

НАРЪЧНИК НА МЕНТОРА



СЪДЪРЖАНИЕ

1. Менторство – определение.....	2
2. Процесът на менторството.....	5
3. Етапи на менторството.....	9
4. Пет ключови стъпки за осъществяване на менторска връзка	10
5. Основни принципи в работата на ментора.....	11
6. Задачи и отговорности на ментора.....	12
7. Характеристики на добрия ментор.....	14
8. Видове ментори и техните роли.....	16
9. Ползи от менторството за младите хора:.....	18

1. Менторство – определение

Кратка история

Менторството е една от най-старите форми за оказване на влияние и механизъм за неформално учене.

Vozeman и Feeney (2007) определят менторството, като “процес за неформално предаване на знания, социални капитали и психо-социална подкрепа насочени към получателя, в областта на работата, кариерата или професионалното му развитие; наставничеството предполага неформално общуване лице в лице за продължителен период от време, между човек, за който се смята, че има съответните натрупани знания, мъдрост и опит (ментор) и човек, за който се счита, че има по-малко (протеже).“

Менторството е помощ от един човек към друг при преминаване през значителни преходи в човешкия живот, като придобиване на знания и умения, намиране на работа, социално интегриране, начин на мислене, като менторът е този който подпомага наставлявания при осъществяването на тази промяна. Менторът е по-опитен възрастен или специалист, който служи като модел на подражание.

За менторството се смята, че е предаването на мъдрост от мъдър и доверен съветник, който обикновено заема лидерска позиция, който помага и насочва кариерата на друг човек, обичайно в горните ешелони на организацията. Има два най-общи термина, които се ползват за описването на насочваното лице – „наставляван“ и „протеже“, други по-малко използвани термини са „чирак“ и „студент“.

Менторът-наставник се грижи за своите протежета и се оттегля, когато види, че те получават най-добрия шанс да използват своя потенциал за растеж в кариерата. Менторството включва преподаване, обучение, коучинг и помага да се изгради висока степен на доверие и увереност. Но това, което носи пълната магия на наставничеството

е в известна степен чувството на привързаност и топлото приятелство, което се изгражда.

Смята се, че менторството като концепция възниква в гръцката митология, когато Одисей поверява сина си Телемах на богинята Атина, която приема облика на Ментор — стар приятел на Одисей. Функцията на Ментор била да действа като мъдър съветник и помощник на Телемах. Самото менторство по-късно се налага като обичайна практика при сформирването на търговските гилдии, изразяващо се и по нашите земи под формата на чиракуване, когато млади момчета са наставлявани при усвояването на даден занаят от опитни майстори.

По-късно Владимир Дал в своя речник дава обяснение на думата ментор с латински произход: лидер, учител, наставник, възпитател или неумолим надзирател. В английския език се използват близките по съдържание думи: **коучинг и менторство**.

Менторингът или преведено на български език наставничеството е метод, който дава възможност по-специално за децата в риск, за по-лесно приобщаване към образование и професионална заетост.

Като дума наставничеството е сравнително ново словообразование, което се появява в Америка през 80 -те години на миналия век. Интересно е, че във Великобритания първоначално използват глагола **среда** и думата наставничество като част от общността.

Терминът „менторство" става много модерен управленски инструмент през 90-те години на миналия век. Изведнъж всички започват да говорят за него и да го практикуват.

Менторски отношения възникват в почти всички сфери на човешката дейност и почти във всеки етап от историята. Много е трудно да се намери дефиниция, която да описва всички съществуващи видове менторски взаимоотношения.

От гледна точка на менторството на работното място, най-полезната от тях е: „Взаимоотношение и процес, при който един човек предлага помощ, насоки, съвет и подкрепа в обучението и развитието на друг човек" /Армстронг, 2009/

Ерик Парслоу - преподавател в Оксфорд по **Коучинг и Наставничество** показва, че те имат много общи неща, но открива съществена разлика между тях, той влага следното разбиране — треньор е лице съсредоточено да **открива** възможностите за или в даден човек, докато за наставничеството - да **подкрепя** даден човек.

Най-общо казано, може да се даде следното определение за термина менторство:

Доброволно партньорство между двама души, при което единият (наставникът) доброволно дава своето свободно време, за да подкрепя, насърчава и обучава другия (наставявания).

Менторството е доброволна връзка между двама / ментор и наставяван/, която цели да подобри придобиването на нови знания, умения и опит, както и личностно развитие на младия човек, чрез продължителна подкрепа. То е процес на взаимно сътрудничество и изисква известен период от време. Менторството е поверително, менторът не е учител или обучаващ, не е специалист — консултант, но той може да помогне на наставявания и да го свърже с консултант при необходимост. В днешни времена много световно известни личности насърчават и подпомагат талантиливи млади хора при развитието на кариерата им.

В съвременността терминът менторство се използва за описание на връзка, при която някой получава съвети и напътствия от друг по-опитен от него.

Примери за менторство

Менторството може да се използва в безкрайно много области. Ето няколко примера:

- по-опитни хора помагат на по-млади и неопитни
- възрастни помагат на ученици в тяхната училищна дейност
- възрастни помагат на деца или юноши да се справят с различни проблеми
- хора помагат на други да се преборят с пристрастявания
- хора помагат на лишени от свобода да се реинтегрират в обществото

- хора помагат на бездомни
- хора помагат на други хора да практикуват спортове или други дейности
- жени професионалисти помагат на други жени да се реализират на пазара на труда
- опитни работници помагат на новопостъпили на работа да се интегрират във фирмата
- опитни учители помагат на нови колеги
- големи компании помагат на по-малки (колективно менторство)

Всички тези видове менторство могат да бъдат формални (организирани от училища, университети, организации, фирми, ведомства, асоциации...), или неформални (спонтанни).

Важно е да се знае, че менторството не е процес на извършване на работа вместо някой друг, а помага на някой да върши своята работа.

2. Процесът на менторството



Процесът на менторство може да бъде описан и определен по различни начини. Въпреки това, качествено и ефективно менторство е процес на персонализирано, целенасочено, организирано и поддаващо се на оценяване трансформиране.

- **Персонализирано:** всеки човек има различни потребности и процесът на менторство трябва да отговаря на тези специфични потребности.
- **Целенасочено:** менторството не може да бъде натрапена връзка. Да бъдеш ментор е доброволен избор, така както и да имаш ментор.
- **Организирано:** процесът не е първичен и спонтанен, базиран единствено на доброто желание и воля; той изисква определени условия и следва определени етапи.
- **Поддаващо се на оценяване:** менторството, също като обучението и преподаването, преследва определени цели. Важно е тези цели да се дефинират и да бъде възможно да се оцени тяхното постигане.
- Процесът на менторство е и **мултифункционален**. Той цели цялостно развитие и адаптиране на личността..

Ефективното менторство носи ползи и за менторите и за наставяваните. Те получават напътствия и съвети, достъп до информация и услуги, много от които иначе не са достъпни за тях. Менторството им помага да преодоляват бариери, окуражава ги и повишава мотивацията им за промяна, а самите ментори получават удовлетворение от промяната в поведението и личностното развитие на наставяваните.

Менторските програми най-общо следват следните основни стъпки:

Набиране и подбор на ментори:

Желанието да си ментор не е достатъчно. Менторството изисква притежаването на определени общи характеристики, които следва да бъдат внимателно проверени. Менторството не е лесно и грешките могат сериозно да навредят както на ментора, така и на напътствания.

Разбира се, съгласно проекта, менторът трябва да разполага със свободно време. На него/нея трябва да може да се разчита. Менторството изисква упоритост и издръжливост. Определени черти на характера са задължителни.

Менторът трябва да притежава силен характер. Той/тя трябва да бъде позитивен и насърчаващ, но трябва да е способен да казва “не”. Менторът трябва да бъде едновременно дистанциран и чувствителен. Той/тя трябва да направлява и съветва, без да изглежда снизходителен. Менторът никога не трябва да забравя, че неговата работа е да знае какво е нужно да направи наставяваният и при нужда да коригира действията му. Това е много важно. Менторът е морален съветник и терапевт и не е необходимо да поема отговорност или да управлява наставявания.

- **Обучение на ментори:**

Има няколко основни компетенции и качества, задължителни за всички ментори. Абсурдно би било да се организира колективно обучение на ментори, включени в обща програма за менторство. Разбира се, избраните ментори имат различен професионален и житейски опит, умения и знания и първоначално или продължаващо обучение трябва да се прилага индивидуално, в зависимост от конкретните потребности на всеки от тях. Въпреки това, винаги съществува най-малкото обща потребност всеки ментор, включен в обща програма: да познава темата на тази програма и да получи специфични знания в зависимост от контекста. Програмите за менторство, насочени към деца, ученици и студенти, новопостъпили на работа, хора с увреждания, имигранти, бежанци не са еднакви по своята същност...

- **Съответствие между ментори и наставявани:**

Естествено, намирането и свързването на подходящите хора не е точна наука. Но съществуват някои обективни факти, които могат да ни помогнат в тази посока.

Когато потребностите от менторство са идентифицирани, главният въпрос е да се намери най-подходящият ментор. Процесът на ефективно намиране на ментор за съответния наставяван е основен по отношение на продължителността на отношенията на менторство.

На първо място е потребността на бъдещия наставяван, неговите очаквания от отношенията с ментора, както и общите интереси помежду им.

Освен това, други фактори като пол, възраст, езикови особености и др. са критерии, които **трябва** да се вземат под внимание.

На последно място, изборът на ментор и наставяван трябва да удовлетворява и двете страни.

- Създаване на първоначален контакт ментор - наставляван:

Първият контакт е особено важен, за да се постави основата на отношенията на менторство. Важен пункт: разговорите между ментор и наставляван трябва да са поверителни.

На първата среща наставляваният трябва да има възможност да зададе всички въпроси, които желае.

Основната цел на първоначалния контакт е да постави основата на плана за действие на менторството - с неговите основни цели и процедури, включително и начините на комуникация и честотата и продължителността на срещите.

- Създаване на отношения на менторство:

Менторството е основано на потребностите на наставлявания, но е важно да се знае, че ефективните менторски отношения са винаги отношения на сътрудничество. Менторите и наставляваните се учат взаимно. И двете страни трябва да уважават другата гледна точка.

Наставляваният трябва да определи от какъв вид подкрепа се нуждае, а не обратното. Менторите трябва да мотивират наставляваните да взимат сами решения.

Отношенията на менторство изискват време. Но менторът не трябва да бъде продължително време на разположение на наставлявания. Те трябва да планират и работят съвместно.

Менторът не трябва да се занимава с всички аспекти от живота на имигранта. Менторството трябва да бъде целенасочено.

Конфиденциалността е ключов елемент на менторството. Отношенията на менторство трябва да са напълно поверителни.

Изключително важно е да се спазват тези правила, за да може менторството да е ефективно.

- Приключване на менторството:

Процесът на менторство е ограничен във времето. То е свързано с определена цел. Менторството не е оказване на подкрепа за цял живот. Дори в случай, че менторът и наставляваният продължат да контактуват, менторството трябва да приключи.

Съществуват ред причини, поради които менторството трябва да завърши:

- целта е постигната, отпаднала е необходимостта от по-нататъшно менторство;
- максималната продължителност на менторската програма е достигната. Ако целта не е постигната (или не напълно), двете страни трябва да се договорят дали да продължат процеса;
- наставляваният смята, че вече не се нуждае от менторство и решава да го прекрати.

3. Етапи на менторството

Първи етап — Откриване

За този етап е характерно създаването на менторинг двойка, предпоставка за създаване на бъдещи отношения и сключване на договор. На този етап се създава доверителна връзка, обсъжда се съвместната работа и се формират целите, по които ще се работи.

Втори етап — Растеж

За този етап е характерно наставлявания да не се чувства сигурен. В резултат на създадената доверителна връзка, менторът се ориентира в проблемите му. Акцентът трябва да се постави върху силните и слаби страни на наставлявания, неговите знания и умения, лични качества, които да му повлияят да се развива самостоятелно.

На този етап менторът прави качествена и адекватна оценка на потребностите на младия човек.

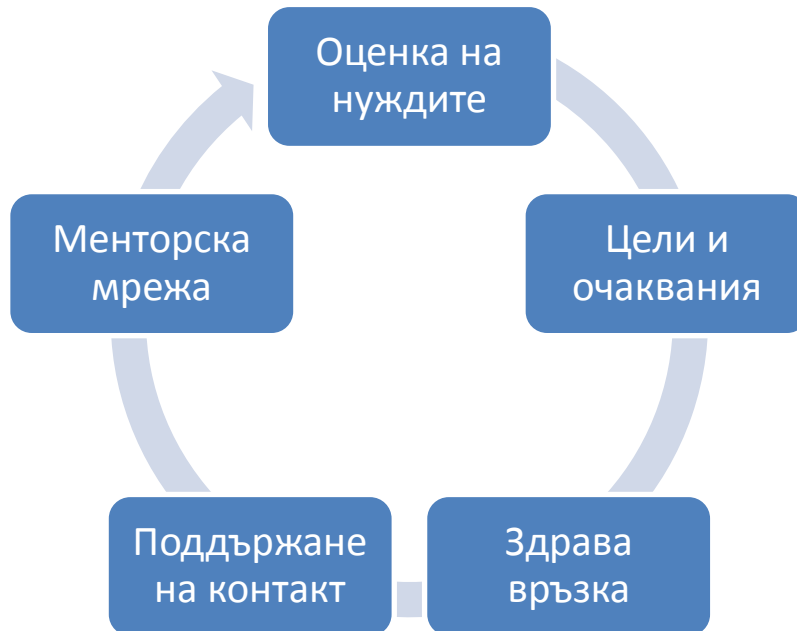
Трети етап - Развиване на независимост

В този етап наставникът насърчава наставлявания да показва това, което и научил и да го прилага в ежедневието си.

Четвърти етап — Край

Този етап се изразява в прекратяване на активното взаимодействие между ментора и наставлявания.

4. Пет ключови стъпки за осъществяване на менторска връзка



Оценка на нуждите

Има пет основни стъпки за успешни менторски взаимоотношения. На първо място, оценка на текущото състояние на вашите менторски взаимоотношения. Какви отношения имате в момента? Как сравнявате тези взаимоотношения различните видове функции, които трябва да изпълняват? Преди да започнете да работите върху установяването на нови взаимоотношения, е добре да помислите и да направите задълбочена оценка на сегашните си отношения.

Поставете цели и изяснете очакванията

Второ, идентифицирайте някои цели от гледна точка на това, което искате да постигнете. Това означава да разгледате сегашните си наставнически взаимоотношения и да планирате как могат да се запълнят съществуващите пропуски.

Фокус върху създаването на здрава връзка

Трето, започнете да изграждате здрава връзка. Още в началото се опитайте да си изясните нуждите и важните неща за другия човек. Това е най-важната стъпка от изграждането на успешни менторски отношения.

Търсете възможности за поддържане на контакт

Четвърто, взаимоотношенията са нещо, което се изгражда от всички страни. Вие също имате ангажимент да търсите възможности за взаимодействие и сближаване. Връзката ви ще се изгради постепенно, но трябва да работите за това.

Създайте менторска мрежа

И пето, помнете, че ключовата дума тук е взаимоотношения (в множествено число). Взаимоотношенията често са нещо, на което не се гледа твърде сериозно, но те често могат да бъдат изключително продуктивни и да работят в посоката, в която има нужда. Идеята тук е, че е добре да разчитате на различни типове взаимоотношения, за да имате богат набор от ресурси, които да използвате.

5. Основни принципи в работата на ментора

- **Споделяне на опит** между наставник и наставляван, символизиращ двупосочна улица и е от полза за двамата партньори.
- **Равноправно партньорство** - и наставникът и наставляваният спомагат за успешна взаимовръзка и добра атмосфера по време на партньорството.
- **Поставяне на реалистични цели** — поставените цели трябва да са в съответствие с определеното време и да бъдат постижими.
- **Поверителност** — участниците трябва да проявят дискретност и да не коментират наставника и наставлявания пред други лица.
- **Споразумение** — макар че менторството е доброволно партньорство между двама души, в което и двамата партньори са дали устното си съгласие е необходимо да се изготви писмено споразумение, в което са описани правилата

за сътрудничество. Съдържанието на споразумението може да подлежи на промяна по всяко време.

6. Задачи и отговорности на ментора

Едни от най-важните задачи на ментора са:

- Да извършва системни наблюдения на поведението на наставявания — диагностициране на потребностите, способностите и дефицитите му
- Да води работна документация по случая
- Да изготвя индивидуален план за работа с наставявания
- Да планира дейности свързани с развитието на интересите и способностите на наставявания

Отговорностите на ментора включват:

- Да работи в екип основан на взаимно доверие и уважение между наставник и наставяван.
- Да изготвя план за развитие с ясни и постижими цели.
- Да информира наставявания за очакванията си и начините за постигане на съгласуваните цели.
- Да поддържа редовен контакт с наставявания.
- Да следи за динамиката и промените в развитието на наставявания.
- Да му поставя конкретни задачи, свързани с постигане на определени цели в различните етапи на съвместната работа
- Да се информира своевременно за състоянието и поведението, да дава обратна връзка на наставяваното лице.
- Да подпомага процесите на мотивация и активност при изпълнение на поставените задачи.
- Да отчита ефективността от работата си и качеството на постиженията на наставявания. Създава отношения на доверие и уважение със стажанта;
- Окуражава стажанта за диалогично и равнопоставено отношение;
- Определя взаимните очаквания със стажанта;
- Познава и следи за спазването на правилата, по които протича стажът;
- Познава и се ръководи от етичните стандарти на своята професия;

- Насочва стажанта към други ангажирани лица по въпроси от тяхната отговорност;
- Полага усилия да разбере и комуникира нуждите на стажанта за практическо учене;
- Подпомага осъзнаването от стажанта на своите нужди и мотивация за стаж;
- Окуражава стажанта да поема отговорност;
- Посочва на стажанта постиженията в работния му опит;
- Подпомага адаптирането на стажанта към работата;
- Представя стажанта в екипа;
- Запознава стажанта с работното пространство и правила;
- Осигурява на стажанта материали и оборудване за изпълнение на работата му.
- Познава програмата за стаж;
- Познава уменията и областите за развитие на стажанта;
- Подпомага стажанта да си поставя цели в работата, които са постижими, измерими, срочни и ясни като учебна стойност;
- Предизвиква стажанта да мисли креативно за работата си;
- Възлага текущи задачи в съчетание с планираните;
- Дава инструкции при изпълнението на задачи;
- Показва правилно изпълнение;
- Регулярно обсъжда със стажанта изпълнението на плана, проблемите и възможните промени;
- Поема и отчита свои ангажименти между срещите Дава “вътрешна” информация;
- Предоставя специфични ресурси и инструменти – образци, софтуер, книги и т.н.;
- Помага за създаването на връзки с други професионалисти;
- Наблюдава изпълнението на работата от стажанта;
- Дава постоянна обратна връзка;
- Води систематични записки за изпълнението на стажанта;

Основните цели на отношенията между ментора и другия човек са:



- *борба за взаимни ползи* – подкрепа за постигане на целите на другия;
- *съгласие за конфиденциалност* – това е критичен момент в изграждането на доверени отношения, с цел достигане на пълния потенциал на взаимоотношенията;
- *ангажимент за откровеност* – и двете страни ясно да заявят, какво очакват да получат от тези отношения и тяхната визия затова, как ще постигнат целите си;
- *слушане и учене* – взаимните ползи и честността се постигат, когато и двете страни умеят да чуват и уважават гледната точка на другия;
- *изграждане на работещо партньорство* – сътрудничеството за постигане на общите професионални цели води до запознаване с предпочитания работен стил, дневни задължения и професионални аспирации;
- *водене чрез личен пример* – делата оставят най-силно и трайно впечатление;
- *бъдете гъвкави* – може да имате ясно дефинирани цели и все пак процесът на изпълнение също може да е толкова важен, а на моменти дори и повече от самите цели.

7. Характеристики на добрия ментор



Трудно е да се определи дали един човек е подходящ да бъде ментор или не, но определено качествата, които са основни за ефективна и ползотворна работа са:

- Вътрешна мотивация да помага на другите;
- Положителен професионален опит;
- Знания в областта на междуличностното общуване и конфликти;
- Умения за планиране на времето;
- Умения за поставяне на задачи и цели
- Умения за дефиниране и решаване на проблеми

Важно е също така менторът да има силен характер. Да бъде позитивен и насърчаващ и да казва „не“ в ситуации, когато това се налага. Да бъде дистанциран и чувствителен, да направлява и съветва, без да е снизходителен.

Най-важното качество на ментора е, че той е човек с повече опит и който играе ролята на съветник или преподавател и служи като модел на подражание. Той ръководи процеса на обучение и усъвършенстване на личностните умения на обучаващия се, като му дава възможност да получи знания, опит и усет в избраната от него област и мрежи от контакти.

Добрите ментори следва да бъдат:

- Да бъдат добри слушатели.

- Да споделят своя опит — възможност да прилагат теорията на практика.
- Да показват ентузиазъм и отговорност по време на обучението
- Да бъдат креативни и позитивни, не само да инструктират обучаемите
- Да установяват и поддържат подходяща атмосфера, взаимно доверие.
- Да бъдат тактични.
- Да бъдат добри организатори.
- Да окуражават наставляваните как ефективно да разрешават проблемните ситуации

8. Видове ментори и техните роли

Различните менторски взаимоотношения могат да доведат до различни видове ментори:

- *Мъдър лидер* – той е на върха на кариерата си в организацията и иска да сподели знания и мъдрост с другите. Повечето менторски отношения с този вид ментори са формално уредени и все пак те често работят с протежета под формата на неформално чиракуване.
- *Коучър за живота* – той е професионален ментор, често е в отдел Човешки ресурси на организацията или е външен консултант. Към тях често се обръщат хора, които искат да сменят работата, или да открият ново призвание в кариерата си и се нуждаят някой да измери тяхното представяне, да ги подготви за новите кариерни възможности или просто да ги подкрепи в поставянето и постигането на личните им цели. Тези отношения са кратки с ясни цели и обичайно се осъществяват лице в лице. Все по-често коучъри за живота предлагат услугите си по телефона или интернет.
- *Обучител* – той работи с настоящи или завършили студенти, за да изгради техните професионални таланти и умения, като промотира ученето и растежа, докато предава знания, дискутира идеи или препоръчва ресурси.
- *Приятели ментори* – техните отношения са неформални и се отнасят до колеги или приятели, които се подкрепят един друг, за да израстват и да се развиват в организация. Те може да споделят опит за професионалното си развитие, бизнес

контакти от социалната си мрежа, или просто да си дават морална опора, по пътя на кариерното си развитие, който са избрали.

- *Довереник* – той е полезен и в стабилна и здрава, както и в дисхармонична и дисфункционална работна среда. Той не е толкова ментор, колкото някой, който може да дискутирате идеи, да ви помага да преодолеете разочарованията си, да сверявате с него визията си за реалността и да искате от него съвет.
- *Ментор-Самоучител* – той придобива формата на книги, наръчници, статии, чеклисти, софтуер, уеб сайтове и осигурява доказано работещи формули или съвети, как стъпка по стъпка да растете професионално. Той не е заместител на реалния ментор и все пак може да е добра основа за изграждането на бъдещи отношения с подходящия ментор.
- *Вътрешен ментор* – това е вътрешният глас на всеки човек, който се чува чрез интуицията и превръща житейските преживявания в лична философия за лидерство. При този подход се вземат предвид минал опит, настоящи компетенции и потенциал за бъдещо развитие. Важно е да се идентифицират преживяванията, които може да задържат потенциала за лидерство. Свързани са със стоящите зад тях ценности, убеждения и вярвания, които могат да се трансформират в принципите на лидерството. Процесът е труден и изисква концентрация, разсъждения и самоанализ, както и умението да се доверявате на собствените си инстинкти.

Видове менторство:

Най-разпространените видове менторство са:

- неформално менторство
- формално менторство

Неформално менторство (т.нар. естествено менторство): менторството възниква спонтанно. Двама души имат общ интерес. Единият от тях, по-опитният, оказва подкрепа, съветва, информира другия.

Формално менторство (т.нар. подпомагащо менторство): менторството е организирано от трета страна (обикновено институция), която създава програма за менторство, свързва ментори и наставявани, проследява и оценява процеса на менторство.

Има и други параметри, като:

- индивидуално менторство (между двама души), най-често използвано
- групово менторство (един ментор на няколко души)
- равнопоставено менторство (в този случай менторът не е по-опитен от наставявания, а двама души взаимно споделят опита си)
- е-менторство (в т. ч. он-лайн менторство)

Тъй като менторите трябва да бъдат доброволци (ако не са, менторството няма да е ефективно), менторството може да бъде платена или неплатена дейност.

9. Ползи от менторството за младите хора:

- Получаване на практически съвети, поощрение и подкрепа
- Развитие на самоуважение
- Възможност да се учат от опита на другите
- Менторът помага на наставявания да получи реален поглед за себе си
- Развитие на знания и умения
- Възможност за обратна връзка и споделяне на проблеми.
- Достъп до позитивни ролеви модели и поведение.
- Изграждане на доверие и самочувствие.
- Мотивация за бъдещо професионално и личностно развитие.
- Социални контакти с професионални лица и организации.
- Лично удовлетворение.