



Проект: "Бизнес Академия для Женщин"

РУКОВОДСТВО ДЛЯ МЕНТОРА

Кишинев, 2018

Уважаемые коллеги, добро пожаловать в мир менторства!

В силу Вашей высокой квалификации, большого опыта работы, авторитетности и иных выдающихся личных качеств, Вам предлагается важная, интересная и творческая работа по наставлению менее опытных женщин-предпринимателей и руководителей малых предприятий.

Роль ментора заключается в консультировании, обучении (в том числе и личным примером), практической передаче профессиональных и иных навыков и знаний, а также осуществлении контроля за развитием подопечного (менти).

Чтобы помочь Вам сориентироваться в новой роли, мы подготовили данное руководство, в котором постарались подобрать ответы на наиболее актуальные для Вас вопросы.

Руководство, которое вы держите в руках, поможет вам стать главной движущей силой развития вашего подопечного.

I. ВВЕДЕНИЕ В МЕНТОРИНГ

История менторинга. Как все начиналось...

Этимология слова «менторинг» очень интересна. Слова «ментор» и «менторинг»



происходят от имени одного из героев гомеровской «Одиссеи» Ментора, который, согласно сюжету, должен был оберегать королевство Итака в течение долгого отсутствия его короля Улисса.

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

Таким образом, у Ментора была очень многоплановая миссия, которая требовала целого ряда умений и компетенций. Ментор имел дело с организацией определенных процессов для Телемака или совместно с ним, вводил его в свои круги, знакомя с необходимыми людьми, а также давал своему подопечному практические инструменты для преодоления препятствий, поддерживая его

мотивацию к действию. Ментор даже стал проводником для некоторых богов Пантеона, которые через него передавали Телемаку свои тайные знания и мудрость [3].

В контексте понимания менторинга история о Менторе и Телемаке может научить нас нескольким ценным вещам [3]:

- Люди с богатым жизненным опытом и особыми умениями могут помогать другим в преодолении их жизненных вызовов. При этом в менторинге это происходит не на теоретическом уровне, а на уровне обучения и передачи очень практических жизненных навыков и знаний.
- В таких неформальных учебных процессах очень важную роль играет характер и качество личной связи между лицами с различным уровнем опыта, а также мотивация быть в этих отношениях и развивать их.
- Менторинг является добровольным типом отношений, которые в любое время могут быть завершены по инициативе ментора или подопечного (менти).
- История Ментора и Телемака показывает, что развитие невозможно без знаний. Конечно, мотивированный ученик может легко получить большую часть знаний от учителей в формальном образовании или от тренеров и фасилитаторов в неформальном образовании. Однако, часто людям бывает необходимо внешнее сопровождение в поиске специфических знаний.

Что такое менторство?

Менторство – это эффективный и популярный способ передачи профессиональных знаний и умений от более опытного предпринимателя или специалиста (ментора) менее опытному подопечному (менти).

Менторинг - это максимально не формализованный и свободный стиль наставничества.

Менторинг - способствует развитию и раскрытию лидерских способностей подопечного (менти) с учетом его индивидуальных потребностей и потенциала .

Главная цель менторства – помочь подопечному (менти) приобрести профессиональные новые навыки и развить имеющиеся, способствующие становлению и развитию его бизнеса.

Программа по менторству в рамках проекта "Академия Бизнеса для Женщин" включает:

- Информирование и набор менторов;
- Информирование и набор подопечных (менти);

- Обучение менторов;
- Подбор и создание пар ментор-подопечный (менти);
- Вступительный семинар для пар менторов и подопечных;
- Еженедельные встречи менторов и подопечных;
- Неформальные мероприятия и встречи (по желанию участников);
- Оценку менторов и подопечных;
- Мониторинг и оценку программы

Отбор и назначение менторов предполагает определение наиболее подходящих кандидатур для осуществления менторства, получение их согласия и утверждение в качестве персонального ментора для лиц, в отношении которых осуществляется менторство (подопечные, менти).

Для лиц, в отношении которых осуществляется менторство, также необходимо получение их согласия на участие в процессе менторства.

Важно правильно сформировать пары ментор-подопечный (менти). Они должны подходить друг другу.

В процессе менторства могут встретиться барьеры, мешающие успешному процессу менторинга:

- плохой подбор пары ментор - подопечный;
- недовольство ментора или подопечного процессом менторства;
- завышенные ожидания от менторских отношений;
- отсутствие или размытые границы в отношениях ментора и подопечного.

Исходя из потребности подопечного в новых профессиональных знаниях и навыках, а также в соответствии с уровнем его начальной подготовки и опытом работы ментор составляет перечень мероприятий, необходимых для осуществления процесса менторинга

Перечень мероприятий по менторству может включать:

- последовательность и этапность действий ментора и подопечного;
- изучение теоретических и практических вопросов, касающихся развития и становления бизнеса подопечного;
- выполнение подопечным практических заданий;

- перечень профессиональных знаний и навыков, необходимых подопечному для развития его бизнеса;
- другие мероприятия по менторству

Также в мероприятиях указываются формы обучения:

- самостоятельное изучение подопечным материалов и выполнение заданий;
- ответы ментора на возникающие вопросы подопечного по электронной почте;
- ответы ментора на возникающие вопросы подопечного по телефону;
- личные консультации в заранее определенное время;
- личные консультации по мере возникновения необходимости;
- поэтапный совместный разбор практических заданий;
- другое.

Подопечный (менти) обязательно знакомится с перечнем мероприятий по менторству.

Принципы программы менторства:

- 1) **Принцип целенаправленности.** Ментор и подопечный (менти) в начале программы менторинга определяют цели развития, над достижением которых они будут работать совместно.
- 2) **Принцип добровольного участия.** Участие в проекте должно быть выбором ментора и подопечного (менти). Менторы и подопечные (менти) не получают оплату за участие в программе менторинга, однако беседы и встречи ментора и подопечного (менти) должны проходить в удобное для них время и в удобном месте;
- 2) **Принцип уважения.** Ментор и подопечный (менти) должны проявлять терпимость к точке зрения, отличающейся от их собственной.
- 3) **Принцип конфиденциальности.** Общение между ментором и подопечным (менти) строится на взаимном доверии. Однако ментор и подопечный (менти) должны понимать, что вся информация, которой они делятся, все вопросы и беседы являются полностью конфиденциальными;
- 3) **Принцип совершенствования навыков принятия решений.** Ментор должен понимать, что в его обязанности не входит принятие решений за подопечного (менти), решение его проблем или исправление ошибок; ментор не должен никоим образом воздействовать на процесс принятия решений подопечным (менти); в его задачу входит разъяснение вопросов, представляющих для подопечного (менти) трудность, а также поощрение процесса обсуждения вопросов путем передачи личного опыта.
- 4) **Принцип совершенствования культуры поведения** подопечного (менти),

формирование нравственного и этического облика предпринимателя.

II. МЕНТОР И ПОДОПЕЧНЫЙ. ИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Кто такой ментор?

Ментор в первоначальном значении слова – мудрый советчик, пользующийся доверием подопечного.

У истоков успешной деятельности любого человека рядом с ним обязательно находился кто-то, кто заботился о его росте и развитии. Этим человеком является его ментор.

Ментор инвестирует свои знания, умения и время в развитие управленческих навыков и карьеры подопечного (менти).

Менторы - это, как правило, опытные предприниматели или специалисты:

- разных возрастов и биографий, добившиеся успеха вопреки всем трудностям и проблемам;
- готовые помочь другим людям, желающим заниматься бизнесом или развивать свой бизнес, и тем самым делать общественно-полезное дело;
- пользующиеся уважением за свои лидерские качества и успешную профессиональную деятельность;
- опытные, заслуживающие доверия советчики, готовые поделиться своими знаниями бизнеса, профессиональными навыками, опытом, а главное - стать достойным образцом для подражания.

Какие задачи решает ментор?

Ментор решает следующие задачи:

- помогает подопечному изучить новые направления, освоить новые методы работы;
- консультирует подопечного в сложных профессиональных и управленческих ситуациях;
- высказывает независимое мнение о предпринимателе и его бизнесе;
- выслушивает на условиях конфиденциальности вопросы, которые волнуют владельца бизнеса;
- проводит совместный разбор случаев из практики менти;
- делится с подопечным своим собственным опытом;
- беспристрастно помогает подопечному и направляет его;

- дает честную и конструктивную обратную связь о личных навыках и поведении подопечного;
- предлагает инструменты и методы для структурирования процесса менторинга;
- помогает принимать правильные решения, предлагая альтернативы на основе собственного опыта;
- стимулирует у подопечного интерес в необходимости получения дополнительного образования и новых знаний на постоянной основе;
- мотивирует и стимулирует подопечного к работе и развитию;
- помогает подопечному (менти) в самопознании процесса обучения, в анализе успехов и неудач;
- постоянно поддерживает и воодушевляет подопечного

Какие функции выполняет ментор?

Ментор выполняет следующие функции:

- позволяет подопечному самому рассмотреть альтернативные пути решения проблем, но не предлагает ответы или готовые решения;
- помогает подопечному получить новые навыки, знания и опыт;
- способствует развитию у подопечного новых подходов и моделей поведения;
- позволяет подопечному развить собственную изобретательность: ментор не дает советов и только от подопечного зависит использовать полученную от ментора информацию или нет.

Кто такой подопечный (менти)?

Подопечный (менти) – менее опытный предприниматель, который нуждается в помощи более опытного коллеги, способного не только помочь в разрешении трудных дел, но и морально поддержать в различных профессиональных и жизненных ситуациях.

Для подопечного (менти) преимущество и мотивация менторинга не только в помощи в реализации его проблем, но, прежде всего, поддержка в развитии личности в целом, более глубокое самосознание и повышение компетентности.

Подопечный (менти) берет ответственность за свое развитие на себя, не перекладывает ее на ментора. Подопечный систематически оценивает свои умения, навыки и прогресс в развитии.

В процессе менторинга подопечные получают следующие навыки:

- умение мыслить критично и давать точную оценку ситуации;

- умение давать и получать обратную связь;
- улучшение коммуникативных навыков;
- увеличение уровня самопознания, а также организационных навыков;
- умение мотивировать других;
- умения в сфере коучинга и консультирования;
- получение новых знаний в тематике, в которой реализована инициатива, а также многих других;
- новые контакты и связи;
- умение управлять людьми;
- удовлетворение от помощи другим.

Роли и обязанности ментора и подопечного (менти)

Менторы должны регулярно встречаться со своими подопечными (менти) и обеспечивать “безопасную” среду общения, поощрение и поддержку своим подопечным ни коим образом “не учительствуя и не указывая подопечному, что делать”.

Менторы должны пройти обучение менторским навыкам прежде, чем они займут свою роль в программе.

Менторы могут быть вовлечены в процесс отбора подопечного (менти) и принимать участие в определении целей программы по менторству и разработке менторского протокола.

На начальном этапе рекомендуется менторам проявлять лидерство во взаимоотношениях с подопечным (менти), а затем эти взаимоотношения строятся на равных.

Ментор не должен показывать подопечному (менти) свое превосходство над ним в каких-либо областях знаний, а должен направлять подопечного в правильное русло в принятии решения и развитии личностных качеств. С этой целью ментор предоставляет подопечному (менти) конструктивный комментарий на какие-либо его действия, поощряет его и ставит перед ним задачи.

Ментор может помогать подопечному (менти) определять свои потребности и компетенции и выработать план по совершенствованию знаний и навыков. Однако, **главная роль ментора – оказывать поддержку и предоставлять подопечному (менти) совет в вопросах, касающихся коммуникативных навыков, навыков принятия решений, этики, личной жизни и изменений стиля поведения в обществе, изменений в бизнесе и т.д.**

В обязанности ментора также входит соблюдение конфиденциальности бесед с подопечным (менти), за исключением случаев, предусмотренных законом.

В обязанности **подопечного (менти)**, в первую очередь, входит **ответственность за собственное развитие**, поэтому **подопечный должен помочь ментору определить то, что он хочет обсуждать и какие компетенции, навыки и качества он хотел бы в себе развить.**

Подопечный (менти) вправе требовать от ментора конструктивного отзыва на свои действия и поступать в соответствии с таковым.

Подопечный (менти) приводит примеры проблемных ситуаций, с которыми он сталкивался в течение предшествующей встрече недели, и задает вопросы, которые он хотел бы обсудить на встрече.

Самоподготовка к менторству

Менторство потребует от менторов психологической подготовки к открытому, равноправному сотрудничеству со своим подопечным (менти).

Ментор не должен показывать различия в статусе, он должен вести себя доверительно и на равных с подопечным (менти). Менторство требует доверия, которое невозможно в отношениях с подопечным, если ментор будет постоянно требовать от подопечного дисциплины, мастерства и профессионализма, как строгий учитель.

Ментору должен уметь: слушать, задавать вопросы, понимать, принимать, поддерживать, содействовать, консультировать, советовать, показывать, помогать, руководить, делиться энтузиазмом по отношению к работе, поощрять успешные поступки и действия подопечного (менти).

Менторство можно также понимать как особый тип отношений, в которых важную роль играют объективность, надежность и определенная конфиденциальность.

Ментор обучает подопечного (менти) и готовит его к успешному прохождению периода менторства. Поэтому являются неверными такие формы воздействия, как приказывать, ограничивать, поражать собственными знаниями и мастерством.

Роль ментора изначально поручается опытному профессионалу, обладающему более высокой квалификацией, чем его подопечный (менти).

Ментор не должен :

- Отрицательно реагировать на вопросы подопечного (менти), высмеивать забывчивость и непонятливость подопечного;
- Создавать ситуации, когда подопечный (менти) испытывает страх что-то сделать не так и оказаться неуспешным, высмеянным, униженным ментором;
- Обучать подопечного (менти) как он считает нужным без учета мнения, способностей и потенциала подопечного.

Если ментор будет считать подопечного (менти) неспособным или неподходящим, то через какое-то время подопечный откажется от процесса менторства, так как будет считать, что это бесполезно и бесперспективно, он не будет пробовать новых действий и останется на прежнем уровне.

Также важно понимать, что менторство – процесс, который требует временных затрат. Поэтому ментор должен быть готов тратить определенную часть своего рабочего времени на подопечного, несмотря на то что никто не освобождает ментора от основных обязанностей.

В процессе менторинга ментор не должен проявлять себя как очень занятый человек, отмахиваться от вопросов и просьб подопечного, отказывать ему в разъяснениях и помощи, отсылать подопечного только к самообразованию.

Таким отношением ментор может сформировать у подопечного (менти) мнение, что усилия по обучению не важны, значит, и незачем напрягаться; обесценит значимость профессиональной подготовленности как таковой. Если подопечный не будет получать ответы на свои вопросы или будет получать ответы только частично, то это может вызвать у него возражения и сопротивление действиям ментора.

Подопечный не должен бояться получить отказ в помощи или информации от ментора, быть униженным ментором перед посторонними; бояться совершить ошибки или проявить слабости даже в простых ситуациях, которые в других обстоятельствах не вызывали у него затруднений. Особенно это проявляется в ситуациях повышенной конкуренции в бизнесе.

При осуществлении менторства рекомендуется использовать стиль "равноправные коллеги", который нацеливает подопечного (менти) на совместное взаимообогащение.

Как правило, такой стиль позволяет обучать подопечного (менти) эффективным методам выполнения работы, уважает опыт и профессионализм, наработанный подопечным

раньше, помогает ему в осмыслении и преодолении ошибок и спадов в работе, что в некоторых случаях приводит к лучшим результатам, чем порицание; позволяет ментору научить подопечного (менти) относиться к своим ошибкам как к полезным возможностям для обучения. Преодолев ошибки, у подопечного появляется новый опыт.

Период менторства имеет начало и окончание. Завершение формальной обязательности отношений фиксируется как окончание периода менторства. Чаще всего подопечный к этому моменту достигает заданного уровня профессиональной квалификации и готов к самостоятельной профессиональной деятельности.

По окончании периода менторства ментор и подопечный пишут отчеты (Приложения № 2 и № 3).

Период менторства в рамках данного Проекта установлен в 10 недель совместной работы. Это оговаривается в Договоре между ментором и подопечным [7] (Приложение №1).

Планирование процесса менторства

Ментор должен тщательно спланировать процесс менторства с учетом временного ограничения и особенностей своей загруженности. Менторы должны пересмотреть свою рабочую загрузку таким образом, чтобы обеспечить оптимальное исполнение всех задач по обучению подопечного (менти).

Составление плана на период менторства

1. Все запланированные задачи необходимо выстроить в определенной последовательности и зафиксировать в Договоре между ментором и подопечным (менти) [7] (Приложение №1);
2. Создать график контроля выполнения поручаемых задач, предусмотреть проблемные и сложные места, которые потребуют дополнительных консультаций и поддержки.
3. Сосредоточиться на обязательном выполнении последовательности запланированных задач, зафиксированных в Договоре между ментором и подопечным (менти)

В Договоре между ментором и подопечным (менти) необходимо четко определить цели развития для подопечного. Также необходимо установить периодичность отчетов и

уточнить, что необходимо ожидать от подопечного (менти) после окончания программы менторинга.

Взаимодействие с подопечным

Менторство – это процесс, обеспечивающий поддержку подопечному (менти) и поэтому ментор и подопечный (менти) должны договориться о совместных целях с самого начала взаимодействия.

Очень важно правильно провести первую встречу ментора с подопечным (менти). От этого во многом зависит успешность и продуктивность всей программы менторства.

На **первой (установочной) встрече** ментора и подопечного (менти) каждый должен :

- кратко рассказать о себе;
- об основных этапах карьерного пути;
- о текущей работе;
- об ожиданиях от участия в программе менторства;
- договориться об общих правилах совместной работы: частоте встреч, продолжительности, месте проведения встреч и т.д.;
- вместе определить цели совместной работы;
- обсудить, какие знания, навыки, умения и опыт необходим подопечному для достижения поставленных целей;
- подвести итоги первой встречи и договориться о том, что должен сделать подопечный к следующей встрече.

После первой встречи ментор и подопечный могут зафиксировать договоренности в "Договоре между ментором и подопечным (менти) " (Приложение №1)

На **последующих (развивающих) встречах** ментор и подопечный (менти) должны:

- вспомнить темы, которые они обсуждали в ходе предыдущей встречи и какие темы планировали обсудить на текущей встрече;
- обсудить прогресс в достижении поставленных целей;
- оценить насколько подопечный доволен/недоволен своими успехами;
- выслушать мнение и оценку ментора того, что достиг подопечный;
- обсудить управленческие задачи, которые на текущий момент стоят перед подопечным;

- совместно ментору и подопечному выбрать 1-2 ключевые ситуации, которые необходимо подробно разобрать на текущей встрече;
- подробно описать ситуацию, которая вызывает сложности у подопечного;
- разобрать эту ситуацию и определить ключевые барьеры, которые мешают;
- определить как ментор может помочь;
- подвести итоги встречи, обозначить темы, которые предполагается обсудить на следующей встрече.

Естественно, ментор должен весь период программы менторинга находиться в пределах досягаемости подопечного. Встречи должны быть достаточно продолжительными, чтобы подопечный мог успеть раскрыться, конкретно описать достижения и проблемы в рабочих ситуациях, найти вместе с ментором варианты их разрешения, получить новые знания и информацию. При этом у участников не должно возникнуть утомление и напряжение от продолжительности совместного общения.

Важно и полезно сразу договориться об организации экстренных каналов связи для проработки срочных ситуаций и непредвиденных затруднений.

Кроме того, ментор должен :

1. Быть примером для своего подопечного. Все, что ментор требует от подопечного, он сам должен знать и уметь.
2. Не забывать, что ментор является руководителем процесса обучения, а не руководителем подопечного.
3. Вести диалог с подопечным необходимо на равных, быть дипломатичным.
4. Не обсуждать с подопечным личные качества и недостатки коллег и руководителей.
7. Не обсуждать с другими людьми личные качества и недостатки ваших подопечных.
8. Четко и понятно формулировать задачи.
9. Правильно распределять время работы.
10. Комбинировать различные способы обучения. **Больше практики!!!**

11. Творчески подходить к выполнению своей работы.
12. Всегда давать обратную связь, как положительную, так и отрицательную.
13. Оценивать не личность подопечного, а проделанную им работу.
14. Хвалить подопечного, если проделанная им работа заслуживает одобрения.
15. Уважать мнение подопечного.
16. Не бояться признавать свои ошибки.
17. Помогать подопечному преодолевать возникающие трудности.
18. Не допускать, чтобы плохое настроение ментора сказывалось на работе с подопечным.

Для ментора важно во время развивающих встреч правильно задавать развивающие вопросы, так как это позволяет определить реальный план действий. Содержание и порядок вопросов позволяют ментору активно управлять диалогом. Примеры развивающих вопросов [12] в Приложении №4.

Менторство как взаимообогащающий учебный процесс

Обучение в менторстве – это совместный процесс поиска и развития ментора и подопечного (менти).

Ментор должен понимать, что во взаимодействии с подопечным (менти) он тоже учится чему-то важному для себя. Например, ментор развивает умение передавать знания, формировать доверие к себе, учится быть терпимым, если подопечный не проявляет себя таким образом, как ожидал ментор и т.д.

Готовясь к встречам с подопечным и взаимодействуя с ним, ментор может приобрести новые знания и навыки в процессе самоподготовки. Ментор может позаимствовать какие-то новые знания и навыки от подопечного. Менторство - это взаимообогащающий процесс.

В процессе менторства есть разные периоды скорости усвоения новых знаний и навыков подопечными (менти). Есть периоды, когда подопечный быстро усваивает новые знания, навыки, приемы, а есть, когда этот процесс на какое-то время замедляется. Появляется ощущение бесполезности дальнейшего взаимодействия. Эти периоды стоит воспринимать как допустимые для процесса менторства, следует открыто обсуждать эти негативные ощущения, такое замедление не нравится и не удовлетворяет ни ментора, ни подопечного.

Необходимо вместе искать пути выхода из создавшейся ситуации. Если появились такие периоды, то стоит через 2–3 встреч подвести с подопечным промежуточные оценки состояния знаний, навыков, анализируя, какие успехи были достигнуты с момента предыдущей оценки.

В процессе менторства ментор может оценить в себе ценности, определяющие общение с другими людьми [10]:

1. Умение передавать смысл своих идей;
2. Готовность принимать ответственность за успешность периода менторинга;
3. Стремление к саморазвитию себя как ментора;
4. Творческий или административный подход к процессу менторства;
5. Хватает ли воли для преодоления внешних давлений, направленных на то, чтобы помешать совместной работе с подопечным;
6. Способность отказываться от старых испытанных моделей;
7. Соппротивление новому;
8. Креативность и творчество.

Типажи трудных подопечных

Существуют ли подопечные, с которыми трудно иметь дело? Безусловно. Перечислим самые распространенные типы [10]:

"Пустослов". Алгоритм работы с ним – перехватывание инициативы. Многие пустословы многократно повторяют одно и то же, так как не уверены, что окружающие их слышат и принимают во внимание. В момент, когда они делают паузу для вдоха перед следующим своим изречением, резюмируйте сказанное ими и переходите к своей мысли.

"Пессимист". «Это никогда не сработает», – звучит как приговор. Алгоритм: выяснить, на каких фактах из прошлого подопечного основывается это суждение. Далее спросите: «Каков наихудший сценарий развития событий? Как проблема все-таки может быть решена, каким способом?» Не довольствуйтесь неконкретным: «Я не знаю». Пусть подопечный подумает и найдет хотя бы один способ. Лучше – два или три. Это может помочь начать подопечному менять свой образ мышления.

"Задира". Избавить от такого поведения невозможно – это натура. Но задиристость можно ослабить в общении с ментором. Постарайтесь не реагировать на подтрунивание и соблюдайте спокойствие. В этом случае "задира" начинает выглядеть глупо и вскоре научится контролировать себя.

"Доминирующий тип". Подопечный переключает все внимание на себя. Он вполне дружелюбен, пока находится в центре внимания, и начинает проявлять завуалированную или открытую агрессию, если его заставляют замолчать. Необходимо добиться выработки привычки к очередности в высказывании мнения, включая вас.

"Мелкий лавочник" - это люди, которые любят унижать других, делая саркастические или лицемерные ремарки или замечания, содержащие плохо скрытую критику.

Алгоритм: с одной стороны, не поддаваться на провокации, а с другой – не идти по пути смирения. Уточните, что имеет в виду подопечный и какую цель он хочет достичь подобным поведением. Потом поделитесь с ним, какие чувства такое поведение вызывает лично у вас.

Ментор должен помнить, что ему не под силу менять природу человека. Но менять способ взаимодействия, опираясь на личностные особенности подопечного (менти), можно и просто необходимо. В случае затруднения ментор должен обратиться за помощью и советом к специалистам.

Оценка результатов менторства

Формально менторство завершает встреча, на которой делается детальный анализ задач и определения оценки достигнутого. Важен не просто вывод, а анализ, за счет чего был достигнут успех. Необходимо проанализировать:

- какие новые знания, навыки, технологии и тренировки на практике оказались наиболее продуктивными для данного подопечного;
- какая информация и в какой форме передачи была наиболее усвояемой;
- какие из используемых ресурсов и технологий были наиболее эффективны для успешного выполнения задач программы менторинга

На **заключительной встрече** ментор и подопечный (менти) должны:

- просмотреть список договоренностей, сформированный в начале программы;
- оценить результаты, достигнутые подопечным (менти) в течение программы;
- подопечному рассказать как он оценивает результаты своего развития за период программы менторинга;
- выслушать мнение ментора о достижениях подопечного (менти);
- совместно обсудить, какие уроки следует извлечь подопечному (менти) из процесса менторинга;
- выслушать, как подопечный (менти) видит свое дальнейшее развитие;

- выслушать мнение ментора о приоритетах в дальнейшем развитии подопечного (менти);
- подвести итоги совместной развивающей работы в течение программы менторства.

По окончании программы менторинга ментор составляет "Отчет ментора о результатах работы подопечного" (Приложений №2), а подопечный составляет "Отчет подопечного о процессе прохождения менторства и работе ментора" (Приложение №3)

При отрицательной итоговой оценке позаботьтесь о том, чтобы подопечный узнал о негативном результате без ущерба для своего достоинства, сохранив самоуважение. Для этого оценочные суждения надо формулировать исключительно в границах действий, избегая личностной оценки человека в целом как неуспешного .

III. РАЗВИТИЕ КЛЮЧЕВЫХ КАЧЕСТВ МЕНТОРА

Развитие лидерских навыков ментора

Видение перспективы и ситуации в целом, уверенность в себе и своих действиях, готовность к преодолению препятствий, отсутствие ограничивающих убеждений, умение держать удар – все это во многом отличает людей с лидерским складом мышления и поведением.

Они думают и действуют несколько иначе, чем те, кто не привык выделяться из толпы и вести себя как все остальные. Чем же отличаются эти люди?

Ключевые качества лидера [18] :

№	Группы навыков	Лидерские качества
1.	Системные навыки	Видение - с этого навыка начинается лидерство. Умение создавать видение сплачивает, вдохновляет людей и возбуждает у них желание следовать за лидером, обладающим данным талантом
2.		Целеполагание (навык постановки цели) - позволяет сформулировать видение в совершенно конкретный осязаемый результат. Целеполагание позволяет ясно видеть цель, а не только отдалённые перспективы
3.		Чувствительность к изменениям. Лидер должен видеть, слышать и чувствовать всё, что находится в отдалённом доступе, а тем более в зоне ближайшей досягаемости. Лидер должен уметь отличать и выбирать

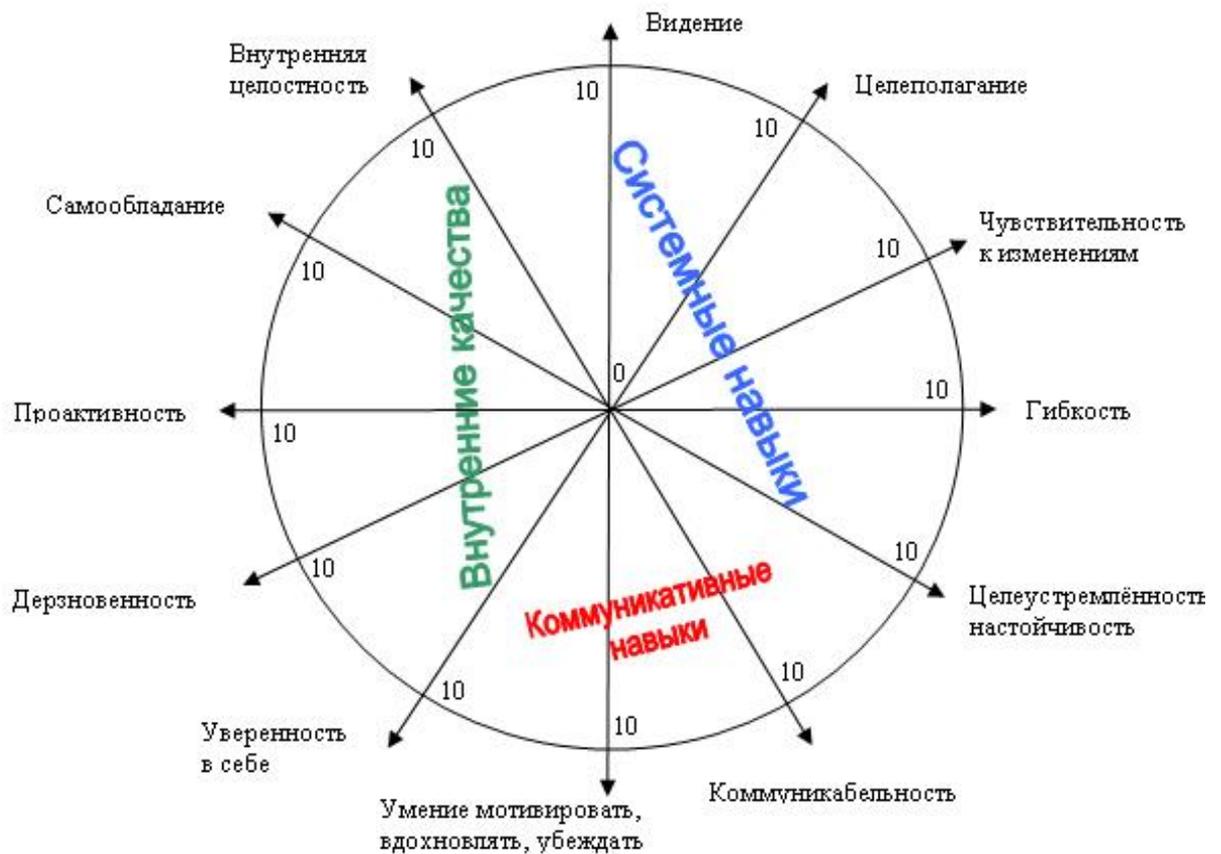
		крупницы нужной информации, которая касается непосредственно его, его команды, компании, рынка.
4.		Гибкость. Ставя перед собой цель, лидер представляет несколько путей её достижения, и выбирает из минимум трёх альтернативных путей самый оптимальный. Лидер понимает, что самый прямой путь не всегда самый короткий.
5.		Целеустремлённость, настойчивость. Качество, которое позволяет, столкнувшись с трудностями, не останавливаться, а двигаться дальше, используя весь свой лидерский потенциал. Настойчивость и целеустремлённость позволяет, постоянно удерживая перед глазами цель, выбирать для её достижения различные маршруты, таким образом, проявляя гибкость на уровне достижения цели, но не отказываясь от неё.
6.		Умение мотивировать, вдохновлять, убеждать. Все три проявления являются важнейшей составляющей лидерства и определяют различные методы воздействия на окружающих
7.	Коммуникативные навыки	Коммуникабельность. В современном мире ценность этого качества бесспорна. Быть коммуникабельным важно не только в контексте лидерства, но и в любых других контекстах. Человек — существо социальное, и умение эффективно общаться с себе подобными — залог успеха.
8.	Внутренние качества	Уверенность в себе. Уверенность обычно определяется как некоторое базовое состояние, с которым ассоциируется лидер. Человек, демонстрирующий состояние уверенности, внушает доверие. Поскольку состояние уверенности связано с надёжностью, кажется, что на такого человека можно положиться, ему можно доверять, за ним хочется идти.
9.		Дерзновенность. Дерзновенность — это всегда вызов, частью которого являются решительность и смелость.

		В отличие от состояния уверенности, дерзновенность позволяет не только чувствовать, но и действовать. Лидеры ставят перед собой такие цели и задачи, которые не решал никто; ищут дороги, которых ещё не существует.
10.		Проактивность. Человек активный — это человек действующий. Настоящий лидер предпочитает не реагировать, а упреждать, сам создавать события. Как раз такое качество и называется проактивностью.
11.		Самообладание. Самообладание включает в себя целый ряд таких качеств, как стрессоустойчивость, умение держать удар, выдержанность, которые, так или иначе, связаны с критическими ситуациями. Умение «держать себя в руках», проявлять эмоциональное спокойствие в экстремальных ситуациях принадлежит людям с целостным внутренним миром.
12.		Внутренняя целостность. Внутренняя целостность — навык, который вбирает в себя и интегрирует все вышеперечисленные качества. Главная его особенность — создание баланса всех частей и проявлений человека. Целостность создаётся за счёт соответствия целей, замыслов, верований лидера с его внутренними состояниями и проявлениями.

Весь вышеперечисленный перечень качеств и рекомендаций по их развитию и использованию помогут собрать воедино основные элементы лидерства и быстрее развивать свой лидерский потенциал в нужном направлении.

Для определения своих сильных и слабых сторон сделайте тест-диагностику лидерских качеств «Колесо лидера», который поможет определить уровень развития того или иного лидерского качества.

«Колесо лидера». Тест-диагностика лидерских качеств [18].



Отметьте на каждой оси уровень выраженности в вас того или иного качества, а затем соедините получившиеся значения между собой линиями.

Если средний радиус колеса близок к центру, т.е. оценки качеств в среднем меньше 5 баллов, то, возможно, вы действительно на начальном этапе развития своего лидерского потенциала.

Если все ваши значения близки к 10, то ваш уровень лидерства очень высокий.

ВНИМАНИЕ! Важно при работе с тестом быть очень честной и оценивать себя адекватно. Умение адекватно оценивать себя является ещё одним важным качеством лидера!

Развитие коммуникативных навыков ментора

«Коммуникация нужна для того, чтобы мотивировать, влиять, обучать, управлять, убеждать...»

Тони Алессандра, «Платиновое правило»

Навык **эффективной коммуникации** — один из самых главных факторов успеха в любой сфере современной жизни, в том числе и в работе ментора.

Эффективная коммуникация строится на:

- уважении к собеседнику;
- умении слушать собеседника. Важно услышать и понять слова собеседника;
- умении чувствовать психологический настрой собеседника;
- способности правильно определить нужды, стремления и эмоции собеседника;
- умении сочувствовать и выразить сочувствие и поддержку собеседнику;
- способности к искреннему выражению чувств;
- проявлении чуткости к собеседнику;
- применении методов эффективного слушания;
- умении применять на практике вербальные и невербальные способы (каналы) воздействия.

Методы, применяемые в эффективной коммуникации, для психологической стыковки [17]:

1. Постарайтесь создать спокойную обстановку. Нервничая сами, вы вызываете ответную реакцию. Легче вести разговор, если вас никто и ничто не будет отвлекать.
2. Обрисуйте ситуацию, однако постарайтесь сразу не высказывать своего мнения на ее счет. Обязательно дайте высказать мнение о ситуации собеседнику, так вы узнаете его отношение к ней. Внимательно выслушайте собеседника и сканируйте ситуацию.
3. Включайтесь в ситуацию. Расскажите историю из своей жизни с исходом, похожим на рассказанный вашим собеседником.
4. Не осуждайте, не навешивайте ярлыки и не интерпретируйте слова собеседника.
5. Отзеркаливайте фразы собеседника. Т.е повторяйте, что он сказал, не меняя интонацию, но перефразировав предложение. Так вы поймете, то ли имел в виду собеседник, что вы предполагаете, и заодно убедите, что вы его внимательно слушаете. Например, «я понял вас так..., как я понимаю, вы хотите сказать..., вы чувствуете...»
6. Начинайте менять отношение собеседника к ситуации. Расскажите правдивую историю с итогом, который нужен вам. Ссылайтесь без стеснения на весомые источники, такие как СМИ, известных или авторитетных людей, исторические или статистические факты и т.д.

Если не убедили оппонента, приведите еще пару доводов или расскажите еще 1-2 случая с требуемым итогом событий, покажите собеседнику преимущества такого разрешения ситуации (не забывайте упоминать авторитетные источники).

7. Раскройте преимущества нового разрешения вопроса. Покажите выгоды результата, описанного в последней истории (люди не всегда умеют делать выводы, тем более, нужные вам).

8. Четко заявите о своем намерении. Кратко и лаконично подведите итоги, перечислите все выгоды и озвучьте свое предложение.

9. Укрепляйте доверие. По окончании переговоров скажите, что вам было приятно иметь с собеседником дело, выскажите намерение продолжать сотрудничество (независимо от результата беседы) и готовность оказать помощь или услугу.

Влияние невербального общения на эффективную коммуникацию [17]



Помимо психологической стыковки, для эффективной коммуникации, нужна еще и стыковка на физическом уровне, вернее на уровне подсознательно-физическом. Это невербальная коммуникация - общение на языке жестов, мимики и т.д. Именно она, является самым мощным оружием, поскольку

невербальные знаки нашим подсознанием определяются как более правильные (их подделать намного труднее). Около 60% информации, мы получаем из невербальных источников. Поэтому, роль мимики, позы и жестов в коммуникации переоценить сложно:

1. Зеркальное отражение жестов собеседника. Копируйте жесты, мимику, интонацию собеседника, положение рук и ног, но делайте это осторожно, без излишнего рвения, и так, чтобы это не было слишком заметно. Люди любят смотреться в зеркало, но не любят, когда их пародируют.

2. Не вторгайтесь в личное пространство собеседника. На всем протяжении беседы, пока не будет достигнут необходимый уровень доверия, держите дистанцию. Не подходите, на дистанцию менее полуметра к собеседнику. Это расстояние личного интимного

пространства и любое вторжение в эту зону (до момента достижения доверия) вызовет эффект «испуганного ежика». Человек подсознательно выпустит "иголки" и о какой договоренности не может быть речи. Если вы встречаетесь не первый раз или уже наладили отношения (только в этом случае) и хотите сократить дистанцию, в конце беседы подойдет прикосновение или дружеское похлопывание по плечу.

3. Старайтесь не прикасаться к носу и рту, на подсознательном уровне, это распознается как ложь.

4. Поза во время беседы должна быть открытой, это воспринимается как искренность и доброжелательность. Открытая поза, когда руки и ноги не скрещены.

5. Обратите внимание на свою речь, в особенности дикцию, темп речи, громкость, паузы в словах. Говорите не слишком быстро, но и не слишком медленно. Нормальный темп речи 120 слов в минуту. Старайтесь не переходить на крик. А паузы и вздохи иногда могут сказать даже больше чем слова.

6. Не говорите "Вы, не правы", "Я с вами не согласен". Это настраивает человека против вас. Лучше сказать "Я с вами согласен, однако..." или "Да, однако..." и излагайте свои доводы.

7. Ваше тело говорит о согласии. В то время, когда говорит собеседник, наклоните голову вперед или слегка кивайте, как бы соглашаясь с его словами. Это действие с вашей стороны говорит на языке тела, что вы согласны и готовы на сотрудничество и взаимность.

Эти простые и нехитрые приемы позволят вам положительно расположить к вам практически любого человека. И ваша коммуникация будет эффективной

Эффективная обратная связь.

Обратная связь (ОС) в переводе с английского (feedback — «фидбэк») обозначает реакцию в ответ на определенное действие или событие, и мы рассматриваем ее в контексте общения.

Обратная связь – это впечатление человека от действий, которые совершил другой человек.

Обратная связь - это всегда диалог. А это предполагает общение, взаимодействие равноправных партнеров, которые обмениваются своим видением и опытом относительно различных вопросов и проблем. Стороны в диалоге ориентированы на уважение друг друга, на понимание и взаимное обучение.

Чем полезна **обратная связь**? Обратная связь:

- мотивирует человека к качественному выполнению работы в будущем;
- закрепляет позитивные *модели поведения*;
- приводит к более быстрому достижению *взаимопонимания*, и, следовательно, общение становится глубоким, удовлетворяющим его участников;
- включает *осознанность*, что позволяет человеку исправлять свои ошибки и не допускать их впредь;
- собеседник получает уникальную информацию о том, как его воспринимает человек, как реагирует на него, как реагирует на его поведение, как понимает и интерпретирует его, как его поведение воздействует на других;
- помогает понять, как человек ведет себя в конфликтных ситуациях, чего не замечает в своем поведении, на что следует обратить внимание во взаимоотношениях с другими людьми.

Правила эффективной обратной связи:

- 1) Начните с позитива - человек лучше воспримет общение. Прежде чем критиковать, скажите подопечному что-нибудь хорошее, признайте его результаты, только конкретно и искренне;
- 2) Если возникают проблемы, помните, что главный вопрос – «что делать, чтобы исправить ситуацию или предотвратить ее повторение в будущем?», а вопрос «кто виноват?» – вторичен;
- 3) Подвергайте критике только действия подопечного, оценочные суждения о личности - неприемлемы;
- 4) Говорите только о конкретной ситуации, обобщения типа «всегда» и «никогда» обычно не воспринимаются всерьез и вызывают чувство протеста;
- 5) Дайте подопечному возможность высказаться, внести свои предложения, потому что это способствует проявлению ответственности и инициативы.

Для ментора обратная связь это инструмент, который позволяет:

- Выразить признание подопечному и поддержать его высокую мотивацию;
- Изменить ожидания, оценку и самооценку подопечного;

- Повысить продуктивность и результативность работы;
- Прояснить цели и уточнить задачи, стоящие перед подопечным;
- Понять причины нежелательного поведения подопечного;
- Скорректировать поведение подопечного и ожидания с целью более рационального использования возможностей ситуации;
- Нацелить подопечного на развитие в конкретном направлении;
- Развить взаимопонимание и взаимное доверие;
- Поддержать положительную атмосферу в общении;
- Выявить, что какой-либо процесс или инструмент не обеспечивает нужный результат;
- Выявить сферы, требующие изменения или развития, чтобы обеспечить устойчивый рост и прогресс процесса менторинга.

Также для эффективной обратной связи важно знать:

1. Существует описательная и оценочная обратная связь (ОС).

Когда речь идет об описательной ОС, мы сообщаем другому человеку, о наших чувствах, которые были вызваны его действиями. Когда мы говорим об оценочной ОС, то, как правило, тогда мы высказываем оценочные суждения (которые могут быть и отрицательными).

Пример эффективной описательной обратной связи: «Прослушав вашу информацию, хочется отметить ее полноту, актуальность, конкретность, приводилось много интересных фактов»

Пример оценочной ОС: « Ваша информация была полной, конкретной, с фактами.

Однако, она была изложена очень профессиональным языком и может быть непонятной для многих других».

Старайтесь не допускать в разговоре оценочные слова такие как, плохо/хорошо, правильно/неправильно.

2. Обратная связь работает, когда она конкретная, а не общая.

Мы часто слышим такие высказывания: «Вы хорошо провели встречу; сделали прекрасную презентацию...; вы сделали неплохо свое задание...; вы часто ошибаетесь» и т.п. такие описания не дают конкретной информации. Эти высказывания абстрактны и не имеют практической ценности, так как просто выражают ваше отношение к произошедшему. Следовательно, человек не может изменить своего поведения, так как не знаем, что конкретно необходимо корректировать.

Пример конкретной ОС: «Вы очень хорошо выполнили задание, особенно мне понравилось..., и в том месте, где вы отмечали мне понравилось, как вы описали это... а вот эту тему, я бы заменила на ...»

3.Эффективная обратная связь должна учитывать потребности двух сторон.

Как правило, для нас важно высказывать то, что мы чувствуем, и мы не задумываемся, как наши слова могут подействовать на других людей. Мы используем обратную связь, для облегчения своих чувств, однако такая ОС удовлетворяет только наши потребности. Она оправдана в тех случаях, когда нужно защититься от агрессии направленной на вас. Такая ОС может нарушить коммуникацию, а также она не несет полезной информации получателю.

Пример: У вас с вашим подопечным произошел неприятный разговор и вы, тут же дали ему обратную связь, указав на его ошибки, в этот момент он еще не отошел от разговора, и чувствует себя морально подавленным и побежденным. Эта обратная связь еще больше демотивирует его. В данной ситуации было бы уместнее дать ему время отойти от разговора, а затем дать ОС.

Используя обратную связь вы мотивируете подопечного на ответственность, на развитие и тем самым закладываете основу тех результатов, которые в итоге действительно получите. Такой способ взаимодействия - наиболее эффективный и вы прикладываете меньше сил.

Если же обратная связь отсутствует, то уровень осознанности и ответственности подопечного заведомо не может быть высоким. Если подопечный не понимает, что происходит, не владеет достаточной информацией о себе, о выполняемой им работе , то он не может быть эффективным и давать хорошие результаты.

Приложение №1

Договор между ментором и подопечным (менти)

Данные об участниках программы менторинга

	Ментор	Подопечный (менти)
Фамилия, имя		
Должность:		
Телефон:		
E-mail:		

Достигнутые договоренности:

Период программы менторинга:	
Периодичность очных встреч:	
Инициатором очной встречи является:	
Ориентировочная длительность встреч:	
Возможность дистанционного проведения встреч (Skype, телефон, т.п.)	
Частота обращения подопечного (менти) за помощью к ментору между встречами	
Приоритетный способ связи для ментора	
Приоритетный способ связи для подопечного (менти)	

Цели развития подопечного (менти):

Цели развития подопечного (менти) на период программы менторинга

Дата: _____

Дата: _____

Подпись ментора: _____

Подпись подопечного: _____

Приложение №2

Отчет ментора о результатах работы подопечного

Уважаемый ментор!

Предлагаем Вам принять участие в оценке менторства вашего подопечного

Ваши ответы помогут при определении степени готовности подопечного к самостоятельному ведению и развитию бизнеса.

Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 – максимальная оценка, 1 – минимальная оценка) проведите оценку по нижеследующим параметрам.

Вопрос	Оценка
1. Достаточно ли было времени, проведенного Вами с подопечным для получения им необходимых знаний и навыков?	
2. Насколько точно следовал подопечный Вашим рекомендациям?	
3. В какой степени затраченное на менторство время было посвящено проработке теоретических знаний?	
4. В какой степени затраченное на менторство время было посвящено проработке практических навыков?	
5. Насколько, по Вашему мнению, подопечный готов к самостоятельному эффективному ведению бизнеса благодаря программе менторства?	
6. Каков на данный момент, на Ваш взгляд, уровень профессионализма подопечного?	
7. Какой из аспектов обучения, на Ваш взгляд, является наиболее важным для подопечного при прохождении менторства?	
8. Какой из используемых Вами методов обучения Вы считаете наиболее эффективным (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов):	
8.1. Самостоятельное изучение подопечным материалов и выполнение заданий	
8.2. Ответы ментора на возникающие вопросы подопечного по электронной почте	
8.3. Ответы ментора на возникающие вопросы подопечного по телефону	
8.4. Личные консультации в заранее определенное время	
8.5. Личные консультации по мере возникновения необходимости	
8.6. Поэтапный совместный разбор практических заданий	

10. Какие наиболее важные для успешного и самостоятельного ведения бизнеса, на Ваш взгляд, знания и навыки Вам удалось передать подопечному?

11. Использовались ли Вами какие-либо дополнительные эффективные методы обучения помимо перечисленных (если да, то перечислите их)?

12. С учетом вышеизложенного оцените общий личностный потенциал вашего подопечного (напротив выбранной графы поставьте значок "+"):

Отчет подопечного о процессе прохождения менторства и работе ментора

Уважаемый подопечный!

Предлагаем Вам принять участие в оценке процесса менторства и вашего ментора. Ваши ответы помогут при выявлении наиболее типичных трудностей, с которыми сталкивается подопечный в период менторства. В результате Ваших искренних ответов на вопросы этой анкеты будут определены лучшие менторы, а также выявлены проблемы в процессе менторства, на которые следует обратить внимание. Используя шкалу от 1 до 10 (где 10 – максимальная оценка, 1 – минимальная оценка) проведите оценку по нижеследующим параметрам.

Вопрос	Оценка
1. Достаточно ли было времени, проведенного с Вами ментором, для получения необходимых знаний и навыков?	
2. Как бы Вы оценили требовательность ментора?	
3. Насколько полезными в работе оказались полученные Вами в ходе менторства теоретические знания?	
4. Насколько полезными в работе оказались полученные Вами в ходе менторства практические навыки?	
5. Насколько быстро Вы освоили необходимые знания и навыки для самостоятельной работы?	
6. Являются ли полученные в ходе менторства знания и навыки достаточными для самостоятельного ведения и развития бизнеса?	
7. Какой из используемых ментором методов обучения Вы считаете наиболее эффективным (расставьте баллы от 1 до 10 для каждого из методов):	
7.1. В основном самостоятельное изучение Вами материалов и выполнение заданий	
7.2. Ответы ментора на возникающие у Вас вопросы по электронной почте	
7.3. Ответы ментора на возникающие у Вас вопросы по телефону	
7.4. Личные консультации в заранее определенное время	
7.5. Личные консультации по мере возникновения необходимости	
7.6. Поэтапный совместный разбор практических заданий	

8. Какой из перечисленных или иных использованных методов обучения Вы считаете наиболее эффективным и почему? _____

9. Какие наиболее важные, на Ваш взгляд, знания и навыки для успешного самостоятельного ведения бизнеса Вам удалось освоить благодаря прохождению менторства?

Развивающие вопросы

Этап	Пример вопроса	Польза вопроса
1. Осознание ситуации и имеющихся ресурсов	От кого и чего зависит на данный момент развитие событий? На что именно, как и в какой степени влияете лично вы?	Позволяет подопечному осознать личную ответственность, Обозначить зоны своей компетентности.
2. Осознание возможностей и препятствий	Что вы можете сделать, и какие возможны препятствия? Какие условия были бы идеальны для достижения цели? Как вы можете повлиять на появление благоприятных и нейтрализацию неблагоприятных условий?	Психологическая подготовка к препятствиям. Подопечный заранее готовится к тому, как будет справляться с трудностями, если таковые возникнут
3. Разработка плана действий	Что, когда, кому и в какой последовательности следует делать для реализации намеченного? Для достижения цели: что нужно делать обязательно, что желательно, а без чего можно обойтись? Кто будет отвечать за каждый этап? Когда должны быть реализованы действия на каждом этапе? Какие дополнительные средства и помощь понадобятся на каждом этапе? Что будет свидетельствовать о возможности продвижения на следующий этап?	Подопечный учится отделять значимые критерии от незначимых, планировать работу и время, самостоятельно определять уровень своего мастерства (т.е. понимать, сколько времени ему понадобится для завершения работы) Работать в команде
4. Окончательная проработка	Что еще требует дополнительного уточнения? Какие существуют варианты? В чем могут состоять принципиально отличные подходы к задаче?	Подопечный учится творческому подходу к решению любой задачи

Использованные источники:

1. Руководство по менторству. Подготовлено Центром IRIS
www.sud.gov.kz/system/files_force/page_docs/rukovodstvo_po_mentorstvu.doc?..
2. Пособие по менторству (Новые горизонты)
www.thenewhorizons.org/wp-content/uploads/.../
3. Равный равному: пособие для менторов
www.insha-osvita.org/wp-content/uploads/2015/10/Handbook-PeerToPeer_RU.pdf
4. Тренинговое руководство по подготовке сотрудников и волонтеров проекта «Программа менторской поддержки»
<http://docplayer.ru/34665106-Treningovoe-rukovodstvo-po-podgotovke-sotrudnikov-i-volonterov-proekta-programma-mentorskoj-podderzhki.html>
5. Менторство. Реэт Лая. Эстонский центр информации и гендерных исследований (ENUT)
www.uhrf.org/index.php/component/dropfiles/?task=frontfile.download&id=29
6. Памятка наставнику
www.uggs.rkomi.ru/content/15496/ПамяткаНаставника.pdf
7. Пособие менти. Программа менторинга
www.rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-menti/
8. Пособие ментора. Программа менторинга
<http://www.rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-mentora/>
9. Менторство. Самосовершенствование
www.yaumba.ru/selfdevelopment/2015/03/16/mentorstvo.html
10. Руководство для наставников. Организационная психология.
https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2012/09/29/1243897864/OrgPsy_2012-3_Konyaeva_67-89.pdf
11. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе
www.lawru.info/dok/2013/11/18/n137654.htm
12. Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей
<https://blogtrenera.ru/blog/pyat-glavnyx-priemov-nastavnichestva-kak-obuchat-i-motivirovat-vzroslyx-lyudej.html>
13. Коммуникация
<http://www.psychologos.ru/articles/view/kommunikaciya%20?>>

14. 9 правил эффективной деловой коммуникации
<https://4brain.ru/blog/9-правил-эффективной-коммуникации/>
15. Основы эффективной коммуникации
http://www.oratorica.com/news/articles/osnovy_effektivnoy_kommunikacii
16. Эффективная коммуникация
<http://ctraxi.ru/kommunikaciya.html>
17. Эффективные коммуникации
<http://psyfactor.org/lib/communications3.htm>
18. Ключевые качества современного лидера
www.vestniklp.ru/klyuchevye_kachestva_sovremennogo_lidera/
19. Какой он современный лидер?
<http://www.manalfa.com/lichnost/kachestva-lidera>
20. Развитие лидерских навыков <https://www.b17.ru/blog/62869/>.
21. Лидерские качества
www.release-me.ru/leader/quality.php
22. Основные лидерские качества. Об успехе и гармонии жизни.
<https://siellon.com/osnovnyie-liderskie-kachestva/>
23. Лидерские качества. Как развить лидерские качества?
www.alfalady.com/psixologia/leader.htm
24. Обратные связи в обучении.
www.sorit.ru/mshtml/Pedagogika/Obratnaya_svyaz_v_obuchenii.htm
25. Принципы обратной связи. Зачем нужна обратная связь
www.orator.biz/library/salomasov/principi_obratniy_svyazi/
26. Техники обеспечения обратной связи на тренинге
www.wm-help.net/lib/b/book/3019837164/106
27. Правила обратной связи в тренинге
<http://mtrening.com/публикации/для-руководителя/правила-обратной-связи-в-тренинге/>
28. Секреты обратной связи в тренинге (Мамонов Е.)
<http://отрасли-права.рф/article/15642>