

## Александра Прицкер. Менторинг: инструкция по применению. Искусство развивать себя, сотрудников, компании

Перед вами руководство с ответами на самые важные вопросы менторинга. Что это такое и зачем? Как проходит практика менторинга? Какие навыки нужны ментору? Как внедрять менторинг в компании? Чем это может быть полезно для самих менторов? Вы познакомитесь с кейсами менторинга в российских компаниях, с принципами работы профессиональных ментор-сообществ и личными историями автора, как тренера и создателя программ обучения коучингу и менторингу.

Александра Прицкер. Менторинг: инструкция по применению. Искусство развивать себя, сотрудников, компании. – Издательские решения Ridero, 2021



Менторинг состоит не в том, чтобы изменить кого-то или заставить его что-то делать по-другому, а в том, чтобы побудить человека действительно быть собой.

*Джули Старр, коуч, ментор, автор книг о менторинге*

Первое российское пошаговое руководство по менторингу предназначено для тех, кто хотел бы воспользоваться опытом успешных людей для своего личного роста; кто ищет эффективные способы достижения результатов в различных областях; кто заинтересован в повышении производительности труда сотрудников; кто готов применить собственные знания и навыки в качестве базы для развития других людей.

### *Вместо предисловия*

Современная идея менторинга связана с развитием ученика. Она ориентирована на людей, которые управляют карьерой и готовы брать на себя ответственность за собственный рост. В отношениях, которые транслирует развивающее наставничество, нет авторитарности и иерархичности, в них обучаются оба участника, в них последнее слово остаётся за учеником (mentee). Непосредственный руководитель не может быть наставником для своего подчинённого.

Менторинг хорош для людей с критическим мышлением, для тех, кому важно расти в партнёрских отношениях.

Если специалист решил заниматься менторством, он обязательно идёт учиться, чтобы стать максимально полезным для подопечных, чтобы быть в своей роли профессионалом.

В этой книге я опиралась на труды своих учителей Джули Старр и Дэвида Клаттербака.

### *Глава 1. Пункт назначения «Успех»*

Менторинг – инструмент для решения задач:

1. Повышение эффективности работы персонала в областях, где полезно передавать успешный опыт и знания от одного человека к другому, чтобы менти стал продуктивнее.
2. Реализация лидерского потенциала: как передачи опыта или мнения, так и с целью совместной рефлексии о вопросах, в которых важно найти сильное решение.
3. Развитие бизнеса: поддерживать стартапы и предпринимателей, для переформатирования и масштабирования существующих проектов.

4. Личностный рост как условие личной зрелости: улучшить семейные отношения, воспитание детей, взаимодействие с окружающими, управление своим временем, эмоциями и др.

Вот что пишет Ричард Брэнсон в книге [Бизнес в стиле Virgin: чему вас не научат в бизнес школе](#): «Что общего между Ларри Пейджем, Стивом Джобсом и вашим покорным слугой? Мы все получали помощь менторов. Да, даже крайне неординарно мыслящий основатель Apple время от времени пользовался советами и поддержкой. Неважно, кем вы являетесь, откуда вы пришли или чего вы добились, хороший ментор всегда является бесценным активом... Поэтому, пожалуйста, примите это от меня: какими бы невероятно умными вы себя ни считали, какой бы блестящей ни была ваша концепция развития, вам и вашему бизнесу необходим хотя бы один хороший ментор».

Слово [ментор](#) имеет корни в античной мифологии. Так звали героя гомеровской поэмы, мудрого друга, которому отважный Одиссей, отправляясь в плавание, доверил воспитание сына и управление домом. Имя Ментора вошло в обиход европейских языков как нарицательное в значении наставника или руководителя юношества, со стилистическим оттенком одиозности – «менторским тоном».

Ментор XXI века – это доверенный советчик, который поддерживает обучение и развитие своего подопечного. Ментор направляет, но не указывает, поддерживает, но не делает вместо ученика, делится мыслями, но не принимает решения за ученика.

В книге [Ментор нужен каждому](#) профессор Дэвид Клаттербак пишет, что для потенциального ученика менторинг оптимален в случаях, когда...

- ...человек чувствует недостаток опыта, знаний, понимания или контактов для осуществления какой-либо деятельности. Например, он хочет превратить своё хобби в бизнес, но никогда раньше предпринимательством не занимался. Поэтому ему нужен кто то, кто прошёл этот путь и мог бы поделиться своим опытом.
- ...человек находится в сложной ситуации, стоит перед выбором или столкнулся с препятствиями на пути к цели. Проблема может касаться любой сферы жизни, например, кто-то хочет зарабатывать больше, но не знает, как «пробить свой финансовый потолок», а кто-то не понимает, почему убыточны его бизнес-проекты. Ментор, разумеется, не станет сам решать проблемы, но поможет найти оптимальное решение.
- ...человек стремится к профессиональному росту и хочет воспользоваться ресурсами тех, кто достиг мастерства в этой нише. Это в равной степени касается предпринимательства, наёмного труда, фриланса – людей из любой сферы.
- ...человек хочет узнать секреты карьерного роста. Это прослеживается в интересе к статьям вроде «5 принципов жизни миллионеров», а также в желании узнать «фишки», идеи и инструменты достижения успеха.

В организациях, где развита корпоративная культура, менторинг является эффективным способом повышения результативности труда сотрудников. И сферы его применения разнообразны:

- Адаптация вновь принятых сотрудников и быстрый рост их эффективности.
- Переход на более совершенные методов работы.
- Системная подготовка будущих лидеров, развитие талантов.
- Снижение частой сменяемости сотрудников и удержание ценных сотрудников.
- Поддержка специалистов, чья роль в компании или обязанности поменялись (например, кого-то впервые назначили на руководящую работу или перевели на новую должность с более широким или отличным от предыдущего функционалом).
- Создание доверительных отношений в коллективе, увеличение вовлечённости персонала и его ориентации на результат.
- Улучшение взаимосвязи между отделами предприятия.

Когда человек решает стать ментором, им движет не столько желание заработать, сколько стремление содействовать развитию другого человека, чей потенциал видит ментор, и через сотрудничество развиваться самому. Нематериальные выигрыши ментора:

1. Глубокое проникновение в суть вещей (если хочешь что-то лучше понять, попробуй объяснить это другому).
2. Расширение пространства для воплощения своих идей и трансляции своих ценностей.
3. Когда мы воплощаем в жизнь свои ценности, мы наполняем энергией и вдохновением, которые дают нам самим стимул двигаться.

4. Развитие навыка эмпатии.
5. Самосовершенствование.

### Коучинг VS Менторинг

Если представить шкалу «недирективность–директивность», то наиболее недирективный – это коучинг. В коучинге по международным стандартам коуч задаёт вопросы, а клиент отвечает на них, находя значимые решения, другой взгляд, другое отношение к какой-то теме. Ментор может поделиться с учеником решением, личным опытом, советом. Коучи не советуют, авторство решения принадлежит клиенту.

### Менторинг VS Наставничество

Наставничество – директивный метод: «я говорю – ты делаешь». Наставничество особенно полезно, когда мы в чем-то новички. В менторинге ученик делает как хочет. Цель менторинга состоит не только в движении к цели, но и в развитии менти. Менторинг по шкале «недирективность–директивность» находится между наставничеством и коучингом.

### Бизнес-тренинги VS Менторинг

Бизнес-тренинги обычно проводятся с целью выработки конкретных профессиональных навыков у группы специалистов. Например, тренинги для сотрудников отделов продаж по «холодным звонкам» или тренинги для руководителей по тайм-менеджменту. В фокусе внимания тренера находится выработка конкретного навыка у всей группы, а не развитие каждого сотрудника, как в менторинге. Менторинг ориентирован на раскрытие потенциала.

### Консалтинг VS Менторинг

Консультант – это специалист, располагающий набором компетенций, информации, решений, опыта для усовершенствования методов ведения бизнеса. Его задача – найти корень проблем и предложить эффективные пути решения в каждой конкретной ситуации. Задача менторинга – содействовать в раскрытии внутренних резервов конкретного сотрудника. Ментор побуждает к самостоятельному принятию решений, консультант выдаёт готовый «пакет вариантов» для бизнеса.

### Глава 2. Шесть этапов путешествия в менторинг

Я предлагаю карту менторинга с шестью ключевыми пунктами.

1. Подготовка: «прокладываем маршрут».
2. Знакомство: «быть ли вместе?»
3. Старт: «куда иду? что хочу?»
4. Поддержание курса: «ментор-сессия».
5. Обсуждение прогресса: «сверяемся с картой».
6. Завершение: «финал или новое путешествие?»

#### Этап №1. Подготовка: «прокладываем маршрут»

Цель – подготовиться к роли ментора, осознать себя в этой роли («Почему я хочу быть ментором»), свои мотивы и границы («Это я делаю, а это нет»), прояснить свои намерения. Настройка самосознания поможет понять, для чего ментор вступает в ментор-сотрудничество, какие пользу и смысл собираются извлечь из него. Без этого для ментора рано или поздно наступит момент обесценивания своего участия в процессе и отношений.

Структура этапа подготовки:

- Оргвопросы: что я хочу узнать у менти, место, время, средство общения.
- Личная мотивация: почему я это делаю, каковы мои возможные препятствия, как буду решать.
- Границы: период (варианты, когда...), что я готов/не готов делать, моя вовлечённость, моя цель (которую скажете менти), записи, как будете расставаться.

#### Этап №2. Знакомство: «быть ли вместе?»

Участники знакомятся, согласовывают свои ожидания, договариваются о взаимодействии и делают обзор общего направления работы, чтобы понять, есть ли у ментора ресурсы, которые отвечают потребностям менти.

Возникла ли при знакомстве химия? Готовы ли ментор и менти дальше двигаться в путешествии? Это такой уровень доверия, который позволит в дальнейшем обоим участникам быть друг перед другом открытыми, искренними, уязвимыми.

## Структура встречи знакомства

- Первичное вступление. Ментор.
- Первичное вступление. Менти.
- Ищем точки соприкосновения.
- Сверяем представления ментора и менти о том, что такое менторинг.
- Соглашение о лучшем способе совместной рабочей практики.
- Определение перекрёстных областей, в которых ученик нуждается в содействии, в поддержке.
- Обсуждение тем: где ментор поможет, где нет.
- Что дальше.
- Ученик подводит итог.

Донесите до ученика на первой сессии принципы менторинга:

- равные партнёрские отношения, несмотря на естественный акцент в сторону менти;
- наличие у ментора ресурсов (опыта, навыков, знаний, связей и т. д.), в которых нуждается ученик;
- полная ответственность менти за результаты своего обучения.

## Этап №3 Старт: «куда иду? что хочу?» Структура второй (контрактной) сессии

Цель этапа – помочь менти понять, что будет итогом развития, итогом всех встреч. Роль ментора в том, чтобы помочь менти осознать свои потребности, цели в менторском запросе и расставить приоритеты, если менти хочет много всего от менторинга.

**Попробуйте понять ученика как ментор.** Задайте менти вопросы, проясняющие детали его предыдущего опыта и текущей ситуации, а также касающиеся его желаний и устремлений.

**Обсудите ключевую тему.** Выберите совместно с учеником актуальную тему его развития и обсудите её. Решите, какие мысли и чувства у вас вызывает эта тема, какие ресурсы вы можете предоставить ученику.

**Менторский контракт.** И в корпоративном, и в личном формате важно составить контракт письменно. В соглашении прописываются цели и задачи менторинга, ожидаемые результаты, сроки, способы взаимодействия сторон, пути разрешения проблемных ситуаций.

## Этап №4. Поддержание курса. Ментор-сессия «Движение к целям менти»

Четвёртый этап раскрывает структуру ментор-сессии и задаёт темп движения к целям менти.

**Не пытайтесь объять необъятное.** Не нужно стараться выдать весь объём знаний по интересующей ученика тематике. Обобщите ключевые мысли и правила.

**Помогайте, но не подменяйте.** Помните, что главная цель – не достичь высоких показателей вместо ученика, а сделать его сильнее. Например, если менти написал неудачный отчёт, не предлагайте переписать документ за него. Если вы просто посмотрите отчёт и выскажете своё мнение, это будет гораздо полезнее для развития менти, чем идеальный документ, составленный вами.

**Вдохновляйте без фанатизма.** Важнейшая составляющая роли ментора – вовлечённость. Ученика необходимо побуждать, открыто проявляя интерес в его развитии и душевную теплоту. Однако вовлечённость иногда может перерасти в стремление «решить поскорее». Эту тонкость ментору следует иметь в виду, чтоб избежать соблазна сделать всё и сразу, причём преимущественно директивными методами. Есть и ещё одна опасность «разрастания вовлечённости» – формирование завышенных ожиданий от собственной помощи.

Структура ментор-сессий: цель сессии, ментор спрашивает мнение ученика о решении, ментор излагает свой опыт, ментор спрашивает, что менти выбирает, ментор спрашивает, что будет делать менти после сессии.

Ментору необходимо договориться с менти о том, чтобы ученик описал свою проблему заранее и прислал формулировку по электронной почте. Что это даёт? Экономит время сессии. Размышляя о своих желаниях, человек начинает фокусироваться на проблеме и чётче осознавать её суть. Получается, к началу сессии менти приходит подготовленный, с примерным пониманием вопроса, который он хочет сделать целью встречи. В мышлении менти, пока он обдумывает проблему, уже

происходит прогресс. Так устроен мозг: когда человек долго держит в голове вопрос, мозг начинает неосознанно искать на него ответ.

Если хотите услышать более глубокий запрос, создайте доверительные отношения во время сессии.

Новичку лучше предложить алгоритм. С опытным менти более уместен недирективный стиль разговора.

Задача ментора – развитие другого, а не демонстрация своей экспертизы. Вовлечённость появляется тогда, когда менти предлагают подумать над задачей самому.

Ключевые правила менторинга:

- Менторинг – взаимодействие ментора, менти и окружающей реальности. Менторинг не требует от ментора «решений на месте» и не предполагает активного насаждения своих взглядов.
- Ученик выбирает, чему учиться, и несёт ответственность за результаты обучения. Чем лучше вы узнаете предпочтения и мотивирующие факторы ученика, тем выше будет ваша способность помогать ему.
- Не все результаты менторинга поддаются объективной оценке и измерению. Это не значит, что они не ценны или второстепенны, просто их восприятие не ограничивается рациональной составляющей.

Сложные случаи на сессии:

1. Если не знаете, что сказать менти, вернитесь к этому вопросу на следующей сессии.
2. Если сложно найти баланс между стимулированием мыслительного процесса у менти и озвучиванием собственных мыслей, постарайтесь использовать открытые вопросы. Обращайте внимание ученика на то, что он только что сказал, размышляйте вместе с ним над его доводами и выкладками. Не стесняйтесь переспрашивать, правильно ли вы поняли его мысли. Для того чтобы предложить ему в помощь собственное видение ситуации, мягко подвергайте сомнениям его решения, приводите примеры из собственного опыта, предлагайте собственные советы.
3. Поддерживайте баланс между эффективностью и неформальностью, избегайте излишней регламентации, но не скатывайтесь в анархию.

После каждой сессии ментор и менти записывают, чем ментор может помочь менти.

Как придерживаться принципов менторинга:

- Менти фокусируется не на целях, а на текущих событиях. Ментор использует события, чтобы связать их с целями и поместить в контекст развития.
- Менти, по мнению ментора, недостаточно вовлечён в процесс развития. Ментор усиливает обратную связь и уделяет больше внимания тем аспектам, где ученик сам ощущает недостаток прогресса.
- Ментор постоянно спрашивает руководителя своего менти о прогрессе, переживает по поводу эффективности сессий. Ментор сохраняет заинтересованность, не доводя её до страсти, и обращает меньше внимания на показатели прогресса менти. Задача ментора – быть для ученика ресурсом для размышления и смены фокуса внимания.

#### Этап №5. Обсуждение прогресса: «сверяемся с картой»

Когда часть вопросов закрыта, человек чувствует облегчение. Ясность мышления и понимание, что уже сделано, дают вдохновение и силы двигаться дальше. Менти видит, насколько он продвинулся к цели, и начинает лучше относиться к себе, у него появляется вера в себя и ощущение «я могу».

Что менти сделал в отношении поставленной цели с прошлой сессии? В чём появился прогресс? Что сделал из того, что хотел? Что сработало, что нет?

В чём ценность обсуждения прогресса? О теме, поднятой на сессии, менти не с кем поговорить, кроме ментора. А ментор – это человек, для которого тема подопечного значима и которому безразличен прогресс и чувства менти по этому поводу. Когда менти описывает ментору свои действия и ощущения, он начинает сам больше понимать происходящее. Менти проговаривает проблему вслух и закрепляет позитивный опыт, в результате могут прийти новые варианты действий.

**Правило трёх попыток.** Поиск решения не следует вести до бесконечности. Как правило, после трех попыток следует занять позицию принятия, когда цель нереалистична или вложение в решение нецелесообразно.

Ищите баланс между обсуждением прогресса по теме предыдущей сессии, и новой темы. Передайте менти ответственность за управление временем.

Подводя итоги встречи, напомните менти цель сессии и спросите, узнал ли менти то, чего хотел. Когда что-то осталось без решения, определите, что сделать за рамками сессии, чтобы найти решение.

Ментор и менти могут «запарковать» тему – записать на лист бумаги. Если вопрос сформулирован, мозг бессознательно начинает искать ответ. Менти может сам найти ответы, вне сессии, а может и обсудить их на следующей встрече. «Парковка» демонстрирует внимательное отношение к менти.

Замечать изменения и говорить о них – сильный навык ментора.

### Этап №6. Завершение: «финал путешествия или новое путешествие?»

Структура завершающей сессии:

1. Наверстать упущенное. 25–30 минут можно посвятить значимым неразрешённым вопросам из контракта
2. Подведение итогов. Как продвинулся менти в рамках контракта. Какие иные инсайты для менти. Ментор получает обратную связь и открывает для себя, что было значимо для менти, спрашивая: «Чем я был вам полезен?»
3. Обсудить способы дальнейшей поддержки.
4. Обсудить будущее вне менторской деятельности.
5. Обменяться прощальным напутствием.

Когда следует расстаться до завершения контракта:

- встречи не дают менти ответов на его вопросы;
- экспертиза ментора не соответствует ожиданиям менти;
- встречи не развивают менти, не расширяют его понимания ситуации, не дают нового взгляда на ситуацию.

Что служит поводом начать разговор о досрочном прекращении отношений:

- недостаток вовлечённости менти; он переносит встречи и говорит, что не знает, какие вопросы поднимать на сессии;
- у менти нет запроса на менторинг;
- ментор понимает, что не обладает достаточными знаниями, умениями и навыками для обеспечения дальнейшего прогресса менти;
- ментор отступает от правил менторинга и постоянно старается взять ответственность за происходящее на себя.

### Глава 3. Компетенции ментора

1. Философия, роль, принципы менторинга.
2. Заключение и управление длительным контрактом.
3. Заключение соглашения на сессию.
4. Установление доверительных отношений, которые помогают менти учиться.
5. Предложение своих мыслей/вклада.
6. Слушание.
7. Управление фокусом.
8. Предоставление устной и/или письменной обратной связи.
9. Использование моделей и техник, выходящие за рамки базовых навыков общения.
10. Поддержание эффективного фокуса.
11. Поддержка в период изменений.
12. Управление прогрессом.
13. Планирование действий за рамками ментор сессии.

### Заключение и управление длительным контрактом

Начинающие менторы думают, что достаточно спрашивать человека о его целях и записывать их. Это несколько техничное отношение. Эффективно:

1. Задавать вопросы «как если бы»: «Как если бы вы достигли результата?»
2. Говорить слова «посмотрите», «представьте». «Посмотрите, каким бы вы стали?» – вопрос помогает увидеть цель, визуализировать результат, а не только рационально говорить о цели. Менторинг отражает желание человека создать себя будущего через решение задач настоящего. А миссия ментора здесь в том, чтобы помочь человеку увидеть, каким он становится благодаря своим целям и задачам, раскрывая лучшее в себе.
3. Задавать вопросы о мотивации, вдохновении и ценностях: «Что важного даёт вам эта цель?»

Если в процессе сессий менти понимает, что хочет чего-то другого, ответственность ментора – заключить контракт заново, сверившись, чего ждёт менти от сотрудничества и есть ли у ментора ресурсы для запроса.

#### Заключение соглашения на сессию

Ключевые вопросы: Ответ на какой вопрос вы хотите найти за 60 минут? Как поймёте, что нашли? Задача ментора – узнать вопрос, волнующий менти. Но менти иногда не уверен в запросе. Ментор не должен принимать первый, лежащий на поверхности, а должен исследовать запрос глубже.

Цель сессии – получить результат здесь и сейчас. Это нужно для реализации целей менти в будущем.

Цель сессии должна звучать в русле цели менти («Я хочу достичь...»). Если менти формулирует её как проблему («У меня не получается...», «Я не хочу больше...»), лучше перефразировать.

#### Установление доверительных отношений, которые помогают менти учиться

Менторинг – это история создания отношений, которые помогают менти обучаться; это не только о том, как быть экспертом в какой-то сфере. Для успешного менторинга нужно доверие: безопасное пространство, где можно быть открытым; пространство для творчества и исследований, где можно рисковать.

Что делать для установления доверия?

1. Быть максимально честным с собой и с менти, открытым и без предубеждений. Полезно обсудить вопрос конфиденциальности и соблюдать её незыблемо.
2. Быть откровенным. Пусть менти видит в вас живого человека, которому ничто человеческое не чуждо.
3. Говорить о своих ошибках и поражениях, этот опыт может оказаться значимым для ученика.
4. Интересоваться учеником, его взглядами, целями, желаниями, увлечениями.
5. Регулярно интересуйтесь, насколько сессии соответствуют ожиданиям менти, помогают ли они в решении поставленных задач.

#### Поддержание эффективного фокуса

Эта компетенция о том, как удерживать фокус менти на его приоритетах. Что делать, если менти на первой сессии хотел одно, а потом начал в говорить о другой теме? Ответственность за возвращение фокуса лежит на менторе.

#### Поддержка в период изменений и ошибок

Менти может не хватать знаний или информации. Ментор может что-то рассказать, дать почитать, объяснить.

Обращаясь к ментору, ученик понимает, что наставник – эксперт в определённой теме, но в разговоре выясняются другие вопросы менти, где ментор не эксперт. Ментор предлагает ученику найти в своём окружении людей, к которым можно обратиться за советом.

«У меня не получится», «это не работает»... Если у менти появились такие мысли, ментору следует помнить, что человек не меняет мышление по щелчку пальцев. Убеждение «прорастает», чтобы стать другим: сначала закрадывается мысль, потом мысль переходит в чувственный опыт, запускается процесс внутреннего доверия к новой мысли – всё это происходит со временем. Ментор, выбирая позицию «мне безразлично», может сделать вклад в дальнейшую смену убеждений менти. Сделать вклад и не торопиться. Если менти будет чувствовать, что ментор хочет его переделать, то сопротивление изменениям усилится.

Когда ментор слышит от менти убеждение, которое откликается его предыдущему опыту, то может рассказать свою историю в духе: «Я тоже раньше так думал, а потом произошло то-то, и я стал думать

по-другому...» Называет убеждение, которое появилось: «...теперь я знаю, что всё могу!» Задача – показать, как убеждение может измениться.

Если у менти есть убеждение, ментор может предложить более конструктивную альтернативу, подкрепив ее минимум тремя аргументами. Задача – выстроить систему поддержки нового убеждения.

Ментор с помощью вопросов визуализирует будущее, связанное с текущими убеждениями менти. В этом приёме заложена мотивация «от... к...»: от последствий того, какое будущее ждёт человека, оставшегося в рамках текущих убеждений, и к чему можно прийти, если перестроить мышление.

Как вести себя ментору, когда у менти что-то не получилось? Поговорить о будущих целях, разработать новый план, помочь менти извлечь опыт из неудачи.

#### *Глава 4. Гайд по внедрению программы менторинга в бизнес*

80–90% случаев проблем внедрения системы менторинга связаны с ситуацией, когда менторы и менти не до конца понимают, в каком процессе они участвуют, что такое менторинг, у кого и за что ответственность, как будут проходить встречи. Я вижу две причины – неверные ожидания от программы и необученные менторы, которые теряются, когда в партнёрстве начинаются проблемы.

Этапы развертывания программы менторинга

I этап. Подготовка: цель, что понимается под менторством, типы менторинга.

II этап. Планирование и разработка программы: кто и как будет управлять программой/выбор руководителя программы, определение целевой аудитории программы, поддержка руководства компании, бюджет, обучение, график реализации программы, маркетинговая стратегия, оценка программы.

III этап. Управление программой и маркетинг: учреждение руководящей группы (их обязанности, как выбрать членов группы), мониторинг программ, развитие и поддержка участников программы, риски.

IV этап. Запуск программы: подбор пар ментор – менти, обучение участников, запуск, сопровождение, признание и награды

V этап. Оценка.

#### *Литература на русском языке*

3 книги с Практическим руководством для коучей, менторов и менти от [Дэвида Клаттербака](#)

[Джули Старр](#). Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга

[Дауни Майлз](#). Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей

[Александр Кравцов](#). Найди ментора. Как перейти на следующий уровень