



## МЕНТОР: МЕЖДУ НАСТАВНИКОМ И КОУЧЕМ

Константин Белкин, советник председателя правления и генерального директора компании «СИБУР», рассказывает о преимуществах и перспективах менторинга в современной компании.

– Как бы вы объяснили, что такое менторинг, в чем его отличие от наставничества или коучинга?

---

**ЗАДАЧА МЕНТОРА – НАУЧИТЬ ПОДОПЕЧНЫХ ДУМАТЬ В КОНТЕКСТЕ ПРОБЛЕМЫ И ПРЕДЛАГАТЬ РЕШЕНИЯ, ИЗ КОТОРЫХ ЗАТЕМ МОЖНО ВЫБРАТЬ САМОЕ ПОДХОДЯЩЕЕ. МЕНТОРИНГ – ЭТО НЕ ТОЛЬКО ДВИЖЕНИЕ К ЦЕЛИ, НО И РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛОВ**

---

– Я всегда предлагаю посмотреть на менторинг с точки зрения директивности, когда один человек говорит другому, что нужно сделать. Наставничество в этом контексте – самый директивный метод, это отношения по системе «Я говорю – ты делаешь». К наставничеству прибегают, когда возникает потребность в короткий срок подготовить специалистов нужной квалификации. В СИБУРе это хорошо получается, у нас всегда есть эксперты, готовые поделиться знаниями и опытом.

Когда мы готовились к запуску предприятия «ЗапСибНефтехим», с помощью программы «Дублер» с элементами наставничества обучили сразу 800 специалистов. Коучинг, наоборот, самый недирективный метод развития: коуч задает вопрос, а его подопечный, отвечая на этот вопрос, сам находит решение.

Менторинг – это своеобразный микс между наставничеством и коучингом. Ментор тоже задает вопросы, но одновременно может поделиться с учеником своим решением, личным опытом или советом. Задача ментора – научить подопечных думать в контексте проблемы и предлагать решения, из которых затем можно выбрать самое подходящее. Менторинг – это не только движение к цели, но и развитие профессионалов.

---

### Личный опыт ментора

На счету старшего ментора СИБУРа – 36 лет управленческого опыта, 38 подопечных из числа руководителей компании среднего звена и сертификат коуча по международному стандарту ICF.

---

– Как давно принципы менторинга применяются в СИБУРе? Как организовано взаимодействие между ментором и его

---

В СИБУРЕ МЫ ОЧЕНЬ ПЛОТНО ЗАНИМАЕМСЯ ВНЕДРЕНИЕМ МЕНТОРИНГА, ПОНИМАЕМ, КАК НУЖНО ДВИГАТЬСЯ, СОЗДАЛИ СВОЮ СИСТЕМУ ПО РАЗВИТИЮ НАПРАВЛЕНИЯ И ВИДИМ ПЕРСПЕКТИВЫ

---

– В компании исторически всегда существовало наставничество, но мы заметили, что этого недостаточно для развития сотрудников. Иногда важно услышать не только «как сделать», но и «давай вместе посмотрим, как лучше сделать». Очень полезно оценить несколько вариантов решения проблемы: как можно было сделать по-другому, как поступить, если что-то пойдет не так. Такой подход мы стали использовать сравнительно недавно, три-четыре года назад. И я в своей практике стараюсь применять именно эту форму развития сотрудников, помогаю подопечным принимать самостоятельные решения.

Центр развития службы HR в СИБУРе выявляет перспективных сотрудников, выводит их на определенный уровень, а затем применяет различные инструменты развития, в том числе менторинг. Мы совместно с Корпоративным университетом СИБУРа подбираем менторские пары, я, как старший ментор компании, работаю с руководителями среднего звена на предприятиях. Поскольку у меня технический бэкграунд (я сам прошел путь от рабочего до управляющего директора), то очень хорошо понимаю, в чем нужно развивать своих коллег. Управление талантами определяет потенциальных подопечных, а корпоративный университет контролирует процесс. Мы регулярно подводим итоги, рассказываем о результатах своей работы.

**– Насколько востребован и эффективен менторинг в современном бизнесе? Как вы оцениваете перспективы такого подхода к развитию персонала в структуре СИБУРа?**

– Менторинг как сочетание наставничества и коучинга оказался наиболее востребованным для развития сотрудников и как никогда подходит для современного бизнеса. Мы все больше делаем ставку на молодежь, а сегодняшним молодым людям не очень нравится, когда им говорят, что и как делать, они хотят сами находить и принимать решения. У самого понятия «менторинг» античное начало: Одиссей в поэме Гомера отправился в очередной поход и доверил воспитание сына своему другу Ментору. Богиня Афина подсмотрела, как Ментор читает нотации, приняла его обличье и явилась сыну Одиссея. В отличие от Ментора, Афина вела задушевные беседы, относилась к своему ученику как к личности, а не как к объекту воспитания. Со временем имя Ментора стало нарицательным, именно этот способ развития личности, по сути реализованный Афиной, сегодня наиболее актуален. В СИБУРе мы очень плотно занимаемся внедрением менторинга, понимаем, как нужно двигаться, создали свою систему по развитию направления и видим перспективы.

## Я ЭФФЕКТИВЕН КАК МЕНТОР, ЕСЛИ



**ЗНАЮ КАК**

Как я могу помочь?  
Что я готов дать/делать?



**ХОЧУ**

Почему я это делаю?  
Какова моя  
вовлеченность?



**НАХОЖУ ВРЕМЯ**

Место, время, средства  
общения

---

**– В чем, на ваш взгляд, главный секрет успешного менторинга, какие качества ментора и его учеников можно назвать самыми значимыми?**

– В свое время мы с моим зарубежным коллегой Гари Хейсом, который был консультантом Корпоративного университета СИБУРа, вывели формулу успешного менторинга. Кстати, Гари Хейса я считаю своим учителем, у него более чем 30-летний опыт работы в коучинге. Мы вместе пришли к выводу, что ментор должен в первую очередь знать, как он может помочь ученику, исходить не только из собственного опыта, но и владеть инструментами менторинга, уметь задавать правильные вопросы и находить для этого время. Первое – я знаю, как это делать, а второе – я хочу этим заниматься, мне это нравится, я сам вовлечен в этот процесс. И третье – у меня есть возможность: время, место и средства общения с учеником.

Я часто сравниваю менторинг с горением, для которого нужны источник огня, горючее вещество и кислород. Если чего-то одного не хватает, горения не будет. Так же и в менторинге три составные части: знаю как, хочу, и у меня есть время. А ученик должен понимать, что развитие для него необходимо, что он сам хочет развиваться, знает, чего ему не хватает, у него есть вопросы, на которые нужно ответить. Если желания развиваться нет, ментор сразу это поймет и дальнейшее общение может не состояться. Заставить человека совершенствоваться против воли точно невозможно.

---

### **Лайфхаки ментора со стажем**

- Если подопечный не может сформулировать задачу, помогает правило «5 ПОЧЕМУ»:
- Пять раз спрашивайте «почему» и выводите собеседника на нужную тему.
- Задавайте вопросы «на подумать», человек может раскрываться очень долго.
- Определяйте и просите назвать все эмоции, тогда они теряют силу.
- Просто поговорите с учеником – в этом колоссальная польза. Используйте любые пять минут с подопечным в коридоре или в лифте для эффективного общения.

---

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГРУППОЙ Я ПОСТРОИЛ НА ТОМ, ЧТО МНЕ НУЖНО СБЛИЗИТЬСЯ С ЭТИМ ПОКОЛЕНИЕМ, НЕ ПРОТИВОПОСТАВЛЯТЬ СЕБЯ, А НАУЧИТЬСЯ РАЗГОВАРИВАТЬ С НИМИ НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ**

---

**– Как практика менторинга способна повлиять на самого наставника? В каких случаях опытному профессионалу менторинг полезен не меньше, чем его подопечным?**

– Таких примеров масса. Я называю это «реверсивный менторинг», когда ментор тоже очень многое получает от своих наставляемых. Расскажу только один случай из личного опыта. У нас существует программа «Гранты СИБУРа»: из сотен учеников старших классов в разных регионах мы отбираем тех, кого хотели бы заинтересовать работой в компании. В итоге 150 будущих выпускников приезжают на наши занятия в образовательный центр «Сириус». На одно из таких занятий я был приглашен в качестве спикера и сделал для себя очень много открытий. Какое оно, это новое поколение, и как с ним работать? Задаю вопрос – и они все тут же берутся за смартфоны. Обычно на групповой встрече отвлекаться на смартфон неприлично, но современная молодежь именно в смартфоне пытается найти ответ на любой вопрос. Все дальнейшее взаимодействие с группой я построил на том, что мне нужно сблизиться с этим поколением, не противопоставлять себя, а научиться разговаривать с ними на одном языке. Обратный, реверсивный менторинг существует и всегда работает на ментора. К тому же это своего рода признание и моральный стимул, когда тебе доверили развитие нового поколения.



*Константин Белкин считает, что ментор должен помогать ученикам в принятии самостоятельных решений.*

---

КАК ИЗБЕЖАТЬ ВЫГОРАНИЯ, КАК СОХРАНИТЬ БАЛАНС РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ, В КАКОЙ ОБЛАСТИ ЛУЧШЕ РАЗВИВАТЬСЯ, ЧТОБЫ ПРОДВИГАТЬСЯ ПО КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЕ, – СОТРУДНИКИ ПРИХОДЯТ К МЕНТОРУ С ЛИЧНЫМ ЗАПРОСОМ НА РАЗВИТИЕ

---

**– Как в связи с пандемией изменились запросы в сфере менторинга? Что сегодня более востребовано: эмоциональная корректировка или практические рекомендации управленца?**

– Понятно, что пандемия наложила отпечаток на взаимодействие сотрудников, приходят запросы, как работать в режиме онлайн и с удаленным доступом. Вместе находим решения, которые вытекают из личной практики. А если говорить о форме самого менторинга, у меня сейчас намного больше групповых занятий, появилась хорошая возможность собирать аудиторию с разной географией. Наша компания представлена в разных регионах, онлайн-занятия позволяют объединить сотрудников со всей страны, которые не только обсуждают общую тему, но и общаются между собой. И это очень ценно. Живое общение, конечно, ничем не заменишь, но плюсы у такого формата точно есть.

Сложно разделить запросы подопечных на эмоциональную корректировку и практические рекомендации. Мне кажется, эмоции и практика неразрывно связаны. Как избежать выгорания, как сохранить баланс рабочего времени, в какой области лучше развиваться, чтобы продвигаться по карьерной лестнице, – сотрудники приходят к ментору с личным запросом на развитие. Но помимо этого топ-руководители компании формулируют свой «заказ» на развитие профессионалов: управленческий масштаб, бизнес-мышление, уровень самооценки, выход из привычной профессии, стиль управления или работа в команде. Задача ментора – соединить личный запрос сотрудника с заказом на его развитие от топ-менеджера предприятия.

---

**– В этом году на обучающей платформе «Бизнес Практики СИБУР» впервые состоялась «Управленческая мастерская» по теме «Менторинг». Поделитесь впечатлениями от вебинара, насколько реакция аудитории соответствовала вашим ожиданиям?**

– Мои впечатления от «Управленческой мастерской» (<https://businesspractices.ru/programs/webinar/353/>) выше ожиданий, особенно в том, что касается востребованности темы. На вебинар записались 330 участников, реально подключились 219 слушателей – настолько мощный интерес вызывает менторинг. Для меня это наивысшая оценка вебинара, я всегда обращаю внимание, сколько сотрудников участвуют в моих мастерских. Обычно это 20–30 слушателей, а здесь сразу 219, не успеваешь даже отзывы прочитать в чате, пришлось еще раз посмотреть вебинар в записи. Реакция и комментарии по итогам встречи самые позитивные, в том числе вопросы «Можно ли записаться к вам как к ментору?». Это тоже дорогого стоит. Пользуясь случаем, хочу поблагодарить подразделение развития клиентских практик СИБУРа за предоставленную возможность участвовать в вебинаре.