Групповое наставничество помогает участникам осознать свой собственный опыт и оценить свою работу по привлечению молодежи в вашей Ассоциации, произнося мысли вслух в группе и прислушиваясь к рассказам и опыту других людей. Взаимодействие создает наилучшее пространство для размышлений, усиливая творческое мышление, помогая размышлять и поощряя появление идей. В этом наборе инструментов вы увидите примеры группового наставничества, которые могут оказаться полезными для ваших Ассоциаций, готовых к сотрудничеству для более эффективного применения МОП в вашей организации.

Альтернативные методы группового наставничества в этом инструменте являются отличными механизмами для обсуждения аспектов, которые могут повлиять на структуры и многих сотрудников и молодых волонтеров. Например, в случае проблемы демотивации, и когда необходимо внести важные институциональные изменения для расширения участия молодых людей.

Совместное обучение должно проводиться и организовываться руководителем Ассоциации –наставника в сотрудничестве с контактным лицом из обучаемой Ассоциации.

Все модули в этом НАБОРЕ ИНСТРУМЕНТОВ МОП помогут вам в процессе наставничества.

Использованная терминология:

**Равный наставник Ассоциации:** более опытный сотрудник Ассоциации, который является наставником для другой Ассоциации

**Равный обучаемый Ассоциации:** менее опытный сотрудник Ассоциации, обучаемый равным наставником другой Ассоциации

**Ассоциация равного наставника:** Ассоциация, оказывающая поддержку/ выступающая в качестве наставника для другой Ассоциации

**Ассоциация равного обучаемого:** Ассоциация, обучаемая равным наставником другой Ассоциации

**Наставничество одного ЧА над другим ЧА по принципу «равный-равному»:** структурированный/систематический процесс наставничества между двумя Ассоциациями.

Этот модуль включает следующие разделы:

- Что означает наставничество по принципу «равный-равному» и что означает поддержка одной Ассоциацией другой Ассоциации
- Компетенции равного наставника одной Ассоциации и равного обучаемого другой Ассоциации
- Процесс наставничества /поддержки Ассоциация - Ассоциации
  - Индивидуально
  - Наставничество в группе и совместное обучение

## 1. 1. Что означает наставничество по принципу «равный-равному» и что означает поддержка одной Ассоциацией другой Ассоциации



Мы знаем, что слово «наставничество» не является для кого-либо абсолютно новым. Все любители спорта, например, не раз слышали этот термин. У легкоатлетов, футболистов, игроков в крикет и любых других спортсменом часто есть наставники, которые направляют спортсмена или команду к достижению и даже перевыполнению поставленных задач. Вы когда-нибудь задумывались, почему их называют наставниками, а не учителями, тренерами или руководителями?

Начнем с определения наставничества, но сначала мы должны признать, что наставничество – это постоянно развивающаяся область для изучения, и поэтому его определение по-прежнему претерпевает изменения:

*Наставничество помогает клиенту заполнить пробел между тем, где он находится сейчас, где он хотел бы оказаться. Оно помогает обучаемым повысить самооценку с помощью методов постановки вопросов, чтобы они могли прояснить, чего они действительно хотят, и кем они по своей сути являются. Оно поможет им разработать практические, поэтапные планы действий для достижения своих задач; обеспечивает постоянную поддержку во время любых изменений или преодоления препятствий; предоставляет инструменты, методы и стратегии для прочных изменений и успеха обучаемого.*

Процесс наставничества – это путешествие, направляемое четкими целями и задачами, которые помогут привести обучаемого из точки А в точку Б в его профессиональном качестве. Другими результатами, которые часто упоминают бенефициары этого процесса, являются:

- Повышенная уверенность в себе: вера в свою способность добиться успеха в определенных ситуациях.
- Повышенная устойчивость: способность планировать, адаптироваться, реагировать и восстанавливаться после изменения обстоятельств.
- Повышенная мотивация: позитивное отношение к осуществлению определенных действий.
- Улучшение взаимоотношений в команде: в результате изменений на индивидуальном уровне и способности сопереживать другим в команде.
- Снижение потребности во внешней оценке в сочетании с повышением потенциала для самооценки областей, в которых необходимы улучшения.

### Основные принципы наставничества

Наставничество – это запланированный процесс. Он включает в себя пошаговый подход со структурированными занятиями, которые включают в себя двусторонний обмен мнениями. Необходимо сосредоточиться на обучении и положительном прогрессе.

Для эффективности наставничества необходима благоприятная среда, и оно должно опираться на целый ряд дисциплин, включая педагогику, предпринимательство, философию, спортивную психологию, позитивную психологию, этику и неврологию. Далее приводятся основные принципы наставничества, которые, независимо от используемого вами определения, должны соблюдаться для достижения наилучших результатов:

- **Использование подхода, ориентированного на обучаемого:** как уже отмечалось, наставничество ведет к процессу обучения. Однако в данном случае обучение не следует понимать традиционным, старомодным способом, то есть как процесс получения или запоминания информации. Обучение требует приобретения когнитивных инструментов, а также навыков для изучения, выполнения, отражения, анализа и участия. Подходы, ориентированные на обучаемых, позволяют им активно участвовать в процессах обучения и поощряют использование различных стилей обучения. Поскольку обучение можно рассматривать как форму личностного роста, обучаемым предлагается использовать рефлексивные методы, чтобы критически взглянуть на свою собственную жизнь.
- **Использование подхода, предусматривающего сотрудничество:** всем вовлеченным в этот процесс сторонам известно, что для успеха процесса необходимы общие задачи, совместное использование информации и регулярное общение для достижения желаемых результатов. Работа в изоляции, избегая влияния мнений других людей или настаивание на одностороннем решении сложных жизненных ситуаций, приведет к неудачным отношениям при наставничестве.
- **Подотчетность:** наставник и обучаемый берут на себя определенные задачи или работу и обязуются отчитываться друг перед другом за выполнение взятых на себя обязательств.
- **Безопасность / не навреди:** наставнические отношения не могут работать, если какая-либо из участвующих сторон опасается негативных последствий процесса, например, после обмена информацией об областях, в которых им необходимы

улучшения, или о сложностях. Обеспечение секретности и конфиденциальности информации, которой обмениваются во время процесса, а также выяснение случаев, когда конфиденциальность не может быть поддержана (например, незаконные действия), и обеспечение горизонтального общения между наставником и обучаемым будут поддерживать создание безопасного пространства для успешного наставничества. Кроме того, безопасность заключается в обеспечении того, чтобы наставники и обучаемые устанавливали и поддерживали четкие, соответствующие и учитывающие культурные особенности границы в отношении физических и виртуальных взаимодействий.

- **Согласие: нельзя:** никого принуждать к участию в наставнических отношениях. И наставники, и обучаемые должны понять и изучить преимущества этого процесса, прежде чем приступить к нему.

### Чем наставничество/ коучинг отличается от других вмешательств для поддержки Членов Ассоциаций?

	Акцент/ фокус	Взаимоотношения	Подходы	Итоги
Обучение/ тренинг	Развитие новых навыков Краткосрочный фокус и вклад Обновление старых навыков Технический или «мягкий» акцент	Высоко деловые Краткосрочные, несколько дней Сценарий «Учитель и ученики» Ответственность за передачу навыков принадлежит тренеру	Тренер как эксперт Экспертные знания Под руководством тренера Мероприятия, дискуссии, ролевые игры, упражнения Поддержка оказывается в основном время от времени Задачи, определенные в начале занятия и наставничества	Набор улучшенных навыков Повышенная уверенность в использовании навыков Не всегда есть план того, как применять навыки
Поддерживающий надзор	Развивает компетенции и потенциал соответствовать установленным стандартам	Постоянные	Руководитель в качестве эксперта Наблюдение за действиями, осуществляемыми подопечными, для предоставления рекомендаций по улучшению Установление индикаторов эффективности и регулярное их отслеживание	Улучшенные компетенции Более высокая эффективность
Установка/ ориентация	Процесс для новых сотрудников (или всех сотрудников, когда происходят радикальные изменения в структуре / стратегическом видении организации), направленный на то, чтобы рассказать об основах организации (миссия, видение, основные программы и проекты), структурой / подотчетностью и линиями управления, политикой, протоколами, льготами, стандартами охраны труда и техники безопасности и др.	Краткосрочные, часто предусматривается ряд действий, когда нанимается сотрудник.	Личные встречи с различными членами организации Лекции, чтение Наблюдение за деятельностью / услугами	Улучшенное понимание организации

Наставничество/ коучинг	Развивает существующие навыки Развивает уверенность Долгосрочный фокус и вклад Рассматривает, «как» достичь чего-то Развивающийся человек, а не навык	Долгосрочный, более трансформационный 4-6 занятий по 1-2 часа Ответственность за действия принадлежит учащимся	Ученик как эксперт Ученик с экспертными знаниями Вопросы и изучение наставником На основе опыта, сценария, вариантах и аналогии	Расширение применения навыков Повышение осведомленности о поведении и влиянии Увеличенные варианты подходов Часто имеется план подхода Повышенная уверенность
Кураторство/ менторство	Куратор делится своим опытом с учеником Акцент о долгосрочном развитии	Долгосрочные отношения Могут быть пожизненные отношения Трансформационные Ответственность принадлежит подопечному	Куратор/ ментор как эксперт Под руководством куратора Вопросы и исследование куратором На основе опыта Эволюция повестки дня с течением времени	Повышенная ясность в отношении направления, карьеры, роли или жизни Повышенная осведомленность План, управляемый подопечными Повышенная уверенность

### Каким образом этот подход применяется при наставничестве одной Ассоциации над другой Ассоциацией?

Традиционно Ассоциации проводят тренинги или семинары для представителей других Ассоциаций, чтобы помочь им внедрить новую программу или вмешательство. Обучение акцентируется на том, чтобы развить новые навыки или освежить старые. Обучение, как правило, длится короткий период времени и здесь обычно участвует эксперт, который ведет этот тренинг (обсуждения, ролевые игры, практические упражнения) и группа участников/ обучаемых. При использовании подхода Ассоциация - Ассоциации проводятся тренинги и установочные семинары, но наставничество выходит за рамки единовременного вмешательства.



Это долгосрочная приверженность двух организаций совместному улучшению подхода, стратегий и навыков, необходимых для достижения поставленных задач. Одна организация - равный наставник Ассоциации - является представителем более опытной организации, при этом равный обучаемый Ассоциации из менее опытной организации. Программы наставничества Ассоциаций по принципу «равный - равному» требуют взаимодействия трех ключевых заинтересованных сторон:

И равный наставник, и равный обучаемый являются членами двух разных организаций, которые взяли на себя обязательство взаимодействовать в рамках равных, но качественно новых взаимоотношений.

В это уравнение равные наставники Ассоциаций, обучаемые Ассоциаций и организации вносят свой вклад (ресурсы, знания, опыт, партнеров), свои потребности и свои приоритеты. Однако вмешательство всегда должно акцентироваться на том, как обеспечить, чтобы этот процесс привел к повышению приоритетности качественного участия молодых людей в обучаемой организации.

## Наставничество равных и поддержка - это изменение мышления

Чтобы принять участие в наставнической инициативе, необходимо изменить образ мыслей наставника и обучаемого. Это включает в себя сотрудничество, предусматривает более быстрый и эффективный обмен инновациями и передовой практикой, а также быстро собирает информацию о способностях и успехах обучаемого Ассоциации. Он включает в себя равные отношения между наставником и обучаемым, в результате чего обучаемый Ассоциации подходит к проблемам и пробелам в своей работе по-своему, воспринимает идеи в своем собственном темпе и реагирует на многочисленные формы обратной связи. Эффективные равные наставники XXI века культивируют индивидуальное чувство любопытства обучаемых и вдохновляют их на изучение различных областей применения полученных знаний и навыков.

## 2. Компетенции равного наставника одной Ассоциации и равного обучаемого другой Ассоциации



Какие профессиональные знания вам необходимы, как равному наставнику Ассоциации и обучаемому Ассоциации, чтобы помочь внедрить и усовершенствовать МОП

РАВНЫЙ НАСТАВНИК	РАВНЫЙ ОБУЧАЕМЫЙ
<b>Отношение</b>	
Будьте готовы и мотивированы оказать поддержку другим Ассоциациям	Будьте готовы и мотивированы учиться у других Ассоциаций
Помните, что собственный опыт, отношения и поведение влияют на организацию вами мер, обеспечивающих участие молодых людей в вашей организации	Помните, что собственный опыт, отношения и поведение влияют на организацию вами мер, обеспечивающих участие молодых людей в вашей организации
Позитивно относитесь к участию молодых людей и МОП	Позитивно относитесь к участию молодых людей и МОП
Верьте, что Ассоциация хочет и способна внести изменения для применения молодежно-ориентированного подхода	Будьте готовы сделать свою Ассоциацию более ориентированной на молодежь организацией
Осознайте и проявляйте уважение к многочисленным различным мнениям об участии молодых людей	Будьте открыты и проявляйте уважение к многочисленным различным мнениям об участии молодых людей
Будьте готовы изучить и устранить личные/профессиональные/организационные пробелы в плане участия молодых людей	Будьте готовы изучить и устранить личные/профессиональные/организационные пробелы в плане участия молодых людей
Будьте готовы обратиться за помощью/принять совет	Будьте готовы обратиться за помощью/принять совет
Другое:	

Навыки	
Сумейте найти и оценить существующие материалы, методы и обоснованную информацию и исследования об участии молодых людей и МОП	Сумейте найти и оценить существующие материалы, методы и обоснованную информацию и исследования об участии молодых людей и МОП
Сумейте преобразовать опыт организации в полезные советы для других организаций	Сумейте преобразовать уроки, извлеченные другими организациями, с учетом вашего местного контекста
Сумейте позитивно подать точную фактическую информацию	Сумейте принять фактическую информацию
Сумейте создать и поддерживать безопасную, конфиденциальную, инклюзивную и благоприятную среду для процесса наставничества	Сумейте создать и поддерживать безопасную, конфиденциальную, инклюзивную и благоприятную среду для процесса наставничества

Воздержитесь от навязывания обучаемым своих личных взглядов, предположений и убеждений	
Надлежащим образом реагируйте на провокационные и сложные вопросы и ситуации Умейте правильно сформулировать важные вопросы	
Умейте работать в составе многопрофильной, разнообразной команды, в составе которой есть представители разных поколений Умейте преобразовать обратную связь, полученную от равных обучаемых Ассоциации и равного обучаемого в более эффективное действие Умейте дать хороший отзыв	

Знания	
Миссия, видение, основные политики, программы и процессы или организация вашего обучаемого	Миссия, видение, основные политики, программы и процессы или организация вашего тренера
СРЗП молодых людей и их все возрастающая способность принимать решения	СРЗП молодых людей и их все возрастающая способность принимать решения
Социальные и культурные факторы, определяющие сексуальность (например, гендерные нормы, законы/политика в отношении возраста, с которого молодые люди становятся правомочными давать согласие и т.д.)	Социальные и культурные факторы, определяющие сексуальность (например, гендерные нормы, законы/ политика в отношении возраста, с которого молодые люди становятся правомочными давать согласие и т.д.)
Знание политики защиты детей и другой важной политики	Знание факторов, определяющих сексуальное поведение молодых людей в вашем контексте
Осведомленность о полезных и актуальных материалах, методах и источниках о МОП	Знание национальных статистических данных о молодежи и контекста

**Наставничество с акцентом на эффективность по сравнению с получением знаний.** Становление организацией, ориентированной на молодежь, – это процесс, при котором вы предпринимаете действия, совершаете ошибки, начинаете с самого начала, чувствуете разочарование, незащищенность, а также радость и уверенность. Как равный наставник вы можете подойти к этому процессу двумя способами:

- Акцент на эффективности: означает установление набора критериев для внедрения молодежно-ориентированного подхода
- Акцент на обучении: как преобразовывать свою организацию в Ассоциацию, ориентированную на молодежь

Конечно, эти два подхода в определенной степени дублируют друг друга. Если вы подойдете к наставничеству по принципу «равный равному», как к обеспечению эффективности и качества, вы установите такие критерии, как уровень знаний, взгляды и навыки, которые обучаемый должен получить. А если вы будете рассматривать взаимоотношения при наставничестве, как путь обучения, вам также нужно будет обеспечить качество, но вы будете больше акцентироваться на поддержке молодого равного обучаемого для преодоления им личностных проблем, как позитивного способа продвижения вперед.

Если вы будете больше акцентироваться на эффективности, обучаемому из Ассоциации необходимо будет продемонстрировать, в чем он уже успешен; неудачи не считаются чем-то позитивным, они часто отрицательно сказываются на менее уверенных в себе равных обучаемых. В результате у вашего обучаемого могут сработать механизмы самозащиты, например, он начнет преуменьшать и даже постарается скрыть или солгать о своих ошибках.

Если вы будете больше акцентироваться на передаче знаний, обучаемый из Ассоциации будет меньше опасаться рассказывать о своих ошибках. Ошибки считаются не шагом назад, а способом движения вперед. Без ошибок достигнуть прогресса невозможно!

### 3. Процесс наставничества одной Ассоциации над другой Ассоциацией

Процесс наставничества одной Ассоциации над другой Ассоциацией может принимать различные формы:

- Равный наставник Ассоциации с одним представителем равного обучаемого другой Ассоциации
- Равный(е) наставник/наставники Ассоциации с группой представителей (сотрудниками, членами Правления, молодыми волонтерами) и с представителями Ассоциации равного обучаемого

У каждого равного наставника свой собственный метод работы. Общее у них то, что процесс наставничества по принципу «равный-равному» заключается не только в обращении с вопросом или получении совета. Это структурированный и прозрачный процесс, поддерживаемый учреждением или организацией, с которой вы работаете, что помогает вам понять применяемую вами практику, мотивацию и барьеры, а также изменять их. Организация схемы наставничества по принципу «равный-равному».

Внедрение схемы равного наставничества, как и для любой другой программы, требует применения подхода программного цикла, когда организации вкладывают время и ресурсы в разработку, реализацию, мониторинг и оценку, а также в расширение масштабов. Эти этапы не всегда выполняются одна за другой (например, вы проводите мониторинг, одновременно выполняете действие), и задачи, предлагаемые в каждой из них, являются гибкими в зависимости от ваших потребностей и контекста. Вот снимок вашего путешествия как организации, участвующие во внедрении схемы наставничества равных равными – далее мы даем объяснение каждого шага:

(см. Приложение 1: Техническое задание: пример проекта равного наставничества одной Ассоциации над другой, 2019 год )

Эти шаги включают:

1. Инициатива начала наставничества
2. Подготовка: Самооценка и первый звонок по SKYPE
3. Очный визит
4. Звонки SKYPE по структурированному наставничеству
5. Заключительная схема наставничества

#### 1. Начало инициативы

##### Найти ваши мотивы, чтобы начать программу наставничества равных

Наставничество равных не является чудотворным решением укрепления МОП. Тем не менее, оно предлагает вам возможность работать в направлении более демократичной, равноправной и ориентированной на молодежь организации. Наставничество по принципу «равный равному» работает как дополнение к другим проверенным механизмам поддержки профессионального роста персонала и волонтеров обеих участвующих Ассоциаций. У многих Ассоциаций есть письменная политика по наращиванию потенциала и обучению своих сотрудников. Однако то, как она будет реализована, часто зависит от внутренней организационной культуры и стилей управления. Хотя нет никаких писанных правил о подходящем времени для введения схемы наставничества равных, культура управления организацией будет поддерживать или оспаривать внедрение программы наставничества. Следующие элементы и стили управления в культуре организации будут мотивировать и поддерживать / или создавать препятствия для внедрения такой схемы:

Поддерживающие элементы	Барьеры
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ассоциация стремится поддерживать внедрение / улучшение МОП</li> <li>- Все сотрудники и волонтеры имеют равные права и могут участвовать в процессе.</li> <li>- Ассоциация может и желает оценить статус МОП в организации с помощью объективной оценки</li> <li>- Организация готова инвестировать время и человеческие ресурсы, насколько это возможно</li> <li>- Существует культура убеждения, что командная работа в организации выиграет от МОП</li> <li>- Организация чувствует ответственность за благополучие своих сотрудников / молодых волонтеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Правление принимает решения и осуществляет контроль над персоналом / молодыми волонтерами</li> <li>- Планы обучения составляются менеджером и сосредоточены в основном на эффективности и результатах Ассоциации</li> <li>- Результаты работы Ассоциации (например, количество бенефициаров) важнее, чем процесс программ</li> <li>- Существует много бюрократии с фиксированными стандартами и процедурами.</li> </ul>

## Вопросы и решения, которые необходимо принять в отношении схемы наставничества равных

Программа наставничества равных ограничена по времени? Помимо первого визита занятие по наставничеству должно занимать максимум 45 минут /один час. Рекомендуется установить начало и ожидаемый конец процесса наставничества равных. Однако это не означает, что обязательно нужно устанавливать фиксированную дату для закрытия программы. Гибкость обязательна! В отношениях при равном наставничестве обучаемые выявляют потребности / пробелы посредством самооценки обучаемого Ассоциации и разработки совместного плана работы наставника и обучаемого для удовлетворения таких потребностей. Это означает, что отношения наставничества равных закончатся, когда обе стороны определяют, что поставленные цели были достигнуты полностью или, по крайней мере, частично, и что у обучаемого достаточно инструментов для продолжения своего роста без дополнительной поддержки. Следовательно, возможно, что сохранение такой гибкости приведет к сложностям для организации, поскольку наставник и обучаемый могут согласовать трехмесячный план сотрудничества с одним звонком по SKYPE в месяц, в то время как другие наставники и обучаемые могут решить, что им нужно 9 месяцев с одним звонком SKYPE каждые три месяца (или более), в зависимости от того, какие проблемы им нужно решить.

**Совет:** С самого начала четко установите ожидания, информировав наставника и обучаемого Ассоциации о минимальной и максимальной продолжительности работы над процессом.

Кто будет участвовать?

### Выработка поддержки

Наставничество по принципу «равный – равному» может быть новым для вашей Ассоциации, что означает, что не все будут его использовать. Некоторые люди в Ассоциации-наставнике и Ассоциации-обучаемом могут сомневаться в преимуществах этой программы для укрепления МОП или сомневаться в устойчивости идеи. Ниже приведены несколько советов для выработки интереса и приверженности к равному наставничеству:

Организируйте консультативные встречи / сессии, чтобы поделиться мотивами и целями программы наставничества по принципу «равный равному» и получить обратную связь. Встречи могут решать разные задачи в зависимости от целевой аудитории. На сессиях с участием членов правления или старшими сотрудниками можно обсудить вопросы обеспечения поддержки, финансовых и людских ресурсов и приверженности делу отстаивания программы. Встреча с правлением и руководством может быть посвящена тому, чтобы помочь им понять, как инвестиции в наставничество равных приведет к улучшению услуг / результатов в отношении здоровья для молодых бенефициаров и прислушаться к их мнению. Это относится как к Ассоциации-наставнику, так и к Ассоциации-обучаемому. Для Ассоциации-наставника это повысит доверие и статус Ассоциации и, следовательно, стоит инвестиций. Для Ассоциации-обучаемого это откроет новые идеи и программы. Сессия с молодыми волонтерами может быть сосредоточена на подробном объяснении, как программа работает на практике, и практическим рекомендациям.

### Расчет стоимости схемы

Чтобы определить стоимость программы, нужно учитывать зарплату, предлагаемые стимулы (если таковые имеются), командировочные расходы (во время личного визита, закуски (например, для групповых мероприятий)). Простая матрица бюджета может помочь вам спланировать расходы – Примечание: при необходимости привлекайте финансового сотрудника, чтобы обеспечить точность; человеческие ресурсы также могут дать рекомендации о расходах на заработную плату, например, ежедневная ставка наставника и наставников.

### План на неожиданное событие

Вам может быть интересно, что может пойти не так при реализации программы наставничества равных. Ну, могут возникнуть некоторые неожиданные вещи – позитивные или негативные – и как организация вы должны быть готовы справиться с ситуацией

### Сообщите всем в Ассоциации

Как только программа будет готова к запуску, сообщите всем членам организации, а также тем, кто не будет непосредственно вовлечен в ее деятельность, о ее существовании и условиях. Это поможет прозрачности, и установить четкие ожидания.



## 2. ПОДГОТОВКА

И Ассоциация-наставник, и Ассоциация-обучаемый должны подготовиться.

Они оба должны прочитать модули 1-5 данного НАБОРА ИНСТРУМЕНТОВ

Они оба должны продумать следующие вопросы:

- Какой опыт и знания они могут привнести в наставнические отношения
- Каковы их собственные ожидания от взаимоотношений
- Существуют ли какие-либо препятствия, которые могут помешать развитию их взаимоотношений?

Ассоциация-обучаемый должен заполнить the [Self-assessment checklist](#) (модуль 5)

### Знакомство (по телефону или Skype)

Построение взаимопонимания в наставничестве – это, во-первых, желание действительно быть рядом со своим наставником, а затем просто очень внимательное слушание, чтобы понять их, их ценности, желания и потребности. Это позволит вам окунуться в их мир; вы сможете говорить с ними на их языке и помочь им двигаться вперед. Налаживание доверительных отношений и обеспечение равноправных отношений с обучаемым вами лицом потребует определенного времени. Первая встреча в режиме онлайн важна для знакомства друг с другом. Во время этой первой сессии обе стороны могут начать работу над следующими вопросами в качестве подготовки к личной встрече:

### Понимание и согласование областей для целей дальнейшего роста

Вы можете воспользоваться методом «Почему-почему почему» для размышления над достижимыми целями, которые могут быть преобразованы в будущие решения. Для эффективного наставничества вам необходимо понять корень проблем при внедрении вами МОП или его отсутствие.

Перед установлением целей важно внимательно изучить проблемы. Конечные цели должны быть согласованы во время первой личной встречи. Лучше всего тщательно решить одну проблему, чем пытаться решить все проблемы одновременно. Когда Ассоциация обращается к вам с проблемой, которую она хочет решить, задайте, как минимум, трижды вопрос «Почему это является проблемой», прежде чем вы совместно решите установить ее как цель. Таким образом, вы сможете раскрыть проблему, а затем поставить выполнимую задачу, над которой вы будете работать.

### Разработка целей Ассоциации

При разработке целей необходимо учитывать следующее. Цель должна

- Быть основана на оценке
- Относиться к проблеме, которую можно решить с помощью наставничества. Существует разница между ограничением и проблемой:
  - Ограничение: это то, что вне вашего контроля: погода, ваш начальник, правительство
  - Проблема: например, как управлять МОП; общение между менеджером и молодежной группой
- Включить мысли, чувства и поведение:
  - как мы создаем возможности; развиваем потенциал как хорошего менеджера МОП
  - Мы хотим быть более устойчивыми: как ориентироваться в трудных дискуссиях между взрослыми и молодыми людьми
  - Как мы справляемся с негативным отношением некоторых сотрудников к сексуальности молодых людей?
  - Как Правление может быть более мотивированным, чтобы поддержать МОП в организации

## Введение журналов учета

И наставник и обучаемый получают журналы учета, в которых указываются цели и задачи, над которыми равный обучаемый хотел бы поработать с вами (см. Приложение 3, где приводятся примерные журналы с задачами).

Журналы учета должны обсуждаться и в идеале заполняться обеими сторонами. Их можно доработать во время первой личной встречи.

## Согласование условий сотрудничества

Во время онлайн-сессий следует согласовать личные встречи. Обеим сторонам также необходимо совместно решить, сколько личных и онлайн встреч у них будет и с какой периодичностью.

## 3. Личные встречи

Во время личной встречи наставники Ассоциации и обучаемые другой Ассоциации:

1. Лучше познакомятся друг с другом и с работой Ассоциации
2. Формально определяют способы совместной работы
3. Согласуют цели совместной работы
4. Устанавливают приоритеты
5. Определяют первые шаги
6. Подготовят планы на будущее

## Вопросы для обсуждения во время встречи

Цели и реалистичные результаты процесса наставничества должны быть окончательно согласованы во время встречи. Вопросы, которые могут помочь вам во время личной встречи, включают:

Над какими проблемами вы хотите работать?

- Что эта проблема значит для вас?
- Что вы уже пытались изменить?
- Что было полезно для этого? Как это помогло вам улучшиться / измениться?
- Что бы вы хотели сделать по-другому?
- Что сделает наши дискуссии полезными?
- Что вы хотите изменить / какова ваша цель?
- Как вы узнаете, что вы меняетесь в правильном направлении?
- Как вы узнаете, что достигли своей цели?
- Какие небольшие шаги вам нужно предпринять, чтобы добраться до цели?

Вы также можете обсудить мотивацию и доверие обучаемого Ассоциации.

Задайте вопрос: по шкале от 1 до 10, при этом 1 - совершенно не мотивирован меняться, а 10 - готов и открыт к тому, чтобы сделать что-нибудь для достижения цели; насколько вы в данный момент мотивированы, чтобы измениться и эффективно решать свои проблемы?

Шкала уверенности

По шкале от 1 до 10, 1 - человек совершенно не уверен в том, что измениться, а 10 - очень уверен, что может достичь цели, ради которой вы здесь; куда бы вы себя поставили?

(В Приложении 4, где приводится пример личной встречи и последующие шаги)

## 4. Продолжение процесса наставничества после личной встречи

Из-за географических и финансовых ограничений наставничество при личной встрече не может продолжаться бесконечно. Отличной альтернативой является Skype. Решите вместе, как часто вы хотели бы работать вместе; один или два раза в месяц. Эти звонки по SKYPE должны быть хорошо структурированы и выходить за рамки вопроса о том, как идут дела.

### Пример структурированной сессии наставничества (личной или онлайн)

Процесс наставничества можно начинать, как только будут установлены цели и задачи. На основе этих целей вы можете подготовить план с приоритетами. Ваш обучаемый должен заполнять журнал учета до и после сессии. Эти журналы учета полезно обсуждать и использовать в качестве основы для ваших сессий. (Примеры журналов учета приводятся в Приложении 3).

У вас также есть свой журнал учета, обеспечивающий эффективную структуру и «поток» ваших сессий. Они помогут вам оценивать свои сессии и подготавливать следующие, обеспечивая достижение целей и задач вашего равного обучаемого.

Вы можете использовать модель GROW (Goals, Reality, Options and Will – цели, реальность, варианты и желание), как способ структурирования сессии с вашим обучаемым и упорядочить вопросы, которые нужно задать, и таким образом, добиться максимального прогресса.

#### Подход GROW включает следующие этапы:

1. Установление цели: определение целей сессии с учетом долгосрочной цели обучения
2. Проверка реальной ситуации: опрос и изучение различных аспектов ситуации/прогресса, достигнутого к настоящему времени
3. Варианты: рассмотрение с обучаемым различных стратегий или действий, которые наставник может предпринять для достижения поставленных целей
4. Завершение сессии структурированным решением, как шаг в правильном направлении, включающий все, что должно быть сделано, когда, с кем и, что важно, сделать это с желанием.

Еще одна модель, которую вы можете использовать во время наставнических встреч (SKYPE) – это OSKAR

#### Эта модель следует следующим шагам для совместного обсуждения:

O – Outcome/Результат. Чего вы хотите достичь сегодня? Чего вы хотите достичь в долгосрочной перспективе? «Идеальное будущее». Предположим, что проблема исчезла в одночасье – как вы узнаете завтра, что трансформация произошла? Как другие узнают? Что вы будете делать? Предположим, что новый процесс был реализован мгновенно. Как бы это выглядело?

S – Scaling/Шкала. По шкале от 0 до 10, где 10 обозначает «идеальное будущее», а 0 обозначает худшее что когда-либо существовало. Где вы находитесь по этой шкале сегодня? Вы находитесь под определенным номером ('n') сейчас. Что вы сделали, чтобы добиться по шкале?

K – Know-How/ Ноу-хау и ресурсы. Что помогает вам держаться на уровне «n» по шкале, а не 0? Когда результат уже достигнут для вас? Что вы сделали, чтобы это произошло? Как вы это сделали? Что бы вы сделали по-другому? Что бы другие люди сказали, если у вас хороший результат?

A – Affirm and Action/ Подтверждение и действие. Что уже идет хорошо? Каков следующий маленький шаг? Что бы вы хотели сделать лично, сразу? Вы сейчас находитесь на уровне «n» – что нужно, чтобы вы продвинулись на «n» + 1?

R – Review/ Обзор. Что лучше? Что вы сделали, чтобы изменения произошли? Какие последствия имели изменения? Как вы думаете, что изменится дальше? Как вы узнали бы, что вы набрали «ваш номер плюс один» по шкале («n» + 1?)



## Советы для наставника Ассоциации:

- Не думайте, что все, что вы просите, может быть выполнено, особенно когда речь идет о дополнительной работе. Согласитесь, что равный тренер не может сделать все.
- Быть равным наставником означает, что ваш равный обучаемый будет чувствовать себя счастливым в реализации МОП, а чувство вины не поможет.
- Дайте обратную связь в позитивном ключе, так называемая «прямая обратная связь», чтобы помочь вашему обучаемому, понять, что он может сделать по-другому, и как равный обучаемый может внести свой вклад. При этом направляете свой взгляд в будущее и больше используете сильные стороны вашего обучаемого.
- В начале отношений между обучаемым и наставником спрашивайте разрешение чтобы иметь возможность сделать это.
- Слушайте и показывайте, что вы слушаете своего обучаемого; умение слушать является ключевым моментом в данной ситуации и не надо бояться использовать свою интуицию. Но недостаточно просто слушать, понимать, необходимо быть рядом со своими обучаемыми - они должны знать, что вы их слушаете. Используйте активные методы слушания, чтобы выборочно давать обратную связь о том, что вы слышите. Для получения дополнительной информации об активном слушании в процессе наставничества см. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/coaching-others-use-active-listening-skills/>.
- Говорите на языке вашего обучаемого: Как только вы настроитесь на своих обучаемых, вы можете начать говорить на ее / его языке. Речь идет о подборе слов и фраз вашего обучаемого и их выборочном использовании в вашем диалоге. Это должно быть естественно, когда вы общаетесь.
- Прислушайтесь, чтобы выяснить, «где» ваш обучаемый в вашем диалоге. Одним из ключевых факторов участия в наставничестве равных является то, что вы находитесь на том же «уровне» общения с вашим обучаемым. Чтобы быть в контакте, мы должны быть на одном и том же уровне в любое время - контакт не будет построен, например, если мы начнем исследовать чувства и эмоции с нашими равными обучаемыми, если они даже не достигли стадии обмена фактами и информацией.
- Предоставьте подтверждения: Когда вы настроитесь на своего обучаемого и действительно знаете, откуда ваш обучаемый, вы можете подобрать его сильные стороны, качества и характеристики. Дайте им знать, что вы видите. Часто люди не могут видеть свои собственные качества, и это может быть очень мощным фактором в построении ваших отношений, если вы точно отметите некоторые сильные стороны, которые вы наблюдаете.
- Давайте обратную связь открыто и честно: Помните, что добросовестность, честность и открытость - все это качества хорошего наставника. Помните правила хорошей обратной связи - говорить, что вы чувствуете, а не судить.
- Поймите и используйте эти советы для обучающих занятий, и вы найдете реальную возможность улучшить ваши отношения с вашим обучаемым.

## Советы для обучаемых Ассоциаций

- Просьба о поддержке/обратной связи: Наиболее важным элементом успешного наставничества равных является открытое и честное общение между вами как равным обучаемым и равным наставником. Обратиться за помощью не всегда легко. Вы можете не знать о проблеме или стесняться спрашивать из-за страха, что вас осудят. Чтобы начать общение с равным наставником, ваш вопрос о поддержке не должен быть слишком общим. Это должен быть личный вопрос (почему я продолжаю оказываться в такой ситуации, когда я . . . и т.д.); Равный наставник может спросить вас; Почему этот вопрос важен для вас? Или: «Что ты хочешь узнать (о себе)?» Затем, вы и ваш наставник можете обсудить, какой метод наставничества равных вам больше всего подходит.

Равный наставник может попросить вас придумать примеры / тематические исследования, чтобы сформулировать свой вопрос по-другому: Представьте вашу проблему в качестве кейса / примера:

- это происходило периодически или будет происходить в ближайшее время;
- происходит регулярно
- связано с работой;
- для вас загадка;
- дает вам возможность учиться;
- это тот случай, где вы являетесь активным игроком.

**Задайте общие вопросы:** Есть разница между техническими, эмоциональными и желательными вопросами

- технический: Что мы делаем хорошо / что мы не должны делать больше?
- эмоциональный: Как Правление может чувствовать себя более комфортно, работая с молодежью, например: не судить об определенном сексуальном поведении, которое мне не нравится
- вдохновляющий: Что бы сделала ваша Ассоциация, если бы вы были на моем месте?

**Несколько советов:**

- Старайтесь помнить, чего вы хотите достичь
- Различайте технические проблемы и эмоциональные реакции
- Будьте проще; распадайте сложные ситуации
- Получение обратной связи: Получение обратной связи не так просто. Вы можете чувствовать угрозу от этого. Если у вас хорошие отношения с равным наставником, и он / она относится к вам с уважением и добротой, вам, вероятно, будет легче выслушать его / ее отзывы
  - будьте открыты для обратной связи и постарайтесь понять ее; смотрите на это как на учебный момент
  - Слушайте внимательно и при необходимости просите разъяснений
  - Не защищайтесь и не воспринимайте это как атаку
  - Спросите себя (проверьте), насколько полезна обратная связь
  - Отзывы могут быть положительными, радуйтесь комплиментам
  - Поблагодарите вашего равного наставника за обратную связь

Как сделать так, чтобы ваши отношения с равным наставником были максимально эффективными?

- Задавайте вопросы, когда ваш равный наставник говорит вам что-то, чего вы не понимаете
- Попросите своего равного наставника не просто рассказать о вещах, но и показать их
- Принимайте ответственность за свои ошибки
- Всегда спрашивайте и принимайте обратную связь
- Делитесь историями успеха со своим равным наставником; задача не только решения проблем/ ошибок
- Делайте заметки (используйте журналы)
- Убедитесь, что ваши отношения с равным наставником двусторонние
- Всегда приходите на встречи по SKYPE с вашим наставником

## 5. Завершение процесса наставничества

Вы оба можете согласиться с тем, что вы подошли к концу вашего совместного путешествия; ваши рабочие задачи и цели обучения были достигнуты. Также могут быть и другие причины, по которым вы хотите прекратить наставнические отношения: вас больше не устраивает наставничество равных по личным или профессиональным причинам. Убедитесь, что вы не прекращаете отношения, потому что вам не нравится обратная связь. Если вы решили разорвать отношения, вот несколько советов

- Будьте прозрачны и откровенны; расскажите, почему вы хотите закончить это. Если вы обсудите по-доброму, вам не нужно беспокоиться о том, будет ли расстроен наставник. Вы можете объяснить, что было ценно для вас, но что вы хотите узнать больше в другом месте
- Расставайтесь с добротой и благодарностью: подчеркните положительные стороны процесса и будьте благодарны
- Держите дверь открытой; возможно, вы захотите поговорить // обратиться к своему наставнику.

См. Приложение 4 дополнительные советы для наставничества

## Альтернативные способы наставничества:



### Интервидение (Inter-Vision)

Интервидение — это своего рода «коллективное размышление», являющееся давней традицией в голландском сообществе и широко используемое менеджерами, экспертами и профессиональными специалистами в самых разных областях.

Интервидение встроено в умы и сердца наставников.

Какие недавно вы услышали вопросы, оказавшие решающее влияние на вашу работу? Хорошие вопросы намного эффективнее приводят к изменениям, чем любые ответы, которые вы можете получить. Интервидение — это постановка и получение вопросов о вашей работе от коллег. Оно поможет вам быстро и целенаправленно внести изменения в свою жизнь и свою организацию. Интервидение дает вам представление о том, как вы себя ведете на работе, и что вы можете предпринять для улучшения. Этому поможет постановка конструктивных вопросов. Умение задавать правильные вопросы также полезно и в других аспектах работы.

Интервидение вписывается в наш подход к наставничеству, ориентированный на равных. Это больше, чем обмен опытом работы, предоставление консультаций и решение известных проблем. Эффективное интервидение осмеливается пойти еще дальше — до самоанализа и изучения основополагающих взглядов и поведенческих моделей — скрытых движущих факторов определенных вещей, с которыми сталкиваются люди и которые подсознательно продолжают действовать в их жизни. Если вы можете достичь этого уровня, вы действительно можете измениться и вырасти.

Задавая вопросы, группа из пяти-восьми человек раскрывает проблему, поднятую одним из участников. Участники стараются не придумывать решения, а задавая вопросы, побуждают поднявшего проблему участника продумать свои собственные ответы. Вопросы должны помочь ему развить новые способы мышления, получить более глубокое представление о своей проблеме и посредством этого выработать новые и альтернативные решения.

Интервидение принципиально отличается от надзора: при надзоре акцент ставится не только на передаче знаний от одного человека и не касается будущего. Надзор осуществляется руководителем, у которого иное отношение к человеку, которого он направляет, либо потому, что он знает больше об этой проблеме, либо потому, что он занимает более высокую ступень в иерархии. Этим он отличается от интервидения, при котором поддерживаются равные отношения, и вы работаете как единая группа.

## Как это работает?

Это систематический процесс:

- Один из участников поднимает проблему и приводит какой-нибудь случай — ситуацию, оказавшуюся проблематичной, при которой он столкнулся с дилеммой, и которая должна быть решена.
- Другие участники задают вопросы, чтобы прояснить ситуацию, но в основном, чтобы помочь ему критически взглянуть на ситуацию и на произошедшее. Участники не могут спросить у поднявшего проблему участника, как она была решена. При изучении проблемы, им необходимо пройти через несколько уровней: личностный, эмоциональный уровень, факты, лежащие в основе модели, и движущие факторы поведения поднявшего проблему участника.
- Остальные помогают поднявшему проблему участнику понять и высказать свое мнение, способствуя его личностному и профессиональному росту. Ему помогают проверить свою собственную стратегию, дистанцировавшись от фактической ситуации, чтобы понять модели поведения. Участнику, поднявшему проблему, рекомендуется следовать новой модели поведения в повседневной жизни. Чем глубже он заглянет, чтобы выявить лежащие в основе ценности и мнения, тем более устойчивым будет оказанное на него воздействие интервидения с точки зрения изменений.

- Наконец, проблема обсуждается с точки зрения профессиональных и личных взглядов участника, поднявшего проблему. На основе, каких суждений я пришел к такому выводу? Как я могу их объяснить? Что эти суждения означают и каково их влияние на мою конкретную ситуацию? Какие предположения о профессии, обо мне и о других стали ясными в процессе обсуждения проблемы? Когда ситуация осложнилась? Конкретная ситуация – это инструмент, позволяющий нам научиться распознать движущие нами скрытые факторы. Эти движущие факторы формируют поведение, которое повторяется в моделях и влияет на наш образ мыслей и действий, чего мы сами не замечаем. Такое обсуждение полезно не только для участника, поднявшего проблему, но и для всех участников группы.

## Методологические этапы интервидения

Этап 0. Подготовка проблемы (вопроса) и метода.

Во время сессии интервидения

Этап 1. Участник, поднявший проблему, описывает свою роль в той проблемной ситуации.

Этап 2. Анализ стиля работы и опыта участника, поднявшего проблему (анализ скрытых движущих факторов).

Этап 3. Участник, поднявший проблему, перечисляет, что он извлек из обсуждения проблемы.

Этап 4. Участник, поднявший проблему, формулирует новый метод работы или поведения (план действий).

Этап 5. Обобщение сессии интервидения.

### Важные вопросы, которые необходимо запомнить:

- Центральное место отводится участнику, поднявшему проблему, вопросу и его (проблемному) поведению, а не самой проблеме.
- Акцентируйтесь не том, чтобы предложить решение, а на том, чтобы помочь поднявшему проблему участнику получить четкое представление о проблеме.
- Задавайте конструктивные вопросы и избегайте скрытой критики.
- Помогите участнику выявить свои скрытые движущие факторы и сделать их более явными.
- Убедитесь, что все присутствующие принимают активное участие (и что «зайцев» здесь нет).
- Обратите внимание на невербальные знаки.
- Часто проверяйте, в правильном ли направлении мы движемся.
- На первом месте всегда первоочередные проблемы.

### Анализ во время сессии интервидения:

- К каким выводам пришел участник, поднявший проблему, и что он предпримет теперь?
- К каким выводам пришли участники, и что они предпримут теперь?
- Как метод интервидения способствовал процессу?
- Какую помощь оказал фасилитатор?

Источник: Интервидение: Методы ведения диалога в обучении действием. Моник Беллероуз  
Инез Колманн 2016 Вакмедиапет, Девентер, Нидерланды

## Использование современных технологий

- Хотя большинство людей согласится, что ключевым компонентом обучения является сессия с наставником при личной встрече, однако виртуальная или онлайн-поддержка и наставничество придают уверенности при постановке вопросов, которые в противном случае было бы некомфортно задать.
- От 70% до 90% знаний о работе приобретается посредством неформального обучения, и именно поэтому преимущества электронного наставничества могут изменить людей. Неформальные возможности обучения посредством коротких сессий с наставником онлайн позволяют внедрять новый опыт.
- Он также позволяет участникам из обучаемой Ассоциации сформировать индивидуальный путь обучения. С помощью цифровых технологий равные могут получить поддержку и знания в течение нескольких минут или часов, а не дней или недель, которые требовались ранее для планирования и проведения формальных сессий по наставничеству и/или тренинга.
- Очень эффективно создание платформы обмена сообщениями, посредством которых поставщики разного возраста и с различным опытом могут связываться для улучшения своей базы знаний и опыта. Наставничество через платформу обмена сообщениями может проводиться посредством сессий, растянутых на месяц/год. Здесь необходимо, чтобы ведущий равный наставник Ассоциации следил за взаимодействием в соответствующей области.
- Для того, чтобы иметь возможность успешно участвовать в такого рода наставничестве, нужно иметь учетную запись на выбранной платформе обмена сообщениями, смартфон или компьютер с установленной программой платформы обмена сообщениями, а также вы должны иметь доступ к Интернету для взаимодействия.
- Использование платформы обмена сообщениями означает, что вам не нужно будет ехать куда-то, встречаться с кем-то и т.д. Это также означает, что участники всегда могут наверстать упущенное, если они отстали или опоздали на сессию. Кроме того, они могут задавать вопросы и делиться своими идеями и мыслями с ведущим наставником и другими участниками.
- Многие группы платформы обмена сообщениями создаются для социального взаимодействия. Вы также можете создать коучинговую группу с определенными целями и расписанием. В этих группах нет пересылаемых сообщений, видео или изображений. Каждая рассылка по какой-либо конкретной теме обсуждения и целям наставничества. Участники могут следить за проводимой здесь совместной работой, задавать вопросы и делиться своим мнением и предложениями с группой и ведущим равным наставником.
- Для участия в программе наставничества вам необходимо попросить участников зарегистрироваться, чтобы зарегистрировать их и подготовить к сессии. Вам следует составить расписание, чтобы участники могли присоединяться и задавать вопросы. Следите за тем, чтобы вас не беспокоили в любое время.

Основано на отчете «Разработка модели группового наставничества для культивирования уверенности в себе», Фумото, Международный журнал о наставничестве и наставничестве на основе фактических данных.

Специальный выпуск № 10, июнь 2016 г., <http://ijebcm.brookes.ac.uk>

<sup>1</sup> Некоторыми из самых популярных платформ обмена сообщениями являются WhatsApp и Viber, однако платформами с более высокими стандартами безопасности являются Signal, Telegram и Wire.