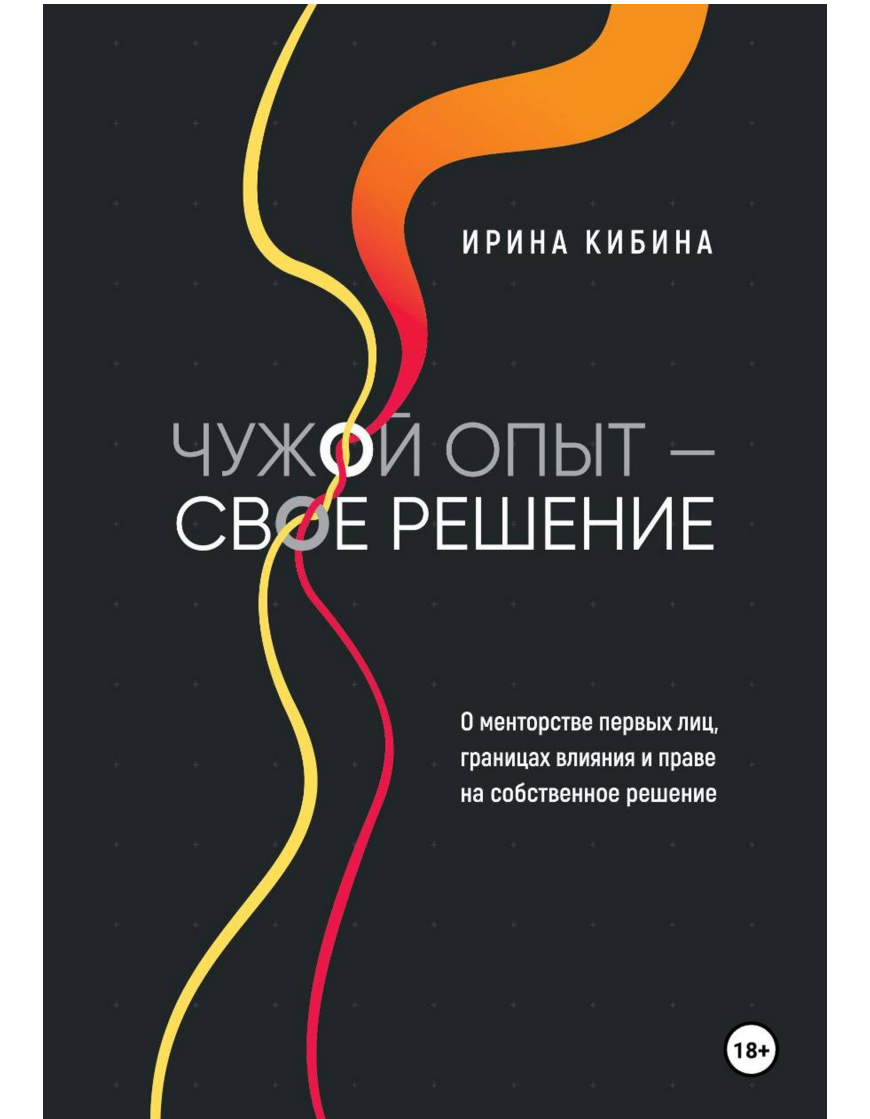




ИРИНА КИБИНА

ЧУЖОЙ ОПЫТ — СВОЕ РЕШЕНИЕ

О менторстве первых лиц,
границах влияния и праве
на собственное решение

18+

Ирина Кибина

Чужой опыт - свое решение

<https://litres.ru/74336508>

SelfPub; 2026

Аннотация

«Чужой опыт - своё решение» - книга о менторстве первых лиц и границах профессионального влияния. Она разбирает, когда внешний опыт помогает руководителю точнее увидеть ситуацию и принять решение высокой стоимости, а когда авторитет советника начинает подменять собственное суждение лидера. Книга отделяет С-менторство от коучинга, консалтинга и наставничества, показывает его реальную пользу, риски и критерии качества.

Главный принцип книги прост: чужой опыт может расширить поле размышления, но выбор и ответственность должны оставаться у того, кому предстоит жить с последствиями решения.

Содержание

7 августа 2026 года	7
ГЛАВА 1. Исторические прототипы менторства и их риски	17
ГЛАВА 2. Как возникла современная индустрия менторства	21
3.1. Что именно измеряют	29
4.1. Карьерные результаты: завышенные ожидания	36
4.2. Передача неявного знания (Tacit Knowledge)	38
4.3. Психосоциальная поддержка: устойчивость вместо иллюзий	40
4.4. Доступ к социальному капиталу и риск «социального клонирования»	41
4.5. Что получает ментор: миф о полной симметрии	42
4.6. Условия среды: почему программы не работают	43
4.7. Чего исследования не позволяют обещать	45
ГЛАВА 5. Негативное менторство и цена плохого влияния	47
5.1. Степени ущерба: от небрежности к активному вреду	48

5.2. Эксплуатация под видом развития	49
5.3. Клонирование: создание «младших копий»	50
5.4. Зависимость от авторитета	51
5.5. Нарушение конфиденциальности	53
5.6. Ошибка релевантности: когда опыт становится слепотой	54
5.7. Неравенство доступа и воспроизводство элит	55
5.8. «Моральная лицензия»: благие намерения как индульгенция	56
5.9. Профессионализация начинается с карты вреда	57
ЧАСТЬ III. ВОСЕМЬ ПРАКТИК, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ СМЕШИВАТЬ	59
ГЛАВА 6. Профессию определяет не инструмент, а контракт	59
6.1. Почему вопросы ничего не доказывают	60
6.2. Почему совет тоже ничего не доказывает	60
Конец ознакомительного фрагмента.	61

Ирина Кибина

Чужой опыт - свое решение

От автора

Профессиональные слова иногда стареют быстрее самих практик. Удачное название начинают применять всё шире, и постепенно оно перестаёт различать то, что прежде помогало различать.

С менторством произошло примерно это. Но задача этой книги шире словаря. В центре — практический вопрос: что именно мы разрешаем другому человеку делать с нашим мышлением, когда просим его помочь перед важным выбором.

У первых лиц этот вопрос особенно заметен. Чем выше ответственность, тем меньше разговоров можно вести без оглядки на должность, интересы сторон и последствия сказанного. Бывают ситуации, когда нужен независимый собеседник: человек, который выдержит сложность разговора и не поспешит занять место автора решения.

Такого собеседника я буду называть С-ментором. Это рабочий термин этой книги, и у буквы «С» здесь два смысла. Первый — суждение: именно с качеством суждения, а не с чужой жизнью в целом, имеет дело С-ментор. Второй — C-level: уровень первых лиц, где решения принимаются в условиях неполной информации, противоречивых интересов и

высокой цены ошибки.

С-ментор приносит в разговор собственный опыт, вопросы, сомнения и альтернативные гипотезы. Он может спорить, замечать противоречия, смотреть на ситуацию иначе. Но само право быть допущенным к чужой незавершённой мысли ещё не даёт права распоряжаться ею.

Для меня эта граница принципиальна. Помощь перестаёт быть помощью, если вместе с ней человек незаметно передаёт наружу авторство выбора. Даже очень опытный собеседник не проживёт за руководителя последствия решения, не подпишет за него документы и не возьмёт на себя ту ответственность, которая связана с должностью, собственностью и именем.

Личный опыт здесь — материал для проверки: его можно принять, сопоставить со своей ситуацией, оспорить или отложить.

У этой книги есть простой договор с читателем. Я постараюсь как можно точнее провести границы влияния и показать, где чужой опыт может быть полезен. Но последнее слово должно оставаться там, где ему и положено быть, — у человека, которому предстоит решать.

Выбор и ответственность за его последствия остаются за вами.

С уважением,

Ирина Кибина

7 августа 2026 года

ВВЕДЕНИЕ

Почему этот разговор стал нужен

Запрос на внешнюю поддержку в профессиональных решениях вырос не случайно. Он связан не столько с модой на менторство, сколько с тем, как изменились карьера, управление и сама цена выбора. Есть несколько обстоятельств, которые особенно заметно поддерживают этот спрос:

Линейные карьеры стали редкостью. Диплом больше не гарантирует понятный путь до пенсии, а профессиональную траекторию приходится пересматривать каждые пять-семь лет. Молодым специалистам нужны не столько официальные, сколько неписанные правила профессии. Университеты дают теорию, но редко объясняют корпоративную политику и реальную отраслевую конкуренцию.

Топ-менеджеры часто изолированы в праве на обсуждение. На определённом уровне руководителю трудно обсуждать риски, не создавая тревогу в команде и не посылая рынку преждевременные сигналы.

Основатели несут ответственность, которую нельзя полностью передать наёмным руководителям. Бывшие первые лица ищут новую роль. Им нужен понятный способ использовать накопленный опыт и связи после завершения формальных полномочий.

Все эти обстоятельства создают спрос на разные формы профессиональной помощи. Трудность начинается, когда их предлагают под одним названием и стороны заранее не договариваются, кто именно входит в разговор, с каким мандатом и за какой результат отвечает. Поэтому прежде чем обсуждать качество менторства, полезно составить карту ролей.

Границы ролей

Для начала разделим основные функции:

Наставник (мастер): передаёт прикладной навык. Он показывает, как выполняется работа, помогает заметить ошибку и постепенно снижает потребность ученика в постоянной подсказке.

Консультант работает с конкретной экспертной задачей: собирает и анализирует данные, предлагает решение и отвечает за качество рекомендации. Ответственность за внедрение зависит от контракта.

Коуч работает в партнёрстве с клиентом над его мышлением, поведением, целями и способом двигаться дальше. Отраслевая экспертиза может быть полезна, но не является основанием коучингового мандата: коуч не входит в разговор как носитель заранее выбранного ответа на бизнес-задачу.

Фасилитатор (модератор) отвечает прежде всего за устройство группового процесса: помогает участникам слышать друг друга, исследовать варианты и двигаться к соб-

ственному результату. В профессиональной фасилитации действует принцип беспристрастности к содержанию: управление процессом не должно незаметно превращаться в продвижение ответа самого фасилитатора.

Карьерный спонсор: использует собственный репутационный и организационный капитал. Его задача — не столько обучать, сколько рекомендовать человека, представлять его интересы и открывать доступ к возможностям.

С-ментор: сопоставляет контекст клиента со своим опытом решений и ошибок, помогает проверить логику выбора и сохраняет за клиентом итоговое решение и ответственность за его последствия.

Один человек может совмещать несколько ролей. Это само по себе не проблема. Важно, чтобы обе стороны понимали, в какой момент роль меняется и что вместе с ней меняется в полномочиях и ответственности.

Терминология здесь имеет практическое значение. От названия роли зависят границы влияния.

Допуская ментора к обсуждению решений, человек открывает внешнему собеседнику то, что сам обычно не выносит в публичное пространство: внутренние слабости компании, сомнения, конфликты в руководстве, нехватку компетенций. Поэтому разговор о терминах быстро становится практическим разговором о безопасности бизнеса, границах влияния и цене доступа к незавершённой мысли первого лица.

В популярном описании менторство нередко выглядит почти безупречно: опытный человек задаёт точный вопрос, и после этого молодой лидер будто бы сразу видит дальнейший путь.

Реальные отношения устроены сложнее. Наряду с пользой в них могут возникать вполне определённые риски: психологическая зависимость и постепенная утрата самостоятельности, перенос собственных ошибок ментора на подопечного через требование «делай как я», присвоение себе заметной доли чужого успеха при дистанцировании от неудач, неформальное управление чужими решениями без финансовой и юридической ответственности за результат.

Добрых намерений для качества недостаточно. Менторство давно изучается академически, и выводы исследований гораздо сдержаннее рыночных обещаний: эта практика может приносить пользу, но не является универсальным решением. При этом значительная часть эмпирической базы относится к студентам, интернам и сотрудникам младших уровней.

О менторстве действующих CEO, собственников и руководителей других C-level-функций, особенно в ситуациях, где цена решения измеряется крупным капиталом и судьбой компании, академическая наука знает заметно меньше, чем иногда следует из рыночной риторики.

Как устроена книга

Здесь важно отделять то, что подтверждается исследова-

ниями, от отраслевой практики и от авторской интерпретации. В книге используются четыре уровня утверждений:

Академический базис: данные и выводы, опирающиеся на исследования.

Отраслевой консенсус: правила и подходы, сложившиеся в профессиональной практике.

Распространённые заблуждения: устойчивые представления, которые звучат убедительно, но требуют проверки.

Авторская позиция: мой опыт и моя интерпретация. Их можно принимать, оспаривать и проверять.

После этого важнее спросить другое: на каком основании суждение внешнего человека вообще получает место в чужом решении?

Здесь статус сам по себе мало что решает. С-ментор не обязан быть богаче, известнее или выше по должности. Гораздо важнее релевантный и осмысленный опыт, независимость и способность не превращать собственную биографию в чужой сценарий. Опыт ментора — материал для размышления, а не распоряжение к исполнению.

Ментор нужен далеко не всегда. В одной ситуации руководителю полезнее юрист, в другой — аудитор, психолог или отраслевой эксперт. Иногда разумнее вообще отложить разговор и сначала собрать факты.

Дальше я предлагаю держать в поле зрения четыре вопроса:

Содержание процесса: что именно происходит во взаимодействии и действительно ли здесь нужен внешний собеседник?

Основания: на каком основании возникает право влиять и где заканчивается мандат?

Ответственность: за что отвечает человек, который даёт рекомендацию в условиях неопределённости?

Граница: в какой момент работу с внешним экспертом следует прекратить?

КЛЮЧЕВОЕ ПОНЯТИЕ. Что такое суждение

В этой книге суждение означает *обоснованное понимание ситуации, достаточное для ответственного выбора*. Руководителю нужно определить, что происходит, какие обстоятельства имеют значение и какие способы действия действительно доступны.

Суждение не равно интуитивному озарению или эмоциональному импульсу. Оно складывается в результате последовательной интеллектуальной работы, которую для целей этой книги можно разложить на четыре этапа:

Отделение фактов от шума: факты нужно отделить от чужих интерпретаций, корпоративных страхов, маркетингового глянца и собственных иллюзий.

Определение главного вопроса: выявление скрытых интересов бенефициаров, неучтённых обстоятельств, альтернативных сценариев и критериев их оценки.

Оценка последствий: проверка рисков, реальной цены

каждого сценария и собственных когнитивных искажений.

Формирование позиции: готовность принять ответственность за последствия, не перекладывая её на обстоятельства или внешних советников.

Чтобы исключить путаницу, необходимо разграничить суждение и смежные понятия:

Суждение и мнение. Мнение может возникнуть быстро и не требует полного обоснования: «Мне кажется, этот контрагент ненадёжен». Суждение предполагает проверку. Человек видит признаки возможной неплатёжеспособности партнёра, но одновременно отмечает ограничения данных, влияние собственных эмоций и преждевременность окончательного вывода.

Суждение и решение. Суждение отвечает на вопросы: что происходит, что здесь существенно, какие есть альтернативы и какова их цена. Решение отвечает на другой вопрос: что именно мы делаем. Суждение может сформироваться до момента выбора, решение, напротив, иногда принимается и без достаточного суждения.

Суждение и экспертиза. Эксперт отвечает в границах своей области. Руководителю затем приходится решать, применим ли этот вывод к конкретной ситуации, какие дополнительные обстоятельства необходимо учесть и готова ли система выдержать цену рекомендации.

В этой книге суждение — это не риторическое мастерство и не претензия на особую мудрость. Это прикладная работа

с реальностью перед важным решением.

Качество суждения показывает, насколько полно, независимо и обоснованно человек понимает ситуацию и готов ли он действовать ответственно.

Высокое качество суждения не гарантирует успеха. Обстоятельства меняются, а часть информации остаётся недоступной. Но качественное суждение повышает вероятность разумного выбора и помогает вовремя изменить курс, если исходный сценарий перестал работать.

Качество суждения имеет смысл оценивать не только по финальному результату, в котором всегда есть доля случайности, но и по тому, насколько последовательно и добросовестно человек пришёл к своему выбору.

Десять проверок перед решением

Универсального стандарта правильного суждения не существует. Но перед решением высокой стоимости полезно проверить десять вещей. Этот список не оценивает руководителя и не выставляет ему балл. Он нужен самому человеку, чтобы увидеть, на чём в действительности держится его выбор.

Точная постановка проблемы: работа с реальным, а не удобным вопросом. Собственник может формально спрашивать: «Как передать операционное управление наёмному CEO?», хотя более точный вопрос звучит иначе: «Готов ли я не вмешиваться в решения CEO, если они находятся в пределах его мандата/полномочий, но противоречат моим при-

вычкам?»

Разделение данных: чёткое различие фактов, интерпретаций и гипотез. Руководитель отмечает, что подтверждено, что сообщила заинтересованная сторона, а что является его личной проекцией или страхом.

Учёт скрытого контекста: отказ от игнорирования неудобных обстоятельств. В расчёт входят не только финансовые показатели, но и неформальные центры влияния, мотивы ключевых игроков, ресурс команды и репутационные издержки.

Проработка альтернативных гипотез: отказ принимать первое правдоподобное объяснение за окончательное. Текущий кризис может лишь внешне напоминать прошлый, а у оппонента может быть собственная, внутренне рациональная логика.

Прозрачность критериев выбора: понятное объяснение, почему сценарий А предпочтительнее сценария Б — с учётом риска, обратимости решения, этических ограничений, исполнимости и долгосрочного эффекта.

Полная оценка издержек: учёт не только ожидаемой выгоды, но и ресурсов, от которых придётся отказаться, неизбежных потерь и уступок.

Аудит собственной заинтересованности: проверка собственных мотивов. Не маскируется ли под «объективную необходимость» желание удержать контроль, избежать неприятного конфликта, скрыть прошлый просчёт или со-

рвать передачу полномочий?

Устойчивость к критике: готовность рассматривать другую точку зрения, называть уязвимые места собственных выводов и менять позицию при появлении новых фактов.

Связь с исполнением: суждение, не подкрепленное ресурсом и волей к исполнению, остаётся декларацией. Если руководитель заявляет о децентрализации, но продолжает ветировать решения менеджмента, его намерение остаётся декларацией.

Сохранение авторства решения: способность привлекать экспертизу любого масштаба и при этом сохранять за собой выбор и ответственность за его последствия, не прикрываясь авторитетом советников.

ЧАСТЬ I. ОТ ИНСТИТУТА МЕНТОРСТВА К РЫНКУ УСЛУГ

ГЛАВА 1. Исторические прототипы менторства и их риски

Историю слова «ментор» обычно начинают с «Одиссеи» Гомера. Афина принимает облик Ментора и помогает Телемаху. Эта история объясняет происхождение слова, но почти ничего не говорит о современном рынке менторства. В 1778 году Энн Марри издала книгу «Ментория» о воспитании юных леди, однако и она не дала современного определения практики.

Современное С-менторство вобрало элементы нескольких старых ролей: учителя, мастера, духовного наставника, патрона, советника и научного руководителя. Во всех этих отношениях один человек влияет на другого, но основание влияния, глубина вмешательства и ответственность различаются.

Анализ ролевых прототипов

Учитель: трансляция структурированного знания. Авторитет учителя основан прежде всего на владении дисциплиной. Учитель математики знает предмет лучше ученика, у квадратного уравнения два корня, и третьего не появится из уважения к другой точке зрения. Ментор же работает не с академическим стандартом, а с контекстом, неструктурированным опытом и аппаратом принятия решений в условиях

неполной информации.

Мастер: передача неявного знания. Мастер передаёт не только информацию, но и ремесло, профессиональное чутьё и критерии качества. Наставничество здесь естественно опирается на «смотри и повторяй», однако право оценивать возникает только там, где мастер действительно превосходит ученика в конкретном деле. Поэтому опыт работы рядом с советом директоров ещё не даёт права наставлять его членов.

Духовный наставник: работа с ценностями и её границы. Духовник обращается к смыслу, страху, этике и представлениям о добре и зле. В религиозной традиции такая роль имеет собственные основания. В бизнесе она требует особой осторожности. Если приглашённый эксперт переходит от анализа сделки к суждениям о допустимом уровне личного богатства, семейных отношениях, индексе массы тела или «правильных» амбициях клиента, он выходит за пределы мандата.

Патрон/спонсор: использование влияния. Патронаж не обязательно включает обучение. Спонсор использует влияние и репутацию, чтобы открывать нужные двери. Однако здесь заложена когнитивная ловушка: патрон системно инвестирует в тех, в ком распознает сходство с собой. То, что на конференциях называют «раскрытием потенциала», на практике часто оказывается воспроизводством собственной копии.

Доверенный советник (Trusted Adviser): риск неформального управления. Советник при первом лице может обеспечивать независимый взгляд там, где внутри организации его трудно получить. Эта роль близка к С-менторству, но границы здесь особенно важны. Советник влияет на решения, не подписывая приказы и обычно не неся за них операционной ответственности. Поэтому доверительный диалог без ясного мандата способен постепенно превратиться в участие в управлении.

Научный руководитель: методология мышления. Прототип, наиболее близкий к выработке суждения. Научный руководитель формирует культуру доказательности: учит верифицировать гипотезы, отделять факты от случайных связей и выстраивать методологическую дисциплину. Главный риск модели — институциональная зависимость, при которой ментор навечно консервирует подопечного в статусе вечного ассистента.

Фасилитатор — не исторический прототип в этом ряду, а важная современная соседняя роль. Международная ассоциация фасилитаторов (IAF) формулирует её через управление процессом и беспристрастность к содержанию: участники приносят знание о существе своей задачи, фасилитатор — профессиональное знание о групповом взаимодействии и старается минимизировать собственное влияние на итог. С-менторство устроено иначе: релевантный опыт и содержа-

тельная позиция С-ментора входят в сам мандат.

Современное менторство многое взяло у этих старых ролей. Вместе с полезными практиками в него перешла и старая опасность: влияние незаметно выходит за пределы первоначальной договорённости.

У учителя менторство заимствует знание, у мастера — профессиональное чутьё, у патрона — доступ к ресурсам, у советника — конфиденциальность, у научного руководителя — дисциплину доказательства. Опасность возникает, когда вместе с этим набором человек начинает считать само собой разумеющимся право *оценивать чужую зрелость и задавать направление чужой жизни*.

Одного вопроса «Что делает ментор?» мало. Нужно ещё ответить себе на 3 вопроса:

На каком основании у ментора возникает право на вмешательство?

Каков объём власти, передаваемый внешнему специалисту — ментору?

Где проходит чёткая граница его мандата?

Без явного проведения этих границ клиент заходит в сессию за прикладной консультацией по структурированию сделки, а выходит с навязанным внешним сценарием собственной жизни и планом индекса массы тела на два десятилетия вперед.

ГЛАВА 2. Как возникла современная индустрия менторства

Долгое время отношения, которые сегодня принято называть менторством, не нуждались ни в отдельном названии, ни тем более в специальной индустрии. Опытный коллега подмечал перспективного новичка. Руководитель давал сложную задачу «на вырост». Партнёр брал сотрудника на важную стратегическую встречу. Старший вовремя объяснял, почему формально безупречное письмо лучше пока отложить в черновики.

Эти связи могли быть очень сильными и менять карьеры, но доступ к ним оставался привилегией немногих. Чтобы получить такую поддержку, нужно было физически оказаться рядом с влиятельным человеком, вызвать у него личное доверие или хотя бы играть с ним в один вид спорта.

2.1. Когда менторством занялась наука

Во второй половине XX века менторство перестало быть предметом частных мемуаров и превратилось в объект научных исследований. Переломной стала работа **Кэти Крам** «*Mentoring at Work*». Исследователей заинтересовали не столько биографии успешных людей, сколько механика самих отношений.

Крам выделила две ключевые группы функций:

Карьерные функции: прямые рекомендации, видимость в профессии, защита от внутренних рисков, сложные поручения и доступ к ключевым лицам. *Психосоциальные функции:* эмоциональная поддержка, принятие, регулярная обратная связь, предоставление ролевой модели и укрепление профессиональной идентичности.

Исследователи увидели в менторстве процесс со своей историей: отношения возникают, становятся интенсивнее, меняются, заканчиваются или переходят в более равное партнёрство. Внимание сместилось с красивого образа «мудрого старшего» на стадии отношений, ожидания сторон, распределение власти и возможный вред.

2.2. Корпорации решили систематизировать полезную случайность

Как только неформальная практика получила научное описание, корпоративный мир захотел сделать её системной. Возникли формальные программы: HR-отделы начали отбирать участников, формировать пары, проводить инструктажи и обязывать стороны встречаться по графику.

Логика казалась убедительной: если случайный неформальный контакт так эффективно помогает карьере, нужно сделать этот лифт доступным для тех, кого влиятельные руководители никогда бы не заметили сами.

Однако административно назначить пару — не значит создать живую связь. Участники программы могут совпасть по

отрасли, формальным целям и любви к итальянской кухне, но уже на десятой минуте первой сессии обнаружить полную несовместимость: один пришел учиться, а второй — выступать. Программа способна организовать условия для встречи, сами отношения все равно создают только люди.

2.3. Почему одного ментора обычно недостаточно

Современная карьера слишком сложна для фигуры универсального наставника. Один человек едва ли способен одинаково хорошо обучать ремеслу, понимать отрасль, открывать нужные двери, поддерживать в личном кризисе, сохранять независимость, разбираться в новых технологиях и при этом не иметь собственного интереса в компании клиента.

Так возникла концепция **развивающей сети** (*developmental network*). На смену единому покровителю пришла коллективная система опор: наставник по мастерству, карьерный спонсор, равный коллега (*peer mentor*), внешний независимый эксперт и даже представитель младшего поколения (*reverse mentor*).

Обратное менторство добавило к этой картине важное уточнение: возраст и статус сами по себе не дают монополии на актуальное знание. В отдельных областях младший коллега вполне может быть носителем более свежего опыта.

2.4. Появились стандарты и сертификаты

По мере масштабирования практики остро встал вопрос:

можно ли менторству обучить и кто вообще имеет право называть себя профессиональным ментором? Рынок отреагировал быстро: появились компетентностные модели, этические кодексы, программы аккредитации, супервизия и стандарты.

И это было необходимо. Большой личный опыт сам по себе не учит заключать прозрачный контракт «ментор-менти», соблюдать конфиденциальность, замечать конфликт интересов и отделять собственную биографию от чужой ситуации. Двадцать лет во главе крупного бизнеса развивают множество полезных навыков, но не гарантируют умения оставлять достаточно пространства собеседнику.

Но этот опыт не гарантирует, что человек научился не заполнять собой всё пространство разговора.

Однако количество сертификатов обычно растёт быстрее, чем реальная компетентность практиков. Красивый сертификат подтверждает лишь факт прохождения учебных часов, но ничего не говорит о безопасности работы ментора с решениями высокой стоимости.

2.5. Практика стала товаром

Логичным продолжением процесса стала полная коммерциализация. Компании начали закупать менторские программы оптом, стартапы стали получать наставников в акселераторах, а первые лица — нанимать бывших СЕО и председателей советов директоров в качестве персональных советников. Цифровые платформы предложили алгоритмиче-

ский подбор менторов по роли, отрасли и стоимости услуги.

Сама по себе оплата не делает отношения хуже: бесплатный наставник точно так же может бессознательно искать в контакте власть, самоутверждение или доступ к ресурсам. Но появление денег заставляет задать прямые вопросы:

Что именно покупает клиент?

За что конкретно отвечает ментор?

Кому принадлежат данные, полученные в ходе сессий?

Имеет ли ментор право продавать клиенту сопутствующие услуги?

И когда длительность контракта действительно полезна клиенту, а когда она выгодна исключительно поставщику услуги?

Чем менее осязаем продукт, тем проще продавать под его видом «мудрость», «внутреннее изменение» и «доступ к уникальному опыту». У этих абстрактных слов есть огромное коммерческое преимущество: качество такой услуги трудно проверить.

2.6. Как массовая литература упрощает менторство

Параллельно сформировался большой пласт популярной литературы. В ней идеальный наставник вовремя замечает юный талант, безоговорочно верит в него, задаёт один точный вопрос, открывает нужную дверь — и навсегда меняет судьбу героя.

Такие сюжеты напоминают о силе человеческого внимания и доверия. Но массовая культура неизбежно редактиру-

ет реальность: мы видим только успех подопечного, но не замечаем множество советов, которые оказались неверными, и не видим огромного труда множества других людей.

Особенно устойчив сюжет об «одном судьбоносном разговоре»: человек входит в кабинет растерянным, слышит одну точную фразу и выходит с готовым образом будущего. В жизни даже после очень сильного разговора всё равно приходится открывать календарь, делать неприятные звонки и работать в понедельник утром.

2.7. Индустрия выросла раньше общего определения

Институциональный путь менторства — от цехового наставничества к академическим моделям, корпоративным программам, профессиональным стандартам и цифровым платформам — уже пройден. Но индустрия оформилась раньше, чем сложилось единое понимание того, что именно она продаёт.

Сегодня под словом *mentoring* одновременно продают: обучение прикладному ремеслу, психологическую фасилитацию, карьерное спонсорство и протекцию, стратегический консалтинг, работу с качеством суждения первого лица.

Терминологическая путаница быстро становится практической, если границы ролей не проговорены заранее.

Человеку, которому нужно освоить конкретный навык, требуется иной контракт, чем генеральному директору, взвешивающему риски перед ключевой сделкой. Тому, кому ну-

жен доступ к закрытым сетям, недостаточно просто хорошего и внимательного слушателя. Тому, кто ищет независимую профессиональную экспертизу, не поможет вдохновляющая беседа.

А для управленца, ищущего трезвое и независимое суждение, опасно незаметно подчиниться чужому авторитету.

Следующий шаг — не в том, чтобы придумать ещё одно красивое определение менторства. Следующий шаг — последовательно разобраться: что из накопившихся на этом рынке обещаний подтверждено наукой и практикой, что остаётся опасной иллюзией, а где за внешне полезной помощью скрывается сценарий дорогостоящей ошибки.

ЧАСТЬ II. ЧТО МЫ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ЗНАЕМ О МЕНТОРСТВЕ

ГЛАВА 3. Как наука изучает менторство и где проходят его границы

Менторство изучают давно, и исследований накопилось много. Однако в разных работах учёные понимают под менторством (mentoring) разные явления.

В одной статье ментор — это человек, официально назначенный HR-отделом. В другой — тот, кого сам респондент ретроспективно считает важной фигурой в судьбе. В третьей исследуют не отношения, а фрагментарные функции: кто помогал, кто защищал, кто открывал двери. В четвёртой менторством называют исключительно многолетнюю развивающую связь.

Все эти явления можно изучать. Но нельзя объединять их результаты и делать общий вывод, будто наука доказала пользу любого менторства. Это всё равно что оценивать велосипед, метро и частный самолёт как один вид транспорта.

3.1. Что именно измеряют

Формальную корпоративную программу исследовать проще всего: есть списки участников, график сессий и заданные показатели. Но административно сформированная пара вовсе не гарантирует появления доверия и реальной работы. Можно познакомить людей, раздать методички и даже выслать автоматическое напоминание: «До пятницы настоятельно рекомендуется сформировать доверие». Одни формальные процедуры не создают отношений.

Если спросить топ-менеджера, был ли у него ментор, один назовет многолетнего учителя, другой — начальника, уберегшего от одной серьёзной ошибки, а третий — автора книги, с которым никогда не был знаком лично.

Современная методология всё чаще измеряет не наличие фигуры ментора, а набор функций: кто помогал профессионально, кто обеспечивал доступ к ресурсам, кто объяснял неписанные правила, а кто выступал независимым оппонентом. Эти роли почти никогда не сосредоточены в одном человеке.

Один учит ремеслу, второй знакомит с влиятельными людьми, третий поддерживает в кризисе, четвертый прямо критикует.

Точнее говорить не об одном универсальном покровителе, а о развивающей сети. И прежде чем ссылаться на оче-

редной научный вывод, полезно уточнить, что именно авторы исследования называли mentoring.

3.2. Кого изучали

Большая часть академической базы построена вовсе не на генеральных директорах и собственниках бизнеса. В фокус исследователей обычно попадают студенты, аспиранты, интерны, молодые ученые, врачи и педагоги.

Для этих категорий менторство особенно уместно: человеку нужно освоить стандарты профессии, встроиться в цех, получить регулярную обратную связь и увидеть карьерный лифт.

Эти работы ценны, но их выводы нельзя механически переносить на первых лиц компаний. Молодой врач и владелец холдинга могут одинаково нуждаться во внешнем опыте, но у них принципиально разный объём власти и несопоставимая цена ошибки. У молодого специалиста ментор одновременно выступает учителем и формальным оценщиком.

У собственника бизнеса внешняя фигура не имеет институциональной власти, но способна сильно повлиять на выбор стратегического курса.

Данных о действующих CEO, собственниках и председателях советов директоров в академической науке крайне мало. Подобных участников единицы, их ситуации не поддаются стандартизации, а содержание их диалогов защищено строгой конфиденциальностью.

3.3. Какими методами пользуются

Самый распространенный инструмент исследований — одномоментный опрос. Участников спрашивают, был ли у них ментор, какую поддержку они получали и как оценивают свои успехи. Такие опросы фиксируют корреляцию, но не способны доказать причинно-следственную связь.

Продольные (лонгитюдные) исследования наблюдают за участниками в течение нескольких лет. Они точнее фиксируют изменения, но жизнь респондента невозможно поместить в стерильный парник: за годы наблюдения меняются рынки, акционеры, технологии и личные обстоятельства.

Глубинные интервью позволяют понять, как складываются отношения: как возникало доверие, в какой момент появилась зависимость и почему отношения исчерпали себя. Они дают необходимую глубину, но не позволяют судить о масштабе явления.

Эксперименты с контрольными группами здесь почти невозможны. Нельзя ради методологической чистоты случайно распределить управленцев между очень сильными и слабыми менторами, а часть оставить без поддержки, чтобы затем сравнить последствия.

Сетевой анализ, рассматривающий не изолированную пару «ментор — менти», а всю систему связей человека, ближе к реальности современного бизнеса. Но он требует сложного аналитического аппарата.

3.4. Проблема самоотбора

Люди, имеющие менторов, статистически чаще добиваются

ся успеха. Но какова здесь истинная причина? Возможно, сработало само менторство. А возможно — иное: инициативные, амбициозные и общительные люди изначально чаще находят себе сильных покровителей.

Селекция идёт и с противоположной стороны. Опытные лидеры охотно выбирают в протее тех, кто уже на старте выглядит перспективным, мотивированным и понятным. Впоследствии успехи подопечного предьявляются как доказательство мудрости ментора — хотя значительная часть этого потенциала была очевидна ещё в начале работы.

Корреляция здесь ещё не доказывает причинность. Часть преимуществ могла существовать задолго до встречи с ментором. Самоотбор не обесценивает менторство, он лишь не позволяет приписать ему весь результат.

3.5. Проблема успешных историй

О менторстве часто рассказывают через истории победителей. Известны сотни сюжетов о молодых талантах, которых вовремя заметили и поддержали. Гораздо реже мы слышим о тех, кто последовал столь же уверенным советам и потерял время, капитал или карьерную возможность.

Это классическая **ошибка выжившего**: мы анализируем успешный сценарий и почти не видим тех, кто не дошёл до результата.

Ей сопутствует **ошибка ретроспективного знания**. После того как успех состоялся, прошлое начинает казаться стройной логической цепью. Ментор вспоминает: «Я с само-

го начала видел, чем все закончится». Подопечный помнит один точный совет, навсегда забывая о пяти неверных рекомендациях, которые, к счастью, не пригодились.

Случайный разговор задним числом превращается в поворот судьбы, а обычная гипотеза — в свидетельство редкой прозорливости.

В хорошем разборе важен не только итог. Нужны исходная ситуация, сомнения, отвергнутые альтернативы, границы совета, вклад самого клиента и эпизоды, в которых ментор ошибался. Иначе перед нами скорее отредактированная автобиография, чем анализ менторства.

3.6. Почему С-менторство опережает науку

Практика С-менторства сформировалась, хотя академического консенсуса пока нет. Первые лица задействуют бывших СЕО, членов советов директоров и независимых советников. При этом наука до сих пор не провела чётких границ: где закончилось менторство и начался коучинг, консалтинг или работа совета директоров?

Кроме того, эти данные закрыты. Разговоры первых лиц касаются деликатных зон: перераспределения власти, конфликтов акционеров, стратегических сделок, состояния здоровья и планов преемственности. Опубликовать этот материал без искажений невозможно.

Да и сам результат нельзя приписать одной фигуре. За год СЕО выслушивает ментора, анализирует отчёты крупных консалтинговых компаний, учитывает позицию совета

директоров и сверяется с рынком. Если выбор оказался верным, кому именно принадлежит основная заслуга?

Особенно трудно измерить предотвращённые ошибки. Утверждение *«ментор уберёт компанию от серьёзной ошибки»* может быть верным, но проверить альтернативную реальность, где этого разговора не было, невозможно.

С-менторство ещё долго будут изучать с помощью подробного анализа кейсов и глубинных интервью, а не с помощью одного простого статистического показателя.

3.7. Что из этого следует

Ограничения научных методов не означают, что менторство бесполезно. Они означают лишь то, что его нельзя считать полезным по умолчанию.

Читая очередное исследование или рыночный отчёт, профессионалу следует задать себе семь проверяющих вопросов:

Что именно авторы понимали под менторством?

Кого конкретно изучали и с кем сравнивали?

Как измерялся результат и какова была длительность наблюдения?

Был ли учтён фактор самоотбора и контекст среды?

Фиксировались ли ошибки, отсутствие эффекта и возможный вред?

Кто выступал заказчиком и бенефициаром исследования?

Применимы ли эти выводы к решениям высокой стоимости на уровне первых лиц?

Академические данные позволяют относиться к менторству серьезно. Но они не дают оснований принимать рыночные обещания на веру. Слово «менторство» больше не может служить автоматическим доказательством качества.

ГЛАВА 4. Польза менторства: реальная, но не магическая

После всех методологических оговорок предыдущих глав может возникнуть подозрение, будто научный анализ существует лишь для того, чтобы окончательно испортить красивую рыночную историю. Это не так.

Академические исследования в целом сходятся во мнении: качественные менторские отношения действительно приносят ощутимую пользу. Они связаны с профессиональным ростом, удовлетворенностью карьерой, уверенностью в собственных силах и доступом к закрытым профессиональным сообществам.

Здесь важна одна оговорка. Менторство — не добавка, которую достаточно включить в корпоративную систему, чтобы автоматически получить лучший результат. Эффект зависит от того, кто и с кем встречается, какую задачу они решают и как устроены их отношения.

4.1. Карьерные результаты: завышенные ожидания

Люди, имеющие менторов, статистически чаще сообщают о карьерной удовлетворенности и ощущении профессиональной поддержки. Метаанализ эмпирических данных фиксирует положительные связи как с субъективной оценкой своей карьеры, так и с объективными показателями его продвижения.

Но здесь есть важное уточнение: влияние менторства на такие измеримые показатели, как **прямой рост заработной платы** или **скорость получения новой должности**, оказалось весьма скромным.

Ментор не управляет конъюнктурой рынка, решениями совета директоров и настроением акционера в понедельник утром.

Необходимо провести чёткую границу между **менторством** и **карьерным спонсорством**. Ментор способен: показать ранее незаметную возможность, предупредить о типичном корпоративном риске, подготовить к переходу на новый масштаб, объяснить неписанные правила игры, составить рекомендацию, сделать результаты работы подопечного заметными для руководства.

Ментор помогает человеку *думать, анализировать и расти*. Карьерный спонсор использует *собственный репутаци-*

онный и организационный капитал: рекомендует, продвигает, приглашает в проекты, защищает от корпоративных атак и рискует ради кандидата частью своей репутации.

Разговор с ментором повышает готовность человека к новой роли. Действие спонсора даёт реальную возможность эту роль получить. Это не делает спонсора «лучше» или «важнее» ментора — он просто производит иной результат и распоряжается иным объёмом власти.

4.2. Передача неявного знания (Tacit Knowledge)

Наиболее хорошо изучена польза классического наставничества в том, что оно помогает специалисту быстрее осваивать ремесло.

Значительная часть профессионального мастерства не поддаётся формализации — её невозможно упаковать в учебники или регламенты. Наставник показывает, как отличить сильный результат от просто аккуратного, объясняет, когда формально верный шаг неуместен, и учит видеть системную ошибку ещё до того, как она произойдет.

Так передается **неявное знание** (*tacit knowledge*). Начинаящий хирург может хорошо знать клинические протоколы, но ещё не обладать профессиональным взглядом опытного оператора современного хирургического оборудования. Молодой консультант может владеть всеми инструментами анализа, но не понимать, почему безупречно собранный отчёт вызывает раздражение у совета директоров. Новый управленец знает слово «делегирование», но пока передаёт подчиненным лишь то, чем не хочет заниматься сам.

Наставник помогает освоить не просто набор стандартных действий, а умение различать качество, профессиональные нормы и понимание своей принадлежности к профессии. В исследованиях медицинского и научного менторства именно

эти факторы напрямую связываются с быстрой социализацией и формированием **зрелой профессиональной идентичности**.

4.3. Психосоциальная поддержка: устойчивость вместо иллюзий

Менторство может давать знания и доступ к ресурсам, но этим его польза не исчерпывается. На сложном карьерном переходе человеку бывает важно узнать, что сомнения знакомы и другим, а ошибка ещё не означает профессиональной непригодности.

Принятие, сдержанная поддержка и чувство принадлежности особенно важны при входе в новую среду. Сильный ментор укрепляет уверенность не заверениями в «безграничном потенциале», а более практичным способом: помогает увидеть, что уже освоено, чего пока не хватает и какой следующий шаг имеет смысл.

Качественная поддержка не отменяет высоких требований. Она позволяет выдержать эти требования без ощущения, что любой промах доказал твою личную несостоятельность.

В лонгитюдных исследованиях именно качество отношений — уровень взаимного уважения, эмоциональная безопасность и признание автономии подопечного — коррелировало с итоговым успехом гораздо сильнее, чем сам факт наличия формального статуса «ментор назначен» в корпоративной системе.

4.4. Доступ к социальному капиталу и риск «социального клонирования»

Успешная карьера зависит не только от трудолюбия и компетенций. Она определяется тем, кто знает о человеке, кто готов за него поручиться, кто пригласит его в закрытый проект и познакомит с теми, к кому невозможно записаться через приёмную. Ментор открывает доступ к социальным сетям, профессиональному языку и площадкам, где способности становятся видимыми.

Для человека без унаследованных связей такой доступ может быть особенно ценным. Но именно здесь проявляется институциональная двойственность менторства.

Менторство может расширять доступ к возможностям, а может укреплять закрытые круги, если менторы из раза в раз выбирают только тех, кто похож на них самих.

Фраза *«он идеально вписывается в нашу корпоративную культуру»* иногда означает точное профессиональное наблюдение. Но нередко она служит вежливым прикрытием для обычного **социального клонирования**. Поэтому доступ к социальному капиталу — это не только главная польза менторства, но и ключевая зона его скрытой власти.

4.5. Что получает ментор: миф о полной симметрии

Современная научная среда любит описывать менторство как равноправный, взаимный процесс. И ментор действительно получает многое: обновление собственного опыта, контакт с мышлением нового поколения, понимание свежих технологий и трендов, интеллектуальный вызов и необходимость аргументировать свою позицию.

Объясняя другому, *почему* когда-то сработало конкретное решение, опытный лидер иногда впервые осознаёт, что успех был вызван совсем не теми причинами, о которых он привык рассказывать на публичных лекциях.

Однако утверждение «*мы одинаково учимся друг у друга*» не должно вводить в заблуждение. Подопечный всегда приносит в эти отношения более уязвимый материал и значительно сильнее зависит от оценки, авторитета и ресурса старшего.

Взаимная выгода не отменяет асимметрии власти. Ментор тоже учится в этих отношениях, но поддержка не создаёт у менти пожизненного долга лояльности.

4.6. Условия среды: почему программы не работают

Само по себе название «Корпоративная программа менторства» не развивает никого. Результат определяется совокупностью условий:

Релевантность опыта: ментор должен обладать осмысленным практическим опытом именно в том контексте, с которым столкнулся клиент.

Контракт и границы: участники должны одинаково понимать цели, рамки конфиденциальности и критерии завершения работы.

Готовность к спору: ментор должен уметь аргументировать, выдерживать интеллектуальное сопротивление и не обижаться при несогласии.

Национальные академии наук в своих отчётах подчеркивают: менторство — это не врожденный дар успешного человека, а **профессиональная компетенция, которую необходимо развивать.**

Даже идеально подобранная пара будет работать хуже, если организационная среда мешает: если у участников нет времени на встречи, если менторство незаметно используется HR-службой для скрытой оценки сотрудников или если руководство путает запуск программы с её конечным результатом.

Бывает, компания проводит торжественный запуск программы, делает красивую фотографию участников для годового отчёта и считает задачу выполненной. Отношениям в этой ситуации остаётся лишь изображать соответствие пресс-релизу.

4.7. Чего исследования не позволяют обещать

Научные данные не дают ни одного основания гарантировать, что менторство автоматически обеспечит стремительный карьерный взлёт, кратный рост доходов, безошибочность принятых стратегических решений, мгновенную «трансформацию личности», успех конкретного стартапа.

Даже в дисциплинах с богатейшей эмпирической базой эффект менторских программ остаётся умеренным и во многом зависит от контекста.

Нельзя приписывать одному, пусть даже выдающемуся, ментору весь успех человека. В результате участвуют способности, навыки и труд самого подопечного, вклад коллег и учителей, генетика, семейный ресурс, рыночная конъюнктура и случайность. Ментор может заметно скорректировать траекторию, но не становится её единственным автором.

Полезность менторства реальна. Оно может ускорить освоение профессии, расширить горизонт планирования, укрепить устойчивость и помочь лидеру пройти сложный переход.

Но готового будущего ментор не даёт. Он может передать ремесло, предложить свой опыт для анализа, открыть нужную дверь или помочь точнее увидеть реальность.

Решение, исполнение и последствия всё равно остаются

за человеком.

ГЛАВА 5. Негативное менторство и цена плохого влияния

О менторстве нередко говорят как о безусловном благе: само появление опытного покровителя воспринимается как хорошая новость. Между тем такие отношения могут оказаться бесполезными, небрежными, а в отдельных случаях — прямо вредными.

Исследования негативного менторства показывают, что неблагополучные модели отношений не только встречаются на практике, но и поддаются классификации. Среди них — психологическая несовместимость, хроническая недоступность ментора, манипулирование, профессиональная несостоятельность и устойчиво плохое качество взаимодействия.

Причём неблагополучие может развиваться в отношениях, которые внешне выглядят вполне благополучно. Плохой ментор не обязательно начинает с очевидного нарушения границ. Гораздо чаще он переносит встречи, не помнит содержание предыдущего разговора и при этом остаётся уверенным в собственной полезности.

5.1. Степени ущерба: от небрежности к активному вреду

Степень ущерба от некачественного менторства неоднородна. В исследованиях принято выстраивать шкалу ухудшения этих отношений:

Ограниченное менторство (*marginal mentoring*). Формально сессии происходят, стороны безупречно вежливы, но реального развития не случается. Советы остаются абстрактными, опыт ментора слабо применим к задачам клиента, а разговоры год за годом повторяются.

Пренебрежение (*neglect*). Ментор формально закреплён за человеком, но фактически недоступен. Он систематически нарушает обещания, срывает дедлайны по обратной связи и не использует свой ресурс для поддержки подопечного. В корпоративной и академической среде такое бездействие стоит человеку упущенных проектов, сорванных публикаций и потерянных лет карьеры.

Разрушительное менторство (*destructive mentoring*). Прямое и активное причинение вреда: эмоциональные манипуляции, публичное обесценивание, присвоение чужих результатов, нарушение личных границ и использование зависимого положения человека.

Различие существенно. Разовый пустой разговор обычно стоит человеку только потраченного времени. Систематиче-

ское разрушительное влияние может на годы ослабить самостоятельность, мотивированность, исказить выбор и повредить карьере.

5.2. Эксплуатация под видом развития

Ментор получает уникальный доступ не только к мыслям подопечного, но и к его ресурсам — личному труду, идеям, связям и репутационному капиталу.

Эксплуатация начинается в тот момент, когда слова об «интенсивном развитии» становятся удобной ширмой. Подопечного незаметно заставляют бесплатно выполнять работу ментора, готовить за него аналитические материалы, делиться личными контактами, уступать авторство или публично подтверждать статус старшего коллеги.

В академических обзорах к манипулятивному поведению менторов относят недобросовестное делегирование и присвоение чужого интеллектуального вклада. Сложная и трудоёмкая работа сама по себе не является эксплуатацией — наставник вправе давать сложные развивающие задачи. Но развивающее задание работает на рост клиента, а эксплуатация — на комфорт ментора.

Тест на честность здесь прост: что именно дает *эта задача* — она развивает меня или создает свободный вечер моего наставника?

5.3. Клонирование: создание «младших копий»

Опытный лидер неизбежно передаёт подопечному не только ремесло, но и своё представление о том, как «обязан» выглядеть настоящий профессионал. Проблема начинается тогда, когда его личная биография превращается в единственно допустимый эталон.

Ментор начинает искренне требовать, чтобы клиент повторил его путь по шагам: строил карьеру в той же последовательности, использовал тот же стиль управления, брал аналогичные риски и относился к деньгам, семье, власти и оппонентам точно так же, как он сам. Нередко ментор даже ожидает, что подопечный с благодарностью повторит его прежние ошибки.

Клонирование легко спутать с передачей высоких стандартов. Ментор может быть искренне убеждён, что отдаёт лучшее, не замечая, что вместо развития чужой индивидуальности он пытается создать менее самостоятельную копию самого себя.

Наставничество *предполагает* передачу навыка, профессионального стандарта и способов действия. Оно *не даёт* мандата на копирование личности вместе с привычками, предрассудками и индивидуальным стилем самого наставника.

5.4. Зависимость от авторитета

Ментор может стать настолько доминирующей фигурой, что без его одобрения человек полностью теряет способность доверять собственным выводам. Подопечный начинает просить санкции там, где раньше спрашивал независимое мнение. Любое несогласие вызывает тревогу, а самостоятельный шаг переживается как предательство учителя.

Завершение такого контракта ощущается чуть ли не как серьёзная потеря.

При этом зависимость часто выгодна обеим сторонам:

Клиент снимает с себя груз ответственности: «Я поступил так, потому что мне так посоветовал ментор». Ментор получает постоянное подтверждение собственной незаменимости и значимости.

Особенно опасен сценарий, когда постоянная доступность ментора подаётся как «исключительная забота», а попытки клиента проявить автономию — как «преждевременная самоуверенность». Зрелое менторство с каждым шагом *уменьшает* потребность человека в постоянной опоре. Плохое менторство делает звонок наставнику *обязательной частью* каждой вашей мысли.

Почему автономия здесь не абстракция

Теория самодетерминации Эдварда Деси и Ричарда Райана даёт полезный язык для описания этого риска. Она вы-

деляет три базовые психологические потребности — **автономию, компетентность и связанность** — и показывает, что поддерживающая среда отличается от контролирующей в том числе тем, сохраняется ли у человека переживание выбора и собственной дееспособности.

Переносить эту теорию на С-менторство как прямое доказательство его эффективности было бы неверно: SDT создавалась для более широкого анализа мотивации и саморегуляции. Но как объяснительная рамка она полезна. Если внешний авторитет помогает человеку яснее видеть основания выбора и укрепляет чувство собственной компетентности, поддержка сохраняет автономию. Если же одобрение ментора становится условием «правильного» решения, отношения приобретают контролирующий характер.

Как зависимость звучит в разговоре

Условная модель разговора может выглядеть так:

— Я всё-таки решил пока не увольнять директора.

— Тогда я не понимаю, зачем мы вообще работаем. Мы это обсуждаем третий раз.

— Я услышал ваши аргументы. Но появились новые данные.

— Новые данные или вам опять не хватило решимости?

— Возможно, и то и другое.

— Если вы каждый раз будете отступать от того, до чего мы с вами дошли, я не смогу вам помочь.

Внешне здесь нет прямой угрозы. Но контракт уже изме-

нился: несогласие менти объявлено слабостью, а полезность ментора поставлена в зависимость от исполнения его вывода. Прямая профессиональная позиция звучала бы иначе: «Я по-прежнему считаю ваше решение рискованным. Покажите новые данные и давайте проверим, меняют ли они основание выбора».

5.5. Нарушение конфиденциальности

Доверие рушится не только тогда, когда разговор прямо публикуется в интернет. К грубым нарушениям этического протокола относятся несогласованные отчёты перед HR-службой или заказчиком программы, обсуждение деталей сессии с коллегами по цеху, использование живого кейса клиента в публичных выступлениях ментора, прозрачные «анонимные» примеры в социальных сетях, навязчивое использование имени клиента для укрепления собственного статуса на рынке.

Фраза *«Я, разумеется, не назову имён...»* никого не защищает, если после описания отрасли, суммы сделки и характера конфликта на место главного героя истории остаётся ровно один кандидат.

Конфиденциальность — это не великодушный подарок ментора и не опция по выбору. Это базовое условие доступа к внутренней информации компании и личному материалу, который человек иначе не доверил бы ментору.

5.6. Ошибка релевантности: когда опыт становится слепотой

Прошлый опыт особенно ценен, когда помогает распознать повторяющуюся модель. Он становится помехой, когда вместо гипотезы для проверки превращается в готовое объяснение новой реальности.

Столкнувшись с проблемой клиента, поверхностный ментор может слишком быстро перейти от слушания к воспоминанию: «У нас в 2008-м было то же самое». Но тот случай разворачивался в иное кризичное время, на рынке в другом состоянии, при не этом составе акционеров и до появления современных цифровых технологий.

Он происходил в иной культуре и, вполне возможно, закончился вовсе не так успешно, как ментор рассказывает теперь.

Релевантный опыт даёт гипотезу для проверки. Нерелевантный — слишком уверенный рецепт.

Ментор скорее скажет: «Я видел похожую конструкцию. Давайте проверим, в чём сходство есть и где оно заканчивается». Проблема начинается с уверенности, что прошлый опыт уже избавил нас от необходимости разбираться в новой ситуации.

5.7. Неравенство доступа и воспроизводство элит

Влиятельные менторы, карьерные спонсоры и закрытые профессиональные сети распределены в обществе неравномерно. Люди бессознательно выбирают, поддерживают и продвигают тех, кто им понятен, знаком и похож на них самих, формируют и развивают связи внутри своего круга.

Из-за этого неформальное менторство чаще всего работает не как социальный лифт, а как механизм воспроизводства существующей элиты. Выпускники привилегированных вузов продвигают выпускников тех же факультетов и школ, а доступ к ресурсам получают те, кто изначально умеет о них просить.

В результате «перспективный молодой лидер» в глазах менторов из раза в раз выглядит подозрительно одинаково.

Формальные корпоративные программы способны уменьшать это неравенство, но только в том случае, если они реально меняют механику доступа, а не просто фотографируют участников из новых групп на фоне привычных центров власти.

5.8. «Моральная лицензия»: благие намерения как индульгенция

Большинство этических нарушений совершаются без злого умысла. Ментор искренне хочет помочь: он щедро тратит время, верит в уникальность своего опыта и чувствует ответственность за судьбу подопечного.

Именно здесь возникает так называемое **моральное самооправдание**: *«Я делаю благое дело, а значит, мои методы не требуют проверки».*

Добрыми намерениями традиционно оправдываются грубое давление и нарушение личных границ, несанкционированное использование чужого кейса, навязывание собственных жизненных сценариев, прямое вмешательство в личную жизнь и семейные решения, отказ признать ошибочность собственного совета.

Благие намерения и реальное воздействие — не одно и то же. Можно искренне желать человеку успеха и постепенно лишать его самостоятельности. Можно считать себя прямым и честным экспертом и не замечать, насколько тяжёлым оказывается собственный авторитет. Фраза «я хотел как лучше» объясняет мотив, но не отменяет последствий.

5.9. Профессионализация начинается с карты вреда

Практика становится зрелой профессией не только тогда, когда умеет описывать собственную пользу, но и тогда, когда способна назвать возможный вред и способы его предотвращения.

Для менторства такая **карта вреда** должна стать обязательным стандартом. Она включает в себя формальную бесполезность, систематическое пренебрежение, эксплуатацию чужого ресурса, копирование модели ментора, эмоциональную зависимость, разглашение конфиденциальной информации, механический перенос нерелевантного опыта, воспроизводство социального неравенства, присвоение чужих решений и результатов.

Научные и профессиональные сообщества всё чаще рассматривают отрицательный опыт как отдельный предмет анализа, супервизии и оценки. Это не аргумент против менторства. Это напоминание о том, что успешная управленческая биография и добрые намерения сами по себе ещё не делают человека безопасным и полезным ментором.

Менторство предполагает разрешение влиять. Поэтому вместе с правом на влияние должна существовать способность заметить момент, когда помощь начинает превращаться в управление.

Иногда наиболее профессиональным результатом сессии оказывается не особенно удачный совет, а способность ментора вовремя ограничить собственную уверенность.

ЧАСТЬ III. ВОСЕМЬ ПРАКТИК, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ СМЕШИВАТЬ

ГЛАВА 6. Профессию определяет не инструмент, а контракт

Помогающие профессии часто различают по внешней манере. Коучу приписывают исключительно вопросы, консультанту — готовые решения, наставнику — передачу ремесла, а ментору — длинные паузы и редкие афористические замечания.

Для краткого описания это удобно. Для практики — недостаточно.

Вопросы задают все. Советы тоже дают многие, иногда без запроса и без специальной квалификации. Профессиональную роль определяет не отдельный приём и не манера держаться, а контракт:

зачем человека пригласили в проект?

с чем именно он работает?

на каком основании вмешивается в чужую систему?

какой результат должен создать?

какую власть получает над чужими решениями?
и за что в итоге несёт ответственность?

6.1. Почему вопросы ничего не доказывают

Вопросы задают коучи, консультанты, хирурги, преподаватели, следователи, руководители и родственники за семейным столом. Но цели у этих вопросов различны: разобраться, поставить диагноз, собрать доказательства, проверить гипотезу или подтолкнуть человека к заранее выбранному ответу.

Поэтому фраза «Я не советую, я только задаю вопросы» почти ничего не говорит о профессиональной роли. Важнее другое:

Какую именно аналитическую задачу решает этот вопрос?

Что именно эксперт намеревается делать с полученной информацией?

Имеет ли он этическое право заходить на эту территорию?

Какие последствия создаёт его вмешательство?

6.2. Почему совет тоже ничего не доказывает

Совет может быть экспертным, управленческим, дружеским, наставническим или менторским.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.