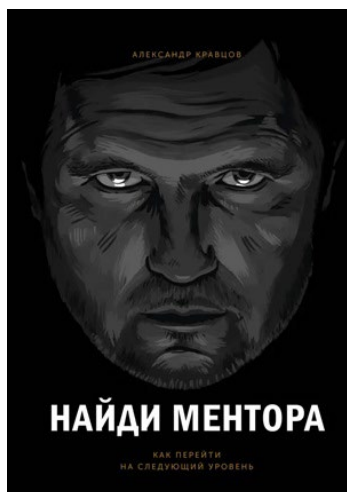


Александр Кравцов. Найди ментора

Даже самые яркие таланты и способности имеют естественные пределы, поэтому устойчивый рост за счет только собственных сил невозможен. Подлинных высот люди добиваются путем привлечения внешних ресурсов, ключевым источником которых являются менторы. Александр Кравцов, крупнейший исследователь менторских практик, делится секретами, благодаря которым люди добиваются выдающихся успехов в карьере и бизнесе. Он убедительно показывает, как правильно подобранный ментор помогает преодолеть потолок, ограничивающий ваш рост. Вы узнаете, как найти своего ментора и построить с ним эффективное, взаимно развивающее сотрудничество. Книга предназначена для тех, кто уже добился результатов, но хочет максимально реализовать свой потенциал и выйти на новый уровень.

Александр Кравцов. Найди ментора. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 202 стр.



Купить [цифровую](#) или [аудиокнигу](#) в ЛитРес, бумажную книгу в [Ozon](#)

Вместо предисловия

Вы добились успеха. У вас хорошая должность, любимое дело, стабильный доход. Но в какой-то момент вы уперлись в свой потолок. Почему так происходит? Ответ, который подсказывает мой опыт и профессиональное знакомство со многими историями успеха, таков: как правило, проблема заключается в *недостаточной силе окружения*.

Индивидуальные возможности человека имеют свой естественный предел, который, как правило, исчерпывается примерно к тридцати годам. Дальнейший рост возможен только за счет их объединения с возможностями других людей. Неважно, каким образом это достигается – принуждением, убеждением или примером.

После тридцати главным драйвером роста становится окружение. Точнее – качество социальных связей. Для того чтобы перейти на следующий уровень, необходимо научиться их правильно развивать и применять. Иногда людям кажется, что это они уперлись в свой потолок, хотя на самом деле предела возможностей достигло их окружение.

Существует универсальный способ достижения быстрого успеха в любом деле. Формула короткого пути к успеху такова: *найди ментора*.

Глава 1. Кто такой ментор

Суть нетворкинга: чем больше людей находится в вашем окружении и чем более обширными и уникальными знаниями они обладают, тем лучше.

Но, во-первых, поддержание связей расходует ваши ограниченные ресурсы. Во-вторых, чем меньше пересекаются ваши знания/интересы, тем сложнее поддержание связей. Способ преодолеть это ограничение – заменить количественный подход качественным. Искать не просто тех, чей круг знаний и возможностей отличается от вашего, а найти того, кто может взглянуть на этот лес с вершины горы. Того, кто сможет придать вашей двухмерной картине мира третье измерение.

Модели отношений «наставник – ученик» не одна тысяча лет. И вряд ли что-то изменится в будущем. Ибо это единственный известный человечеству сюжет, в соответствии с которым обычный человек

может превратиться в героя. В 1949 году американский ученый Джозеф Кэмпбелл опубликовал свой знаменитый труд по сравнительной мифологии [Тысячеликий герой](#). Анализируя легенды и сказания народов мира о героях, он обнаружил, что большинство из них укладывается в одну и ту же сюжетную структуру (включающую встречу с наставником), которую он назвал [мономифом](#).

По словам Джорджа Лукаса, «Звездные войны» никогда бы не появились, если бы не Джозеф Кэмпбелл. Весь современный Голливуд построен на идеях Кэмпбелла.

Изучая биографии великих исторических личностей можно обнаружить, что рядом с ними всегда присутствовал наставник. За любым значимым успехом стоит ментор. Это связано с тем, как устроен механизм социального лифта.

Общество во все времена делилось на группы. Самостоятельно преодолеть границы между ними сложно. Для этого нужен проводник.

Ментор – это единственный реально работающий социальный лифт. Он носитель сакрального знания, которое делает возможным ваш качественный рост. Именно поэтому, если вы хотите пробить потолок и попасть на следующий уровень, ищите ментора.

Глава 2. Кто НЕ ментор

Интерес к менторству связан с трансформацией бизнеса в стартап-индустрию. В ней без ментора не продвинуться. Но произошла подмена понятий: из формы развивающих отношений для элит менторство превратилось в технологию обучения новичков. Сложное и многоплановое явление для многих людей в бизнес-сообществе свелось к одному не самому значимому его аспекту. Массовое предложение привело к девальвации ценности. В результате большинство тех, кто сегодня называет себя менторами, таковыми не являются.

Чаще всего ментора путают с *учителем*. Педагогические способности и навыки преподавателя – большой плюс для ментора, но они давно перестали быть его существенным признаком.

В наше время растет роль навыков, которые относятся к *soft skills* – умению устанавливать и поддерживать социальные связи, понимать людей и влиять на них. Спрос на развитие *soft skills* привел к появлению *бизнес-тренеров*. Задача тренера – помочь вам выработать соответствующие навыки.

Коучинг – еще одна очень востребованная техника, помогающая достигать личных и профессиональных целей. По сути коуч является модератором мозгового штурма с единственным участником. Коуч не предоставляет внешних ресурсов и не помогает реализовать ваши планы. Коуч не дает ответов. Он задает вопросы. Ценность ментора в том, что он предлагает готовые решения и помогает их реализовать.

Бизнес-консультант помогает в решении задач. Его ресурс – экспертные знания и опыт в предметной области. Продукт, который он предлагает клиенту, – готовые алгоритмы действий. У консультанта нет протекже – у него есть клиент с конкретной задачей.

Идеальный ментор должен воплощать в себе черты всех вышеперечисленных специалистов.

Глава 3. Критерии ментора

Превосходство. Ментор должен превосходить ученика. Как минимум – в той сфере, в которой ученик хочет продвинуться. В идеале – во всем. Чем больше разрыв в ресурсах и возможностях между ментором и учеником, тем лучше. Но помните, что ментор – не паровоз, который тащит вагоны от станции к станции, а ступень ракеты.

Близость и основанное на ней доверие. Без доверия невозможны продуктивные отношения. Врачи, адвокаты, консультанты всегда держат дистанцию. Они получают деньги за услуги. Менторство без близости не работает, потому что это не сделка. Как не является сделкой любовь или дружба – другие виды отношений, для которых необходима близость. Хотя в этих отношениях также есть взаимный интерес и взаимная выгода, разница в том, что стороны в них не обмениваются ценностями. Они делятся ценностями.

Близостью – это «химия». Статистика неумолима: наиболее прочные отношения возникают между людьми схожего темперамента, характера и взглядов на жизнь. Именно поэтому чем больше вы похожи друг на друга, тем лучше.

Глава 4. Что дает ментор

В структуре мономифа Ментор не только помогает Герою – Ментор его преобразует. Ментор делится с Героем сокровенным знанием, которое недоступно простым смертным. Например, где находится смерть Коцея, как победить горгону Медузу. Научить владеть световым мечом или использовать Силу. Ментор также может обеспечить необходимыми ресурсами. Преподнести меч-кладенец или зеркальный щит, ковер-самолет или волшебного коня. Соответственно, и ролей у Ментора две – Наставник и Покровитель. Тот, кто учит, и тот, кто содействует.

Ментор-наставник

Как и обычный наставник, ментор дает *знания* и делится опытом, но главное теперь не в этом. Он задает траекторию, а далее помогает двигаться по ней. Его главная задача *стратегическая* – совместно с вами выбрать правильные цели, которые максимально эффективно реализуют ваш потенциал, и построить к ним кратчайший маршрут. Все остальное не более чем средства их достижения. В этом разница между наставником и ментором. Первым может быть любой, кто знает и умеет больше ученика. Вторым – лишь тот, кто превосходит ученика на порядок.

Если вам кажется, что стратегия личного роста не нужна, – значит, вы еще не достигли точки, с которой начинается настоящий рост. Чтобы расти дальше, возможности нужно создавать целенаправленно. И заранее. Желательно задолго до того, как вы упретесь в ваш потолок. И самостоятельно эту задачу вам не решить. Знание *наперед* можно получить только от людей. Тех, кто прошел вперед намного дальше вас.

Второе, что дает ментор-наставник – знания о *ресурсах* для достижения поставленной цели:

- таланты – личные качества и способности,
- компетенции – ваши знания и умения,
- связи – ваше окружение,
- репутация – ваша известность за пределами «ближнего круга».

Таланты, способности, личные качества – это заложено в вас природой. Научить им или как-то передать их нельзя, но наставник может их выявить и объяснить, как правильно ими пользоваться. Компетенции, связи и репутацию – вы приобретаете по мере своего продвижения вперед. Роль ментора – подсказать путь, следуя которому вы обретете необходимые для успеха ресурсы быстрее и с меньшими усилиями.

Третье, что дает ментор-наставник, – *вдохновение*. Ментор-наставник не просто помогает вам сформулировать цель и показывает путь к ней. Он делает цель зримой и дает уверенность в возможности ее достичь.

Четвертое, что делает ментор-наставник, – *контролирует* ваш прогресс. Наблюдает за тем, как вы применяете полученные знания, и указывает на допущенные ошибки.

Ментор-покровитель

Помимо сакрального знания необходимы ресурсы. За это отвечает вторая ключевая роль ментора – *покровитель*. В этой роли он не учит, а содействует.

Культурный код

Раньше привилегированных групп было немного, различия между ними были очевидны, а переходы из одной в другую – редки. Сегодня таких групп – тысячи. Их очертания размыты, взаимоотношения сложны и запутанны. Но границы по-прежнему прочны. Только теперь они почти полностью переместились в область нематериального – разделяемых членами группы знаний, ценностей, мировоззрения, моделей поведения, образа жизни.

«Маркерами принадлежности» к той или иной группе становятся самые разные социокультурные признаки – как вполне наглядные (например, наличие общих знакомых, учеба в определенных вузах или работа в определенных компаниях), так и весьма неочевидные (увлечение каббалой в Голливуде или восточные духовные практики, популярные среди предпринимателей Кремниевой долины).

Культурный код сложно получить из книг. Поможет общение с ментором. Идея «культурного кода», показана в пьесе Бернарда Шоу «Пигмалион». Профессор фонетики Хиггинс на спор обучает уличную цветочницу «великосветскому» произношению. Он не только выигрывает пари, успешно выдав ее за герцогиню на светском приеме, но и сам в нее влюбляется.

Репутация

Следующий дар ментора-покровителя – это *репутация*. Репутация – не только мера уважения и признания, но и капитал. За него можно получить то, чего не купишь за деньги. Статус «друга большого человека» открывает нужные двери и позволяет получать со скидкой то, что другим даже не предлагают.

Связи

Связи – очередной ресурс, который вам может дать ментор. Связи – ключевой источник новых возможностей роста. Для развития нужны три вида связей:

- «сверху вниз» – они создают основу текущего положения;
- «в сторону» формируют ресурсную базу для развития;
- «снизу вверх» помогают проложить дорогу наверх.

Чем выше мы поднимаемся, тем дороже становятся связи. Умение их выстраивать, чему может научить ментор-наставник, позволяет несколько снизить цену. Навыки нетворкинга эффективны лишь для горизонтальных связей, стоимость которых возрастает линейно.

Склоны социальной пирамиды становятся всё круче по мере подъема к вершине. Связи «снизу вверх», начиная с определенного уровня, оказываются практически недоступными. И дело не только в естественном стремлении привилегированных групп к обособлению. Чем выше поднимается человек, тем больше вокруг появляется желающих что-то от него получить и тем меньше тех, кто способен что-то ему дать. Даже если вы точно знаете, кто вам нужен, шансы достучаться невелики. Но чаще всего вы лишь думаете, что знаете. Оптимальный путь на вершину далеко не всегда просматривается снизу, и вы рискуете потратить время и усилия впустую.

Глава 5. Что вы можете дать ментору

Человек – существо социальное, для выживания ему необходима группа. Существуют три базовые стратегии внутригрупповых отношений: брать, отдавать, обменивать. Мы можем использовать любую из трех стратегий, но, как правило, у каждого из нас есть одна, доминирующая. «Обменивающие» составляют большинство. Их фокус – справедливость.

Мой опыт говорит, что на ранних этапах карьерного пути преуспевают «берущие». Среди тех, кто добился выдающихся результатов, много «отдающих». «Обменивающие» демонстрируют средние результаты на всех уровнях.

Люди, сфокусированные на собственной выгоде, редко достигают вершин. В рамках этой стратегии каждый последующий шаг отталкивает друзей и множит врагов. Даже если вы добились успеха, картина выглядит так: вы сидите на дереве, под которым собралась стая голодных волков.

По данным исследований, именно «отдающие» добиваются самых крупных успехов. Но учитывайте, что среди тех, кому вы помогаете будут и «обменивающие», и «берущие». Важно идентифицировать «берущих» и удалять из своего круга. Так постепенно формируется сеть, приносящая вам больше, чем вы вложил в ее формирование. С какого-то момента такая сеть становится ключевым фактором успеха.

Поддержка

Прежде всего, ментор может получить от вас *поддержку* и опору в собственных делах. Чем выше находится человек, тем важнее для него наличие команды и поддерживающего окружения. Настоящая команда – это соратники и единомышленники. Люди, которые близки не только и не столько по целям и задачам, сколько по духу и ценностям. Люди, между которыми существует глубокая личная связь. Наилучший способ создать такую команду – стать ментором.

Энергия молодости

Общение с молодыми учениками дает дополнительный заряд ментору и стимулирует его активность, он становится более легким на подъем, а его психика более пластичной. Во-первых, в вашем лице ментор получает возможность оценить свои жизненные установки и уровень активности. Во-вторых, он может зарядиться вашими эмоциями и чувствами.

Стимул для развития

Находясь на вершине нельзя останавливаться. Нужно постоянно двигаться вперед. Лучший *стимул* для ментора – амбициозный ученик. Если ментор останется лишь учителем и не будет развиваться –

ученик непременно его превзойдет. Чтобы отношения не исчерпали себя, ментор должен стремиться к сохранению своего превосходства.

Сохранение наследия

Все мы задумываемся о том, что оставим после себя. Чтобы наши идеи продолжили свое существование, их нужно кому-то передать. Это наследие часто называют словом «школа» – научная, спортивная, политическая. Оно может иметь и материальное воплощение (например, собрание сочинений, политическая партия или бизнес-империя). Но главное наследие – не мертвая материя, а живые смыслы, запечатленные в людях, которые продолжают начатое дело.

А деньги?

Многие менторы не рассматривают свою деятельность как услугу, за которую следует брать деньги. Во-первых, потому что менторство не сделка и не бизнес. В нем очень много личного участия, персональной вовлеченности. Того, что крайне трудно поддается денежному измерению. Во-вторых, ментор часто находится на таком расстоянии от своего подопечного, что их доходы различаются на несколько порядков. Попытка оценить стоимость затраченного времени и соотнести его с размерами вознаграждения приводит к тому, что сумма становится неподъемной для ученика.

Тем не менее наиболее эффективной практикой считается модель, когда наставник все же получает вознаграждение. Существуют две причины эффективности данной модели – ответственность и мотивация. Ответственность ментора за реализацию его предложения. Мотивация для вас, как залог серьезности ваших намерений для наставника.

Глава 6. Как найти ментора

В Интернете?

На вопрос «где найти ментора» Google выдает более 300 тысяч ссылок с различными рекомендациями. Цель таких сервисов – помогать людям устанавливать горизонтальные связи. С их помощью можно расширить круг доступных знакомств и упростить коммуникацию, отфильтровав бесполезные связи и поместив перспективные в правильный контекст.

Но ни один сервис не сможет решить задачу, для которой, собственно, и нужен ментор, – построить вертикальную связь.

В закрытых сообществах?

Элиты защищаются от проникновения снизу. В наш век формальные и явные границы на поверку часто оказываются просто декорациями. Отличить реальность от видимости очень просто. Если границы сообщества настоящие, вас через них не пропустят, пока вы не будете соответствовать его критериям. Если вас все-таки пропустили, «закрытость» – не более чем маркетинговый ход. В итоге в таком «клубе» окажутся люди одного с вами уровня.

Существует пять основных сценариев, при помощи которых можно найти ментора. Успех может принести любой из них. Но реализация каждого последующего требует все больших усилий, при этом шансов на успех с каждым разом становится все меньше. Поэтому переходите к следующему сценарию, только если уверены, что полностью исчерпали все возможности предыдущего.

Сценарий 1. Обратитесь к ментору

Лучше всего искать ментора, когда у вас уже есть ментор. Наличие одной вертикальной связи облегчает построение новых связей: статус и репутация ментора помогут вам, даже если он не выступает в качестве активного «донора» нового контакта. Но лучше всего, если ментор принимает активное участие в поиске для вас нужного человека. В этом случае решается сразу несколько задач.

Во-первых, ментор видит, кто нужен именно вам, чтобы двигаться дальше. Во-вторых, его сеть шире и качественнее вашей. В-третьих, ментор выступает своего рода «спонсором» вашей связи, вкладывая в нее свое влияние и репутацию.

К сожалению этот подход даст вам нового ментора того же уровня, что и ваш текущий ментор. Получить кого-то, качественно превосходящего вашего наставника, таким образом не удастся.

Сценарий 2. Создайте близость

Социальные инстинкты, унаследованные от наших предков, заставляют нас искать общества людей, которые занимают более высокое положение. Поэтому найти в вашем списке контактов тех, кто

удовлетворяет первому критерию ментора – превосходству, не так уж и трудно. Подлинную трудность составляет второй критерий – близость.

Как сблизиться? Выделите из списка тех, с кем вам хочется сблизиться? Не «нужно». Не «целесообразно». Не «полезно». Именно «хочется». Затем приступайте к сближению. Для этого воспользуйтесь стратегией «отдавать». Ведите себя так, будто вы уже сблизились:

- поддерживайте социальный контакт при любой возможности, но не будьте назойливы;
- проявляйте искренний интерес к человеку, но не будьте фамильярны;
- демонстрируйте уважение, но сохраняйте достоинство;
- оказывайте знаки внимания, но не переходите грань дозволенного;
- поддерживайте этого человека и помогайте в его делах, если это возможно и уместно.

Иными словами, демонстрируйте расположение и симпатию, но не нуждаемость. Нуждаемость – это демонстрация потребности, которая воспринимается как приглашение к сделке. Демонстрация симпатии, напротив, создает моральную потребность ответить тем же.

Сценарий 3. Установите контакт

Что делать, если в вашем окружении нет людей, с которыми вы могли бы сблизиться?

Проанализируйте «дальний круг» и выявите людей, которые обладают превосходством и могут быть интересны как потенциальные менторы. Создайте формат регулярного общения, желательно неформального. Основывайтесь на общих интересах и увлечениях. Узнайте человека лучше и ответьте на три вопроса:

1. Этот человек действительно обладает стратегическим превосходством в интересующей вас сфере?
2. Существует ли возможность сближения?
3. Хотите ли вы с ним сблизиться?

Если ответ положительный, переходите к достижению близости.

Сценарий 4. Чужой ментор

Когда в вашем окружении нет ни одного человека, обладающего стратегическим превосходством, можно оттолкнуться от тех, с кем у вас есть отношения, но у кого нет превосходства над вами. Обратите внимание на тех, кто демонстрирует высокие темпы роста. Не исключено, что у них есть менторы. Ваша задача – сделать так, чтобы их менторы стали и вашими.

Сценарий 5. «Мне повезет!»

Если ни одна из стратегий не принесет результата, «коротких» путей к ментору у вас больше нет. Придется пойти «длинным путем». Проведите «холодный поиск» потенциальных менторов, которые пока находятся вне вашего круга общения. Свяжитесь с ними через Facebook или LinkedIn.

Согласно статистике маркетологов, конверсия «холодных звонков» не превышает 3%. И это для простых людей. В случае обращения к потенциальному ментору этот процент будет ниже.

Имейте в виду: обращаясь к тем, кто находится на пике успеха, известности и славы, вы вступаете в конкуренцию с сотнями таких же страждущих. Делая то же самое, что и все остальные, вы не увеличиваете свои шансы. Вы отдаете успех на откуп статистике. Вместо этого попробуйте обратиться к тем, кто уже не находится в зените славы. Оптимальный вариант – если человек отошел от дел от двух до четырех лет назад.

Этот путь очень длинный. Потребуется несколько лет, чтобы пройти его до конца. За это время многое может измениться – в вашей жизни, в сфере ваших интересов и в возможностях потенциального ментора. Именно поэтому данную стратегию следует использовать в последнюю очередь – когда предыдущие неприменимы или не дали результатов.

Глава 7. Почему в России мало менторов

В нашей стране существуют глубокие традиции формирования систем личных контактов, через которые решаются вопросы и распределяются ресурсы. В некоторые исторические периоды такие системы становились параллельными структурами управления экономикой и даже страной. Иными словами, есть все условия для развития менторства. Почему же менторов так мало?

Причина первая: менторам это не нужно

Как сказал Джон Рокфеллер, «я готов отчитаться за каждый заработанный мною миллион, кроме первого». Реалии периода первоначального накопления капитала таковы, что прошедшие через него отнюдь не стремятся к откровенности. В культурной среде, которая сформировала бизнесменов «первой волны», нет места менторству.

Следующее поколение бизнесменов выросло в другой культуре. Среди них заметно больше тех, кого принято называть self-made man. Появились первые «настоящие» истории успеха (публикация которых не грозит герою уголовным преследованием). Эти люди не хотят быть менторами, потому что воспринимают менти, как конкурентов. Ментор должен настолько превосходить ученика, что конкуренция между ними исключена. Такой разрыв возможен при существенной разнице в возрасте и опыте. В среднем она составляет примерно 20 лет. А российскому бизнесу всего 30 лет.

Причина вторая: им нечего сказать

Опыта достижения успеха российской бизнес-элиты недостаточно, чтобы стать ментором. Этот опыт должен быть проанализирован, обобщен, систематизирован, соотнесен с опытом других. И самое главное – осознан. Только тогда он превратится в то самое «сакральное знание». Культурный код победителя.

Бизнесмены «первой волны» получили слишком уникальный опыт. Условия, в которых они действовали больше не повторятся. В США или Европе, в условиях острой конкуренции, случайный успех практически невозможен. В условиях низкой конкуренции в России экспертным знаниям просто неоткуда взяться. У нынешней элиты не было менторов, поэтому менторская культура не сформировалась. Истории успеха многих российских предпринимателей и политиков – это примеры [систематической ошибки выжившего](#). Знаете, какой самый популярный ответ на вопрос «как вам это удалось?» «Мне просто повезло».

Еще один фактор, ограничивающий число желающих помочь другим вырасти, – отдача от затраченных усилий. На ранних этапах ученик быстрее и заметнее прогрессирует. Но чем выше он поднимается, тем круче становятся склоны социальной пирамиды, тем тяжелее дается следующий шаг и дольше срок, в течение которого могут окупиться сделанные в этот шаг вложения.

Именно поэтому большинство тех успешных людей, кто хочет и может быть ментором, не идут по этой стезе дальше первых шагов. Им гораздо интереснее охватить как можно большую аудиторию начинающих, чем глубоко погружаться в проблематику узкой группы людей, не говоря уже об индивидуальной работе с кем-либо.

Чтобы передать знания и опыт, нужно их не просто осознать. Необходимо разработать на их основе теоретическую базу. Иными словами, нужна глубина. Для создания глубины критически важны научный склад ума, хорошо развитая способность к анализу, обобщению и систематизации полученного знания. Умение делать собственные выводы и следовать им на практике.

Однако для представителей российской элиты, кто хотел бы поделиться опытом, аналитические навыки неактуальны. Эти люди находятся в фазе активной деятельности. Им некогда думать о системном анализе, теоретических выкладках и тому подобных изысканиях. По этой причине для них возможна только одна модель менторства – личный пример.