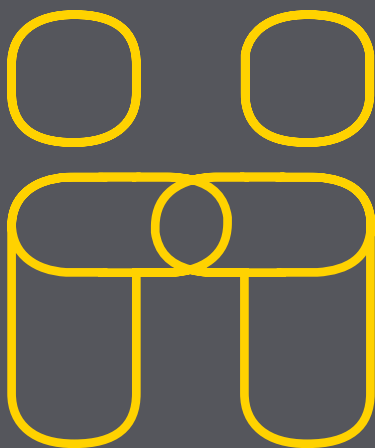


Александр Негров, Алексей Белов

# #АСТАВНИЧЕСТВО и миссия в профессии



перспективы,  
исследования  
и рекомендации



# *First Fruits*

THE ACADEMIC JOURNAL OF ASSURY SEMINARY

THE JOURNAL IS AVAILABLE FOR YOUR AGENCY OR LIBRARY. TO ORDER,  
PLEASE CONTACT THE ASSURY SEMINARY AT 480-822-3600.

# MENTORSHIP AND MISSION IN PROFESSION

By  
*Alexander Negrov*  
and  
*Belov Alexey*



*First Fruits Press*  
*Wilmore, Kentucky*  
*c2022*

*First Fruits*  
THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.



First Fruits Press

*The Academic Open Press of Asbury Theological Seminary*

204 N. Lexington Ave., Wilmore, KY 40390

859-858-2236

[first.fruits@asburyseminary.edu](mailto:first.fruits@asburyseminary.edu)

[asbury.to/firstfruits](http://asbury.to/firstfruits)

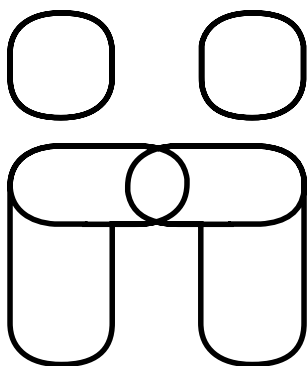
*First Fruits*

THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

Александр Негров, Алексей Белов

# НАСТАВНИЧЕСТВО и миссия в профессии



**перспективы,  
исследования  
и рекомендации**

*First Fruits*

THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

THIS PUBLICATION **Санкт-Петербург** PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

2019



# *First Fruits*

THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASSURY SEMINARY

THE FIRST FRUITS FOR YOUR OFFICE COMMUNAL TO FEELS  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE

ББК 86.376

УДК 241

## РЕЦЕНЗЕНТЫ:

АЛЕКСЕЙ ГОРБАЧЕВ (кандидат психологических наук, ректор Высшей школы теологии, г. Москва, Россия)

ДЕНИС ГОРЕНЬКОВ (международный координатор инициативы «Миссия в профессии», Mission Eurasia, г. Киев, Украина)

АНДРЕЙ ГУРСКИЙ (специалист в области маркетинга и развития бизнеса, бизнес-консультант, г. Москва, Россия)

АЛЕКСЕЙ КИЛЬДИШОВ (юрист, религиовед, заместитель председателя Ассоциации религиозных объединений Казахстана, г. Нур-Султан)

ЮЛИЯ КРАСНИКОВА (кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры управления социально-политическими процессами и истории, г. Санкт-Петербург, Россия)

ВЛАДИМИР САРАПУЛОВ (кандидат педагогических наук, доцент, г. Чита, Россия)

**Негров А. И., Белов А. Э. Наставничество и миссия в профессии: перспективы, исследования и рекомендации. СПб.: Hodos Institute, 2019.**

ISBN 978-5-7454-1563-0

*Важность и полезность такой составляющей профессиональной деятельности, как наставничество, сложно переоценить. Однако в странах Евразии концептуальное осмысление и практика наставничества зачастую не характеризуют культуру не только светских, но и христианских организаций. Данная книга представляет освещение текущей ситуации вокруг профессионального и духовного наставничества в среде евангельских христиан Евразии. Также в ней представлены результаты анализа материалов исследования «Наставничество и миссия в профессии в среде евангельских христиан», которое проводилось командой Hodos Institute в 2017–2018 гг. Авторы делятся сделанными в ходе исследования обнаружениями и предлагают перспективы и практические рекомендации по формированию культуры наставничества.*

*It would be difficult to overestimate the importance of such an integral part of professional life as mentoring. However, for the most part, in the countries of Eurasia a conceptual formulation and practice of mentoring is not commonly found in either the secular or Christian culture. This book presents an overview of the current situation surrounding professional and spiritual mentoring among evangelical Christians in Eurasia. It also presents results of the research project, "Mentoring and Mission in the Workplace Among Evangelical Christians," which was carried out by Hodos Institute in 2017–18. The authors share insights based upon analysis of the research data and offer perspectives and practical recommendations for building a mentoring culture.*

ISBN 978-5-7454-1563-0

© Hodos Institute, 2019. THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.

© Александр Негров и Алексей Белов, 2019. THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL AND RESEARCH USE.

## ОБ АВТОРАХ ЭТОЙ КНИГИ



АЛЕКСАНДР НЕГРОВ (Санкт-Петербург, Россия) – доктор философии, основатель и президент Института исследований лидерства (Hodos Institute, США).



АЛЕКСЕЙ БЕЛОВ (Санкт-Петербург, Россия) – внештатный исследователь Hodos Institute, ассоциированный научный сотрудник Социологического института Российской академии наук.

## О НАШЕМ ИНСТИТУТЕ

Hodos Institute – институт прикладных исследований по вопросам личного и организационного лидерства. Наши ценности – служение клиентам, инновационность, открытость к сотрудничеству, командный подход, честность, стремление к высоким результатам. Hodos Institute исследует современные перспективы и практики лидерства, консультирует образовательные, коммерческие и некоммерческие организации и разрабатывает научно-образовательные и просветительские материалы по вопросам личного и организационного лидерства. Завершенные исследовательские проекты:

- Феномен лидерства в среде евангельских христиан Евразии.
- Вера и труд: христианская миссия и лидерство в профессиональной деятельности.
- Руководство и лидерство в христианских центрах социальной помощи.
- Феномен наставничества среди христиан-профессионалов.

Некоторые материалы наших исследований и книги можно скачать по этой ссылке: [hodosinstitute.com/publications](http://hodosinstitute.com/publications).

С нашими видеоматериалами можно ознакомиться по этой ссылке: [www.youtube.com/HodosInstitute](http://www.youtube.com/HodosInstitute).

*First Fruits*  
THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.



# ОТЗЫВЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

К сожалению, многие профессионалы, руководители и даже служители христианских общин не посвящают достаточно времени наставничеству, как будто им нет дела до того, что будет после них. Как верно отмечают авторы данной книги, наставничество не является неотъемлемым элементом христианской культуры в странах Евразии.

Почему многие активные и успешные люди не уделяют внимание наставничеству? Оно не приносит быстрой отдачи. Наставничество – это игра за пределами личной выгоды. Наставничество строится на определенных ценностях и требует осознанности. Чтобы развивать культуру наставничества, требуется уточнять сам концепт наставничества через его сопоставление с другими моделями отношений, например, «учитель – ученик», «тренер – спортсмен», «консультант – клиент», «ментор – подопечный». Книга А. Негрова и А. Белова помогает разобраться с тем, что мы имеем в виду, произнося слово «наставник», и показывает значимость наставнических отношений во многих сферах жизни.

Исследование А. Негрова и А. Белова актуально как для профессиональных сообществ, так и для христианских кругов. Предложенные авторами тезисы, ответы и постановка многих вопросов вселяют надежду на привитие наставничества как важной культурной ценности, что будет одним из оснований для формирования ответственного отношения к профессиональному труду как у христиан, так и в целом у активных граждан.

**Алексей Горбачев**

*кандидат психологических наук,  
магистр теологии, ректор Высшей школы теологии  
Россия, г. Москва*

Наставничество в профессиональной деятельности начинается тогда, когда люди открывают для себя важность сотрудничества и ценности служения друг другу.

Когда профессионалы готовы прекратить строить «вавилонский столп» и таким образом «делать себе имя», они открываются для процесса передачи опыта и взаимного укрепления друг друга в доверии, без страха быть обойденными в карьерном росте.

Христианские ценности, целостное библейское понимание призвания, подчинение всех сфер человеческой жизни господству Иисуса Христа и принятие работающим человеком своей миссии в профессии делают возможными доверие и настойчивость в том, чтобы передавать опыт и ценности как в духовной сфере, так и в сфере профессиональной. Данная книга А. И. Негрова и А. Э. Белова связывает две эти сферы, переносит давнюю церковную практику наставничества в профессиональную сферу и помогает контекстуализировать эту практику. В условиях новейшей истории Евразии, когда в обществе и профессиональном мире имеется запрос на синергию и лидерство как служение, эта книга становится востребованным ресурсом и свидетельством того, что у христиан есть ответы на социальные запросы, а рабочее место верующих людей может быть местом служения коллегам и территорией Божьего Царства.

*First Fruits* **Денис Гореньков**  
*международный координатор инициативы*  
THE ACADEMIC OPEN PRESS OF «Миссия в профессии», *Mission Eurasia*  
Украина, г. Киев

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

Сегодня для многих организаций наставничество становится неотъемлемой частью корпоративной культуры. Чиновники также говорят о важности наставничества для развития карьеры государственных служащих. Как сделать этот процесс эффективным, созидательным, не подавлять, а раскрывать дарования и таланты личностей подопечных? Этой теме посвящена книга А. И. Негрова и А. Э. Белова «Наставничество и миссия в профессии: перспективы, исследования и рекомендации».

Книга основывается на исследованиях, проводившихся в странах постсоветского пространства. Она богата практическими рекомендациями для наставников и наставляемых. Авторы убедительно показывают, насколько губительны в деле наставничества директивность и прямые указания. Авторитарная модель наставничества может привести к тому, что люди станут «зашорены», не будут иметь права голоса, а творческие и новаторские начала будут в корне задавлены.

В книге даны рекомендации служителям церкви не «закрывать» христиан-профессионалов исключительно на внутрицерковной жизни, а поощрять верующих развиваться как духовно, так и профессионально. Авторы показывают, что развитие культуры наставничества тесно взаимосвязано с формированием сообществ христиан-профессионалов, в которых верующие одной или разных профессий могут поддерживать друг друга, делиться опытом, предлагать услуги наставничества или находить себе наставников.

Рекомендую эту книгу как источник полезной информации, основанный на богатом исследовательском опыте. Она будет интересна широкому кругу читателей и может с успехом использоваться как в научных и практических целях, так и в учебном процессе. Этот труд можно смело считать руководством к действию.

*Алексей Кильдишов*  
юрист, религиовед, заместитель председателя  
Ассоциации религиозных объединений Казахстана  
Казахстан, г. Нур-Султан

Наставничество традиционно рассматривается как эффективный способ профессиональной адаптации и обучения молодых специалистов в организации. Однако оно обладает значительно большим потенциалом в сопровождении профессионально-личностного становления специалистов на современном этапе. Такое пристальное внимание авторов к проблематике наставничества связано, прежде всего, с его максимально прикладным характером, высокой адаптивностью и эффективностью.

Данная книга является целостной работой, ориентированной на узкий круг читателей, что определено во введении к исследованию. Она призвана «показать» христианам-профессионалам и церковным служителям возможности послужить другим верующим посредством духовного и профессионального наставничества.

К числу несомненных достоинств исследования можно отнести тщательный анализ существующих концепций по менторству. Сильной стороной работы является и эмпирическое исследование, которое осуществили авторы, изучив и проанализировав многочисленные интервью и анкеты респондентов.

*Юлия Красникова*  
кандидат исторических наук, доцент, доцент кафедры  
управления социально-политическими процессами и истории  
Россия, г. Санкт-Петербург

Книга Александра Негрова и Алексея Белова посвящена актуальной и важной в евразийском пространстве теме. Авторы провели масштабное исследование, включающее опрос большого количества христиан, проживающих в различных частях евра-

зийского региона и представляющих разные виды евангельского сообщества. Определяя наставничество как «взаимодействие двух или более человек с целью передачи знаний, профессиональных навыков, житейской мудрости, культуры поведения», авторы последовательно раскрывают данную тему применительно к евангельскому христианству Евразии. Невозможно не согласиться с выводами авторов книги о том, что «очевиден дефицит понимания взаимосвязи христианской веры, профессиональной деятельности и миссии в профессии, а также отсутствие сформированной культуры профессионального наставничества среди христиан».

Считаю, что с данной книгой необходимо ознакомиться служителям церквей и христианам, добившимся серьезных профессиональных успехов. Материалы этого исследования обязательно должны быть включены в программы подготовки пасторов и христианских руководителей.

**Юрий Скуридин**  
*магистр богословия, декан Библейского института  
Казахстан, г. Алматы*

Спасибо авторам за вклад в будущее нашего региона! Рекомендую данную книгу к прочтению и применению каждому христианину, который желает изменить мир. Сегодня я занимаюсь миссионерским служением среди студентов. В прошлом я работал в разных сферах. На мой взгляд, эта книга является одним из важных мостов, которые авторы прокладывают над существующей пропастью между церковной и профессиональной жизнью. Чаще всего, когда мы говорим о наставничестве в церковной среде, мы подразумеваем духовное наставничество, духовное руководство или даже превосходство одних людей над другими.

Если вы пастор, дьякон или пресвитер, эта книга поможет вам увидеть, как более эффективно служить членам вашей церкви, увидеть, что на самом деле около 80 % верующих людей уже совершают самое настоящее служение. Вы можете увидеть, какой потенциал сокрыт в тех людях, которые проводят большинство своего времени на рабочем месте.

Если вы человек, который любит свою работу, дело своих рук, но не видите, каким образом это может стать служением Богу, вам необходимо прочитать эту книгу! Если вы студент и не уверены, что высшее образование поможет служить Богу, читайте эту книгу!

**Алексей Шабинский**  
*сотрудник Сообщества студентов-христиан  
Россия, г. Новосибирск*

Данная книга – важный труд на тему наставничества и призвания на рабочем месте. Авторы проделали колоссальную работу по исследованию данной темы в контексте постсоветского пространства. В книге представлен великолепный обзор актуальной литературы как отечественной, так и зарубежной, благодаря которому можно познакомиться с разными точками зрения и углубиться в изучение предмета.

Особую ценность данная книга представляет благодаря изложению уникальной информации, полученной в ходе исследования темы наставничества среди евангельских христиан Евразии. Информация является бескомпромиссной и тревожной. Данные, полученные в результате исследования, к сожалению, подтверждают опасения, что понимание призвания большинством христиан чаще всего сводится к внутрицерковному служению. Здесь есть над чем задуматься. Как церкви, так и христианам – профессионалам необходимо предпринимать активные действия, направленные на осмысление взаимосвязи профессиональной деятельности и христианской

веры. Промедление будет все дальше отбрасывать церковь и ее активных членов на социальную периферию.

Таким образом, книга является важнейшим ресурсом как для христианина-профессионала, так и для церковного служителя в деле формирования четкой картины проблем, связанных со сбалансированным пониманием наставничества и призвания на рабочем месте. Вместе с тем книга не является инструкцией к действию, она не дает правильных ответов и четких указаний в решении этих проблем. Наоборот, книга задает серию очень важных вопросов, ответы на которые будут словно компас помогать в поиске оптимальной формы наставничества и принципов интеграции веры и работы.

**Роман Ким**

*лидер молодежного служения  
Кыргызстан, г. Бишкек*

С удовольствием прочел эту книгу. На мой взгляд, работа получилась интересной как с академической точки зрения, так и с точки зрения практического применения. Тема для меня актуальна, поскольку наш научный библейский центр «Апологет» участвует в проекте «Миссия в профессии».

Хочу особо отметить, что книга основана на исследованиях. Мне, как человеку, близкому к маркетингу, очень импонирует, что авторы профессионально провели свою аналитическую работу (открытые вопросы, фокус-группы, разнообразие возрастных групп, достаточно большая выборка, качественный анализ результатов опроса и так далее). Я надеюсь, что эта книга укажет евангельским церквям, христианским учебным заведениям и профессиональным христианским сообществам на важность исследований в различных сферах жизни.

Тема наставничества и миссии в профессии особенно актуальна еще и потому, что дает дополнительные возможности в плане расширения Царствия Божьего за счет возможности свидетельствовать (в первую очередь своими делами) коллегам. Сегодня часто встречается ситуация, когда на предприятии есть опытные профессионалы, не мотивированные заниматься наставничеством. Мы как христиане имеем дополнительную мотивацию для наставничества.

**Андрей Гурский**

*специалист в области маркетинга  
и развития бизнеса, бизнес-консультант  
Россия, г. Москва*

Тема наставничества актуальна сегодня для общества в целом и особенно для церквей. Христиане склонны считать достаточными отношения с Богом и потому нивелируют наставников как таковых. Делается акцент только на духовный рост, но не на профессиональное развитие.

Я взяла за правило иметь наставников. Я также убеждена, что мне самой необходимо наставлять других. Однако важно понимать, как готовиться к наставничеству, чтобы оно не было хаотичным. Как выстраивать отношения? Как достичь нужных результатов? Все эти вопросы важны при подготовке к наставничеству.

Данная книга отвечает на эти вопросы и подчеркивает опасность директивного подхода в наставничестве, основанного на должностной власти. В результате это ограничивает индивидуальное развитие творческих способностей молодых людей. Важно держать фокус на воспитании самостоятельности и осознанности, для чего нужны примеры. Собственно, суть наставничества – это пример, который все ищут. Молодым людям важно видеть тех, кто уже прошел подобное и справился. Это вдохновляет

и мотивирует их. Однако существует пропасть между поколениями, которую, по моему мнению, сможет преодолеть как раз мудрое наставничество.

**Юлия Николайчук**  
*магистр физических наук, исполнительный директор Содружества студентов-христиан Украина, г. Киев*

Новая книга А. Негрова и А. Белова, несомненно, внесёт значимый вклад в развитие в евангельской среде Евразии культуры наставничества. Книга станет добрым побуждением для стратегически мыслящих руководителей христианских общин к расширению форм и методов миссии в современных условиях.

Хочется обратить внимание на сбалансированный подход авторов к рассмотрению многочисленных аспектов наставничества, который характерен для всей книги: они весьма бережно относятся к проблеме соотношения духовного и профессионального в жизни верующего. На наш взгляд, это особенно актуально в условиях, когда жизнь верующих в некоторых общинах их руководители настойчиво пытаются свести лишь к традиционным служениям в рамках жизни церкви как религиозной организации.

Перспективы и рекомендации по развитию культуры наставничества, которые представлены в книге, совершенно оправданно начинаются с трех наиболее значимых проблем: искаженного понимания профессионального наставничества и отсутствия системного подхода к нему, а также очевидного дефицита компетентного наставничества. Материалы исследования (как они изложены в книге) оживают благодаря включению тщательно отобранных высказываний участников исследования по тем или иным вопросам проекта.

К достоинству работы, безусловно, можно отнести некоторые приемы, которые авторы используют для привлечения читателя к активному прочтению книги. В частности, удивительно деликатно сформулирована авторами цель рецензируемой книги – «показать христианам-профессионалам и церковным служителям возможности послужить другим верующим посредством духовного и профессионального наставничества». Интересны такие послы авторов, как, например: «Мы призываем читателей внимательно прочесть цитаты ниже. Какие проблемы вы можете выделить в каждой из цитат?».

Нельзя не согласиться с авторами работы, что «наставничество основано на долгосрочных отношениях, в которых наставник помогает другим людям открыть заложенный в них Богом потенциал и реализовать свое призвание во всех сферах жизни» и «...предоставляет как наставляемым, так и наставникам возможности для духовного и профессионального роста во славу Богу и на пользу людям».

**Владимир Саранулов**  
*доцент, кандидат педагогических наук Россия, г. Чита*

Книга «Наставничество и миссия в профессии: перспективы, исследования и рекомендации» актуальна и своевременна. Авторы обращаются к насущной и востребованной в христианской профессиональной среде теме наставничества – его определения, разнообразных подходов и методов, а также существующих барьерах и сложностях на постсоветском пространстве.

Книга написана основательно, профессионально, не поверхностно. В первую очередь, авторы представляют емкий обзор существующей литературы, информационного поля и трендов в светских и евангельских кругах в отношении вопросов

наставничества. Кроме этого, можно отметить научный подход и использование научного исследования, с представлением конкретных результатов и рекомендаций. Таким образом, книга представляет собой не размытую теорию, собранную из различных переведенных источников или отдельно взятое мнение по данной теме, но систематический охват и выводы, подтвержденные документированными исследованиями.

Считаю, что данная книга послужит уникальным и емким ресурсом для переосмысления используемых подходов к наставничеству, к выбору наставников, к постановке целей и оценке результатов проводимого наставничества. Я верю, что эта книга также станет подспорьем для наставников и тех, кто нуждается в наставнике, в непосредственном процессе построения взаимоотношений, совместном росте и реализации Богом данного потенциала.

**Анна Кабардина**

*член совета директоров организации «Co-Serve International» (USA),  
менеджер международного отдела Казахстанско-Американского  
свободного университета  
Казахстан, г. Усть-Каменогорск*

Книга А. Негрова и А. Белова – это не ответ на все вопросы о наставничестве. Это возможность получить представление и об истории вопроса, и о методах, и о современных тенденциях. Формирование этого представления сопровождается новым осмыслением привычных слов, понятий, ценностей. Возникают интересные темы для дальнейшего самостоятельного изучения, хорошие вопросы к себе, к своей деятельности.

Замечательно, что внимание авторов обращено не только на христианские аспекты вопроса. Опыт наставничества, изучение его основ и форм, условий и содержания, успехов и разочарований – все это общее и для христианских, и для светских практик.

Большой объем использованной литературы, хороший анализ, корректное обращение с мнением авторов цитат дополняет и собственный практический опыт христианского лидерства и служения двух ученых. Для меня эта книга в ряду тех, которые нужно обязательно перечитать через год.

**Сергей Шапорев**

*пастор церкви евангельских христиан «Воскресение Христово»  
Россия, г. Санкт-Петербург*

Данная книга будет полезна как церковным служителям, так и коучам, владельцам бизнеса и лидерам в различных сферах общества.

В книге представлены не просто статистические данные и безликие цифры по результатам исследования: читатель может услышать мнение реальных людей и почувствовать их переживания в цитировании участников исследования.

Уверен, что книга А. Негрова и А. Белова станет значимым вкладом в развитие культуры наставничества как в церковных кругах, так и в профессиональной сфере евангельского сообщества Евразии.

**Вячеслав Вербицкий**

*пастор, коуч, бизнес-тренер, преподаватель  
Казахстан, г. Алматы*

THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

# СОДЕРЖАНИЕ

## Предисловие

### **Глава 1. Наставничество и его роль в профессиональной деятельности**

- 1.1 К вопросу о концептуализации феномена наставничества
- 1.2 Определения наставничества
- 1.3 Сущность наставничества
- 1.4 Наставничество внутри организаций
- 1.5 Этапы и модели наставничества
- 1.6 Организационное лидерство, наставничество и духовность
- 1.7 Наставничество в профессиональных сообществах
- 1.8 Наставничество и смена поколений
- 1.9 Дистанционное наставничество
- 1.10 Распространенные опасности и ошибки в наставничестве
- 1.11 Христианские представления о наставничестве
- 1.12 Христианские практики наставничества
- 1.13 Наставничество, миссия и развитие профессиональных сообществ христиан
- 1.14 Заключение

### **Глава 2. Материалы исследования «Наставничество и миссия в профессии в среде евангельских христиан»**

- 2.1 Общая информация по исследовательскому проекту
  - 2.1.1 Задачи исследования
  - 2.1.2 Методология
  - 2.1.3 Общие данные по респондентам
- 2.2 О понимании взаимосвязи духовной жизни и профессиональной деятельности
  - 2.2.1 Работа как служение или как способ заработка
  - 2.2.2 Евангелизация на рабочем месте
  - 2.2.3 Профессиональная деятельность как призвание христианина
- 2.3 Наставничество среди христиан сегодня
  - 2.3.1 О роли наставников
  - 2.3.2 Христиане как духовные и профессиональные наставники
  - 2.3.3 О важности формирования профессиональных сообществ
  - 2.3.4 Проблема дефицита наставников и наставничества

FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

- 2.4 Эффективные методы и практики наставничества
  - 2.4.1 О востребованности наставничества, коучинга и профессионального консультирования
  - 2.4.2 О важности и дефиците духовного наставничества
  - 2.4.3 О важности личных отношений и общения в рамках наставничества
  - 2.4.4 О важности индивидуального подхода
  - 2.4.5 О важности терпения и снисхождения
  - 2.4.6 О важности подотчетности и обратной связи
  - 2.4.7 О важности душепопечения и делегирования
- 2.5 Заключение

### **Глава 3. Перспективы и рекомендации по развитию культуры наставничества**

- 3.1 Актуальные проблемы и вызовы в связи с наставничеством в современной евангельской среде Евразии
  - 3.1.1 Проблема искаженного понимания профессионального наставничества
  - 3.1.2 Проблема отсутствия системного подхода в наставничестве
  - 3.1.3 Проблема дефицита востребованных знаний и компетенций по наставничеству
- 3.2 Профессиональное наставничество среди христиан
- 3.3 Профессиональные плоскости в наставничестве
- 3.4 Эффективные практики наставничества
- 3.5 Отношения и взаимное доверие в процессе наставничества
- 3.6 Авторитаризм в наставничестве
- 3.7 Миссия и призвание
- 3.8 Принцип соработничества с Богом
- 3.9 Сильные вопросы по теме «Миссия в профессии»

### **Заключение**

### **Рекомендуемые источники**



*First Fruits*  
THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.



## ПРЕДИСЛОВИЕ

В данной книге мы обращаемся к теме наставничества и представляем в ней результаты нашего исследования «Наставничество и миссия в профессии в среде евангельских христиан». Однако обращение к данной теме не произошло спонтанно. Ранее мы реализовали исследовательский проект «Вера и труд: христианская миссия и лидерство в профессиональной деятельности». Нами были опубликованы две работы, включая книгу: *Негров А. И., Белов А. Э. Лидерство и миссия христиан на работе: перспективы, исследования, рекомендации.* СПбХУ, Nodos Institute. 2017.

В процессе реализации вышеназванного проекта и работы над публикациями мы общались с сотнями христиан, занимающихся как профессиональной, так и церковной деятельностью. Мы увидели, что один из болезненных вопросов для многих современных верующих заключается в дефиците профессионального и духовного наставничества, недостаточном количестве людей, имеющих опыт и компетенции наставников, а также неготовности многих верующих обращаться к более зрелым в профессиональном и духовном планах христианам за подобного рода поддержкой.

Поэтому мы приняли решение провести дополнительное исследование, посвященное теме наставничества и нацеленное на выявление наиболее эффективных практик во его формированию. Завершив это исследование, мы увидели, что недостаточно составить лишь отчет по результатам и сделанным нами выводам. Мы сделали обзор литературы по этой теме и составили список базовых перспектив и рекомендаций.

Книга, которую вы сейчас держите в руках, содержит обзор литературы по теме наставничества (глава 1), результаты нашего исследования текущей ситуации вокруг духовного и профессионального наставничества в среде евангельских христиан (глава 2), базовые перспективы и рекомендации по формированию культуры наставничества (глава 3).

THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY  
THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

Цель этой книги – показать христианам-профессионалам и церковным служителям возможности послужить другим верующим посредством духовного и профессионального наставничества. Мы надеемся, что в евангельской среде Евразии культура наставничества будет продолжать формироваться, и это поспособствует расширению Царства Божьего и благотворному влиянию со стороны верующих на окружающее их общество.



# *First Fruits*

THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

# НАСТАВНИЧЕСТВО И ЕГО РОЛЬ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В странах Евразии наставничество не является чем-то инновационным. Оно имеет свои корни и многовековую историю в педагогике, государственном управлении, церковно-приходской жизни. Важность и полезность наставничества сегодня декларируется в самых разных сферах жизни – профессиональной, социальной, духовной, политической, экономической. Институты наставничества развиваются в различных организациях и учреждениях. Религиозные организации высоко ценят различные практики и исторический опыт духовного наставничества.

В настоящее время традицию наставничества в странах Евразии стараются возродить даже на государственном уровне. В 2018 году в Москве состоялся первый всероссийский форум «Наставник-2018». Задача этого форума, по словам первого замруководителя администрации президента РФ Сергея Кириенко, – «возродить уникальную традицию передачи опыта и ценностей...»<sup>1</sup>. Спецпредставитель главы российского государства по международному культурному сотрудничеству Михаил Швыдкой считает, что наставничество – это вопрос большой экономики. С его точки зрения, битва за таланты, которая происходит сегодня во всем мире, в России не может быть успешной без мудрого системного наставничества<sup>2</sup>. Министр здраво-

<sup>1</sup> Замахина Т. В России возрождают традицию наставничества // Российская газета – Федеральный выпуск № 7495 (32). Источник: [rg.ru/2018/02/13/v-rossii-vozrodiat-tradiciu-nastavnichestva.html](http://rg.ru/2018/02/13/v-rossii-vozrodiat-tradiciu-nastavnichestva.html). Доступ: 19 июля 2018 г.

<sup>2</sup> Там же.

охранения РФ Вероника Скворцова категорично заявляет, что «медицина без наставничества невозможна в принципе»<sup>3</sup>.

В Украине понятие «наставничество» часто ассоциируется с социальной поддержкой наименее защищенных слоев населения. В то же время в коммерческих кругах все заметнее распространяется практика менторства. И хотя некоторые заявляют, что «в Украине плохо с менторством из-за отсутствия нужной культуры – у людей из старого бизнеса нет желания помогать молодым предпринимателям»<sup>4</sup>, число площадок для наставников и их потенциальных клиентов, а также публикаций по этой теме постепенно растет<sup>5</sup>.

В Беларуси Президиум Совета Федерации профсоюзов утвердил Типовое положение о наставничестве 27 января 2011 г.<sup>6</sup> В соответствии с законодательством, предприятия могут вводить в свой штат должность наставника – высококвалифицированного сотрудника, проводящего в индивидуальном порядке работу с молодыми работниками (специалистами) по их адаптации к производственной деятельности, корпоративной культуре и последующему профессиональному развитию, обладающего высокими профессиональными и нравственными качествами, практическими знаниями и опытом<sup>7</sup>. Тем не менее, динамику по числу людей, работающих в соответствии с законодательством на должности наставника, отследить сложно. Подобным образом, сложным представляется утверждать, что наставничество стало неотъемлемой частью корпоративной культуры в стране.

В свою очередь, в Казахстане предпринимались попытки ввести наставничество в подготовку кадров для государственных служб. В 2013 году был издан приказ «Об утверждении Правил закрепления наставников за лицами, впервые принятыми на административные государственные должности»<sup>8</sup>. В 2015 году также был издан приказ Министра по делам государственной службы Республики Казахстан «Об

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Яковер Макс. Кто такие менторы, и почему их так мало в Украине. Источник: ain.ua/2018/03/01/mentory-v-ukraine. Доступ: 9 января 2019 г.

<sup>5</sup> См., например: Selivanovskikh L. Ukraine: Challenges for Further Development. // Latukha M. (eds) Talent Management in Global Organizations. Cham: Palgrave Macmillan, 2018, P. 237-265.

<sup>6</sup> Типовое положение о наставничестве см., например, здесь: pandia.ru/text/80/249/53619.php. Доступ: 22 февраля 2019 г.

<sup>7</sup> Там же.

<sup>8</sup> Приказ «Об утверждении Правил закрепления наставников за лицами, впервые принятыми на административные государственные должности». См., например, здесь: online.zakon.kz/Document/?doc\_id=31479887. Доступ: 11 января 2019 г.

утверждении Правил и условий прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников», хотя уже в следующем году данный приказ был отменен<sup>9</sup>. Причины этого могут быть самые разные, однако подобная ситуация лишней раз иллюстрирует мысль, что наставничество не будет успешным в случаях его принудительного внедрения.

Таким образом, наставничество постепенно входит в деятельность государственных и частных, коммерческих и некоммерческих, светских и религиозных организаций в странах Евразии. Однако это не всегда означает, что научное осмысление данного феномена предшествует возникновению и внедрению его практик в деятельность различных организаций. На наш взгляд, требуется серьезный аналитический подход в обсуждении предпосылок и практик духовного и профессионального наставничества, особенно тех из них, которые были заложены в прошлом веке. Востребованы и приемлемы ли они для нынешних поколений в современных условиях?

В данной главе мы затронем некоторые грани феномена наставничества и связанных с ним практик. Наша задача здесь – осветить некоторые важные темы наставничества, представленные как в светской, так и в христианской литературе.

### 1.1 К вопросу о концептуализации феномена наставничества

Барри Бозман и Мэри К. Фини из Университета Джорджии верно заметили во введении в свою статью «К вопросу о полезной теории менторства: концептуальный анализ и критика»:

Теории и исследования по менторству полезны в том смысле, что они помогают увидеть, как применять практические наблюдения по отношению к индивидуальным и социальным потребностям<sup>10</sup> [здесь и далее перевод цитат на русский язык выполнен авторами книги].

Если в западном контексте феномен и практика наставничества рассматриваются и концептуализируются, в том числе в академических

<sup>9</sup> См., например, здесь: [tengrinews.kz/zakon/pravitelstvo\\_respubliki\\_kazahstan\\_premier\\_ministr\\_rk/trud/id-V1500012754](http://tengrinews.kz/zakon/pravitelstvo_respubliki_kazahstan_premier_ministr_rk/trud/id-V1500012754). Доступ: 9 января 2019 г.

<sup>10</sup> См. *Bozeman B. & Feeney M. K. Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique // Administration & Society, 39 (6), 2007. P. 720.*

кругах, уже несколько десятков лет<sup>11</sup>, то при поиске и работе с соответствующими русскоязычными источниками мы столкнулись с рядом трудностей. Среди них – отсутствие массива русскоязычной литературы по затрагиваемому предмету, ограниченность тем в рамках данного феномена и его практик и пр. Подобные обстоятельства указывают на более широкую проблематику, а именно: **сообществам Евразии практики профессионального наставничества, не говоря уже про концептуальное осмысление или проведение научных исследований, не свойственны в полной мере.**

Таким образом, феномен наставничества в Евразии пока еще не представляется целостным концептом, который бы включал в себя соответствующие теории и практики (как в светских, так и в христианских сообществах). Тем не менее, концептуализация наставничества остается весьма востребованной.

## 1.2 Определения наставничества

Наставничество представляет собой многовековую практику передачи знаний и опыта. Тем не менее, несмотря на продолжительную историю феномена наставничества, в современной практике у данного понятия немало описаний и определений. Обозначая системы развития людей в разнообразных сферах профессиональной деятельности, используются различные термины, обозначающие специфические формы обучения, поддержки и сопровождения: наставничество (mentoring), коучинг (coaching) и тьюторство (tutoring).

Часто в литературе встречается обозначение наставников как менторов или супервизоров, функция которых заключается в консультировании обучающихся какой-либо специальной практике (психотерапевт, коуч и т. п.) и предоставлении им возможности обсуждать свои профессиональные начинания и поведение. Наставляемый порой называется протеже (protégé – фр, защищённый, оберегаемый), т. е. человек, которому оказывается некая форма поддержки со стороны

<sup>11</sup> См., например, такие книги по наставничеству, как: *Allen Tammy D., Eby Lillian T., eds. The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach.* Blackwell Publishing Ltd. 2007; *Ragins Belle Rose, Kram Kathy E., eds. The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice.* Sage. 2007. На примере этих двух и ряда других англоязычных книг, некоторые из которых мы упоминаем в данной главе, интересно заметить, что изданы они более 10 лет назад. Мы очень надеемся, что аутентичные работы по наставничеству будут публиковаться в ближайшие годы и в Евразии.

кого-либо, содействующая устройству каких-либо дел или достижению каких-либо целей.

**Указанные выше термины объединяет, как правило, наличие общей основы, а именно взаимодействие двух или более человек с целью передачи знаний, профессиональных навыков, житейской мудрости, культуры поведения.** В нашей книге мы будем использовать эти термины для обсуждения разных аспектов наставничества, которое может осуществляться как между сотрудниками одной или разных организаций, так и между представителями одной или разных профессиональных сфер.

Хотя имеющиеся на сегодняшний день определения наставничества варьируются в зависимости от локального контекста, специфики предприятия и даже того или иного исторического периода, противоречий между ними не наблюдается. Различия, тем не менее, можно увидеть на примере трансформации содержательных элементов тех или иных определений менторства или наставничества. Так, 20–30 лет назад в основных определениях фигурировали слова «наставник / ментор» (mentor) и «протееже» (protégé), между которыми и происходит коммуникация на предмет передачи знаний от более опытного человека к менее опытному. Сегодня в основном используются понятия «наставник» (mentor) и «наставляемый / клиент» (mentee). Наряду с этим все чаще цель процесса наставничества обозначается не как передача знаний или опыта, но как сопровождение, даже если речь не идет о самом процессе наставничества или коучинга. К примеру:

1 Самый эффективный метод восполнения дефицита EI [emotional  
1 intellect] – это коучинг. Когда вы будете пытаться жить по-новому,  
1 экспертная поддержка в моменты побед и поражений будет бесценна<sup>12</sup>.

Авторы раздела «Психология коучинга и менторинга», обозревая динамику формирования и основные определения наставничества за последние десятилетия, ссылаются в одноименном справочнике на формулировку, предложенную Эби и его коллегами, как на наиболее точную:

<sup>12</sup> Гоулман Д., Бояцис Р. Двенадцать элементов: чего вам не хватает для успешной карьеры // Harvard Business Review. 2017. Источник: hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p20191. Доступ: 20 Июля 2018.

Наставничество на рабочем месте включает в себя взаимодействие между менее опытным человеком (протеже) и более опытным (ментором), нацеленное на личный и профессиональный рост протеже<sup>13</sup>.

Все те же Барри Бозман и Мэри К. Фини предлагают следующее определение: наставничество или менторство – это «процесс неформальной передачи знаний, социального капитала и предоставление психологической и социальной поддержки в контексте трудовой, карьерной или профессиональной деятельности»<sup>14</sup>. Обращает на себя внимание то, что раз наставничество представляет собой «неформальную передачу знаний», значит, хотя и с определенными оговорками, «формальное наставничество или менторство – это оксюморон»<sup>15</sup>. Наряду с этим, по мнению авторов, элементы наставничества актуализируются в контексте именно профессиональной деятельности.

В этом смысле важными и на перспективу конструктивными представляются попытки ряда христиан практиковать такое наставничество, которое связано как с духовным, так и с профессиональным ростом их подопечных. С христианской точки зрения, целесообразно согласиться с определением Бобба Била: «**Наставничество – это долгосрочные отношения, в которых ментор помогает протеже реализовать данный ему или ей Богом потенциал**»<sup>16</sup>. В этой же публикации Бил пронизательно предупреждает христианских лидеров и служителей о том, чем наставничество не является<sup>17</sup>. Говоря о трудностях в связи с неверным истолкованием и пониманием сущности наставничества и менторства, Бобб Бил указывает на наиболее распространенные ложные представления, предлагаемые краткие, но емкие объяснения различий. При этом он апеллирует к культурному контексту, частью которого он сам является (христианская среда США в 20–21 вв.). Однако, как нам кажется, предлагаемые им выводы весьма актуальны и в современной евангельской среде Евразии:

Мы отчаянно нуждаемся в хороших евангелистах... хороших учителях, которые будут верно преподавать людям духовные дисциплины.

<sup>13</sup> Passmore Jonathan, Peterson David B., Freire Teresa, eds. The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring. John Wiley & Sons. 2007. P. 5.

<sup>14</sup> Bozeman, B., & Feeney, M. K. Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique // Administration & Society. 39 (6): 2007. P. 722.

<sup>15</sup> Там же.

<sup>16</sup> Biehl Bobb. Mentoring, How to Find a Mentor and How to Become One. Aylen Publishing. 2007. P. 19. Более подробно о христианском понимании данного определения см. там же. P. 24-27.

<sup>17</sup> Там же. P. 29-44.



Но мы также отчаянно нуждаемся в наставниках, которые посвятят себя нескольким ключевым людям и будут сопутствовать им на протяжении всей жизни, куда бы те ни пошли, и чем бы они ни занимались<sup>18</sup>.

### 1.3 Сущность наставничества

Наставничество – это многофакторный процесс. Многообразие его природы зависит от множества факторов, затрагивающих индивидуальность людей, схожесть и отличия между наставником и клиентом, сферу деятельности организации или компании, конкретику исторической и культурной ситуации и т. д.

Поскольку в наставничество вовлечены люди, этот процесс не может характеризоваться лишь небольшим числом точных и универсальных принципов и подходов. В наставничестве очень много переменных, связанных с индивидуальностью людей<sup>19</sup>. Можно сказать, что наставничество – это «бескорыстный, неэгоистичный процесс, альтруистическое, межличностное, добровольное партнерство двух людей, созданное для личного и корпоративного усовершенствования»<sup>20</sup>.

С начала XXI в. наставничество рассматривается как средство профессиональной подготовки и индивидуального сопровождения в процессе карьерного пути<sup>21</sup>. Наставничество в организациях помогает молодым сотрудникам и профессионалам легче проходить через серьезные кризисы на работе<sup>22</sup>, преодолевать межличностные конфликты и различные предрассудки<sup>23</sup>.

<sup>18</sup> Там же. P. 33. Заметим здесь, что хотя Бобб Бил говорит в своей книге о менторстве с христианских позиций, речь в ней идет не об узко церковном контексте. Например, на с. 75–82 он указывает на конструктивные плоды наставничества в профессиональной сфере. Полезными как для практикующих наставников, так и наставляемых будут разделы книги 4 и 5, речь в которых ведется с позиций наставника и наставляемого соответственно. Также это один из немногих авторов, которые пишут не только для наставников, но и для наставляемых.

<sup>19</sup> Gladstone M. S. *Mentoring: A Strategy for Learning in a Rapidly Changing Society*. Montréal. CEGEP John Abbot College. 1988.

<sup>20</sup> Appelbaum S., Ritchie S., Shapiro B. *Mentoring Revisited: An Organizational Behavior Construct* // International Journal of Career Management. 6. 1994. P. 8.

<sup>21</sup> Дудина Е. А. Наставничество в системе непрерывного профессионального развития педагогических кадров в Великобритании // Вестник НГПУ. 2017. С. 51.

<sup>22</sup> Kram K. E. and Hall D. T. *Mentoring as an Antidote to Stress During Corporate Trauma* // Human Resource Management. Vol. 28, 1989. P. 493-510.

<sup>23</sup> Thomas D.A. *The Impact of Race on Managers' Experiences of Developmental Relationships (Mentoring and Sponsorship): An Intraorganizational Study* // Journal of Organizational Behavior. Vol. 11. 1990. P. 479-92.

Когда речь идет о наставничестве, то чаще всего подразумевается, что оно осуществляется взрослыми людьми по отношению к подросткам или опытными сотрудниками по отношению к молодым специалистам. Однако **наставничество может быть эффективным среди ровесников и среди людей, равных друг другу по профессиональному и жизненному опыту.** К примеру, в некоторых школах уже начали практиковать так называемое «peer-assisted learning, PAL»<sup>24</sup>. Наставничество среди ровесников может быть разных видов: подражание (моделирование), консультирование, обратная связь, мониторинг, подсказывание, диалог. К примеру, среди прочих Раймер идентифицирует такой вид наставничества как «co-mentorship», т. е. «со-наставничество»<sup>25</sup>. Оно позволяет людям со схожим жизненным и профессиональным опытом оказывать друг на друга конструктивное влияние на равных, горизонтально, вне каких бы то ни было иерархических структур или моделей. **Со-наставничество позволяет людям выстраивать менее формализованную коммуникацию, принимать и давать обратную связь на равных.** В этом смысле участники становятся не ведущими или ведомыми, но попутчиками в пути профессионального и личного развития.

#### 1.4 Наставничество внутри организаций

Понимание наставничества в странах Евразии порой представляется размытым и существует на уровне тех или иных обобщенных представлений, чаще всего импортированных и не всегда контекстуализированных. Однако в ряде работ уже предлагается объяснение различий между практиками (но не терминами) наставничества, менторства, коучинга, а в последнее время и фасилитаторства. К примеру, в своей статье «Наставничество и коучинг: два основных метода» Д. Ефимовский подчеркивает:

- | Нередко наставничество отождествляют с коучингом. Но это совершенно разные методы. Коучинг – это краткосрочные деловые отношения линейного менеджера (или коуча) с сотрудником более низкой профессиональной ступени, направленные на изменение

<sup>24</sup> Лефрансуа Г. Прикладная педагогическая психология. СПб, Евразик, 2005. С. 248-249.

<sup>25</sup> Rymer J. «Only connect»: Transforming ourselves and our discipline through co-mentoring // The Journal of Business Communication, 2002, 39 (3), P. 342-363.

некоторых поведенческих проявлений и на освоение специфических навыков. Наставничество строится на более долгосрочных отношениях более опытного в профессиональном отношении сотрудника с начинающим специалистом, с целью передачи опыта и информации о компании, зачастую не прописанной в уставе организации (передача знаний в области профессии, корпоративной культуры, традиций)<sup>26</sup>.

В зарубежной научной литературе один из наиболее часто цитируемых авторов – профессор Бостонского университета Кэти Крам. В 1985 году она опубликовала книгу «Менторство на работе: развитие отношений в организационной жизни». В этом труде она обобщила результаты своих исследований и сформулировала несколько тезисов, которые дали толчок сфокусированному научному осмыслению феномена наставничества в профессиональной жизни. По мнению Крам, наставничество – «это отношение индивидуума к себе и к значимым окружающим как внутри своей организации, так и за ее пределами»<sup>27</sup>. Наставничество основано на отношениях. Это служение себе и людям.

Крам определила две основные функции наставничества: профессиональное и психосоциальное развитие. Наставничество в профессиональной жизни, по Крам, может быть направлено, с одной стороны, на оказание содействия в обретении профессиональных компетенций и деловых качеств, а с другой стороны, на компетентную социально-психологическую поддержку, в процессе которой выявляются личностные особенности клиента и оказывается необходимое психологическое консультирование. В первом случае ментор сосредоточен на профессионализации подопечного, т. е. на передаче сотруднику своих знаний и навыков, консультировании по вопросам специальности и профессионального мастерства. Во втором случае ментор направляет свои усилия на то, чтобы поддержать своего подопечного в социальной адаптации, в эффективном функционировании в межличностных, семейных и профессиональных отношениях и т. д. Психосоциальная поддержка ментора концентрируется на эмо-

<sup>26</sup> Ефимовский Д. Наставничество и коучинг: два основных метода // Журнал «Служба кадров и персонал». № 5. 2007.

<sup>27</sup> Крам К. Е. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL, Scott, Foresman. 1985. P. 32.

циональном качестве социальных связей подопечного, на смягчении стрессовых событий, на защите от различных психологических последствий стресса или негативного поведения.

Во многих современных компаниях наставничество – один из методов обучения сотрудников на работе. Оно затрагивает многие аспекты организационного поведения сотрудников, в том числе их влияние на организационное лидерство, корпоративную культуру, удовлетворенность работой и эффективность труда. **Наставничество обладает очевидным достоинством, но у этой практики есть два основных препятствия, а именно наставник и протееже.** Некоторые руководители не считают своим приоритетом выступать в роли наставников. Другие не обладают необходимым для этого темпераментом и компетенциями. Зачастую у опытных руководителей и профессионалов просто нет желания или времени на то, чтобы развивать молодых специалистов. В свою очередь, некоторые молодые специалисты сами не заинтересованы в наставничестве и / или склонны оспаривать мнение старших<sup>28</sup>.

В ряде источников подчеркивается важная мысль о том, что при создании и внедрении системы наставничества учреждения или компании должны четко понимать, что **наставничество как система нуждается в том, чтобы: (1) менторы были очень хорошо подготовлены; (2) процесс наставничества был системно и педагогически продуман; (3) была установлена прямая связь между задачей наставничества на входе и результатом на выходе; (4) постоянно проводился мониторинг качества процессов, связанных с наставничеством.** В наставничестве важен как процесс, так и результат<sup>29</sup>.

Наряду с подготовкой и развитием компетентных наставников другим ключевым фактором является подбор или создание пары «наставник-протееже»<sup>30</sup>. Принято считать, что **эффективность в наставничестве достигается в том случае, если наставник и подопечный мотивированы не внешними факторами, а внутренними.** Настоя-

<sup>28</sup> Монди У.Р., Роберт М. Н., Шейн Р. П. Управление персоналом. Пер. с англ. под ред. Андреевой И. Б., Кошелевой Ц. В. СПб. Издательский дом «Нева». 2004. С. 266.

<sup>29</sup> Dougherty T. W., Dreher G. F. Mentoring and Career Outcomes: Conceptual and Methodological Issues in an Emerging Literature // Ragins B. R., Kram K. E., eds. The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice. Sage. 2007. P. 51-93; Lankau, M. J., Scandura T. A. Mentoring as a Forum for Personal Learning in Organizations // Ragins B. R., Kram K. E., eds. The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice. Sage. 2007. P. 95-147.

<sup>30</sup> См. Wright W. C. Mentoring: The Promise of Relational Leadership. Waynesboro, GA. Paternoster. 2005.

щие польза и удовлетворение от наставничества достигаются в том случае, если наставник и подопечный заинтересованы участвовать в процессе наставничества не потому, что на них что-то или кто-то воздействует извне (стимулы, требования), а благодаря тому, что они имеют внутреннюю мотивацию (т. е. заинтересованы в личном росте, в развитии других профессионалов, желают взаимно обогащаться)<sup>31</sup>.

В 1991 году группа исследователей из Мичиганского университета изучила институт профессионального наставничества в различных коммерческих организациях. Данная группа изучала работу 200 менеджеров. Было выявлено, что наставничество существенно влияет на результативность и инновационность работы менеджеров. Однако исследователи заметили, что ключевые показатели эффективности были у тех менеджеров, которые были подопечными в неформальном контексте, т. е. их наставляли коллеги, не являвшиеся их непосредственными начальниками и не обладавшие должностной властью)<sup>32</sup>. Это и другие исследования показывают, что наставники-начальники, обладающие должностной властью, оказывают влияние на молодых сотрудников в меньшей степени<sup>33</sup>.

В некоторых книгах по бизнесу и менеджменту подчеркивается, что только при мудром подходе в рамках коучинга и менторства бизнес-компании положительно влияют на своих работников. Существует множество хороших книг, в которых разъясняется суть организационного наставничества, происходящего между владельцами компаний и их управляющими директорами, между менеджерами высшего и среднего звеньев<sup>34</sup>. Часто подчёркивается, что **директивный подход в наставничестве в организациях, основанный на должностной власти, дает лишь кратковременный эффект**. Наставник-руководитель решает или исключает одну проблему своего подчиненного, но рано или поздно появляются другие, с которыми

<sup>31</sup> Gladstone M. S. *Mentoring: A Strategy for Learning in a Rapidly Changing Society*. Montréal: CEGEP John Abbot College. 1988. P. 7.

<sup>32</sup> Chao G. T., Waltz P. M., Gardner P. D. *Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts* // *Personnel Psychology*. Vol. 45. 1992. P. 619-36.

<sup>33</sup> Ragins B. R., Cotton J. L. *Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships* // *Journal of Applied Psychology*. 8. 1999. P. 529-550.

<sup>34</sup> *Harvard Business Essentials: Coaching and Mentoring*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. 2004; Goldsmith M., Laurence S. L., eds. *Coaching for Leadership: The Practice of Leadership Coaching from the World's Greatest Coaches*. 2<sup>nd</sup> ed. San Francisco, CA: Pfeiffer. 2006; Ting, Sharon, Scisco, and editors. *The CCL Handbook of Coaching: A Guide for the Leader Coach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2006.

подопечному не справиться без команды, инструкций и контроля «сверху». Директивное, авторитарное наставничество не учитывает потребности долгосрочного развития как организации в целом, так и профессионала в частности. Подобный подход решает лишь текущие краткосрочные проблемы. При директивном наставничестве отношения между наставником и «молодым специалистом» характеризуются властью первого над вторым, а не доверием и открытостью. Такое наставничество сдерживает развитие индивидуальных творческих способностей молодых людей и не воспитывает в них осознанность и самостоятельность.

В некоторых организациях применяется системный подход, в рамках которого наставников назначают, а процессы и результаты обучения через наставничество оцениваются. В других организациях наставничество происходит вне какого-либо четкого регламента<sup>35</sup>.

Авторы книги «Война за таланты» считают, что «каждый руководитель на каждом уровне организации может и должен заниматься развитием людей»<sup>36</sup>. Эта книга была написана по материалам масштабного исследования, проведенного компанией McKinsey в 2001 году. Исследование было направлено на выяснение того, какое отношение к сотрудникам внутри их рабочего коллектива влияет на успех компании. Авторы подчёркивают, что в соответствии со старыми представлениями профессиональное развитие сотрудников происходит благодаря программам обучения (тренинги, курсы повышения квалификации). Результаты исследования, в свою очередь, показали, что профессиональное развитие и результативность труда происходят главным образом «через последовательность повышающих профессионализм заданий, инструктирование и наставничество»<sup>37</sup>. Таким образом, эффективность организационного наставничества зависит от компетентных наставников, которые являли бы собой образец профессионализма и нравственных качеств и были искренне заинтересованы в развитии других сотрудников.

Заметим, что в упомянутом ранее справочнике по психологии менторства и коучинга авторы раздела об эффективности настави-

<sup>35</sup> См. Монди У. Р., Роберт М. Н., Шейн Р. П. Управление персоналом. Пер. с англ. под ред. Андреевой И. Б., Кошелевой Ц. В. СПб. Издательский дом «Нева». 2004. С. 266.

<sup>36</sup> Майкл Э., Хэндрфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. Пер. с англ. Корнилович Ю. Е. М. Манн, Иванов и Фербер. 2005.

<sup>37</sup> Там же. С. 48.

чества<sup>38</sup> подчеркивают и обосновывают полезность таких практик не только для наставляемых, но и для самих наставников, коучей, менторов. Ссылаясь на проведенные ранее исследования, авторы пишут, что польза наставничества для самих наставников может варьироваться от «...субъективного ощущения удовлетворенности... до видимых [положительных] результатов для организации. Менторы в целом указывают на чувство удовлетворенности, достижения целей и обретения новых смыслов в своей профессиональной жизни, протекающее из результатов наставления...»<sup>39</sup>.

Мы рекомендуем всем, кто выступает в роли наставников, ознакомиться с данным разделом, особенно с подразделом «Польза менторства для ментора»<sup>40</sup>. Заслуживает похвалы объективность авторов, указывающих и на потенциальные негативные результаты и опасности процесса наставничества на основании обнаружений в ряде эмпирических исследований. Среди таковых авторы выделяют несовместимость участников диады «наставник-наставляемый», отталкивающее или дистанцирующее стороны друг от друга поведение, манипулирование, несоответствующий профессиональный уровень ментора и пр.<sup>41</sup>

### 1.5 Этапы и модели наставничества

Автор статьи «Менторство» в Энциклопедии индустриальной и организационной психологии указывает, что, по мнению многих исследователей, отношения между людьми, устанавливаемые в процессе наставничества, можно разделить на четыре этапа (эти этапы, естественно, могут иметь достаточно условные границы)<sup>42</sup>. Первый этап – иницирование (initiation). Наставник и протеже только начинают выстраивать отношения и узнавать друг друга. Чаще всего эти отношения иницируются одной из сторон.

На втором этапе, обозначаемом как культивирование (cultivation), наблюдается интенсивное обучение и обмен опытом. На этом этапе

<sup>38</sup> *Tong C., Kram K. E.* The Efficacy of Mentoring – the Benefits for Mentees, Mentors, and Organizations // *Passmore J., Peterson D. B., Freire T., eds.* The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring. John Wiley & Sons. Ltd. 2007. P. 217-242.

<sup>39</sup> Там же. P. 221.

<sup>40</sup> Там же. P. 221-224.

<sup>41</sup> Там же. P. 223.

<sup>42</sup> *Allen T. D.* Mentoring // *Rogelberg S. G., ed.* Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology. Sage. 2007. P. 476.

стороны получают то, что ожидают от своего участия в наставническом процессе.

После определенного времени, когда потребности протееже удовлетворяются, а наставник осознает, что сделал то, что мог и / или хотел, наставничество-партнерство вступает в третью фазу – разделение (separation). На этом этапе протееже начинает ощущать большую самостоятельность, а наставник осознает, что у него нет каких-либо дополнительных знаний или сил, чтобы сделать для протееже что-то еще.

Финальный этап отношений внутри наставничества называется переосмыслением (или переопределением – redefinition). Переосмысление касается прежних ролей и связей. Наставляемый становится коллегой, экспертом, способным и готовым к самостоятельной деятельности, к переключению на наставнические отношения с другими людьми, для которых он или она может быть либо наставником, либо наставляемым.

В профессиональном сопровождении современных специалистов существуют разные модели наставничества. Многим молодым профессионалам нужен более чем один наставник. Трудно не согласиться с профессором Светланой Поздеевой, доктором педагогических наук, которая в своей статье «Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества в профессиональной деятельности» утверждает, что современная комплексная профессиональная деятельность требует организации и взаимодополняемости разных наставников и разных моделей совместной деятельности наставника и молодого специалиста. **Один наставник не может содействовать развитию какого-либо конкретного профессионала во всех случаях и на протяжении всей карьеры.** Разные типы наставничества эффективны только в определённой сфере деятельности или в определённый период профессионального развития.

Поздеева предлагает следующую типологию наставничества как деятельностного сопровождения молодого специалиста на рабочем месте<sup>43</sup>. *Первая модель* – это авторитарная модель организации совместной деятельности. Наставник – непосредственный руко-

<sup>43</sup> Поздеева С. И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. 2017. № 2 (16). С. 87-91.



дитель наставляемого (наставник-методист), предъявляющий нормы, требования, образцы выполнения профессиональных действий. Молодой специалист – подчиненный, исполнитель предъявляемых норм, требований и т. п. Данный тип наставничества Поздеева называет «закрытым», потому что в нем у молодого специалиста нет возможности влиять на процесс наставничества. Он выполняет то, что от него требуется, не всегда понимая назначение и содержание требований. Наставляемый идет строго по указанному маршруту, выполняет требования и инструкции. Его задача – «идти «след в след», воспроизводить (копировать) показанные профессиональные действия»<sup>44</sup>. Такая модель предполагает, что наставляемый не может выбрать себе наставника, но вынужден подстраиваться под «наставника-начальника» и исполнять поручения. По мнению Поздеевой, такая модель малоэффективна. Другие авторы считают, что подобная модель разрушает подлинный смысл наставничества<sup>45</sup>.

*Вторая модель* – лидерская модель организации совместной деятельности. В этой модели наставник выступает как лидер, помогающий подопечному ставить и решать вопросы собственной профессиональной деятельности. Наставляемый молодой специалист в такой модели взаимодействия – «соисполнитель, который формулирует собственные профессионально-образовательные затруднения (проблемы, задачи) и ищет, выбирает наставника, который может помочь ему эти проблемы решить»<sup>46</sup>. Данной модели наставничества соответствуют другие типы наставников, а именно наставник-тьютор, наставник-коуч, наставник-разработчик, компетенции которых соответствуют запросам подопечного и оказывают сопроводительную поддержку в том, чтобы наставляемый самостоятельно преодолел то или иное профессиональное затруднение или достиг своей профессиональной цели. В лидерской модели наставничества роли и значение наставника и наставляемого в равной степени важны при прояснении и достижении общей цели процесса наставничества. Данная модель наставничества предполагает, что «в качестве разных типов наставников могут выступать разные люди; иногда один человек может совмещать функции разных наставников».

<sup>44</sup> Там же. С. 88.

<sup>45</sup> Brown T. L. Match up with a Mentor // Industry Week. Vol. 239, 1990, P. 18.

<sup>46</sup> Поздеева С. И. Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. 2017. № 2 (16). С. 89.

*Третья модель* – партнерская. Наставник в этой модели – партнер (навигатор), который выполняет роль ненавязчивого помощника. Наставник движется рядом с уже состоявшимся профессионалом, наблюдая за его самостоятельным творческим поиском и решениями. Такой тип наставничества Поздеева называет «открытым», потому что молодой специалист не следует подсказкам наставника, а ищет личный смысл в профессии, самоопределяется, выстраивает свою профессионально-карьерную траекторию. Такая модель позволяет молодому специалисту формировать не только профессиональные навыки, но также и особые профессионально-личностные качества и так называемые *soft skills*, т. е. умения, помогающие профессионалам успешно социализироваться и эффективно работать в командах<sup>47</sup>.

По мнению Поздеевой, **авторитарный наставник-методист не может эффективно решать сложные задачи, связанные с профессиональным совершенствованием и воспитанием специалиста.** Такой наставник может только воспитать исполнителей для уже «понятных» и «чужих» задач. В наставничестве необходимо осваивать и внедрять лидерские и партнерские модели, потому что они «помогут не только закрепить человека в профессии, но и помочь ее освоить, а также найти в ней свой личностный смысл»<sup>48</sup>.

## 1.6 Организационное лидерство, наставничество и духовность

Существует мнение, что духовность на рабочем месте или в профессиональной среде можно рассматривать как организационную культуру, обладающую следующими ключевыми критериями: благотворительность, продуктивность, гуманность, целостность, справедливость, взаимность, восприимчивость, уважение, ответственность и доверие<sup>49</sup>.

Некоторые исследования показывают, что духовные практики могут коренным образом изменить отношение людей к различным ситуациям на рабочем месте. Следовательно, внутренние личностные аспекты (покой, гибкость, сострадание, неосуждение) являются

<sup>47</sup> Там же.

<sup>48</sup> Там же. С. 90.

<sup>49</sup> *Gacalone R. A., Jurkiewicz C. L., eds. The Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance.* New York, Sharpe, 2003. P. 130.

важными факторами, которые вносят весомый вклад в деятельность профессионалов<sup>50</sup>.

В своей книге «Менеджмент и мудрость любви: раскрытие высоких нравственных качеств в людях и организациях» Дороти Марчик указывает, что эффективные руководители организаций могут достигать высоких результатов, если развивают в себе и окружающих пять добродетелей: (1) доверие, (2) единство и согласие, (3) уважение и чистосердечность, (4) справедливость, (5) служение и скромность<sup>51</sup>.

Конечно, чтобы воспитывать эти добродетели в себе и окружающих, руководитель должен обладать духовными основами, которые позволяют раскрыть высокие нравственные качества в себе и окружающих. Организационные лидеры, по мнению Марчик, должны быть эффективными наставниками и менторами, создающими сильные команды, которые самостоятельно определяют направление своей работы. Лидерам также следует своевременно и искренне поощрять сотрудников, вносящих весомый вклад в общее дело<sup>52</sup>.

С точки зрения христианских авторов, которые в своих работах обращаются к профессиональной деятельности, наставничество должно быть направлено не только на профессиональное развитие, но также на духовно-нравственное *преображение людей*. По словам Натальи Шафажинской, сегодня понятие «духовное наставничество» трактуется достаточно широко. Однако она считает, что важно не утратить основной стержень наставничества как проявления пастьерского педагогического христианского служения, суть которого заключается в помощи и содействии «главному в жизни каждого человека – делу личного спасения»<sup>53</sup>.

Профессиональная деятельность и повседневный труд являются естественной частью выражения христианского духовного поклонения, которое неверно ограничивать такими духовными практиками как молитва, богослужбное песнопение и т. д. Духовное поклонение

<sup>50</sup> См. Goltz S. M. Spiritual Power: The Internal, Renewable Social Power Source // Journal of Management, Spirituality & Religion. 2011. № 8 (4). P. 354.

<sup>51</sup> Marcic D. Managing with the Wisdom of Love: Uncovering Virtue in People and Organizations. Jossey-Bass, 1991.

<sup>52</sup> Цит. по Дафт Р. Уроки лидерства. При участии П. Лейн; пер. с англ. Козлова А. В.; под ред. проф. Андреевой И. В. М.: Эксмо. 2006. С. 169.

<sup>53</sup> См. Шафажинская Н. Е. Духовное наставничество как эталон психолого-педагогической культуры // Вестник ПСТГУ IV: Педагогика. Психология. 2009. Вып. 4 (15). С. 51. Шафажинская ссылается на высказывание иеромонаха Иоанна, см. Иоанн (Лудисцев). Проблемы современного человека в письмах духовников XX века. М. Сретенский монастырь. 2007. С. 7–8.

Богу может происходить в том числе и в профессиональной жизни, на рабочем месте. Христианин должен ответственно относиться к своему труду не только перед своими руководителями, коллегами или клиентами, но и перед Богом. Библейским основанием христианской духовности применительно к рабочему месту и профессиональной жизни являются слова Апостола Павла: «...все, что вы делаете словом или делом, все делайте во имя Господа Иисуса Христа... И все, что делаете, делайте от души, как для Господа, а не для людей» (Кол. 3:17, 23).

Луис Фрай, профессор бизнес-дисциплин в Техасском Университете A & M (Texas A & M University, США), является верующим человеком. Он преподает в светском вузе и пишет главным образом для светской аудитории – для руководителей коммерческих организаций. Он утверждает, что именно духовное лидерство позволяет достичь эффективности во всех направлениях общественно полезного труда и обеспечивает организациям условия для получения прибыли, достижения благополучия сотрудников компании и эффективной заботы об окружающей среде. В своей фундаментальной работе «К теории духовного лидерства» Фрай излагает несколько важных тезисов<sup>54</sup>. Во-первых, внутренняя духовная жизнь – фундаментальный источник вдохновения для людей. Она включает в себя что-то сугубо индивидуальное (например, молитву, ведение дневника, прогулки на природе, служение в поместной церкви и пр.). Это помогает людям лучше узнать себя и окружающий мир, обрести силы на служение Богу и людям<sup>55</sup>.

Во-вторых, Фрай утверждает, что благодаря здоровой духовной жизни человек обретает силы любить окружающих искренне и бескорыстно. В этой любви человек обретает чувство целостности, гармонии и благополучия: «Через заботу о других человек научается ценить и принимать других и себя»<sup>56</sup>. Любовь проявляется в таких качествах как терпение, доброта, отсутствие зависти, прощение, смирение, самоотверженность, самоконтроль, доверие и честность. Ее плоды – радость, мир и покой<sup>57</sup>. Благодаря внутренней духовной жизни у человека

<sup>54</sup> Fry L. W. *Toward a Theory of Spiritual Leadership* // *The Leadership Quarterly*. 2003. № 14. P. 693–727.

<sup>55</sup> Fry L. W., Nisiewicz M. S. *Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership*. Stanford, CA, Stanford University Press. 2013. P. 59.

<sup>56</sup> Fry L. W. *Toward a Theory of Spiritual Leadership*. P. 712.

<sup>57</sup> Там же. P. 713.

появляются надежда и вера, позволяющие осуществлять созидательную работу над собой, трудиться во благо других<sup>58</sup>.

Духовное лидерство и наставничество формируют между людьми чувство общности и призвания. «Быть призванным – значит иметь глубокое внутреннее убеждение, что у тебя есть личное предназначение и цель, которые организуют твою жизнь»<sup>59</sup>. Именно через реализацию своего призвания человек замечает чудесные изменения в себе. Понимая суть и важность своего призвания, наставник-христианин будет стараться помочь другим осознать их призвание и реализовать его в деле соработничества с Богом<sup>60</sup>.

### 1.7 Наставничество в профессиональных сообществах

Когда наставничество внедряется в рамках какой-либо организации, могут возникнуть ситуации, когда участники процесса наставничества окажутся вовлечены в него под внешним давлением. Другое дело – когда отношения наставничества возникают между людьми, которые не связаны между собой деятельностью в каком-либо проекте или организации.

Николай Родичев говорит о наставниках в определенной профессиональной сфере следующее:

- | Наставник ведет за собой, он должен быть погружен в ту среду, в ту
- | деятельность, в которую вводит подшефного. Педагог в ряде случаев
- | может оказаться теоретиком, коуч вообще не обязан быть просвещен в тех сферах, к свершению в которых он толкает клиента, его задача – мобилизовать внутренние резервы последнего и создать у него установку на активную деятельность по достижению своих целей. Наставник же в большинстве случаев должен являть собою ролевою модель, пример для воспитанника как в деятельности, декларируемой как основная для освоения под руководством наставника, так и в сферах, связанных с основной косвенно<sup>61</sup>.

<sup>58</sup> Там же. P. 714.

<sup>59</sup> Fry L. W., Nisiewicz M. S. Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. P. 140.

<sup>60</sup> Более подробно о призвании в профессиональной жизни см. *Негров А. И., Белов А. Э. Лидерство и миссия христиан на работе: перспективы, исследования и рекомендации.* СПб. Санкт-Петербургский христианский университет, Hodos Institute, 2017. С. 25-36.

<sup>61</sup> *Родичев Н. Ф. Отечественный и зарубежный опыт профориентационно значимого наставничества // Гиль С. С., Сикорская-Деканова М. А., ред. Сборник лучших мировых технологий и практик по вопросам развития и управления талантами.* Под общ. ред. Казань, 2015. С. 40.

Согласимся с Николаем Родичевым в том, что наставничество в какой-либо профессиональной сфере предполагает, что наставник знаком со сферой деятельности наставляемого и моделирует как профессиональные, так и личные качества, которым может подражать воспитанник. Однако, порой наставничество может осуществляться таким образом, что наставник в некотором смысле выступает как педагог-теоретик или коуч, который мало знаком с тонкостями профессии или трудовой деятельности наставляемого. **Эффективность наставничества зависит не от того, насколько хорошо наставник знает сущность основной деятельности своего подопечного, но от того, насколько он заинтересован в подопечном и может участвовать в профессиональном совершенствовании своего протеже.**

Компетентный наставник должен обладать рядом характеристик. В первую очередь это желание и возможность делиться своими знаниями, ответственность, отзывчивость, целеустремленность, чувство такта, самоорганизованность и т. д.<sup>62</sup>

Каждый человек может активно самообразовываться, превращая приобретенные знания в созидательную деятельность. Однако развитие человека происходит также и благодаря общественному влиянию, например, через профессиональные ассоциации или сообщества. Некоторые исследования убедительно показывают пользу наставничества, происходящего среди людей похожих или смежных специальностей, объединённых какой-либо профессиональной сферой и принадлежащих к какой-то конкретной профессиональной ассоциации.

Обратимся к специфической профессиональной сфере богословского образования. В зарубежной литературе можно найти книги, посвященные роли наставничества в учебных заведениях в целом и в богословских семинариях в частности<sup>63</sup>. В своей книге «Взгляд на богословское образование в странах Центральной и Восточной Европы» доктор Стив Пэтти приводит результаты исследования перспектив развития богословского образования. В исследовании, проведен-

<sup>62</sup> *Польникова Е. А.* Наставничество как эффективный инструмент управления талантами // Международный научный-исследовательский журнал «Психологические науки». 2016. № 11 (53 / 5). С. 118-119; *Johnson W. B., Ridley C. R.* The Elements of Mentoring. Rev. ed. New York, NY. Palgrave Macmillan. 2008.

<sup>63</sup> *Johnson W. B.* On Being a Mentor: a Guide for Higher Education Faculty. Mahwah, NJ. Psychology Press. 2007; *Hillman G. M.* Preparing for Ministry: A Practical Guide to Theological Field Education. Grand Rapids, MI. Kregel Academic & Professional. 2008.

ном в 2014 году, участвовали 49 респондентов из 12 стран Центральной и Восточной Европы<sup>64</sup>. Среди них – известные национальные эксперты в областях богословского образования и миссиологии. Также были проинтервьюированы потенциальные студенты богословских заведений, ректоры, проректоры, деканы, преподаватели видных богословских школ региона, христианские служители и лидеры союзов и деноминаций. Это исследование интересно тем, что оно проводилось в христианском профессиональном сообществе.

Исследование касалось различных вопросов стратегического развития богословского образования. Обратим внимание на то, как респонденты говорят о роли наставничества в рамках богословского образования. Один из студентов семинарии выражает протест против обезличенного стиля преподавания. Он говорит: «Мне не интересно учиться, сидя за партой. Хотелось бы иметь больше личного наставничества, быть частью малой группы, советы которой мне помогут в выборе пути. Но я не знаю никого, у кого были бы наставники»<sup>65</sup>.

Исследователи обнаружили, что молодые верующие стремятся учиться, но при этом они заинтересованы в актуальных знаниях и наставничестве. Вот что об этом говорит молодой христианин из Латвии: «Было бы очень полезно, наряду с глубоким изучением Библии, иметь больше практических предметов, а также личный пример и индивидуальное наставничество. Мы захотим учиться, если учеба заставит нас думать практически о том, как решать проблемы в жизни и служении»<sup>66</sup>.

Стив Пэтти утверждает, что в результате анализа собранного материала выявляется востребованность переосмысления различных процессов в богословском образовании. В частности, чтобы достичь положительной динамики в развитии богословского образования, необходим переход от информирования богословскими знаниями посредством технологий «к богословскому наставничеству (кураторству)». Один из восточноевропейских педагогов размышляет так:

И Отчасти церковь не интересуется богословским образованием по-  
 | | тому, что каждый может найти информацию в Интернете... Что  
 | | могло бы измениться, если бы роль богословского образования

<sup>64</sup> Пэтти С. Взгляд на богословское образование в странах Центральной и Восточной Европы. Коростень-Ирпень-К. МЧП «Триада С». 2016.

<sup>65</sup> Там же. С. 39.

<sup>66</sup> Там же. С. 40.

отчасти заключалась в курировании богословских идей и ресурсов? Подобно тому как экскурсовод в музее (curator) помогает публике заметить и оценить подлинное искусство, так и наставник мог бы выполнять ту же роль в богословии<sup>67</sup>.

Стив Пэтти заключает, что «будущие модели богословского образования будут эффективными только в той мере, в какой они смогут формировать не только умы, но и сердца нового поколения лидеров»<sup>68</sup>.

Возникновение плеяды эффективных христианских лидеров возможно только благодаря труду Бога в людях. Однако наряду с этим также необходимо подлинное наставничество, которое поможет молодым студентам-богословам и начинающим служителям:

! Потребуется не только испытанные педагогические стратегии, но  
! и формирующее влияние со стороны зрелых наставников, умеющих по-настоящему любить Бога и людей. В этом смысле богословие важно не только изучать, но и прочувствовать. Наряду с богословскими принципами студенты должны приобретать мудрость и духовную проницательность. Лидеры формируются не только с помощью богословских утверждений, но благодаря любящему и решительному участию других<sup>69</sup>.

Будущее евангельского богословского образования зависит от формирования нового поколения служителей. Один из активных христианских деятелей из Чехии сказал по поводу своих сверстников следующее: «Им нужно не что-то, а кто-то – наставник, пример, тренер – тот, кто верит в них, отвечает на их вопросы. Кто-то похожий на Апостола Павла»<sup>70</sup>.

Стив Пэтти излагает в своей книге ряд практических рекомендаций, сформулированных самими респондентами. Мы обратим внимание только на те, которые затрагивают тему наставничества. Во-первых, было предложено начать проект «Начинающие богословы». Суть этого проекта заключается в том, «чтобы содействовать развитию богословских кадров в странах региона, формируя таким образом гильдию богословов нового поколения»<sup>71</sup>. Для формирова-

<sup>67</sup> Там же. С. 56.

<sup>68</sup> Там же. С. 73.

<sup>69</sup> Там же.

<sup>70</sup> Там же. С. 74.

<sup>71</sup> Там же. С. 78-79.



ния такой гильдии важно и полезно личное наставничество. Идея в том, чтобы кроме всего прочего за каждым молодым богословом закрепить наставника из более опытных богословов. Во-вторых, была высказана идея о «богословском наставничестве, т. е. о таком наставничестве, в котором опытные служители могли предоставлять верные ориентиры в отборе качественных богословских ресурсов. Эксперты считают, что так называемое «богословское наставничество» нужно сделать широкодоступным<sup>72</sup>. В-третьих, сформулировано предложение о перспективности такой модели образования, которая предлагает многоуровневый подход к богословию. По мнению участников исследования, даже дистанционное обучение студентов должно сопровождаться наставничеством<sup>73</sup>. Для студентов богословских вузов важно иметь личное наставничество со стороны местных (или региональных) богословов<sup>74</sup>. Готовить будущих лидеров для богословских учебных заведений нужно «посредством личного наставничества, очного обучения, создания возможностей для написания и опубликования научных исследований»<sup>75</sup>.

Более того, наставничество необходимо не только студентам, но и самим преподавателям. Стив Пэтти пишет, что работники богословского образования понимают, что для усовершенствования педагогического искусства преподавателей и повышения эффективности богословских школ важно общение и создание сообщества работников образования, сосредоточенного на совершенствовании педагогического мастерства и на оказании друг другу профессиональной и духовной поддержки. Требуется формировать «группы преподавателей, неоднократно встречающихся на протяжении какого-либо периода времени для обмена опытом, взаимного наставничества и поисков новаторских подходов к преподаванию»<sup>76</sup>.

Книга Стива Пэтти «Взгляд на богословское образование в странах Центральной и Восточной Европы» – хороший пример исследования, в котором проводится анализ профессиональной деятельности христиан, описываются тенденции и указываются дальнейшие перспективы. Тема наставничества в этой книге, на наш взгляд, занимает важное место. Остается пожелать евангельскому богословскому

<sup>72</sup> Там же. С. 82-83.

<sup>73</sup> Там же. С. 82.

<sup>74</sup> Там же. С. 83.

<sup>75</sup> Там же. С. 84.

<sup>76</sup> Там же. С. 85.

сообществу реализовывать те идеи и рекомендации, которые сформулированы участниками данного исследования.

### 1.8 Наставничество и смена поколений<sup>77</sup>

В постсоветском пространстве произошла не просто смена поколений – произошло их масштабное разделение. Увеличивается доля населения, считающая, что из-за различий в социальном уровне и жизненном опыте между пожилыми людьми и молодежью часто нет взаимопонимания и взаимодействия<sup>78</sup>. В социуме наблюдается противостояние ценностей старшего и идеалов молодого поколений, которое формируется в условиях противоречий.

Так, социолог Борис Дубин утверждает, что старшее поколение более лояльно относится к пережиткам советского наследия, в котором лидерство удерживалось элитой, представителями партийной номенклатуры и родственными кланами, а власть распределялась между земляками<sup>79</sup>. Молодое поколение лидеров разочаровывается в лидерах старшего возраста, видя, что «отцы» не желают делегировать молодым даже малой части ключевых полномочий. Подобное разочарование усугубляется сохраняющейся зависимостью от решений первого лица, засильем в командах лидеров представителей старшего поколения, неспособных принести пользу делу, но создающих в команде лояльную группу «политической» поддержки. В то же время и у старшего поколения есть немало причин, порой вполне объективных, для недовольства молодыми лидерами. Старшее поколение хорошо понимает, что в максимализме молодого поколения нередко проявляется определенная нетерпеливость, переоценка своих сил, недостаток жизненного опыта и компетенций.

<sup>77</sup> Этот параграф содержит материалы из ранее опубликованных работ, в которых проделан обзор литературы по различным вопросам лидерства и наставничества: *Негров А. И.* Лидерство на стыке поколений // ФОРУМ 20. Двадцать лет религиозной свободы и активной миссии в постсоветском обществе. Итоги, проблемы, перспективы евангельских церквей. Материалы к дискуссиям // *Черенков М. Н., ред.-сост.* К. Дух и Литера. 2011. С. 82–108; *Негров А. И., Саранулов В. А.* Лидерство на стыке поколений и христианское мировоззрение // *Нравственные и духовные аспекты лидерства. Выпуск 1. Красникова Ю. Н., Негров А. И., Саранулов В. А., ред.* // Серия «Лидерство: теория и практика». СПб. Санкт-Петербургский христианский университет. 2014. С. 127–180.

<sup>78</sup> *Заславская Т. И.* Современное российское общество: Социальный механизм трансформации. М. Издательство «Дело», 2004. С. 285–306.

<sup>79</sup> *Дубин Б.* Поколение: социологические границы понятия // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2002. № 2 (58). С. 11–15.

При изучении специфики наставничества очень важно обратить внимание на связь отношений и типов культуры, в которых живут и взаимодействуют разные поколения. К примеру, Владимир Сарапулов обращает внимание на исследования Маргарет Мид, которая выделяет три типа культуры: постфигуративную, кофигуративную и префигуративную<sup>80</sup>. Отношения между поколениями в постфигуративных культурах строятся на принципе передачи опыта взрослых своим потомкам, когда старшее поколение выступает гарантом неизменной «преемственности жизни», а их жизнь и опыт преподносятся как «схема будущего для их детей». Молодое поколение, находясь «под властью старших», старается найти пути выхода из состояния «власти прошлого». Отсутствие же выхода из этого состояния может привести к конфликтам, срывам, неврозам.

В свою очередь, кофигуративный тип культуры предполагает, что и дети, и взрослые учатся у своих сверстников-современников, модель поведения которых и является образцом<sup>81</sup>. Условно это можно назвать «властью и авторитетом современности». В таких условиях для подростков и молодежи значимыми становятся мнение и опыт не взрослых, а сверстников. Именно это побуждает сверстников к объединению, и потому так важно, кто станет для них лидером. Третий тип культуры – префигуративная культура, «где взрослые учатся также у своих детей». Как отмечает М. Мид, такая ситуация отражает то время, в котором мы живем<sup>82</sup>.

Как верно подмечает Аркадий Копылов, для России и стран Евразии очень актуально так называемое «обратное наставничество». Из-за проблемы значительного возрастного разрыва на многих рабочих местах сохранилось поколение высококвалифицированных специалистов, которые продолжают использовать старые технологии. Копылов пишет так: «Дедушки» с блестящим инженерным мышлением, привыкшие к кульману и логарифмической линейке, работают бок о бок с «внуками»-миллениалами, специалистами по компьютерному 3D-моделированию. Этим поколениям трудно понять друг друга, но явно есть чему друг у друга поучиться»<sup>83</sup>.

<sup>80</sup> Цит. по Зимняя И. А. Педагогическая психология. Ростов н / Д. Издательство «Феникс». 1997. С. 54.

<sup>81</sup> Там же. С. 55.

<sup>82</sup> Там же. С. 56.

<sup>83</sup> Копылов А. Институты наставничества в России и в мире. Портал «Управление производством». Источник: [up-pro.ru/print/library/personnel\\_management/training/nastavnichestvo-university.html](http://up-pro.ru/print/library/personnel_management/training/nastavnichestvo-university.html). Доступ: 18 Июля 2018.



Безусловно, эффективное наставничество способствует передаче идей или умений от одного поколения другому. Лидерство и наставничество на стыке поколений предполагают, что «отцы» не отрицают того, что в новом времени есть много достойного и положительного, а «дети» не относятся критически ко всему предшествующему. Старшие люди должны иметь мудрость распознавать ценное в мнении молодых, а молодые люди – ценить наставления или обличения старших (см., например, книгу Притч 15:5). В Библии говорится о том, что неверно пренебрегать кем-то или игнорировать кого-то, руководствуясь одним лишь возрастным фактором (см. 1-е Тим. 4:12; 5:1). Негативизм, высокомерие и скептицизм не только разрушают возможность диалога, но и ведут к конфликтам поколений<sup>84</sup>.

### 1.9 Дистанционное наставничество

Некоторым профессионалам очень сложно по тем или иным причинам найти наставника в своем ближайшем окружении. Фрилансеры, индивидуальные предприниматели, сотрудники маленьких фирм и учреждений, специалисты, работающие в отдаленной местности, могут испытывать нехватку в консультантах или коучах, которые могли бы оказать им необходимое содействие или сопровождение, находясь в непосредственной близости. В подобных случаях наставничество может протекать дистанционно. Альтернативой наставничеству в рамках одной большой организации или на какой-либо определенной территории может стать наставничество на расстоянии посредством различных средств коммуникации.

Существуют различные формы дистанционного наставничества или коучинга (по телефону, через Интернет)<sup>85</sup>. Современные средства коммуникации открывают новые возможности. Главное здесь – наличие хорошей аудио- или видеосвязи. Исследования показывают, что так называемое E-mentorship не уступает наставничеству через личное общение<sup>86</sup>.

<sup>84</sup> См. Лисовский В. Т. «Отцы» и «дети»: за диалог в общении // СОЦИС. Социологические исследования. 2002. № 7. С. 111–116.

<sup>85</sup> Knouse S. B. Virtual Mentors: Mentoring on the Internet // Journal of Employment Counseling. 38. 2001. P. 162–169.

<sup>86</sup> Kahraman M., Abdullah K. E. Mentoring for Professional Development of Pre-Service Teachers: A Case Study // Turkish Online Journal of Distance Education. 17. №. 3. 2016. P. 76–89; Hamilton B. A., Scandura T. A. E-Mentoring: Implications for Organizational Learning and Development in a Wired World // Organizational Dynamics. 31 (4). 2003. P. 388–402.

Некоторые специалисты, однако, признают, что несмотря на то, что наставничество по телефону или через Интернет имеет ряд достоинств (экономия времени, возможность общаться на расстоянии и даже в поездках), очень важно встречаться для личного общения. Рик Льюис утверждает, что его общение с подопечными по телефону или через Интернет очень часто оказывается сжатым по времени и расплывчатым по содержанию<sup>87</sup>. Тем не менее, когда нет возможности для личного общения, диалог по телефону или через Интернет является неплохой альтернативой. Естественно, дистанционная форма наставничества не всем подходит и требует от участников соответствующей посвященности, дисциплинированности и коммуникативных навыков.

### 1.10 Распространенные опасности и ошибки в наставничестве

Эффективность наставничества не обусловлена подбором неких идеальных техник, методик, моделей. Включая в себя последние, наставничество, тем не менее, – это процесс межличностного взаимодействия, далеко не последнюю роль в котором играют индивидуальные качества каждой из сторон. Таким образом, наставничество опасно низводить до некоего универсального метода, одинаково эффективно работающего в любых условиях или контекстах. В этом смысле сложно представить некий оптимальный вариант процесса менторства. Именно поэтому **наставничество, как и любой другой процесс межличностного взаимодействия, имеет свои вызовы и опасности, неадекватное реагирование на которые может привести к ошибкам (как со стороны наставника, так и со стороны наставляемого) и негативным последствиям.**

Особенно актуально, на наш взгляд, данные реалии выглядят в контексте деятельности тех сообществ (коммерческих и некоммерческих, государственных и частных, даже религиозных и светских), где руководство, – зачастую вполне обоснованно в виду дефицита квалифицированных кадров или не самых высоких результатов деятельности, – пытается внедрить в свою культуру наставничество как некий обязательный элемент. Однако даже в тех случаях, где подобные подходы и методики регламентированы и являются «обязательными», следует помнить, что взаимодействие руководителей с подчиненными

<sup>87</sup> Lewis R. Mentoring Matters. Oxford. Monarch Books. 2009.

ми, кураторов с подопечными, наставников с протее проблематично выстраивать на «директивных» основаниях. Так, М. В. Кларин, приводя обзор успешных практик наставничества в самых разных организациях и компаниях, в своей статье «Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века», подчеркивает:

- | Несмотря на формальный характер положений о наставничестве,
- | ключевым условием успеха становится реальная обстановка дове-
- | рия и уважения и одновременно требовательности. Дух наставни-
- | чества не создается приказом, утверждающим положение о настав-
- | честве в организации<sup>88</sup>.

Заметим, однако, что это не означает меньшую ценность формального наставничества в сравнении с неформальным. Формальное наставничество может быть востребованным и эффективным при определенных обстоятельствах. Как верно подметил Й. Корнельсен, в своей статье «Менторство как инструмент изменения общества», «формальные программы [должны быть] разработаны под руководством конкретной организации, ставящей конкретные задачи в отношении менторства, определяющей контекст и продолжительность отношений ментора и его подопечных...»<sup>89</sup>.

Несмотря на различия в контексте, похожим образом дело обстоит и в евангельском сообществе Евразии. Проведя в 2015–2016 гг. социологическое исследование по теме формирования лидерства в среде евангельской молодежи Евразии, мы обратили внимание на следующие вещи: (1) большинство представителей как старшего, так и младшего поколений утверждают, что один из ключевых факторов развития духовного и эффективного лидерства в среде молодежи – это наставничество; (2) большинство участников исследования (представители как старшего поколения верующих, так и молодежи) предостерегли против навязывания директивного наставничества или сведения его до наставлений, без реального вовлечения старших служителей в реальную жизнь молодежи. Таким образом, мы сделали вывод:

<sup>88</sup> Кларин М. В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. С. 99.

<sup>89</sup> Корнельсен Й. Менторство как инструмент изменения общества // Негров А., Пеннер П., Черенков М., ред. Вера и труд: христианская миссия и лидерство в профессиональной деятельности. СПб. Санкт-Петербургский христианский университет. 2017. С. 274.

Наставничество как принцип взаимоотношений наставника и наставляемого не сводится до передачи информации... Наставник объясняет не по принципу «это можно, а это нельзя», а по принципу «почему это можно, а это можно, но лучше не надо»... Христианские ценности и организационные навыки усваиваются молодыми верующими наиболее эффективно, когда о них слышат не только из-за кафедры, но видят их в жизни наставника. Именно тогда те или иные идеи становятся личностными, и человек может «примерить» их на себя, тем самым получая возможность осознать собственные мотивы той или иной деятельности как в церкви, так и за ее пределами.... При вовлечении молодежи в процесс наставничества необходимо указывать на невертикальную «модель», обращать внимание на взаимную подотчетность наставников и наставляемых. Сегодня некоторые верующие до сих пор воспринимают наставничество как односторонний процесс, в котором их наставляют (сверху), а ученичество – как когда их учат. Необходимо делать упор на естественную передачу опыта от наставника к последователю / ученику, на равноправные роли всех участников процесса наставничества наряду с различными их функциями... Подобный процесс предполагает взаимное доверие. Он исключает «слепое» и тотальное подчинение, авторитарный подход, манипуляции, создание зависимости наставляемого от наставника<sup>90</sup>.

Подчеркнем, однако, что несмотря на равенство сторон, участвующих в процессе наставничества, большая степень ответственности за тот или иной исход этого процесса лежит все же на лидерах и наставниках.

Опасными в контексте наставничества являются такие факторы как:

- применение авторитарных моделей поведения,
- требование безоговорочного доверия,
- чрезмерная подчиненность наставляемого (без адекватной критической оценки процесса наставничества),
- возникновение романтических чувств одной из сторон к другой,
- неконструктивная критика со стороны наставника (даже в случае «благих намерений»),

<sup>90</sup> Негров А. И., Белов А. Э. Формирование лидерства в среде евангельской молодежи Евразии: принципы и рекомендации. Серия «Евангельское христианство и лидерство». Выпуск 4. СПб. Санкт-Петербургский христианский университет. 2017. С. 81-82.

- отсутствие искренней и конструктивной обратной связи, в том числе в случаях взаимного или одностороннего недоверия,
- неспособность наставляемого воспринимать конструктивную критику либо готовность выслушивать одну лишь похвалу,
- психологическая несовместимость либо неспособность сторон определить в рамках наставничества взаимно приемлемые методы взаимодействия,
- наличие у наставляемых нерешенных психологических проблем,
- отсутствие согласия касательно конкретных целей наставничества.

Эти и прочие негативные факторы могут снизить эффективность процесса наставничества и даже нанести определенный ущерб.

Составители краткого справочника для менторов в Вашингтонском университете перечисляют следующие контрпродуктивные действия и факторы в рамках процесса наставничества: (1) осуждающая критика, (2) предоставление исключительно советов и директив и (3) попытки со стороны ментора «спасти» своих подопечных.

Не отрицая важности конструктивной критики, составители данного пособия подчеркивают, что любая критика так или иначе апеллирует к оценке или самооценке человека, и таким образом, более продуктивно вырабатывать иные способы предоставления обратной связи, оптимальный из которых – позволить наставляемому самому выявить ту или иную проблему. Приблизительно то же самое составители говорят и о ситуациях, когда наставник дает советы своему подопечному, тем самым лишая его возможности самостоятельно прийти к тем или иным конструктивным выводам и решениям. И наконец, аргументируя контрпродуктивность попытки наставника решить проблемы за своего подопечного, а не вместе с ним, составители подчеркивают:

- 1 Хотя лично вы, возможно, почувствуете себя лучше, подобные попытки не научат вашего подопечного ничему, кроме, разве что, вывода, что они всегда будут зависимы от кого-либо в трудных ситуациях<sup>91</sup>.

<sup>91</sup> Quick Reference for Existing or Potential Mentors at the University of Washington. 2017. Источник: [hr.uw.edu/wp-content/uploads/sites/10/2017/04/Quick-Reference-for-Mentors.pdf](http://hr.uw.edu/wp-content/uploads/sites/10/2017/04/Quick-Reference-for-Mentors.pdf). Доступ: 23 Июля 2018.



Авторы методического издания, составленного для проведения семинаров по наставничеству в среде ученых<sup>92</sup>, рекомендуют менторам время от времени задавать своим подопечным следующие вопросы, дабы избежать низких или контрпродуктивных результатов и своевременно выявить проблемы, если таковые имеются:

- Просите подопечных регулярно предоставлять честную и искреннюю обратную связь;
- Не полагайте, что все идет хорошо просто потому, что подопечные ни на что не жалуются;
- Если ваши подопечные говорят, что все хорошо, по возможности, просите у них более развернутого ответа и пояснений, какой смысл они вкладывают в слова «все хорошо»;
- Задавайте подопечным конкретный вопрос, что, по их мнению, работает эффективно, а что – нет<sup>93</sup>.

### 1.11 Христианские представления о наставничестве

В этом и в следующих двух подразделах затронем вопросы наставничества с христианской точки зрения более подробно.

Наставничество так или иначе связано с убеждениями людей. Оно включает в себя фокус на жизненных принципах и ценностях, обусловленных идеалами человека. В христианской литературе указывается, что представления и практики наставничества должны базироваться на богословских истинах, которые излагаются в Библии и истолковываются в христианских источниках. Некоторые христианские книги раскрывают библейские основания наставничества и делают упор на вопросы формирования христианского характера. Для христианского наставничества очень важны темы призвания, даров и талантов христианина, духовного формирования, общения с Богом, самопонимания, способности распознавать и достигать богоугодных целей и т. д.<sup>94</sup> Некоторые книги посвящены конкретным вопросам наставничества молодых пасторов и церковных служителей<sup>95</sup>.

В христианских книгах понятия «наставник» и «наставляемый» определяются с точки зрения учения Библии и христианской веры, т. е.

<sup>92</sup> *Handelsman H., ed. Entering Mentoring. A Seminar to Train A New Generation of Scientists. Board of Regents of the University of Wisconsin System. 2005.*

<sup>93</sup> Там же. С. 51.

<sup>94</sup> *Miller L. J., Chad W. H. Coaching for Christian Leaders: A Practical Guide. St. Louis, MO. Chalice Press, 2007; Pae C. Mentoring Leaders: Wisdom for Developing Character, Calling, and Competency. Grand Rapids, MI. Baker Books. 2005.*

<sup>95</sup> См., например, *Williams B. A. The Potter's Rib: Mentoring for Pastoral Formation. Grand Rapids, MI. Regent College Publishing. 2005.*

с позиций учения Христа. Так, человек способен творить добро, соблюдать интересы других больше, нежели свои собственные, благодаря тому что Бог производит в человеке желание творить добро. Какими бы ни были модели, процесс наставничества будет эффективным в том случае, если верующие будут стремиться служить другим.

Наставничество среди христиан коренится в осознании присутствия, власти и благодати Бога, Который сотворил вселенную и человека, Который любит человечество и через Самооткровение передает человеку Божественный Замысел. Люди сотворены для общения с Богом-Творцом, Который приглашает человека стать Его соратником для исполнения Его воли на Земле. В этом смысле **Бог-Вседержитель является наивысшим Наставником**. В свою очередь, люди призваны воздавать Богу славу посредством творческого и созидательного служения Богу и людям. Вне зависимости от степени одаренности или полномочий, люди (наставники и наставляемые) должны быть смиренными перед Богом-Творцом – Царем и Господином всего сущего.

Бог наставляет человека через священные книги Библии, которые являются авторитетным Словом Божиим для человека. Это означает, что верующие должны следовать воле Бога, переданной людям в библейских книгах. Далее, согласно Библии, Богочеловек Иисус Христос «сделался для нас премудростью от Бога, праведностью и освящением и искуплением» (1 Кор. 1:30; ср. 1:18).

В учении Апостола Павла мы находим, что «явилась правда Божия... через веру в Иисуса Христа во всех и на всех верующих, ибо нет различия, потому что все согрешили и лишены славы Божией, получая оправдание даром, по благодати Его, искуплением во Христе Иисусе, которого Бог предложил в жертву умилостивления в Крови Его через веру, для показания правды Его в прощении грехов» (Рим. 3:21-26).

Крест Иисуса Христа – сущность христианского наставничества и лидерства: «Кто хочет идти за Мною, отвергнись себя и возьми крест свой и следуй за мною» (Мк. 8:34). С христианской точки зрения, наставники и наставляемые должны служить во благо друг друга (Ин. 13:1-17). Благодаря кресту Христа верующие люди получают обновленную жизнь (Рим. 6:3-4, Гал. 2:19-20), их плоть распята (Гал. 5:24-25), они стали едины со Христом и друг с другом (1 Кор. 12:12-13), они осознают, что их ближние – те, за кого умер Христос (Рим. 14:13-15, 1 Кор. 8:9-11), их служение наделяется духовной силой (2 Кор. 13:1-4).

Библия учит, что верующие должны уповать на духовную крепость, источником которой является Господь Бог (Пс. 26:1; 120:1-4). Верующие могут мотивировать, поддерживать и вдохновлять других. Но для этого важно обратиться к тому пути, который Апостол Павел назвал «пре-

восходнейшим» (1 Кор. 12:31; 13:1-13; 14:1). Это путь любви к Богу и людям, основанный на совершенной любви Бога, явленной миру в Иисусе Христе.

Во времена служения Иисуса Христа религиозная власть и духовно-социальный авторитет иудейских лидеров были серьезным социальным фактором. Их часто называли «отцами», «учителями» и «наставниками». Иисус, однако, предостерегает своих последователей от принятия на себя таких почетных титулов (Мф. 23). В те времена за титулами «отец», «учитель» и «наставник» зачастую скрывалось тщеславное стремление религиозных лидеров господствовать над людьми, обогащаться за счет беззащитных<sup>96</sup>. Хотя в народе их называли наставниками, по сути, многие из них таковыми не являлись. Многие из того, чему они учили других, они сами не исполняли (Мф. 23:2, 20). Они лицемерили (Мф. 23:27), вводили людей в заблуждения (Мф. 23:13-15). Придерживаясь некоторых своих правил, они оставили Божьи заповеди (Мф. 15:3; Мк. 7:8).

По учению Иисуса Христа духовное наставничество выражается в послушании Богу, в смирении и служении, основанных на любви к Богу и ближним, в принятии других как равных себе (см. Мф 23:8-10). «Больший из вас да будет вам слуга: ибо, кто возвышает себя, тот унижен будет, а кто унижает себя, тот возвысится» (Мф. 23:11-12; ср. Лк. 14:11). Суть наставничества, по учению Иисуса, заключается в следовании за Ним как за Высшим Наставником (Мф. 23:10) и служении окружающим по Его примеру. **Без смирения и любви невозможно достичь единства и равенства, которые позволяют предлагать и принимать помощь, наставление, подсаказку и обличение.** В книгах Нового Завета содержится призыв подражать апостолам, наставникам, которые проповедовали Слово и жили по заповедям Господним (см. 1 Кор. 4:16, 11:1; Фил. 3:17; 1 Фес. 1:6; Евр. 6:11-12, 13:7).

### 1.12 Христианские практики наставничества

Со дня своего рождения и на протяжении многих веков Церковь развивалась благодаря силе Божьей, действующей в жизни многих поколений христианских учителей и наставников. Эдвард Смитер (Edward Smither), исследуя тему духовного наставничества, заклю-

<sup>96</sup> Ср. Соловьев С. В. О запрете Христа на почетные звания рабби, διδάσκαλος, патрр, καθηγητης в историческом контексте // Христианское чтение. 2016. №6. С. 166-177.

чает, что в раннехристианских общинах многие верующие были наставниками. Выражаясь современным языком, они применяли модель взаимного назидания и духовного сопровождения. Некоторые духовные лидеры, такие как Апостол Павел и церковные деятели святоотеческого периода, были особыми духовными воспитателями. По мнению Смитера, наставничество среди ранних христиан выражалось в разъяснении важных для христианства вещей: кто такой Иисус Христос, как Он жил, чему учил, ради чего воплотился, умер и воскрес. Наставничество было связано не только с проповедью о Христе, о спасении и о Церкви, но и с оказанием многообразной поддержки в процессе включения новообращенных в христианскую общину, ободрением к новой жизни в качестве последователей Иисуса Христа.

В своей книге «Августин как наставник: модель формирования духовных лидеров» Смитер перечисляет 8 основных характеристик раннехристианской модели наставничества (по нашему мнению, он убедительно аргументирует свои тезисы):

1. Наставничество совершалось в контексте христианской общины, а не обособленно.
2. Наставляющий был одновременно наставляем Богом и другими христианами.
3. Наставники избирали тех, кого желали наставлять.
4. Наставники заботились о подопечных и выстраивали с ними отношения на основе благодати и дисциплины.
5. Наставники поучали на основании Слова Божьего, согласно учению Христа.
6. Наставничество включало в себя передачу знаний и моделирование христианской жизни и служения.
7. Наставники отпускали подопечных, предоставляя им нужную свободу и самостоятельность (т. е. не привязывали к себе, но благословляли на самостоятельное служение).
8. После расставания, при необходимости, наставники продолжали поддерживать, ободрять или даже обличать своих духовных учеников<sup>97</sup>.

<sup>97</sup> Smither E. L. Augustine as Mentor: A Model for Preparing Spiritual Leaders. Nashville, TN. B & H Academics. 2009.

Русский религиозный философ и специалист по истории средневековья Лев Карсавин (1882–1952) связывает факт создания первых университетов в Европе с жертвенным служением проповедников и учителей Церкви, которые до глубокой старости передавали молодым людям свои знания и опыт<sup>98</sup>. Православное монастырское старчество было эпицентром духовной жизни православной церкви. Многие люди обращались за духовной поддержкой именно к старцам, искали регулярных встреч с ними, вступали с ними в переписку. Наследие православного старчества свидетельствует о многоплановости той роли, которую играл старец для молодых людей. Он был духовным врачом (своими словами обличал и утешал), наставником (давал полезные наставления и советы) и учителем (способствовал духовному росту и совершенствованию). Старец присутствовал при каждом шаге своего подопечного. Со старцем советовались в трудной ситуации, получали утешение или обличение при неосторожном поступке. Старчество предполагало наличие у старшего поколения духовной крепости и житейской мудрости, заинтересованности в таком формировании нового поколения, которое могло бы в своей деятельности быть более плодотворным, чем предыдущее<sup>99</sup>.

С христианской точки зрения, духовное наставничество коренится в установлении межличностных отношений, основанных на любви. Митрополит Трифон (Туркестанов) сравнивает эти отношения как отношения между любящим отцом и сыном:

Духовное наставничество носит характер добровольных взаимоотношений любящего мудрого отца и сына... только на основе духовной любви происходит дальнейшее нравственное возрастание и правдивая реализация всего творческого потенциала воспитанника<sup>100</sup>.

Действительно, благотворное влияние наставников на своих подопечных возможно благодаря любви (см. 1 Кор. 8:1). Только при таких условиях может происходить духовное и нравственное возрастание личности верующего, реализация творческого потенциала в служении Богу и людям. Требовательность или даже строгость духовных

<sup>98</sup> Карсавин Л. П. Основы средневековой религиозности в XII–XIII вв. СПб. 1997. С. 32.

<sup>99</sup> См. Федотов Г. Святые Древней Руси. М. 1991; Суханова М. А. Образ русского старчества // Философия старости: геронтология. Сборник материалов конференции. Серия «Symposium», выпуск 24. СПб. Санкт-Петербургское философское общество. 2002. С. 51–55.

<sup>100</sup> Цит. по Шафажинская Н. Е. Духовное наставничество как эталон психолого-педагогической культуры // Вестник ПСТГУ IV: Педагогика. Психология. 2009. Вып. 4 (15). С. 51.

наставников должна выражаться прежде всего по отношению к себе. Требовательность к воспитанникам должна сочетаться с терпением и любовью.

Размышляя о педагогической «административно-карательной» практике воспитания в современных школах и учебных заведениях, Наталья Шафажинская говорит о том, что добродушное и милосердное отношение наставников и учителей по отношению к своим воспитанникам часто выглядит экстраординарным и даже неприемлемым. Она считает, что христианский постулат «милость выше закона» должен «доминировать в качестве базисного и приоритетного принципа педагогической культуры, определяя ее нравственный вектор и содержание»<sup>101</sup>. Подобную точку зрения высказывает Надежда Храмова. Она считает, что христианское учительство и наставничество – это служение личным примером, основанное на уважении и любви к ученикам и студентам. Она пишет:

НЕ разговоры о добродетелях, а явление этих добродетелей в своем поведении. НЕ декларирование на занятиях как должно поступать, а исповедование *христианских заповедей* во всех аспектах собственной жизни; не демонстрация учительской «правильности», а деятельностное отсечение греховных влечений; не упрек и насмешка над ошибками учеников, а сокрушение, помощь и поддержка им в минуты огорчения и неудач. К сожалению, **насмешка** стала тем механизмом, с помощью которого старший часто стремится утвердиться в **надстоянии**, **надмении**, авторитаризме над младшим... В духовном наставничестве нет места цинизму, насмешке и ехидству. Общение в Духе Святом направляет учителя к строгой взыскательности, но без жестокости, требовательности, но без насилия<sup>102</sup>.

### 1.13 Наставничество, миссия в профессии и развитие профессиональных сообществ христиан

В предыдущих подразделах мы говорили об общих темах в связи с наставничеством. Здесь же мы затронем более узкую тему, а именно взаимосвязь наставничества, миссии в профессии и важности развития профессиональных сообществ христиан.

<sup>101</sup> Там же. С. 54.

<sup>102</sup> Храмова Н. Г. Духовное наставничество – основа и идеал истинного учительства на Руси.

Источник: portal-slovo.ru/pedagogy/46712.php. Доступ 8 Января 2019.

Итак, наставничество является достойным служением зрелых христиан, которые думают не столько о личных достижениях, сколько о важности воспитания других верующих. Одним из эффективных методов воспитания «молодых» лидеров является наставление на примере жизненных историй<sup>103</sup>. Молодым христианам важно соприкоснуться с опытом старшего поколения. Для этого требуется создание оптимальных условий (с одной стороны, умение и желание рассказать о своем опыте, с другой – умение и желание выслушать рассказ, найти связь между прошлым и настоящим).

На западе понятие социального богословия существует около века, а наставничество, коучинг, менторство, лидерство и пр. как междисциплинарные области знаний концептуализируются и развиваются уже несколько десятилетий. Нас радует тот факт, что в контексте Евразии сегодня наблюдается медленное восполнение дефицита работ и источников по профессиональному наставничеству / менторству / коучингу, написанных христианами для христиан. Нас также радует, что осуществление христианской миссии и практика христианского наставничества в профессиональной деятельности верующих являются сегодня предметом обсуждений. Проводятся форумы, молодежные мероприятия, конференции, круглые столы. Радует и то, что появились первые публикации по вопросам теологии труда, миссии христиан-профессионалов, социальной ответственности Церкви<sup>104</sup>. Однако до сих пор в евангельской среде представляется сложным говорить о христианском менторстве или наставничестве в профессиональных сферах, куда многие верующие не всегда понимают, как связаны их вера и работа. К примеру, лишь около 20 % участников проведенного нами исследе-

<sup>103</sup> См., например, *Ann C., Carr A. N. Inside Outside Leadership Development: Coaching and Storytelling Potential // Journal of Management Development. 2011. № 30 (3). P. 297–310.*

<sup>104</sup> См., например: *Дмитренко О. Актуальность богословия труда, или преобразующая сила христиан-профессионалов // Пеннер П., Убейволок В., Русин И., Загидулин Р., ред. Новые горизонты миссии. Черкассы. Коллоквиум, 2015. С. 363–370; Белов А. Переосмысление понятия «профессиональная деятельность» в современном евангельском сообществе: культурно-богословские предпосылки и современная ситуация // Телескоп. № 6 (96) // 2012; Философско-религиозные тетради. Тетрадь № 11. Всеобщее священство. Священная повседневность. М. Благотворительный фонд «Фонд поддержки христианской культуры, науки и образования». 2017; Черенков М. Н. О христианах-профессионалах и профессионалах-христианах // Философско-религиозные тетради. Тетрадь № 7. Результаты богословского осмысления темы всеобщего священства. М. МРОЕХБ «На Руси». 2013. С. 39–42; Раймер И. Социальная справедливость и социальная ответственность как миссия // Пеннер П., Убейволок В., Русин И., Загидулин Р., ред. Новые горизонты миссии. Черкассы. Коллоквиум, 2015. С. 340–350.*

дования по теме взаимосвязи духовной жизни и профессиональной деятельности указали, что имеют четкое представление о подобной взаимосвязи. В то же время около трети наших респондентов указали, что не имели в прошлом или не имеют на данный момент в своем окружении людей, которые выступали бы для них в роли духовных и/или профессиональных наставников (более подробное освещение результатов данного исследования представлено во второй главе этой книги).

Естественным образом отдельного внимания заслуживает литература, в которой растолковывается, что Божий труд в христианине не ограничивается только его внутрицерковной деятельностью, но может и должен распространяться на все сферы жизни, включая профессиональную<sup>105</sup>.

В этом смысле ярко выделяется движение «Миссия в профессии», организаторы и участники которого интегрируют христианские ценности и профессиональную деятельность<sup>106</sup>.

Такие организации как Hodos Institute, Mission Eurasia и Евроазиатская богословская семинария проводят в различных регионах тематические форумы, издают книги, посвященные вопросам взаимосвязи веры и труда, миссии в профессии и пр. Увеличивается число людей в евангельском сообществе, которые считают, что христиане призваны служить Богу во всех сферах общества, а Церковь должна поддерживать молодых христиан в духовном и профессиональном росте и призвании. Мы разделяем точку зрения, что «христиане призваны служить не только в церковных стенах один день в неделю, но и на рабочем месте на протяжении всех остальных дней»<sup>107</sup>.

<sup>105</sup> Негров А. И., Белов А. Э. Лидерство и миссия христиан на работе: перспективы, исследования и рекомендации. СПб. Санкт-Петербургский христианский университет, Hodos Institute. 2017; Негров А., Пеннер П., Черенков М., ред. Вера и труд: христианская миссия и лидерство в профессиональной деятельности. СПб. Санкт-Петербургский христианский университет. 2017; Стратегическая инициатива «Лидеры нового поколения: время профессионалов». Коростень. МЧП «Триада», 2016; Гореньков Д. «Христос посреди нас»: свидетельство о Боге в профессиональном мире // Негров А., Пеннер П., Черенков М., ред. Вера и труд: христианская миссия и лидерство в профессиональной деятельности. СПб. Санкт-Петербургский христианский университет, 2017. С. 165-172; Гореньков Д. Время профессионалов – время перемен. Пакет идей для лидеров служения в профессиональных сообществах. Киев, 2017.

<sup>106</sup> Источник: [missioneurasia.org](http://missioneurasia.org). Доступ: 11 января 2019 г.

<sup>107</sup> См. Стратегическая инициатива «Лидеры нового поколения: время профессионалов». Коростень. МЧП «Триада», 2016. С. 222.



## 1.14 Заключение

В этой главе мы рассмотрели общие вопросы о понимании и практике наставничества в профессиональной деятельности. Обзор литературы позволил выявить основные грани феномена наставничества. Мы также обратили внимание на наставничество с христианской точки зрения. Эту главу завершим ранее высказанной мыслью и тезисами о взаимосвязи духовного и профессионального наставничества.

Итак, в нашей книге «Лидерство и миссия христиан на работе: перспективы, исследования и рекомендации» мы высказали следующую мысль:

- 1 Многие христиане уже являются опытными профессионалами. Они  
1 могут и должны осуществлять духовное и профессиональное на-  
1 ставничество для тех верующих, которые находятся в начале своего  
духовного и профессионального пути. Вполне возможно, что христиане-руководители, обладающие жизненным и профессиональным опытом, могут взять на себя ответственность за осуществление христианской миссии не столько в поместных общинах, сколько в сфере своей занятости в рабочие дни. На наш взгляд, необходимо поощрять общение между христианами-профессионалами, чтобы в их среде устанавливалось и развивалось наставничество<sup>108</sup>.

Мы полагаем, что через христиан-профессионалов Церковь может оказать благотворное влияние на общество ради блага людей и во славу Бога. Завершим эту главу тремя тезисами:

- Для преобразования общества необходимо такое лидерство христиан, путь которого начинается, сопровождается и завершается послушанием Богу, следованием за Христом и любовью к ближним<sup>109</sup>;
- Сущность духовного лидерства и наставничества заключаются в явлении своей жизнью образа Христа. Христиане-профессионалы, вовлеченные в процесс наставничества, настолько целостны и эффективны, насколько они приобщены к Христу: ищут Христа, живут с Христом, живут Христом;
- Христиане-профессионалы должны ценить друг друга, содействовать духовному и профессиональному взаимному

<sup>108</sup> Негров А. И., Белов А. Э. Лидерство и миссия христиан на работе: перспективы, исследования и рекомендации. СПб, Санкт-Петербургский христианский университет, Hodos Institute. 2017. С. 179.

<sup>109</sup> Ср. Wilkes G. Jesus on Leadership. Wheaton, IL, Tyndale House Publishing. 1998. P. 23.

обогащению. В этом будет проявляться подлинная любовь и осуществляться важное христианское служение.

В следующей главе мы представим результаты анализа материалов исследования «Наставничество и миссия в профессии в среде евангельских христиан».



*First Fruits*

THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

# МАТЕРИАЛЫ ИССЛЕДОВАНИЯ «НАСТАВНИЧЕСТВО И МИССИЯ В ПРОФЕССИИ В СРЕДЕ ЕВАНГЕЛЬСКИХ ХРИСТИАН»

В 2015–2018 гг. Hodos Institute в рамках научной деятельности, посвященной вопросам лидерства, провел ряд исследований среди евангельских христиан Евразии<sup>1</sup>. Эти исследования были адресованы таким темам как: лидерство в среде евангельской молодежи Евразии, понимание взаимосвязи веры, труда и миссии среди евангельских христиан Евразии, лидерство в христианских центрах социальной помощи. Также было проведено определенное количество мини-исследований по заказу организаций, занимающихся коммерческой и образовательной деятельностью.

На регулярной основе мы участвуем в различных христианских мероприятиях в роли спикеров и ведущих семинаров. В процессе подобной деятельности нам удалось пообщаться с несколькими тысячами христиан самого разного возраста и самых разных профессий, из разных евангельских церквей и деноминаций разных стран Евразии. Мы обратили внимание, что на сегодняшний день **один из самых болезненных вопросов для евангельских христиан из самых разных контекстов заключается в дефиците понимания взаимосвязи христианской веры, профессиональной деятельности и миссии в профессии и, в частности, в отсутствии внутри христианского сооб-**

<sup>1</sup> Материалы этих исследований представлены в ряде наших публикаций, некоторые из которых можно скачать здесь: [hodosinstitute.com/publications](http://hodosinstitute.com/publications). Доступ: 11 января 2019 г.

**щества сформированной культуры профессионального наставничества.** Подобные реалии мотивировали нас провести исследование, нацеленное на выявление эффективных практик по формированию такой культуры наставничества, в которой старшие, более зрелые и опытные в профессиональном смысле верующие наставляют, поддерживают и ведут более молодых в их профессиональном и духовном развитии, помогают им выявить их общее христианское и профессиональное призвание, а также помогают им обрести более целостное понимание взаимосвязи веры и труда.

Изначально мы планировали представить в этой книге только результаты данного исследования, а также изложить ряд практических рекомендаций по формированию такого рода наставничества в среде евангельских христиан Евразии. Однако затем мы осознали, что без освещения общих реалий вокруг наставничества, концепций и определений данной практики, которые были сформированы ранее, и без общего освещения богословских перспектив христианского наставничества эта книга оказалась бы неполной и не столь полезной.

Именно поэтому, прежде чем осветить материалы нашего исследования, в первой главе мы представили общие и богословские концепции наставничества – его сущности и содержания. В этой главе, соответственно, будут представлены результаты исследования, а перспективы и практические рекомендации по формированию культуры наставничества в среде евангельских христиан будут вынесены в отдельную, третью главу данной книги.

## 2.1 Общая информация по исследовательскому проекту

Прежде чем приступить к освещению материалов и результатов исследования, в этом разделе мы представим общую информацию по нашему проекту и его целям, а также демографическую статистику по респондентам. Это позволит лучше понять как контекст самого исследования, так и культурный контекст людей, принявших в нем участие.

### 2.1.1 Задачи исследования

Задачи исследования включали в себя: (1) нахождение применяемых менторских практик, сообществ христиан-профессионалов и отдель-

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

ных верующих, занимающихся наставничеством; и (2) выявление наиболее плодотворных практик менторства, направленных на повышение эффективности христиан в их профессиональной деятельности, а также в личностном и духовном росте.

### **2.1.2 Методология: проведение исследовательских интервью и фокус-групп**

Для выявления и ознакомления с наиболее эффективными практиками наставничества в среде евангельских христиан, а также обнаружения имеющихся в данной сфере трудностей и дефицита тех или иных практик, мы провели ряд интервью с действующими служителями и лидерами церквей. Не меньший упор был сделан на общение с посвященными христианами, трудящимися на различных поприщах (бизнесмены, медики, преподаватели, представители технических специальностей и др.). Некоторые верующие ответили на наши вопросы в письменном виде.

Основной исследовательский интерес в рамках исследования был направлен на проведение индивидуальных интервью. Нам удалось пообщаться с более чем сотней верующих по всей России. Для анализа ответов и мнений мы отобрали **113** интервью.

Также в период проведения исследования мы выступили в роли соорганизаторов конференции для христиан-профессионалов в помогающих профессиях «Ключи к служению церкви и обществу». Конференция проводилась 2 ноября 2018 г. в Москве Международной академией христианского коучинга<sup>2</sup>. Затем 7–10 ноября 2018 г. на Восточноевропейском лидерском форуме<sup>3</sup> мы провели семинары по темам «Христианское лидерство на рабочем месте (практические рекомендации)» и «Проявления христианского лидерства в наставничестве». Пользуясь возможностью, во время участия в этих двух мероприятиях, мы провели фокус-группы по теме нашего исследования. Число участников фокус-групп, проведенных нами в рамках этих мероприятий в Москве и в Киеве, – составило около 60 человек.

Таким образом, в нашем исследовании приняли участие около 180 человек. Далее мы приведем общие данные только по 113 респондентам, принявшим участие в исследовательских интервью.

<sup>2</sup> Веб-сайт организации: [christiancoaching.ru](http://christiancoaching.ru). Доступ: 13 января 2019 г.

<sup>3</sup> Веб-сайт мероприятия: [2018.forumeast.eu](http://2018.forumeast.eu). Доступ: 11 января 2019 г.

Однако в этой и в следующей главах мы будем цитировать высказывания респондентов, принявших участие как в интервью, так и в фокус-группах.

Ниже мы приводим список задаваемых вопросов, после чего кратко осветим биографические и демографические данные наших респондентов (возраст, пол, профессия, церковная принадлежность и пр.) и полученные результаты по интервьюированию.

#### СПИСОК ВОПРОСОВ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ИНТЕРВЬЮ

1. Расскажите о вашем духовном и профессиональном пути.
2. Расскажите о своей профессиональной деятельности в настоящее время. Чем она для вас является, и к чему вы сейчас в ней стремитесь?
3. Был ли (есть ли) у вас наставник в христианской и профессиональной жизни? Если да, то расскажите об этом опыте.
4. Являетесь ли вы для кого-нибудь наставником в христианской и / или профессиональной жизни? Если да, то расскажите об этом опыте.
5. Какие методы и практики наставничества вы считаете наиболее востребованными и эффективными?
6. Есть ли у вас какие-либо мысли, комментарии или рекомендации по теме профессионального и духовного наставничества между христианами?

### 2.1.3 Общие данные по респондентам

#### ► Регион проживания респондентов

Приблизительно половина наших респондентов проживает в Москве и Санкт-Петербурге. Также в нашем исследовании представлены результаты анализа ответов респондентов из таких городов как Челябинск (до 10 человек); Ижевск, Иркутск, Красноярск (5 человек из каждого); по 2 респондента из таких городов как Волгоград, Кемерово, Новороссийск, Омск, Оренбург, Сургут, Тюмень; наряду с этим нам удалось пообщаться с верующими из таких городов как Архангельск, Барнаул, Белгород, Брянск, Владимир, Воронеж, Екатеринбург, Казань, Краснодар, Курган, Курск, Магнитогорск, Нижний Новгород, Новосибирск, Пермь, Псков, Самара, Саратов, Тамбов, Тверь, Улан-Удэ, Ульяновск, Уфа, Чебоксары.

THIS PUBLICATION IS THE PROPERTY OF THE PUBLISHERS AND IS FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

Стоит заметить, что мы также взяли интервью у 2 респондентов из Украины, вплотную занимающихся наставничеством и менторством, а также у 1 респондента из Германии, который активно способствует формированию наставничества в Евразии.

► *Пол респондентов*

79 из 113 наших респондентов – мужчины и, соответственно, 34 – женщины.

► *Возрастные группы респондентов*

- До 30 лет – 26 респондентов.
- 30–40 лет – 38 респондентов.
- 40–50 лет – 36 респондентов.
- 50 и старше лет – 13 респондентов.

Как можно увидеть из этих данных, целевой аудиторией исследования являлись верующие в возрасте от 30 до 50 лет, поскольку чаще всего именно у них уже имеется некоторый опыт наставничества.

Достаточно большая группа наших респондентов (около 20 %) – это дети верующих родителей. Примерно такое же количество респондентов указали, что одновременно работают и несут то или иное служение (в церкви, в христианских организациях, миссиях и пр.).

► *Специальности и сферы труда респондентов*

Крупнейшая группа наших респондентов (около 30 %) – работники здравоохранения. Также широко представлены предприниматели и служители (церквей, христианских миссий, организаций и пр.), многие из которых совмещают служение и работу. В совокупности предприниматели и служители также представляют около 30 % наших респондентов. 10 % участников нашего исследования (т. е. каждый десятый респондент) – преподаватели, работающие в светских образовательных учреждениях. Еще около 10 % респондентов занимают руководящие должности в крупных организациях и предприятиях. Оставшиеся 20 % респондентов – представители технических специальностей, творческие работники (реклама, дизайн, мода, музыка и пр.), консультанты, психологи, экономисты, юристы, программисты, работники в сфере недвижимости. Среди них также есть переводчик, социолог, телеоператор.

### ► Деноминационная принадлежность респондентов

В рамках нашего исследования мы не ставили перед собой задачу узнать мнение представителей тех или иных церквей, деноминаций или союзов. Нашей главной задачей было максимально охватить евангельское сообщество во всем его многообразии. Большинство участников нашего исследования – верующие из церквей евангельских христиан, евангельских христиан-баптистов и христиан веры евангельской. Однако также среди них представлены верующие, являющиеся членами англиканской церкви, мессианского движения, методистской церкви, плюс несколько православных. Несколько человек решили не указывать свою церковную принадлежность.

## 2.2 О понимании взаимосвязи духовной жизни и профессиональной деятельности

В рамках исследовательских интервью мы обращали внимание на ряд вопросов, тесно взаимосвязанных с наставничеством и профессиональной деятельностью. В этом разделе мы представим сделанные нами выводы по таким вопросам, обсуждаемым в процессе наставничества, как понимание работы как служения или только как способа заработка, понимание и практику миссии на рабочем месте, понимание христианами своего профессионального призвания.

### 2.2.1 Работа как служение или как способ заработка

Немалое число наших респондентов и верующих вообще воспринимают свою работу как служение (Богу, клиентам, сотрудникам, обществу в целом). Однакостораживает то, что только 20 % наших респондентов выразили мысль о том, что их профессиональный и духовный путь так или иначе пересекаются, что они воспринимают работу как служение. Это достаточно серьезный количественный показатель, подчеркивающий дефицит понимания профессиональной деятельности как служения.

Действительно, в евангельском сообществе понимание веры и труда как двух взаимосвязанных и взаимозависимых сфер жизни далеко не всегда является нормой. Подобное понимание либо отсутствует вообще, либо является фрагментарным. Для многих верующих



работа имеет духовную ценность лишь в той степени, в какой у них есть возможность благовествовать на своем рабочем месте. Причем под благовестием чаще всего понимается именно устное возвешение Евангелия, а не расширение Царства или служение окружающим посредством своего труда.

Более того, **для некоторых христиан их текущая работа – это только способ заработка, в полном отрыве от христианского служения как такового.**

Сама профессия является средством зарабатывания финансов. Я стремлюсь поменять профессию, чтобы работать с людьми, служить людям.

*Представитель технической специальности из Владимира*

Раньше работа была приоритетом. Сейчас это способ заработать. Стремлюсь поменять работу.

*Медицинский работник из Чебоксар*

Работа кормит меня, мою семью, позволяет платить по счетам... раздваивает на две личности, как у шизофреников, топит в суете... Поэтому я стремлюсь к покою, умиротворению, освобождению от суеты, что возможно, только бросив эту работу.

*Медицинский работник из Москвы*

Некоторые респонденты даже указали, что работа может мешать их служению, подразумевая, что трудовая деятельность не позволяет им уделять больше времени их внутрицерковной деятельности.

В настоящее время моя профессиональная деятельность является лишь средством для заработка на жизнь. Я стремлюсь быть добрым свидетелем для моих коллег по работе, и чтобы профессиональная деятельность не мешала моему служению.

*Работник сферы общепита из Белгорода*

По нашим наблюдениям, у **достаточно серьезного количества христиан отсутствует понимание «светской» работы как чего-то большего, чем просто зарабатывание денег.** Только половина наших респондентов выразили мысль, что для них работа – это служение Богу и людям, действие Бога через их трудовую деятельность, либо просто способ прославить Бога.

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

Я люблю свою профессию. Она для меня является возможностью продемонстрировать любовь Господа Бога по отношению к каждому человеку, особенно находящемуся в болезни.

*Медицинский работник из Москвы*

Для того, чтобы росло число верующих, воспринимающих свою работу как сотрудничество с Богом, как способ реализации своей христианской миссии, церкви должны способствовать осмыслению и развитию понимания работы как призвания и служения. Это благотворно скажется как на самой церкви, так и на расширении границ Божьего Царства и Его плодотворном влиянии на окружающее общество.

В свою очередь, положительным обнаружением оказалось то, что около **20 % наших респондентов (среди них есть и те, кто воспринимает работу как служение, так и те, кто видит свою работу как средство заработка) поделились мнением, что для них работа – это возможность профессионального развития.** Эти респонденты говорили именно о профессиональном развитии (а не о карьерном росте) себя и других и, как следствие, увеличении возможностей оказывать благотворное влияние на других.

Через работу я могу служить людям, в том числе членам своей церкви. Стремлюсь повышать свои профессиональные знания и навыки, служить ими людям, проявлять милосердие и любовь к пациентам.

*Медицинский работник из Казани*

Мой интерес к русской религиозной философии определил выбор образования после школы. Так я поступил в вуз и стал после его окончания культурологом. С прагматической точки зрения выбор такой специальности явно был не оптимален, но учиться было интересно и полезно в духовном плане... духовный поиск определил выбор образования, а образование дало ответы на многие вопросы. Когда я учился на старших курсах, я с трудом представлял то, чем я буду дальше заниматься. Тем не менее, профессиональная траектория сложилась, на мой взгляд, промыслительно, без активного моего участия, потому что я не знал, что будет наиболее оптимальным для меня. Я попытался довериться тому, к чему меня вел Бог. При этом делал зависящее от меня. После окончания вуза пытался устроиться преподавателем латинского, но почему-то это не сложилось.

THIS PUBLICATION IS INTENDED TO BE USED FOR EDUCATIONAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

Через знакомых мне предложили попробовать поработать в НИИ. Так я стал социологом.

*Социолог из Санкт-Петербурга*

Я являюсь соучредителем организации в сфере общественного питания. Это для меня не столько заработок, сколько возможность для контакта с новыми людьми и влияния на них через христианские ценности.

*Предприниматель из Красноярского края*

Я уверовал в 97 году. Пошел в бизнес. До этого работал учителем в школе. Понял, что мои ценности христианские не совпадают с ценностями, которые необходимы в бизнесе. Была депрессия. Начал искать варианты, как быть успешным, оставаясь христианином. И потом начал других этому учить. Поэтому мой духовный путь связан с профессиональной деятельностью. Если бы я не был христианином, может, я и не стал бы тренером.

*Бизнес-тренер и консультант из Санкт-Петербурга*

Конечно, как мы увидели выше, немалое число верующих стремятся к развитию и оказанию положительного влияния на других, что является неотъемлемой составляющей наставничества. Однако очевидно и то, что **культура наставничества, свойственный ей лексикон и некоторые практики не являются широко распространенным явлением в трудовой деятельности христиан.**

### ***2.2.2 Евангелизация на рабочем месте***

**Около 10 % участников интервьюирования (т. е. каждый десятый респондент) подчеркнули, что для них работа – это возможность благовествовать и место, где они могут заниматься евангелизацией.**

Сейчас я учитель в школе. Для меня это способ влияния на молодежь. Я стремлюсь являть любовь и свет детям, рассказывать им о Боге.

*First Fruits*

*Преподаватель из Москвы*

...духовная жизнь должна быть не только в воскресенье. Бог сопровождает ежедневно – в семье, в профессии. На работе мы должны

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE DISTRIBUTED FOR PROFIT.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

достигать максимума... работа – часть моей миссии. Если возможно, я делюсь Евангелием. Прежде всего делом, но иногда и словом.

*Руководитель на предприятии из Санкт-Петербурга*

...для меня очень важно благовестие на работе. Но нужно уточнить: для меня любая работа таковой является. Я бы и в другой компании так же благовествовал.

*Медицинский работник из Москвы*

Учитывая посвященность наших респондентов, нельзя сказать, что акцент на благовестие на рабочем месте является чем-то инновационным. Однако по нашим наблюдениям, для многих верующих их работа в духовном плане имеет ценность лишь настолько, насколько на работе можно евангелизировать. Причем зачастую этих верующих просят не проповедовать на рабочем месте, из-за чего порой возникают различные трудности.

Мы ценим и поддерживаем желание верующих делиться Благой Вестью в том числе на работе, однако полагаем, что:

- устная проповедь – не единственный способ благовестия, и что возможно проповедовать Евангелие и расширять Царство в том числе посредством прилежного труда, практики высоких нравственных ценностей, служения обществу через свою работу;
- возможность (или невозможность) проповедовать Евангелие на рабочем месте – не единственная духовная составляющая трудовой деятельности;
- труд и любая деятельность, совершаемые в соответствии с волей Бога для человека, являются возвещением Евангелия миру.

### **2.2.3 Профессиональная деятельность как призвание христианина**

Еще примерно 20 % респондентов подчеркнули, что работа приносит им радость, что они любят свою работу и считают ее своим призванием.

Сейчас я работаю социологом. Основные мои научные интересы связаны с биографическими исследованиями и социологией религии. Выбор социологии религии был осознанный. Для меня было всегда важным, чтобы то, что я делаю, имело смысл и приносило

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

пользу. «Всякое дыхание да хвалит Господа» – это я запомнил рано и пытался претворять в жизнь. Мне казалось, что всё, чем я занимаюсь, нужно посвятить по мере возможности Богу. Исследования в этой области интересны и мне самому. Также я надеюсь, что они могут оказаться полезными для тех, кто еще сомневается и находится в поиске.

*Социолог из Санкт-Петербурга*

Моя работа – это моя миссия, которую призвал меня совершать Бог. Стремлюсь оказывать духовно-нравственное влияние на своих учеников, их родителей и коллег.

*Преподаватель из Красноярска*

Я работаю медсестрой в детской поликлинике... Верю, что это мое призвание. Стремлюсь к профессиональному росту, но не к карьерному.

*Медицинский работник из Санкт-Петербурга*

Один из эффектов совершения профессиональной деятельности в соответствии со своим призванием – как в христианской, так и в светской перспективах – это радость от работы. Некоторые респонденты подтвердили подобное убеждение. Стоит заметить, что среди них не было тех, кто воспринимает свою работу исключительно как способ заработка или противопоставление служению.

10 лет назад я пришла в физиотерапевтический кабинет работать медсестрой. Через некоторое время прошла специализацию на оптометриста, и вот уже 7 лет работаю на этой должности. Моя деятельность заключается в том, что я провожу осмотры по подбору очков... Моя работа приносит мне колоссальное удовольствие!

*Медицинский работник из Волгограда*

Моя работа мне приятна. Когда вижу плоды трудов, – люди приходят с нуля, – и я по ходу вижу, как они обучаются: начинают говорить, понимать. Вот это радость! Значит, работаю не зря.

*Преподаватель иностранных языков из Санкт-Петербурга*

### 2.3 Наставничество среди христиан сегодня

В этом разделе мы представим наблюдения в связи с текущей ситуацией вокруг наставничества в среде евангельских христиан, а имен-

но: чем наши респонденты поделились касательно своего опыта (или его отсутствия) взаимодействия с духовными и профессиональными наставниками, а также о профессиональных сообществах христиан.

### 2.3.1 Роли наставников

Наличие в жизни человека опытного наставника сложно недооценить или переоценить.

В разные периоды моей христианской жизни у меня были наставники, повлиявшие на мое духовное развитие... мое христианское становление сопровождалось неформализованными отношениями с людьми, к которым я испытывал доверие, т. к. их слова не расходились с делами. И как только в дальнейшей моей христианской жизни появлялись «лидеры», которые пытались давить на меня своим «авторитетом», основанным только на формальных иерархических отношениях, у меня это вызывало отторжение. Для меня авторитет – это не то, что можно навязать сверху, а то, что можно лишь заслужить в совместном служении и житии. В период моего становления мои духовные наставники повлияли на меня в разных сферах жизни. Их пример и советы я запомнил надолго и следовал им спустя многие годы: в служении, в командной работе, в работе, в семье, в отношении к финансам. С некоторыми из них у меня были близкие дружеские отношения в рамках официальных отношений в одной организации, а к другим я обращался за советом, не являясь частью одной оргструктуры. Я благодарен всем, кто бескорыстно помогал мне, не стараясь получить ничего взамен, не стараясь привязать меня к себе, не заставляя меня стать частью в их плане реализации собственного видения и призвания.

*Предприниматель из Саратова*

Анализируя ответы на вопрос интервью о наличии наставников в жизни христиан в прошлом или настоящем, мы сделали одно из наиболее важных наблюдений в рамках нашего исследования. Итак, треть респондентов ответили, что их наставниками являются верующие: служители, пасторы, церковные лидеры, рядовые христиане. Однако чаще **верующие остаются наставниками только в духовных вопросах и далеко не всегда являются таковыми в профессиональной жизни.**

У меня два разных наставника. В духовной жизни – это лидер домашней группы, а в профессиональной – мой начальник. Он поднимает нас, оплачивает учебу, старается задействовать нас в новых проектах. Он неверующий, точнее, верующий, но в церкви редко.

*Технический специалист из Санкт-Петербурга*

Конечно же, наставник есть. Это старший пастор в церкви. И есть Библия – основное руководство. В диспансере мои наставники – это врачи с огромным практическим, в том числе хирургическим опытом, у которых я учусь.

*Медицинский работник из Барнаула*

В христианской жизни мой наставник – пастор церкви и руководитель малой группы, а в профессиональной – мой непосредственный руководитель.

*Переводчик из Москвы*

На работе большую долю знаний я получаю от начальника, а в церкви – от епископа.

*Медицинский работник из Пскова*

В духовной жизни мой наставник – пастор. В профессиональной жизни наставник был, но сейчас [такого человека] нет.

*Руководитель подразделения крупной компании из Тюмени*

### **2.3.2 Христиане как духовные и профессиональные наставники**

Некоторые верующие, – и это не может не радовать, – указали, что в их жизни есть другие христиане, которые выступают для них в роли духовных и профессиональных наставников. Также обращает на себя внимание то, что некоторые из наших респондентов практикуют и духовное, и профессиональное наставничество. Мы полагаем, что именно к такой культуре наставничества христианскому сообществу следует стремиться.

Мы призываем читателей внимательно прочесть цитаты ниже. Какие проблемы вы можете выделить в каждой из цитат?

У меня были три наставника – хорошие христиане, люди из бизнеса. Один из них – совладелец крупного бизнеса. У него сотни человек в компании. Он на своем личном опыте многое передал мне. Потом был человек, с которым была формальная программа высокого

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

уровня, плюс он своими мыслями делился. Был еще один наставник – эффективный предприниматель, лидер, активный служитель. Он многие принципы передавал мне... Все, кто оказали на меня влияние, не россияне.

*Руководитель подразделения крупной компании из Санкт-Петербурга*

У меня есть наставник... Это иностранец, который курирует развитие нашего движения в России.

*Преподаватель из Красноярска*

Мой духовный и профессиональный наставник – старший пастор и епископ... Он занимается бизнес-тренингами и консалтингом, а также обучением персонала.

*Предприниматель из Оренбурга*

Мой наставник – этой мой руководитель, директор. Еще он – лидер домашней группы, поэтому у нас тесно взаимосвязанные дружба и рабочие отношения...

*Автор креативных концепций для деловых предприятий из Санкт-Петербурга*

Люди нуждаются в примерах. Люди жаждут их. Я учила не бояться быть уязвимым. Я не идеальная. У меня тоже есть люди, в которых я нуждаюсь. Но наставничество – это точно не контроль. Это когда помогаешь человеку услышать себя. Ты его выслушиваешь и не боишься сказать свое мнение, оставляешь за ним принятие решений... В церквях сейчас я вот что замечаю: к сожалению, пасторы не показывают людям модели выхода из сложностей. А люди ищут и видят пастора, который идеальный, неискушаемый, все успевает. Идеальная картинка. А отсюда двойные стандарты. Наставничество же – это помочь и показать модель выхода из сложной ситуации.

*Наставник и коуч из Украины*

Около 20 % респондентов (23 чел.) ответили, что для них в роли наставников выступали их коллеги, причем лишь 6 человек из ответивших подобным образом указали, что такой коллега является христианином. В вопросах профессионального наставничества и развития на христиан зачастую немалое влияние оказывают старшие профес-



сионалы из их светского окружения. Это еще один повод задуматься над тем, как и что церкви могут делать для оказания более плодотворного влияния на своих членов в вопросах профессионального развития.

Далее мы приведем ряд цитат из ответов респондентов, сказавших, что они нашли наставников в лице своих коллег, которые не являются христианами. Давайте обратим внимание на качества этих наставников.

В профессиональной жизни на протяжении примерно двух лет, на пике карьеры на госслужбе, у меня был человек, которого я мог бы назвать наставником. Это мой непосредственный руководитель, с которым у меня сложились хорошие, доверительные отношения. Он не был христианином, но он был грамотным специалистом, часто бросал мне вызов и в то же время не бросал в трудных ситуациях. Он также помог мне реализовать мои способности руководителя.

*Психолог из Иркутска*

Профессиональным наставником у меня был тот человек, который позвал меня в команду... он повлиал на меня, потому что он очень добрый, слушающий, слышащий, не закомплексованный и не гордый. Он возвращает лидеров... Поэтому он дает им возможности для роста. Он не контролирует, не доминирует, а дает человеку раскрыть свой потенциал и творчески подходит к профессии.

*Предприниматель из Магнитогорска*

В профессиональной деятельности у меня есть наставник. Мы с ним чаще всего дежурируем. Это многолетний отец, честный человек. Несмотря на свой высокий уровень как хирурга, нос не задирает, снисходительно относится к неопытности молодых коллег. В нем есть целый ряд качеств, которые я хочу перенять для своей врачебной работы.

*Медицинский работник из Волгограда*

### **2.3.3 О важности формирования профессиональных сообществ**

В России нам удалось обнаружить незначительное число профессиональных сообществ христиан (Медицинская христианская ассоциация России, Союз деловых людей-христиан, профессиональные сообщества верующих преподавателей или юристов). Таким образом, на

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

сегодняшний день в России не сформирована культура формирования профессиональных сообществ или ассоциаций<sup>4</sup>.

Такие сообщества – их либо нет, либо они есть, но слабые. И проблема зачастую такова, что [они пытаются] не то что вырасти, а хотя бы удержать то, что есть. И даже если проходят встречи, то все равно количество посетителей падает, и многие [участники] не понимают, а зачем все это.

*Участник фокус-группы на конференции для христиан-профессионалов в помогающих профессиях «Ключи к служению церкви и обществу» из Москвы*

Мы считаем, что наличие и развитие таких ассоциаций может оказать значительное влияние на профессиональное развитие христиан, трудящихся в той или иной сфере.

Сейчас некоторое время я нахожусь в отпуске по уходу за маленьким ребёнком. Несмотря на это оказываю консультативную помощь в своей церкви и знакомым. Стремлюсь к тому, чтобы Бог дал возможность хоть на небольшой уровень поднять медицинское служение...

*Медицинский работник из Брянска*

Нужно говорить о развитии коммуникации между христианами в профессии. Нужно выстраивать общение или группы, в которых профессионалы делились бы проблемными вопросами, чтобы им было где поговорить. Коррупция, домогательства... с чем они сталкиваются в светских организациях.

*Преподаватель из Санкт-Петербурга*

Если бы не моя общительность, я бы до сих пор был простым преподавателем, и всё! Некоторые христиане хотят стать профессионалами в своем деле, и им нужна поддержка со стороны других христиан, уже ставших профессионалами. Допустим, они хотят развиваться в бизнесе. И куда они пойдут? На бизнес-тренинги. А там не христиа-

<sup>4</sup> В свою очередь, впечатляет число профессиональных сообществ христиан и масштаб их деятельности в Украине. Среди них: юристы, педагоги, бизнесмены, журналисты и пр. Заметим, что в Республике Беларусь действуют христианские сообщества медиков и психологов. По имеющейся у нас информации, в Казахстане имеется профессиональное сообщество христиан-медиков, а в Кыргызстане – бизнесменов.

не. Чему их там научат? Если бы мы хотели, чтобы наши люди росли, мы бы больше внимания уделяли этому вопросу.

*Медицинский работник из Твери*

Не все христиане, может, войдут в такие ассоциации... но почему-то в миру бизнесмены объединяются, чтобы продвигать свои интересы. А у христиан этого не наблюдается, и каждый считает, что он сам должен свой бизнес для Бога сделать. Каждый уверен в себе. Но мы начинаем общаться и выясняем, что мы нужны друг другу. Тогда и люди будут развиваться, и свежие идеи будут появляться. Поэтому я за объединения хотя бы в малом кругу, ради того, чтобы продвигать интересы Царства.

*Предприниматель из Москвы*

**С другой стороны, одним из препятствий на пути формирования профессиональных сообществ христиан является разрыв между церковью и профессионалами, разрыв между церковными служителями и теми верующими, которые большую часть времени проводят не в церкви, а на работе.**

Миссия – это не только благовествовать словами... ты профессией своей реализуешь себя ради Царства Божьего. Хотя порой церковь это не понимает. «В командировку поехал, а церковь пропустил?».

*Педагог из Москвы, участник фокус-группы на конференции для христиан-профессионалов в помогающих профессиях  
«Ключи к служению церкви и обществу»*

Есть пропасть между церковными служителями и людьми, которые работают вне церкви. Они друг друга не совсем понимают. Служители церковью по большей части не понимают нужды и потребности бизнесменов. Они общаются с ними стереотипно, не зная их сложности. В итоге человек уходит из церкви с чувством вины и без разрешения проблемы. Я начал встречаться с людьми прямо на их рабочем месте или где им удобно, в любое время. Нужно вовлекаться в общественную жизнь человека, чтобы понять его. А многие служители относятся к людям, как в селе. И вообще нужно перестать априори считать гадами и подлецами и грешниками всех бизнесменов в церкви. Профессиональную деятельность нужно переосмысливать как часть призвания не менее ценную, нежели служение.

*Руководитель подразделения крупной компании из Москвы*

FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

Хотелось бы, чтобы люди, которые позиционируют себя как христиане, профессионалы, наставники, – чтобы они жили так, как говорят. Это для меня очень важно. Мне больно слышать, когда даже верующие руководители организаций говорят, что им проще взять на работу неверующих, чем верующих. Я не хочу в это верить и так жить.

*Руководитель подразделения крупной компании из Челябинска*

Тем не менее, некоторые христианские лидеры осознают важность данной темы. Приведем конструктивный пример разрешения подобной проблемы.

Авраам жил, выполняя Божьи цели, и это стало благословением не только для его потомков, но для всех верующих. Поэтому и я стремлюсь исполнять волю Отца на том месте, на котором Он меня призывает – на работе, дома, в служении. И это все для меня – единое целое. Не надо отделять Бога от работы или от семьи... Что говорит Бог о работе? Как мы должны вести себя на работе? Что вообще такое труд? Мы создали образовательную программу, которая переросла в библийский колледж, где мы учим людей становиться лидерами на работе. Мы учим богословию работы, как создать бизнес, как его развивать и служить ресурсами Богу.

*Предприниматель из Санкт-Петербурга*

Хорошо иметь сайт [профессионального] сообщества, где можно было бы задавать вопросы и общаться, иметь такие группы в соцсетях. Хорошо было бы иметь какой-то ресурсный обменник, где можно было бы обмениваться [мнениями, опытом], что-то давать, что-то брать... кого-то брать на работу, делиться проектами, набирать себе команду, выкладывать какие-то вещи, семинары и так далее. Хорошо, если бы то, что происходит в этом сообществе, транслировалось... Требуется медийная поддержка, потому что не всегда [христианские] сообщества могут [преподносить себя] в правильном виде в медиа-среде... И чтобы была горячая линия, линия доверия, чтобы если у людей проблема, они могли обратиться по конкретно [профессиональному] вопросу.

*Коуч из Москвы, участник фокус-группы на конференции для христиан-профессионалов в помогающих профессиях*

*«Ключи к служению церкви и обществу»*

### 2.3.4 Проблема дефицита наставников и наставничества

Треть наших респондентов ответили, что в их духовной и профессиональной жизни у них не было и / или нет наставников! В количественном соотношении это очень серьезный показатель. Многие из них подчеркнули, что в своей духовной жизни и профессиональной деятельности они всему учились и всего добивались самостоятельно, причем подобные вещи высказывались не с чувством гордости, а с сожалением. Приведем ряд цитат, наиболее остро характеризующих проблему дефицита наставников.

Духовные наставники в церкви были. Но при всем уважении к ним я не получил какого-то отцовства, видения, направления...

*Предприниматель из Магнитогорска*

С наставниками все плохо. Никто не заинтересован в том, чтобы учить. Приходится пробивать практически все самой.

*Медицинский работник из Воронежа*

Наставника у меня не было и нет. Учусь, где могу.

*Экономист из Иркутска*

Около трети респондентов подчеркнули, что и сами в свою очередь не являются для кого-либо наставниками. Тем не менее, среди них есть те, кто задумывается об этом или хотел бы выступить в подобной роли.

Целенаправленно я не занимаюсь наставничеством, но думаю об этом в последнее время... в целом я делюсь опытом своей профессиональной и духовной жизни с христианами.

*Предприниматель из Красноярского края*

Некоторые респонденты, преимущественно из числа молодежи, указали, что находятся в начале своего профессионального пути и пока не знают, как их работа связана с верой или христианской духовностью. На фоне того, что в среде христиан имеются лишь единицы коучей или наставников, подобная проблема выглядит особенно остро.

Мы полагаем, что церквям под силу формировать такое понимание и отношение к труду, когда большинство христиан трудятся на поприще, на которое их призвал Бог. Конечно, для этого необходимо формировать такую культуру наставничества, в которой старшие верующие способны к профессиональному развитию молодых, а

служители церкви предоставляют соответствующие богословские и практические перспективы. Лидерам и наставникам необходимо здраво оценивать и раскрывать потенциал своих подопечных, помогать им определять свои дары и таланты и решать, в какой сфере труда они смогут работать в соответствии со своим призванием.

Подчеркнем, что для этого пасторам и лидерам следует не «затыкать церковные дыры» профессионалами, не воспринимать пользу от их труда исключительно в контексте пожертвований, и тем более не критиковать за «редкое» участие в церковной жизни на фоне постоянного пребывания на работе. Особенно тревожным это выглядит на фоне того, что **половина наших респондентов, отвечая на вопрос о наличии у них наставника в прошлом или настоящем, сказали, что наставников у них не было, и что в вопросах профессионального развития, осмысления труда с христианской точки зрения и поиска своего призвания им приходилось двигаться самостоятельно.**

Также, судя по ответам наших респондентов на вопросы о том, был или есть ли у них наставник, и являются ли они для кого-нибудь наставниками, культура наставничества или менторства представлена в евангельском сообществе в России в основном в плоскости духовной жизни верующих. Профессиональное наставничество если и нельзя назвать исключением из правил, то все равно это не некая сформированная культура.

Тревожным может показаться и то, что в России нам удалось обнаружить лишь несколько профессиональных сообществ в среде христиан (медики, преподаватели, бизнесмены и юристы). В остальных профессиональных отраслях подобные сообщества не представлены. Церкви или отдельные христиане предоставляют услуги менторства или коучинга для других верующих весьма редко.

В то же время проблема усугубляется не только отсутствием наставников или культуры наставничества, но и неготовностью многих верующих искать наставников.

Если я беру ученика, я беру за него ответственность и веду его до момента зрелости. Человек берет ответственность за наставничество или не берет? Я вижу, что сегодня люди этого не хотят.

*Участник Восточноевропейского лидерского форума – 2018*

Тем не менее, некоторые верующие выступают в роли наставников. Приведем цитату из ответа одного нашего респондента, поделившегося своим опытом.

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

Находясь на различных руководящих должностях, являясь отцом, пастором, имея друзей, я являюсь наставником. При этом круг лиц, на которых я оказываю целенаправленное влияние, ограничен. Именно с ними я провожу больше личных встреч, разрабатываю для себя вопросы, которые могли бы им помочь в прояснении различных ситуаций. Я осознанно делюсь знаниями, поднимаю мотивацию, передаю свой опыт, личное мастерство. При этом, занимаясь дополнительно командным коучингом, я становлюсь наставником для целых команд и, в частности, для руководителей, а это уже новый для меня уровень, который мне интересен сейчас. Так что наставничество – неотъемлемая часть моей духовной и профессиональной жизни.

*Руководитель подразделения крупной компании  
из Новороссийска*

## 2.4 Эффективные методы и практики наставничества

В данном разделе мы осветим ряд выявленных в ходе анализа материалов исследования методов и практик наставничества, которые наши респонденты охарактеризовали как наиболее эффективные. Непосредственно практические рекомендации по внедрению этих и прочих подходов в профессиональную жизнь будут представлены в главе 3. Здесь же мы поделимся конструктивным опытом наших респондентов.

Итак, ответы на вопросы о том, какие практики наставничества наиболее эффективны и востребованы сегодня, оказались достаточно разноплановыми. Однако мы столкнулись с определенной трудностью. К примеру, была выявлена лишь одна группа ответов, которая в количественном соотношении выделяется среди прочих (важность личного примера, участия в жизни наставляемого, дружбы с ним). Подобное мнение выразил каждый третий респондент, а также некоторые участники наших фокус-групп.

В то же время остальные варианты рекомендаций и эффективных практик были высказаны лишь 10 % респондентов в каждой группе ответов. Таким образом, мы видим определенное разнообразие в рекомендациях, и это замечательно. Но, с другой стороны, мы наблюдаем отсутствие консолидированной культуры наставничества. В идеале, мы хотели бы пронаблюдать либо меньшее число вариантов ответов, но с большим упором на каждый из них, либо более сбалан-

сированное разнообразие тех или иных вариантов ответов. На данный же момент мы видим, что в своей совокупности респонденты охватили действительно важные практики наставничества и дали по ним рекомендации, но поверхностно.

#### **2.4.1 О востребованности наставничества, коучинга и профессионального консультирования**

Почти каждый пятый респондент (ими оказались те, кто сами практикуют наставничество или коучинг) указал на важность наставничества, профессионального консультирования и коучинга в среде христиан.

Методы и практики наставничества различны и зависят от запросов конкретных людей. Однако в личных встречах я стараюсь применять компетенции коуча, считаю, что этот метод наставничества более эффективен, экологичен и правилен с библейской точки зрения. Задача коуча – не давать советы или учить. Его задача – помочь человеку самому прийти к осознанности и взять на себя ответственность. Это эффективнее, чем на кого-то возложить ответственность и уж тем более сказать человеку «как правильно». В жизни я убедился, что чужое «правильно» не работает, оно даже вредит, оно закапывает талант... учительство, в том числе и пасторство, т. е. «делай как я говорю», наименее эффективно... давать советы тоже не эффективно, т. к. если человек послушает совета, и у него не получится, то винить он будет советчика, а не себя.

*Руководитель подразделения крупной компании  
из Новороссийска*

Наставничество архиважно и в моей жизни этого не хватало. И если бы у меня был наставник, с которым я бы мог искренне говорить, – наставник такой, безоценочный, без советов типа «это хорошо, а это плохо», – то многих ошибок я бы не совершил. Это сэкономило бы мне нервы, деньги, время... Поэтому сейчас я поставил себе цель не быть жадным на идеи и на опыт, который я имею. Мое окружение в церкви – молодые ребята. Они знают, что ко мне можно прийти по любому профессиональному вопросу. Я постараюсь максимально поделиться тем, что имею. Я делаю это искренне, бесплатно, в надежде, что человеку это поможет. Если будет такое наставничество, то



от этого выиграют все, в том числе наставники. Я нанимаю сотрудников в надежде, что они вырастут, будут полноценными агентами, достигнут до менеджеров и дальше откроют мой филиал, а может и свое агентство. И это не конкуренция, а сотрудничество. Мои друзья открывали что-то самостоятельно, но по каким-то сложным сделкам они звонят мне консультироваться.

*Предприниматель из Санкт-Петербурга*

У любого христианина, касаясь его и церковной, и профессиональной сферы, должен быть наставник, и он сам должен кого-то наставлять. Только в таком случае, на мой взгляд, он будет эффективен для Бога там, где призван служить.

*Преподаватель из Красноярска*

Также мы бы хотели привести одну цитату, которая не просто раскрывает важность профессионального наставничества, но иллюстрирует его положительные результаты на практике.

В фирмах, где я была начальником отдела, я считала своей обязанностью заботиться о профессиональном росте моих сотрудников, выделяла время на то, чтобы мы учились друг у друга (например, у нас каждый специализировался на определенных расчетах, это сильно экономит время: кто-на расчете шума, кто-то на расчете выбросов в воздух и т. д.; но чтобы не превращаться в узкоспециализированного специалиста, мы отводили время на то, чтобы каждый умел делать весь перечень работ, учились друг у друга), также находила возможности и отправляла сотрудников на выставки, семинары, конференции. Ни один сотрудник не уволился из моего отдела, даже в трудные времена, когда задерживали зарплату.

*Преподаватель из Санкт-Петербурга*

#### **2.4.2 О важности и дефиците духовного наставничества**

Каждый десятый респондент подчеркнул важность духовного наставничества в христианской среде. Однако здесь очевидна та же проблема, с которой мы столкнулись при анализе мнений касательно важности личного общения и дружбы. Речь зачастую шла о духовном наставничестве в целом, без конкретных практических рекомендаций.

Таким образом, **многие христиане говорят о духовном наставничестве, далеко не всегда имея четкое представление, какие формы и практики должны быть свойственны такому наставничеству.**

Однозначно, без наставничества очень сложно достичь духовной и профессиональной зрелости. Я очень редко встречаю людей, которые целенаправленно занимаются этой практикой как в церковной, так и в профессиональной среде. Тем не менее, передача опыта существует между более опытными и менее, но, как правило, это носит спорадический характер, что снижает эффективность и затрудняет оценку результатов, степени развития, выполнения поставленных целей.

*Медицинский работник из Курска*

Многие молодые люди говорят, что им нужен ментор, но прошла одна встреча, а дальше никто не знает, что делать.

*Преподаватель и коуч из Германии*

Это очень важная и востребованная область. Я лично очень нуждаюсь в этом, это мой путь к развитию. Но сложно найти такого человека.

*Медицинский работник из Санкт-Петербурга*

Это очень важная тема для церкви. Не хватает как теоретических материалов, так и людей-практиков, которые могли бы обучать христианскому наставничеству. В работе, по моему опыту, этому тоже уделяется мало внимания. Это существенно сдерживает рост церкви и ее возможность позитивно влиять на окружение.

*Предприниматель из Магнитогорска*

### **2.4.3 О важности личных отношений и общения в рамках наставничества**

Каждый третий респондент указал на важность личного общения и дружбы между наставником и наставляемым.

По моему опыту, все же личное общение и личный пример зарекомендовали себя лучше всего. Важно быть честным, открытым, заинтересованным, по возможности, установить дружеские, доверительные отношения.

*Психолог из Иркутска*

Самым эффективным методом наставничества являются примеры из собственной жизни, когда подопечный может собственными глазами увидеть, как правильно поступать. Также важной является дружба в библейском её понимании.

*Медицинский работник из Москвы*

Ключевой метод, – и это то, чем я руководствуюсь, – это построить отношения. Ты не можешь влиять, если нет отношений. Наставник выполняет роль отца – человека, который может советовать. Но сила слова будет только тогда, – и человек примет наставничество, и вообще это будет эффективно, – когда будут отношения. Ну и должны быть компетенции и опыт. Поэтому важно и саморазвитие наставника. И здесь роли не играет, духовное это наставничество или профессиональное. И вообще, можно ли сегодня разделить духовное и профессиональное наставничество? Мне кажется, в каких-то вопросах они тесно связаны. Сегодня люди нуждаются в ответах на нестандартные вопросы. Обычные вопросы и ответы никого уже не удивляют. Вопросы уже стали очень сложные и емкие. Поэтому важно для наставника иметь компетенции в обеих областях.

*Предприниматель из Челябинска*

Во-первых, наставник должен быть зрелым, во-вторых – духовным, в-третьих – желающим дальше самому меняться и развиваться. Такой человек должен быть искренним с теми, кого наставляет. Когда взаимоотношения, дружба и искренность есть, тогда такое взаимодействие будет плодотворным.

*Предприниматель из Магнитогорска*

Личное участие в жизни человека – наиболее эффективный инструмент. Не просто личное общение, а личное участие!

*Предприниматель из Красноярска*

В первую очередь, должны быть выстроены тесные отношения. Почему я чувствую себя на работе комфортно? За счет таких отношений с руководством и в целом в команде. Конечно, у нас бывают ошибки. Поэтому важна тактичность.

*Автор креативных концепций для коммерческих предприятий из Санкт-Петербурга*

Важно построение отношений с человеком. В контексте отношений можно о чем-то говорить. Мы имеем право говорить человеку настолько, насколько выстроили отношения. Тогда появляется уместность, здравость и этика.

*Преподаватель и психолог из Санкт-Петербурга*

Однако сложность может заключаться в том, что даже взаимное желание наставника и его подопечного разделять такое общение не всегда указывает на наличие понимания практики наставничества. Другими словами, одного лишь совместного времяпрепровождения недостаточно для того, чтобы процесс наставничества оказался эффективным.

Наставничество в формате «встретились—сели—задали вопросы—ответили» – нерабочее, неживое и неэффективное. Оно эффективно тогда, когда совершается в процессе совместной деятельности. Когда мы что-то делаем вместе, и я получаю рекомендации и объяснения, какой-то совет, тогда такой совет оказывается полезным и эффективным. **Настоящее наставничество совершается в процессе совместной деятельности.**

*Преподаватель из Москвы*

Так, понимание важности личного общения, вовлеченности в жизнь наставляемого и совместной деятельности должно еще больше мотивировать наставников развивать свои способности и компетенции, чтобы не только выстраивать личные отношения с подопечными, но и действительно вести их в личном, духовном и профессиональном развитии.

Наставник – это не тот, кто идет к людям, а тот, к кому люди идут добровольно.

*Преподаватель из Москвы*

Нужно делать свое дело добросовестно. С мирской точки «делайте как для Бога» звучит высокомерно. Так что давайте делать ответственно то, что умеем: в профессиональной деятельности, в общении, в помощи другим. Давайте смотреть на себя, насколько мы выросли в той или иной практике.

*Телеоператор из Челябинска*

Мне нравится слоган спецподразделений «выживает не сильный, а подготовленный». Нет сильных специалистов! Есть подготовленные. Иначе это не профессионалы. Готовиться нужно не один раз на всю жизнь, а через всю жизнь. Т. е. нужна постоянная тренировка.

*Психолог из Нижнего Новгорода*

#### **2.4.4 О важности индивидуального подхода**

Некоторые респонденты выразили мнение, что хотя и существуют некоторые общие подходы к формированию и практике наставничества, единственно верных или универсальных способов выстраивания коммуникации с подопечными лучше избегать. Действительно, все люди разные. Кто-то более склонен проявлять инициативу, а кому-то нужны внешние стимулы. Кто-то более открыт в общении, а с кем-то отношения и доверие следует развивать на протяжении более продолжительного времени. Таким образом, наставник должен быть не только опытным на личностном, профессиональном и духовном уровнях, но и обладать чуткостью и эмоциональным интеллектом, дабы находить наиболее уместный индивидуальный подход.

Методы и практики наставничества нужно подбирать исходя из жизненных запросов подопечных, причем каждый раз индивидуально. Хотя, конечно, хорошо также иметь спецкурс или литературу для изучения.

*Преподаватель из Москвы*

Необходим индивидуальный подход к каждому. Нет никакой единой формулы, как в точных науках.

*Экономист из Москвы*

#### **2.4.5 О важности терпения и снисхождения**

Несколько респондентов подчеркнули важность того, чтобы наставник был снисходительным к своим подопечным, поскольку некоторым требуется больше времени, усилий и помощи со стороны наставника, чтобы развиваться в тех или иных сферах, усваивать те или иные навыки и пр. Таким образом, наставник должен быть снисходительным и терпеливым. **Наставник должен уметь снисходить до уровня своих наставляемых и уметь объяснять или доносить до них те или иные вещи понятным им языком.**

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

Часто люди, имеющие опыт служения, думают, что многие вещи понятны новичкам, как само собой разумеющееся. Они думают: «Ну это же всем известно, это все знают». Но это заблуждение. Надо опускаться на уровень новичка и скрупулёзно разъяснять простые вещи.

*Служитель из Москвы*

Помоги, научи, поступи с неопытным, молодым, начинающим или неуспешным христианином или коллегой так, как хотелось, чтобы помогли тебе. Помни свой путь. И помни, что многие оказываются слабее.

*Визажист из Москвы*

Также некоторые респонденты подчеркнули, что **наставник ни в коем случае не должен «давить» на подопечных, чрезмерно навязывать свое желание помочь им и, тем более, унижать их.** Подобные рекомендации могут показаться излишними, но реальность такова, что такие вещи хоть и не часто, но случаются даже среди христиан.

Думаю, что в первую очередь наставник должен владеть своим языком. Если наставляемый не уверен в том, что его откровения останутся в тайне, то и наставляться он не будет. Также нельзя навязываться своему подопечному; напротив, он сам должен потянуться к наставнику. Тогда это будет действительно эффективным делом.

*Медицинский работник из Волгограда*

Наставничество эффективно тогда, когда человек сам просит подсказать, а не когда наставник каждый день рассказывает, как жить надо.

*Технический специалист из Москвы*

Наставнику не нужно заставлять принимать свою точку зрения. Нужно с уважением относиться ко мнению другого человека. Благодаря такому поведению легче собеседника в чем-то убедить или хотя бы заставить задуматься.

*Медицинский работник из Пскова*

#### 2.4.6 О важности подотчетности и обратной связи

**Здоровые отношения в рамках наставничества предполагают не только личное общение, совместное времяпрепровождение и со-**

**вместную деятельность, в рамках которых наставник помогает подопечному развиваться, но и взаимную подотчетность и обратную связь.** Хотя наставничество совершается в отношении наставляемого, последний не «ниже» наставника. Наставничество предполагает равенство всех сторон и, как следствие, взаимную подотчетность. Наставляемый может и должен давать обратную связь касательно как своих успехов и неудач, так и эффективности или неэффективности наставника. **Наставничество невозможно без взаимной подотчетности.**

Считаю, что наставляемый должен быть подотчетен своему наставнику, т. е. быть искренним относительно всех сфер своей жизни, даже если это касается личных вопросов.

*Преподаватель из Красноярска*

Безусловно, наставник должен обладать более развитыми навыками, большим опытом и более глубокими компетенциями, чем его подопечный. Но это не означает, что он «выше» наставляемого. **Наставник несет ответственность за то, чтобы находить способы «опускаться» до уровня наставляемого и «подтягивать» его на свой уровень.**

Если же наставляемый на текущий момент чего-то недопонимает, или у него что-то не получается, это не означает, что наставничество может быть непрозрачным. Это также не дает наставнику права требовать от подопечного некоего тотального доверия. Скорее, при развитой взаимной подотчетности и обратной связи наставнику следует позволять подопечному высказывать свое мнение, делиться своими переживаниями или успехами и давать обратную связь.

#### **2.4.7 О важности душепопечения и делегирования**

Несколько респондентов высказали мнение о важности здорового делегирования полномочий или различных заданий в рамках наставничества.

Ученичество в том виде, в котором оно дано в Евангелии Иисусом Христом, это вдохновляющее лидерство, своевременное делегирование полномочий, но при этом и правильная помощь ученикам и наставничество.

*Служитель из Ижевска*

В то же время некоторые служители подчеркнули, что наставничество будет эффективным в случае присутствия в нем душепопечения, однако для этого у наставника должны быть время и компетенции.

Вообще, если говорить о служителе, то он должен делегировать все, что мешает ему быть наставником. Если он уделяет внимание только второстепенным вещам, церковь почувствует, что не будет ко-го-то, кто может его заменить. Пастор должен научить церковь быть наставнической, служить друг другу.

*Служитель из Ижевска*

Таким образом, наставничество будет эффективным в том случае, если в нем присутствует элемент душепопечения, и оно не сводится к провозглашению известных истин без практического применения и заботы наставников о наставляемых.

## 2.5 Заключение

Приведем несколько центральных выводов, сделанных на основании материалов нашего исследования (в главе 3 будут предложены практические рекомендации по формированию культуры наставничества в среде евангельских христиан Евразии, вытекающие из этих тезисов).

Один из болезненных выводов в отношении современного евангельского христианства Евразии таков: очевиден дефицит понимания взаимосвязи христианской веры, профессиональной деятельности и миссии в профессии, а также отсутствие сформированной культуры профессионального наставничества среди христиан. Как результат, наставничество чаще всего культивируется сугубо в церковных рамках и редко затрагивает вопросы профессиональной деятельности.

Далеко не все христиане воспринимают работу как возможность для служения. Не столь значительное число верующих указывают, что их профессиональный и духовный путь так или иначе пересекаются. Можно заключить, что они – те, кто в первую очередь нуждаются в таком наставничестве, которое интегрирует веру и труд. Именно этот круг христиан обладает наибольшим потенциалом для помощи другим верующим в их духовном и профессиональном развитии.

Значительная часть христиан воспринимают свою нынешнюю работу только как способ заработка в отрыве от христианского служения. По мнению некоторых из них, работа даже мешает их хри-



стианской жизни и служению. Можно предположить, что именно эта категория верующих наименее открыта к тому, чтобы быть наставниками или наставляемыми по вопросам интеграции духовной и профессиональной жизни.

Говоря об эффективных подходах в рамках наставничества, современные христиане Евразии имеют разноплановые представления на этот счет. Однако несмотря на все разнообразие подобных мнений, при более близком ознакомлении с ними выясняется поверхностность опыта и понимания эффективного наставничества.

В то же время прослеживается, с одной стороны, дискомфорт в связи с авторитарными подходами в рамках наставничества, когда наставник «давит» на своих подопечных. С другой стороны, серьезное число современных христиан открыты к наставничеству в виде неформальных, дружеских, горизонтальных, взаимно обогащаемых отношений. Такие отношения должны быть основаны на взаимном уважении, взаимном принятии, смирении, снисхождении и заинтересованности в развитии других людей.

На основании материалов исследования мы составили ряд базовых перспектив и рекомендаций по формированию наставничества, которые будут представлены в следующей главе.



*First Fruits*  
THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

# ПЕРСПЕКТИВЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КУЛЬТУРЫ НАСТАВНИЧЕСТВА

Первая глава этой книги была посвящена некоторым источникам по наставничеству. Во второй главе мы представили результаты нашего исследования по теме наставничества в евангельском сообществе Евразии. Цель же данной главы – предложить базовые рекомендации для христиан, так или иначе участвующих в процессах наставничества.

Однако необходимо подчеркнуть следующую мысль: подобно тому, как опытный коуч не будет давать директивных рекомендаций или отвечать на актуальные вопросы вместо своего клиента, мы полагаем, что более целесообразно обозначить предельно обобщенные перспективы и рекомендации, нежели предложить те или иные универсальные модели или «правильные» подходы.

Таким образом, излагаемые далее рекомендации не могут служить детальными предписаниями для наставников или наставляемых. Скорее, мы постараемся указать на базовые принципы эффективного наставничества.

Также нужно учитывать, что некоторые принципы или рекомендации могут оказаться не столь актуальными для некоторых наших читателей с учетом их контекста. Мы же постараемся осветить те элементы наставничества и аспекты формирования его культуры, которые, как нам кажется, являются актуальными для большинства верующих.

Необходимо разработать программы, в которых будут указаны цели, задачи, база, концепция. Наличие программ необходимо для

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

успешного наставничества. Необходимы тренинги для наставников. Необходимо исследовать запрос самих христиан-профессионалов, узнать их нужды, болевые точки, исследовать, с какими проблемами те или иные [профессиональные] сообщества сталкиваются.

*Участники фокус-группы на конференции для христиан-профессионалов в помогающих профессиях «Ключи к служению церкви и обществу» из Москвы*

### 3.1 Актуальные проблемы и вызовы

#### 3.1.1 Проблема искаженного понимания профессионального наставничества

Как нам удалось выяснить в ходе нашего исследования, **немалое количество христиан воспринимают наставничество как «наставление сверху вниз», зачастую сугубо во внутрицерковном контексте.**

Наставничество может быть чем-то большим, чем помощью в разрешении тех или иных трудностей (хотя и это является частью наставничества). Это не «наставление» сверху вниз, это не директива и не руководство. Наставничество не следует сводить к одному лишь обучению или «научению». Это определенный вид отношений – равноправных, равноответственных, взаимоуважительных, – нацеленных на личностное, профессиональное и духовное развитие. Это поддержка со стороны наставника, предоставляемая подопечному.

**Если говорить о таких практиках, как наставничество, коучинг, менторство, фасилитаторство, то в идеале они должны быть нацелены на повышение профессионализма и эффективности, личностный и духовный рост, а не только на исправление ошибок, разрешение психологических или жизненных трудностей, преодоление кризисов.**

Наставничество – не панацея и не некий универсальный метод, позволяющий ответить на любые вопросы. Нет ни одного наставника, который мог бы помочь решить любые проблемы! Поэтому следует четко оговаривать и достигать взаимного согласия относительно стоящих перед вами целей и зон ответственности.

В случае с коучингом (в отличие от наставничества в той или иной профессиональной плоскости, ориентированной на конкретные профессиональные задачи или развитие) задача коуча – не формулировать

задачи и их решение, но скорее задавать направление развития клиента<sup>1</sup>. **Коуч не дает советы.**

Задача коуча – не давать советы или учить. Его задача – помочь человеку самому прийти к осознанности и взять на себя ответственность. Это эффективнее, чем на кого-то возложить ответственность и уж тем более сказать человеку «как правильно». В жизни я убедился, что чужое «правильно» не работает, оно даже вредит...

*Руководитель подразделения крупной компании  
из Новороссийска*

Такие отношения позволяют наставляемым обретать новые перспективы и взгляды, а не «научаться» от более опытных профессионалов или просто учиться на их опыте. В свою очередь, наставляемым следует не поддаваться искушению чрезмерно «доверять» чужому опыту или профессионализму и тем более совершать свой труд за счет других профессионалов посредством слепого подражания их примеру или следования их советам. В этом смысле наставничество не предполагает слепого доверия или веры. Наставляемым не следует слепо подражать наставникам или совершать свой труд строго «по схеме», предлагаемой наставниками.

### **3.1.2 Проблема отсутствия системного подхода в наставничестве**

**Еще одна из проблем в связи с наставничеством в современном контексте евангельских христиан Евразии заключается в том, что зачастую оно происходит хаотично.**

...передача опыта существует между более опытными и менее, но, как правило, это носит спорадический характер, что снижает эффективность и затрудняет оценку результатов, степени развития, выполнения поставленных целей.

*Медицинский работник из Курска*

Конечно, можно сказать, что и это не самая плохая ситуация, если сопоставлять ее с полным отсутствием практик наставничества среди христиан как в церковной, так и в профессиональной жизни. Однако

<sup>1</sup> О содержании и методах коучинга см. *Стар Джули. КОУЧИНГ. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга. Пер. с англ. М. Бизнес Психологи. 2011.*

**более плодотворной представляется ситуация, когда наставничество становится практикой, которой свойственен системный подход.**

В противном случае, при отсутствии регулярных встреч, взаимного согласия по вопросам видения, целей, ценностей и задач в рамках наставничества, понимания и согласия относительно того, какой контекст наставничества будет наиболее уместным и эффективным, всем участникам этого процесса сложно не только оценить его успешность, но даже выработать общие критерии оценки эффективности.

- | Ясность целей и своевременная, конструктивная оценка успешно-
- | сти их достижения повышает заинтересованность людей в работе,
- | эмоционально поддерживает и мотивирует их<sup>2</sup>.

Тем не менее, наставники и наставляемые могут время от времени встречаться и общаться, чувствуя себя при этом комфортно и имея ощущение, что все идет хорошо, однако если задачи, даже если они оговорены, не будут выполняться, то весьма вероятно, что наставляемые будут топтаться на месте в своем профессиональном развитии.

### ***3.1.3 Проблема дефицита востребованных знаний и компетенций по наставничеству***

По словам некоторых участников нашего исследования, а также в соответствии с нашими собственными наблюдениями, немалое число христианских лидеров, – как формальных, так и неформальных, – не обладают достаточным запасом знаний и компетенций по наставничеству. Учитывая это, целесообразно рекомендовать не полагаться на имеющийся профессиональный опыт безоговорочно (хотя он, безусловно, критически важен), но стремиться к обретению как минимум базовых знаний и компетенций коуча или наставника. К примеру, если человек в совершенстве владеет каким-либо иностранным языком, это еще не означает, что он мгновенно станет хорошим преподавателем этого языка.

<sup>2</sup> Грунистая О. С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. Выпуск № 10. Общество с ограниченной ответственностью «Центр развития научного сотрудничества». Новосибирск. 2014. С. 92.

Мы рекомендуем быть открытыми к оказанию консультирования, наставнических и коучинг-услуг другим профессионалам, а также изучать соответствующую литературу и учебные материалы по коучингу и наставничеству, лидерству и управлению, эмоциональному интеллекту и пр.

Также даже весьма опытным профессионалам полезно общаться с другими профессионалами (даже из иных областей труда), быть открытыми к обучению или хотя бы к базовой коммуникации с опытными коучами и наставниками<sup>3</sup>.

#### БАЗОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

- Формируйте и помогайте другим христианам формировать гармоничное библейское понимание труда и связанных с ним понятий и практик (личное и профессиональное призвание, взаимосвязь веры и труда, духовность на рабочем месте, миссия христиан на работе и пр.). Изучайте соответствующие отрывки из Писания, духовную и профессиональную литературу по данной тематике.
- Какова бы ни была ваша роль в процессах наставничества, коучинга или лидерства, ориентируйте себя и других на горизонтальный, а не вертикальный вектор в подобных отношениях.
- Если вы уже являетесь наставником или лидером, не завязывайте людей исключительно на себе. При необходимости мотивируйте их обращаться к услугам других наставников.
- Не требуйте от ваших подопечных слепого доверия или подчинения.
- Не полагайтесь исключительно на свой профессиональный опыт. Углубляйте свои знания и развивайте компетенции коуча, наставника, ментора. Общайтесь с другими профессионалами и наставниками. В противном случае, даже при высоком профессиональном уровне и достаточном объеме знаний может сложиться ситуация, когда вы просто не сможете поделиться ими с другими.
- Если же вы ищете себе наставника, четко и честно осознайте свои мотивы, зачем и почему вы хотели бы иметь наставника. Не под-

<sup>3</sup> Не следует, однако, забывать, что наставничество и коучинг – взаимосвязанные, но все же различные практики. Луис Захари напоминает: «Коучинг – всегда часть менторства, но коучинг не всегда включает в себя менторство». См. *Louis J. Zachary, The Mentor's Guide. Facilitating Effective Learning Relationships.* JOSSEY-BASS. A Wiley Company. San Francisco. 2000. С. 74.

давайтесь искушению слепо доверять наставнику или другому профессионалу. Эффективное наставничество предполагает осознанное усваивание знаний и компетенций от другого, более опытного профессионала, а не слепое следование их наставлениям.

- Относитесь к процессу наставничества ответственно. Не допускайте бессистемности. Планируйте регулярные встречи, не опаздывайте на них, с серьезностью отнеситесь к составлению плана и его реализации.

### 3.2 Профессиональное наставничество среди христиан

Многие верующие, с кем нам удалось пообщаться в рамках нашей исследовательской и консультационной деятельности (а также за ее пределами) подчеркнули, что им весьма полезно, когда наставничество в профессиональной сфере предоставляется другими христианами.

Мой наставник – это мой руководитель, директор. Еще он – лидер домашней группы, поэтому у нас тесно взаимосвязанные дружба и рабочие отношения...

*Специалист из Санкт-Петербурга*

**Полагаем, что для Божьего Царства и Церкви было бы очень полезно, если бы служители выступали не только в роли духовных пастырей, но и поддерживали христиан в их профессиональной деятельности.**

Сегодня евангельскому сообществу недостаточно иметь только «профессиональных служителей» (т. е. тех, кто только служит в церкви). Настоящий христианский лидер или служитель – это не только «профессиональный служитель», но еще и «служитель-профессионал», который оказывает не только духовное попечение или кормление, но и сам является профессионалом в той или иной сфере и может наставлять других на основании своего профессионального и духовного опыта. Однако в то же время и таким христианам следует знать хотя бы азы наставничества, менторства и пр. Поэтому вызов для христиан здесь – быть и служителями, и лидерами, и профессионалами, и наставниками.

*First Fruits*  
THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

Настоящее наставничество совершается в процессе совместной деятельности. А когда все сводится до «как дела?» и «давай я отвечу на твои вопросы», это далеко не всегда применимо, не живое, не настоящее.

*Преподаватель из Москвы*

#### БАЗОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

- По возможности, предоставляйте вашим подопечным духовную и профессиональную поддержку во взаимосвязи веры и труда, а не в их изоляции друг от друга.
- Профессиональный созидательный труд как служение не менее духовен, чем служение внутри церкви. Не отделяйте церковное служение от других видов служений: на рабочем месте, в семье, в ближайшем окружении. Ориентируйте верующих на мысль, что созидательный труд – это тоже служение (Богу, людям, обществу, Божьему Царству).

### 3.3 Профессиональные плоскости в наставничестве

Наставничество как метод обучения и взаимодействия эффективно в тех случаях, когда востребован профессиональный / личностный / духовный рост наставляемого, когда требуется получить тот или иной практический опыт, который невозможно приобрести самостоятельно (или возможно, но ценой ошибок, траты времени и ресурсов и пр.). Однако это не всегда означает, что наставник и наставляемый должны трудиться в одной и той же сфере.

**В то же время, даже если востребованность наставничества кажется очевидной, не следует навязывать свою поддержку в роли наставника. Наставничество эффективно тогда, когда каждая сторона вступает в подобные отношения добровольно.**

В случае наставничества между христианами, опытный наставник может делиться общими принципами и подходами к пониманию труда и его места в контексте Божьей миссии. Более того, несмотря на те или иные различия между профессиями, механизмы таких вещей, как конфликты на работе, коррупция, выбор идти или не идти на компромисс с христианской верой, имеют весьма схожее устройство.

Для того, чтобы помогать другим христианам реализовывать свою веру и призвание на рабочем месте, наставнику не всегда нужно быть



специалистом в этой же сфере. В этом смысле более уместно выступать в роли коуча. И в то же время нет ничего зазорного в том, чтобы в вопросах, касающихся тех или иных узких аспектов профессиональной деятельности, наставник поощрял наставляемых искать и быть открытыми к отношениям в рамках наставничества с профессионалами из своей среды.

Однако для полноценного и эффективного наставничества в тех случаях, когда перед человеком стоят конкретные профессиональные задачи, более уместно искать профессионала из своей сферы труда.

Если ваш подопечный является вашим подчиненным в рамках одной компании или оргструктуры, не сводите вашу коммуникацию исключительно до командно-административного уровня и не надейтесь, что подчиненный сам осознает, что и как делать. «Избегайте возникновения тотальной зависимости сотрудников от директив руководства. Наряду с прямыми указаниями, формами отчетностей и т. п. также делегируйте им полномочия и инструменты, необходимые для самостоятельного выполнения поставленных задач»<sup>4</sup>. С учетом контекста взаимодействия с подопечными, а также их личными и психологическими особенностями<sup>5</sup>, постарайтесь найти такой баланс в отношениях, благодаря которому они не чувствовали бы себя «оставленными» один на один со своими задачами (если только они уже не являются профессионалами своего дела и точно знают, что и как делать), но и не зависели бы целиком от директив руководства. Сопутствуйте им в их профессиональном развитии, делегируйте им полномочия, делитесь с ними востребованными инструментами, но всегда ориентируйте их на то, чтобы они становились квалифицированными и самостоятельными специалистами<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> *Негров А. И., Белов А. Э. Лидерство и миссия христиан на работе: перспективы, исследования и рекомендации.* СПб. Санкт-Петербургский христианский университет, Nodos Institute, 2017. С. 150.

<sup>5</sup> Более подробно о психологических типах личности и выстраивании конструктивной коммуникации с людьми разных психологических типов в рамках профессиональной деятельности и наставничества см. подраздел «Лидерство и психологические типы личности». Там же. С. 155-157.

<sup>6</sup> Мы настоятельно рекомендуем предпринимателям, заинтересованным повышении эффективности деятельности их организаций и компаний посредством внедрения коучинга, ознакомиться с книгой *Горикова Е. Г., Бухаркова О. Г. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство.* СПб. Речь. 2006.

#### БАЗОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

- Вовлекайте своих подопечных в формулирование целей и задач, составление или разработку плана действий, выработку критериев оценки их обучения или деятельности и корректировку дальнейших действий.
- Создавайте такую обстановку, которая способствовала бы формированию доверительного общения и возникновению условий для успешного обучения наставляемых.
- Вместе с наставляемыми выясните наиболее эффективные лично для них способы обучения.
- Не тратьте время на чрезмерно отвлеченные от практики вещи. Ориентируйте любой элемент наставничества на практику.
- В то же время ориентируйте наставляемых на повышение их самостоятельности и ответственности.
- При разработке плана учитывайте все факторы – как внешние (фактические цели и задачи наставляемого, текущую ситуацию, ее специфику и контекст, имеющиеся трудности и вызовы, имеющиеся задействованные и незадействованные ресурсы), так и внутренние (психологический тип наставляемого, его или ее сильные и слабые стороны, склад характера, мышление и поведенческие факторы). Также учитывайте имеющийся выбор в плане оптимальных способов обучения и путей развития.
- Включите в план критерии оценки – как промежуточные, так и итоговые.

### 3.4 Эффективные практики наставничества

Процесс наставничества заключается в том, что опытный профессионал сопровождает своего подопечного в его или ее профессиональном и личностном развитии. С христианской точки зрения, наставничество может способствовать и духовному росту наставляемого, что требует определенной личностной и духовной зрелости наставника. Оно способствует личностному развитию и достижению эффективности и профессионализма во славу Божию и ради расширения Царства. Отсюда вытекает понимание христианской миссии в

рамках наставничества как преобразования себя, окружающих и мира в соответствии с Божьей волей<sup>7</sup>.

Опытный, духовно и профессионально зрелый наставник не будет навязывать наставляемому своего видения, своих целей, своего восприятия. Конечно, они могут делиться друг с другом подобными вещами в рамках формального или неформального общения (хотя ряд специалистов полагает, что наставничество – это неформальный процесс общения). Однако основные задачи наставника – не «наставить», но помочь наставляемому прояснить собственные цели, сильные и слабые стороны, непосредственные и скрытые препятствия на пути духовного и профессионального развития, способы преодоления этих препятствий, инструменты для преодоления наиболее слабых сторон и закрепления и реализации наиболее сильных, осознания призвания – как личного, так и в контексте Божьей миссии. Подобные вещи и задачи определяют форму наставничества – его продолжительность, формальные или неформальные отношения, регулярность и частоту встреч, их формат и пр. Причем в первую очередь форма наставничества определяется целями, ради которых люди вступают в наставнические отношения.

В случае успешной постановки цели, задач, прояснения ценностей и видения относительно как самого наставничества, так и того, на что оно будет направлено (профессиональный или личностный рост, приобретение тех или иных компетенций, решение текущих профессиональных и личных задач наставляемого и пр.), наставник тем самым также мотивирует и помогает наставляемому самостоятельно и ответственно выполнять свои обязанности, возрастать на духовном и личностном уровнях.

К примеру, если перед менее опытным профессионалом стоят краткосрочные, тактические задачи, для решения которых требуется помощь извне, и у него или нее имеется доверие к потенциальному наставнику, то наставничество может быть краткосрочным и формальным. Если же на повестке дня стоят более долгосрочные задачи, или требуется поддержка в составлении и реализации стратегического плана, то отношения могут принять более долгосрочный

<sup>7</sup> Более подробно о призвании и лидерстве в профессиональной деятельности христиан см., к примеру, в разделе 1.3 «Личное христианское лидерство и профессиональная деятельность» // *Негров А. И., Белов А. Э. Лидерство и миссия христиан на работе: перспективы, исследования и рекомендации.* СПб. Санкт-Петербургский христианский университет, Hodos Institute. 2017. С. 36-45.

характер, оставаясь при этом формальными и предельно структурированными.

В большей степени формальное наставничество уместно в тех случаях, когда оба профессионала взаимодействуют в рамках одной и той же организации или проекта. Неформальное же наставничество – как краткосрочное, так и долгосрочное – в большей степени уместно в тех ситуациях, когда наставляемый в целом уже знает, что и как ему делать, однако время от времени нуждается в дружеских советах или согласовании своего видения с более опытным профессионалом.

Более эффективно наставничество проистекает тогда, когда люди не связаны между собой в рамках единого административного аппарата или организации. Неформальное наставничество, таким образом, легче строить в ситуациях, когда наставляемый обращается к наставнику за поддержкой добровольно, когда «никто никому ничего не должен», хотя, конечно, подобная форма не сводит на нет востребованность здоровой подотчетности. В таких случаях не требуются четкое расписание встреч, формальные уроки или упражнения, высокая степень подотчетности, свойственные формальному наставничеству.

Что касается подотчетности, то наставляемый может и должен давать обратную связь касательно как своих успехов и неудач, так и эффективности или неэффективности наставника. Наставничество невозможно без взаимной подотчетности, иначе участникам процесса будут непонятны критерии оценки успешности процесса наставничества.

**Немаловажно также определить, что не будет входить в сферы ответственности наставника и наставляемого, т. е. чего они не будут делать в рамках наставничества. Это позволит избежать неоправданных ожиданий.**

Ожидания, которые необходимо прояснить перед тем, как начинать процесс наставничества<sup>8</sup>

- Какие у вашего клиента имеются сильные стороны?
- Каковы его или ее зоны роста? Что вы можете предложить ему или ей, чтобы развиваться в этих областях?

<sup>8</sup> Рекомендуемый список вопросов приводится по *Handelsman J., Pfund C., Lauffer S. M., Pribbenow C. M. Entering Mentoring. Board of Regents of the University of Wisconsin System. 2005. P. 8.* Данная публикация также доступна здесь: [hmi.org/grants/pdf/labmanagement/entering\\_mentoring.pdf](http://hmi.org/grants/pdf/labmanagement/entering_mentoring.pdf). Доступ: 13 января 2019 г.

- Чего ваш подопечный должен достигнуть в процессе наставничества?
- Каковы ваши и его или ее зоны ответственности в рамках наставничества?
- Какой род и какое количество поддержки вы можете и готовы предоставить своему подопечному?
- Что вы надеетесь получить благодаря опыту наставничества для себя?
- Что надеется обрести ваш подопечный благодаря участию в наставничестве?
- Каковы ваши ожидания как наставника относительно того, что усвоит ваш подопечный?

В зависимости задач, стоящих перед человеком, вполне уместно общаться с более чем одним наставником. Подобным образом, форма и контекст наставничества могут различаться.

По возможности, наставникам следует совместно с наставляемыми находить оптимальные формы и контекст отношений в соответствии с теми или иными задачами. В то же время, как подчеркнул один предприниматель, и что вполне уместно с христианской точки зрения, предельно эффективным является такое наставничество, когда наставник не старается «получить ничего взамен». Поэтому базовая рекомендация здесь такова: **не делайте наставляемых частью вашего видения. Сформируйте общее видение совместными усилиями. Постарайтесь сформировать отношения на базе взаимного доверия, не привязывая человека к себе, но поощряя его при необходимости обращаться за поддержкой к другим профессионалам.**

Если же вы и ваш подопечный являетесь частью одной организационной культуры, которая предполагает, что ценности и видение компании должны разделяться всеми участниками, все равно не следует воспринимать осведомленность и согласие с декларируемыми этой культурой ценностями и установками как данность. Помогите вашему подопечному или подчиненному усвоить эти ценности и видение на личностном уровне, а не в контексте подчинения и безоговорочного принятия каких бы то ни было составляющих этой культуры. Подобная рекомендация представляется актуальной в контексте наставничества как в профессиональном, так и внутрихристианском контекстах.

THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

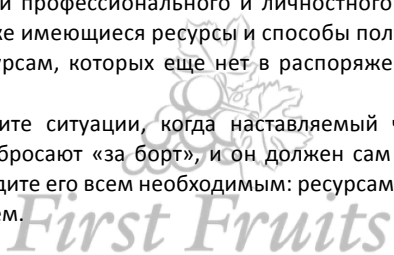
Также не следует требовать формализованной подотчетности в тех случаях, когда вы напрямую не взаимодействуете с наставляемым в рамках одной и той же профессиональной плоскости или организации, и тем более когда наставляемый противится такого рода общению.

Наконец, **в рамках как формального, так и неформального наставничества постарайтесь прийти к согласию в вопросах критериев успешности как самих наставнических отношений, так и в задачах, которые вы постараетесь решить.** Помните, что решение даже всех тактических задач в отсутствие достижения стратегической цели и реализации общего видения свидетельствует скорее о низкой эффективности, нежели о высокой. Именно поэтому следует четко определить цель<sup>9</sup> как наставляемого, так и самих отношений, в которые вы с ним вступаете в рамках наставничества.

#### БАЗОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

- Четко определите цели коммуникации в рамках наставничества.
- Вместе с наставляемым сформулируйте задачи, которые необходимо реализовать для достижения поставленных целей.
- При необходимости оговорите временные рамки – достижения целей, продолжительности самого наставничества, расписание встреч, расписание периодичности оценки промежуточных и итоговых результатов.
- Наряду с постановкой целей и задач четко оговорите, чему наставляемый будет учиться в этом процессе, какие ему нужно усвоить знания, умения, навыки.
- Четко обсудите ресурсы, необходимые для достижения цели и успешности профессионального и личностного развития. Укажите на уже имеющиеся ресурсы и способы получения доступа к тем ресурсам, которых еще нет в распоряжении наставляемого.
- Не допустите ситуации, когда наставляемый чувствовал бы, будто его бросают «за борт», и он должен сам научиться плавать. Снабдите его всем необходимым: ресурсами, поддержкой, ободрением.

<sup>9</sup> Краткое освещение и рекомендации по постановке целей по критериям SMART см. в нашем видеоролике здесь: [youtube.com/watch?v=0sNCDKVUB14&t=294s](https://www.youtube.com/watch?v=0sNCDKVUB14&t=294s). Доступ: 11 января 2019 г.



- Не навязывайте свое мнение **ни при каких обстоятельствах!** Задавайте открытые вопросы и активно слушайте. При необходимости можно и нужно задавать уточняющие или наводящие вопросы, которые должны быть сформулированы так, чтобы у наставляемого ни в коем случае не возникло ощущения, что ему что-то навязывают или указывают на ошибочность его мнения.
- Слушая наставляемого, задавайте уточняющие вопросы так, чтобы помочь прояснить его или ее логические связи, аргументы, утверждения. Это будет полезно как вам, чтобы лучше понять человека, так и наставляемому, поскольку зачастую люди не осознают (или осознают лишь интуитивно) предпосылки и факторы, влияющие на их мышление. Грамотно выстроенная цепочка вопросов может помочь человеку прояснить собственные мотивы и стремления.

Повторим: **не навязывайте своего мнения и не осуждайте поступки или личностные качества наставляемого.** Предлагайте или ищите вместе с ним новые перспективы, но не утверждайте свою правоту. Ваш лексикон должен быть скорее описательным, нежели оценочным. Благодаря этому наставляемый поймет, что его интересы вам небезразличны, что вы относитесь к нему или ней с должным уважением, и начнет доверять вам.

**Наставничество совершается в полной мере эффективно тогда, когда наставник не «осуждает» наставляемого, но помогает ему оценивать собственную деятельность.** Не оценивайте и не судите человека – его успехи или их отсутствие, его слабые или сильные стороны, черты характера. Снисходите до его уровня и не осуждайте его, даже в случае фактических ошибок или промахов.

Помогите человеку осознать свои промахи и успехи, сильные и слабые стороны. Недирективным образом направляйте его или ее в личностном и профессиональном развитии. Опытный наставник и зрелый христианин не будет осуждать или неконструктивным образом критиковать своих подопечных, заявлять об их незрелости или непрофессионализме. Скорее, он укажет на зоны их роста и поможет им возрастить в них. В противном случае, наставляемый не только не осознает свой потенциал, но и потеряет доверие к наставнику.

**Выражайте искреннюю сопричастность к наставляемому: к тому, что он или она говорит, его или ее желаниям, интересам и вопросам. Открытые и / или уточняющие вопросы позволяют наставнику / коучу и клиенту не только узнавать новое друг от друга или друг о друге, находить и получать новые перспективы, но и укреплять взаимоотношения и доверие.**

Напомним также, что наставнику целесообразно время от времени делать самопроверку. Предлагаем ряд вопросов для самопроверки и рекомендуем периодически уделять внимание тому, чтобы в уединении задавать их самому себе и честно отвечать на них.

ВОПРОСЫ НАСТАВНИКУ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ СВОЕЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ<sup>10</sup>

- Что именно в моих вопросах пробуждает интерес у наставляемого?
- Как мои вопросы будут содействовать ориентации на анализ реальности?
- Что в моих вопросах побуждает и помогает описывать, а не оценивать происходящее?
- Какие критерии, показатели, параметры, заложенные в мои вопросы, содействуют объективной проверке мною и наставляемым точности его ответов?
- Какие значимые, но ускользающие из поля зрения проблемы удастся высветить с помощью моих вопросов?
- На чем основывается мое убеждение в том, что задаваемые мною вопросы отражают интересы наставляемого, а не мои убеждения или предубеждения?

Еще раз подчеркнем, что для эффективности наставничества всем участникам необходимо прийти к разделяемому пониманию цели, задач, ценностей, формы и критериев оценки как наставника, так и наставляемого. Это возможно только при условии взаимного доверия и уважения.

*First Fruits*

THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

<sup>10</sup> Данные вопросы приводятся по *Огнев А. С. Организационное консультирование в стиле коучинг. СПб. Издательство «Речь». 2003. С. 26-27.*



### 3.5 Отношения и взаимное доверие в процессе наставничества

В процессе нашей исследовательской деятельности и коммуникации с большим количеством верующих профессионалов мы обнаружили, что многие евангельские христиане, независимо от специфики их профессиональной деятельности, подчеркивают ценность межличностных отношений в рамках наставничества, даже если оно является формальным или проистекает в контексте непосредственного взаимодействия между начальником и подчиненными.

Практическая рекомендация наставнику здесь такова: **независимо от контекста, выстраивайте доверительные, открытые, взаимоуважительные и бескорыстные отношения.** Как сказал предприниматель из Челябинска, имеющий богатый опыт в плане наставничества как в роли наставника, так и в роли наставляемого, «ты не можешь влиять, если нет отношений». **Постарайтесь помочь наставляемому определить его или ее истинные цели и потребности. Выясните мотивы и фактические задачи, помогите их прояснить.**

Христианин-предприниматель из Саратова так высказался по этому вопросу: «С некоторыми из них [наставников] у меня были близкие дружеские отношения в рамках официальных отношений в одной организации, а к другим я обращался за советом, не являясь частью одной оргструктуры. Я благодарен всем, кто бескорыстно помогал мне, не стараясь получить ничего взамен, не стараясь привязать меня к себе, не заставляя меня стать частью в их плане реализации собственного видения и призвания».

Наставник не боится делиться секретами. Многие боятся, что наставляемые их перерастут и станут конкурентами. Но настоящий наставник делится опытом и профессиональными знаниями с теми, кто пока еще сам ничего не может дать. И не боится. Он заинтересован в развитии другого. Он не преследует корыстных целей, власти над другими. Все равно из этого ничего хорошего не получится.

*Участники фокус-группы на конференции для христиан-профессионалов в помогающих профессиях «Ключи к служению церкви и обществу» из Москвы*

...мы имеем право говорить человеку настолько, насколько выстроили отношения. Тогда появляется уместность, здравость и этика.

*Преподаватель и психолог из Санкт-Петербурга*

Те верующие, которые имеют опыт участия в процессе наставничества в роли наставляемых, не раз подчеркивали, что им гораздо легче доверять тем наставникам, которые уже зарекомендовали себя как профессионалы своего дела. Если же вы не уверены, что вашего профессионального опыта или достижений достаточно для того, чтобы поддержать других, оговорите границы тех сфер, в которых вы можете и в которых не можете оказать профессиональную поддержку.

[Наставничество – это] совместное прохождение пути к одной цели для отточки своих навыков и обучения наставляемых, возможно, через совместный проект. Наставничество имеет смысл, если люди подходят к этому ответственно. В процессе наставничества должны быть конкретные цели. Чтобы наставлять эффективно, наставник должен знать весь путь, и как его проходить.

*Участники фокус-группы на конференции для христиан-профессионалов в помогающих профессиях «Ключи к служению церкви и обществу» из Москвы*

#### БАЗОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

- Выстраивайте горизонтальные отношения: с вашими наставляемыми, подчиненными, со всеми, кто так или иначе вовлечен в процесс наставничества. **Наставничество характеризуется горизонтальными отношениями, построенными на принципах взаимного уважения и доверия, даже если речь идет о взаимодействии более и менее опытных людей.**
- Помогайте наставляемым выявлять их истинные цели, задачи, потребности, зоны роста, сильные и слабые стороны. Не навязывайте своего понимания целей, задач, мотивов или потребностей.
- Будьте гибкими. Выбирайте те формы и виды наставничества, которые будут наиболее актуальны и эффективны, исходя из личности самого наставляемого и стоящих перед ним или ней задач.
- Будьте достойными доверия как в профессиональном, так и личностном смыслах.

THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

### 3.6 Авторитаризм в наставничестве

В наставничестве, основанном на иерархичности или авторитаризме, может заключаться определенная опасность. Авторитарный стиль эффективен и необходим лишь в условиях неопытности, общего замешательства, непредвиденных и кризисных обстоятельств. Если же наставник, лидер, руководитель и даже церковные служители продолжают практиковать и поддерживать ту или иную авторитарную модель в любых ситуациях, то это может свидетельствовать об их страхе потерять власть и неумении работать коллегиально.

1 | Топ-менеджеры должны научиться различать авторитарность и авторитет, а также осознать: концентрировать слишком много информации и власти на верхней ступени иерархии непродуктивно. Это приводит к тому, что большинство сотрудников не имеют права голоса – и даже мысли. В организациях, возглавляемых лидерами-автократами, люди зашорены, во всем виноват стрелочник, а творческое и новаторское начала задавлены в корне<sup>11</sup>.

Если вы выбираете стиль, характеризующийся теми или иными чертами авторитаризма или иерархичности, следует быть предельно уверенными в следующих вещах:

- Четкое осознание всеми участниками процесса наставничества, что данный подход действительно обоснован текущим контекстом и носит исключительно кратковременный характер;
- Выбор подобного подхода не обусловлен слабыми сторонами, стремлением к контролю или личной выгоде ни одной из сторон;
- Как только востребованность подобного подхода отпадет, вы тут же откажетесь от него;
- В обоснованности подобного подхода уверены абсолютно все участники, в том числе наставляемые;
- Между наставником и наставляемым уже выстроены доверительные отношения. Наставник до этого не компрометировал себя и зарекомендовал себя достойным доверия.

<sup>11</sup> Де Врис Манфред Кетс. Загадочный русский менеджмент: пора меняться! / Harvard Business Review Россия. Источник: [hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792111?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=luchshie\\_idei\\_2019\\_goda\\_ot\\_hbr\\_rossiya&utm\\_term=2019-01-30](http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/792111?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=luchshie_idei_2019_goda_ot_hbr_rossiya&utm_term=2019-01-30). Доступ: 30 января 2019 г.

### 3.7 Миссия и призвание

Многие христиане являются опытными профессионалами. Они могут и должны осуществлять духовное и профессиональное наставничество для тех верующих, которые находятся в начале своего духовного и профессионального пути. Вполне возможно, что христиане-руководители, обладающие жизненным и профессиональным опытом, могут взять на себя ответственность за осуществление христианской миссии не только в своих поместных общинах, но и в своих сферах занятости. Полагаем, что в этом смысле таким христианам уместно способствовать формированию христианских профессиональных сообществ.

Эффективное наставничество полезно как верующим, так и светским людям. Однако, на наш взгляд, наставничество, имеющее в себе аспект духовности, будет более полноценным и действенным (что, конечно, не отменяет важности профессиональных знаний и компетенций).

**Духовность не отменяет важности профессионального развития, профессиональных знаний и компетенций.**

Необходимо поощрять общение между христианами-профессионалами, чтобы в их среде устанавливалось и развивалось наставничество. Духовное лидерство и наставничество формируют между людьми чувство общности и призвания. Понимая суть и важность призвания, наставник-христианин будет стараться помочь другим осознать их призвание (христианское, миссиональное, личное, профессиональное), а также стремиться к соработничеству с Богом в реализации этого призвания. При такой форме наставничества будут происходить не только передача профессионального опыта, взаимное назидание и усвоение наставляемыми тех или иных профессиональных навыков, но и осознание своего личного и профессионального призвания в контексте миссии Бога в этом мире, углубление понимания взаимосвязи своей профессиональной деятельности с Божьим планом и трудом по спасению человечества и мира, а также фактическое соработничество с Богом и другими христианами, в том числе за пределами поместных общин.

**Если вы являетесь служителем и / или опытным профессионалом в той или иной сфере деятельности, будьте открыты и готовы к тому, чтобы не только делиться своим опытом с другими, менее**

First Fruits  
THIS PUBLICATION IS HELD IN TRUST BY FIRST FRUITS CHARITABLE FOUNDATION  
 FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

**опытными верующими, но и помогать им находить свое призвание – христианское, личное, профессиональное.** Помогите им осознать связь между их профессиональной деятельностью и верой. Быть христианином на рабочем месте означает не только «не лгать, не воровать», быть честным и «свидетельствовать о вере словами», но также совершать свой труд с четким пониманием его места и важности в миссии Бога по преобразению этого мира в соответствии с Его волей.

**Призвание неотрывно связано с талантами, дарами, сильными сторонами. Помогите вашим подопечным выявить, осознать и начать реализовывать их. Тогда человек сможет реализовывать свой потенциал в профессиональной деятельности максимально эффективно для Миссии Бога.**

Старайтесь вносить ясность в понимание христианского призвания как внешнего по отношению к человеку призыва от Бога (к определенному виду служения и / или профессиональной деятельности), так и внутреннего, определяющегося талантами, дарами, склонностями, желаниями и стремлениями человека.

При взаимодействии с другими христианами в роли наставника (или коуча) помогайте им формировать упорядоченное, библейское и конструктивное понимание их призвания, даров и талантов, после чего сопроводьте их в реализации их потенциала и призвания, дарованных им Богом.

#### БАЗОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

- Ориентируйтесь на формирование профессиональных сообществ среди христиан.
- Будьте открыты к оказанию духовной и профессиональной поддержки христианам, находящимся в начале своего профессионального пути. Активно ищите подобные возможности. Не полагайте, что молодые профессионалы сами всему научатся или не будут совершать ошибок.
- Будьте открыты и готовы к тому, чтобы не только делиться своим опытом с другими, но и помогать им находить свое призвание – христианское, личное, профессиональное. Помогите им осознать такую связь между их профессиональной деятельностью и верой, которая бы учитывала как общую для всех христиан миссию, так и таланты конкретного человека.

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

- Не «затыкайте дыры» людьми, т. е. не пытайтесь заставить их выполнять то, что кажется вам наиболее важным. Помогайте им выявлять их сильные стороны, стремления и желания, чтобы они осознали, в каком деле или на каком поприще они смогут быть наиболее эффективны.
- Создавайте христианские профессиональные сообщества ради духовного и профессионального развития верующих, а не ради самоотвержения. Ищите возможность послужить другим.

### 3.8 Принцип соработничества с Богом

Если ваш подопечный является человеком верующим, наряду с помощью в осознании сильных и слабых сторон, зон роста, профессионального, личного и христианского призвания и способов реализации христианской миссии в его или ее жизни, полагаем, было бы весьма полезно обращать внимание на такой духовный аспект профессиональной деятельности, как соработничество с Богом. Для этого наставнику и наставляемому целесообразно вместе искать ответы (и затем применять их на практике) на следующие вопросы:

- Присутствует ли Бог там, где я работаю? Вижу ли я Его труд в моей профессиональной сфере?
- Что и как Он там совершает?
- Как Его присутствие влияет на мою работу?
- Вижу ли я Его работу непосредственно в себе и в своей трудовой деятельности?
- Замечаю ли я Его присутствие в жизни и труде людей, с кем я соприкасаюсь на работе?
- Являюсь ли я соработником Богу в том, что Он совершает на моем рабочем месте и через мой труд?

Помогите наставляемому найти ответы на данные вопросы и укажите возможности их применения в его или ее профессиональной жизни. Проясняйте вместе с подопечным, как соработничество с Богом в профессиональной деятельности выражается на практике, что должно характеризовать христианина на работе в контексте конкретной профессии. Для этого необходимо учитывать специфику его или ее профессиональной деятельности (сфера труда, цели труда, частота и

интенсивность коммуникации с коллегами и / или клиентами и пр.). Также постарайтесь снабдить вашего подопечного духовной и профессиональной литературой (и соответствующими отрывками из Писания), которые могут стать реальным источником вдохновения и помощи в профессиональной деятельности. Не ограничивайтесь в этом исключительно вашим опытом. Когда это уместно, ссылайтесь на опыт других профессионалов.

#### БАЗОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

- В случае оказания наставничества верующим ориентируйте их на выявление своего призвания и способов сотрудничества с Богом в личной и профессиональной жизни посредством духовных практик и изучения профессиональной литературы.
- Также полезным будет способствование коммуникации подопечного с его или ее коллегами и другими верующими профессионалами.

### 3.9 Сильные вопросы по теме «Миссия в профессии»

В заключении данной главы мы хотели бы перечислить ряд вопросов, которые были разработаны Hodos Institute<sup>12</sup>, Международной академией христианского коучинга<sup>13</sup> и Mission Eurasia<sup>14</sup> для так называемого набора карточек по теме «Миссия в профессии». Назначение этих вопросов – помочь задуматься о важных вещах, связанных с христианской верой, миссией и профессиональным развитием. Этими вопросами можно воспользоваться в процессе духовного и профессионального наставничества.



<sup>12</sup> Контакты и веб-страницы организации см. здесь: [hodosinstitute.com](http://hodosinstitute.com), [hodosinstitute.org](http://hodosinstitute.org), [facebook.com/HodosInstitute](https://www.facebook.com/HodosInstitute), [youtube.com/HodosInstitute](https://www.youtube.com/HodosInstitute); [info@hodosinstitute.com](mailto:info@hodosinstitute.com), [info@hodosinstitute.org](mailto:info@hodosinstitute.org). Доступ: 14 января 2019 г.

<sup>13</sup> Контакты и веб-страницы организации см. здесь: [christiancoaching.ru](http://christiancoaching.ru), [facebook.com/groups/internationalchristiancoachingacademy](https://www.facebook.com/groups/internationalchristiancoachingacademy). Доступ: 14 января 2019 г.

<sup>14</sup> Контакты и веб-страницы организации см. здесь: [mission-in.pro](http://mission-in.pro), [missioneurasia.org](http://missioneurasia.org). Доступ: 14 января 2019 г.

СПИСОК ВОПРОСОВ ПО ТЕМЕ «МИССИЯ В ПРОФЕССИИ»

- Как ваше призвание связано с вашей работой?
- Что мотивирует вас на работе больше всего?
- Как ваша работа связана с миссией Бога на земле?
- Что мешает вам достигать профессиональных целей?
- Как ваша работа свидетельствует о Христе?
- Что мешает вам развиваться профессионально?
- Как ваша работа влияет на другие сферы вашей жизни?
- Что в вашей работе доставляет вам радость?
- Что в вашей работе доставляет вам огорчение?
- Как ваша работа влияет на вашу веру?
- Что вам дает достижение поставленных вами целей?
- Каковы ваши главные достижения в профессиональной жизни?
- Как вы узнаете, что достигли цели в своей работе?
- Каковы ваши основные профессиональные цели в текущем году?
- Как вы служите Богу и людям на работе?
- Представьте, что вам 95 лет. Что вы скажете о своем профессиональном пути?
- Чем для вас является ваша работа или профессия?
- Как вы реализуете себя на работе?
- Что и как Бог совершает там, где вы работаете?
- Как вы проявляете христианское лидерство на работе?
- Считаете ли вы свою работу богоугодной? Почему?
- Какие сложности бывают у вас на работе из-за веры?
- Как вы выбрали свою нынешнюю работу или профессию?
- Какая метафора описывает вашу работу? Поясните.
- Как вы осуществляете христианскую миссию на работе?
- Каким образом ваш труд расширяет Божье Царство?
- Каким образом вы оцениваете эффективность своего труда?
- Какие ваши действия на работе приносят наилучшие результаты?
- Как вы понимаете словосочетание «миссия в профессии»?
- Как ваша трудовая деятельность влияет на вашу семью?
- Что в вашей работе наиболее ценно для вас?
- Как вы познаете Бога через вашу работу?
- От чего или от кого зависят ваши успехи на работе?
- Какой вы видите свою трудовую деятельность через 5 лет?
- С кого вы берете пример в своей профессии? Почему?



- О чем вы молитесь Богу в отношении своей работы?
- Кто и как помогает вам расти духовно и профессионально?
- Каким образом вы растете как личность через вашу трудовую деятельность?
- Как вы думаете, к чему вы призваны в своей жизни?
- Какие ваши слабые стороны мешают вам на работе?
- Как вы влияете на окружающих посредством вашей работы?
- Какие ваши сильные стороны вы проявляете на работе?
- Какие профессиональные цели вы преследуете?
- Как ваша работа влияет на ваше духовное состояние?
- Какие профессиональные качества вы цените больше всего?
- Какую поддержку церковь может оказать вам как профессионалу?
- Какая работа была бы для вас идеальной?
- Вспомните 2 лучших момента, которые были у вас в карьере.
- Как вера помогает вам преодолевать трудности на работе?
- В чем вы видите смысл вашей профессии и труда?
- Как вы определяете, что на работе вас понимают и ценят?
- Что и почему вы хотите изменить в вашей работе?
- Что вы делаете для своего профессионального развития?
- Что вы делаете для процветания вашей организации (команды, сообщества)?
- Как ваша вера влияет на вашу работу?
- Что является для вас вызовом в вашей профессии?
- Как Бог помогает вам в вашей работе?
- Что в работе приносит вам удовлетворение?
- Как вы служите Богу через вашу профессию?
- Как связаны ваши работа и церковное служение?
- Насколько ваша работа соответствует особенностям вашей личности?
- Чем вы отличаетесь от других коллег в вашей профессии?
- Как вы реагируете на свои ошибки на работе?
- Что могло бы сделать ваш труд более значимым для Царства Божьего?
- Какие знания, умения и навыки вы вынесли с ваших предыдущих мест работы?
- Что вы можете улучшить в своей профессиональной деятельности?
- Что вы испытываете чаще всего при получении обратной связи на работе?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой книге мы осветили базовые вопросы о профессиональном и духовном наставничестве. Книга стала логическим продолжением нашей исследовательской деятельности, в рамках которой мы ранее обращались к вопросам в связи с формированием нравственного и эффективного лидерства, взаимосвязи веры, труда и миссии в профессии.

Наставничество – не новоявленный феномен или инновационная практика. Присутствует оно и в евангельской среде. Нет сомнений, что у многих верующих в их жизни есть достойные наставники. Однако в условиях сегодняшних трудностей, вызовов и возможностей востребованы дальнейшее концептуальное осмысление и практическое развитие института наставничества.

Развитие культуры наставничества среди христиан-профессионалов взаимосвязано с формированием сообществ христиан-профессионалов, в которых верующие одной или разных профессий не только делились бы друг с другом опытом и поддерживали друг друга, но также предлагали бы услуги наставничества или находили себе наставников.

Полагаем, церквям было бы полезно продолжать формировать культуру наставничества – как духовного, так и профессионального. Это также открыло бы для многих христиан возможности для более осознанного и плодотворного служения Богу и людям.

Мы будем рады, если эта книга побудит других верующих на проведение исследований по похожим темам или более узким вопросам в связи с наставничеством. Мы также будем рады, если представленные в книге материалы будут использованы при разработке программ или курсов по наставничеству.

Завершить эту книгу мы бы хотели выражением согласия с мыслью о том, что наставничество основано на долгосрочных отношениях, в

THIS PUBLICATION IS INTENT TO BE HELD FREE FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

которых наставник помогает другим людям открыть заложенный в них Богом потенциал и реализовать свое призвание во всех сферах жизни. Мы убеждены, что наставничество, сосредоточенное на вере и любви, предоставляет как наставляемым, так и наставникам возможности для духовного и профессионального роста во славу Богу и на пользу людям.

Если вы – служитель церкви, миссии, христианской организации, и в вашем попечении есть молодые христиане, не «замыкайте» их исключительно на внутрицерковной жизни. Способствуйте их личностному и профессиональному развитию. Для церкви будет более плодотворным иметь не только миссионеров, путешествующих и проповедующих до краев земли (зачастую в рамках краткосрочных миссий), но и тех, кто свидетельствует о Боге каждый день: на работе, учебе, в своем близком окружении. Поощряйте верующих развиваться как духовно, так и профессионально.



*First Fruits*  
THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

THIS PUBLICATION IS NOT TO BE USED FOR COMMERCIAL PURPOSES.  
FREELY AVAILABLE FOR EDUCATIONAL AND RESEARCH USE.

## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ

*Гореньков Денис.* Время профессионалов – время перемен. Пакет идей для лидеров служения в профессиональных сообществах. Киев. Mission Eurasia. 2017.

*Горшкова Е. Г., Бухаркова О. Г.* Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. СПб. Речь. 2006.

*Кларин М. В.* Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века / ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016.

*Негров А. И., Белов А. Э.* Лидерство и миссия христиан на работе: перспективы, исследования и рекомендации. СПб. Санкт-Петербургский христианский университет, Hodos Institute. 2017.

*Негров А., Пеннер П., Черенков М., ред.* Вера и труд: христианская миссия и лидерство в профессиональной деятельности. СПб. Санкт-Петербургский христианский университет, 2017.

*Поздеева С. И.* Наставничество как деятельностное сопровождение молодого специалиста: модели и типы наставничества // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. 2017. №2 (16). С. 87-91.

*Огнев А. С.* Организационное консультирование в стиле коучинг. СПб. Издательство «Речь». 2003.

*Сандерс Мартин.* Сила наставничества. Формируя лидеров, которые изменяют мир. СПб. Мирт. 2013.

*Стар Джули.* Коучинг. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга / Пер. с англ. М. Бизнес Психологи. 2011.

*Biehl Bobb.* Mentoring. How to Find a Mentor and How to Become One. Aylen Publishing. 2007.

*Bozeman, B., & Feeney, M. K.* Toward a Useful Theory of Mentoring: A Conceptual Analysis and Critique // Administration & Society, 39 (6). 2007. P. 719–739.

*Handelsman J., Pfund C., Lauffer S., Pribbenow C.* Entering Mentoring: A Seminar to Train a New Generation of Scientists. Madison, WI. University of Wisconsin Press. 2005.

Lewis R. Mentoring Matters. Oxford. Monarch Books. 2009.

Miller L. J., Chad W. H. Coaching for Christian Leaders: A Practical Guide. St. Louis, MO. Chalice Press, 2007.

Passmore Jonathan, Peterson David B., Freire Teresa, ed. The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring. Oxford. John Wiley & Sons, Ltd. 2007.

Taylor Andrea S., Bressler Jeanette. Mentoring Across Generations. Partnerships for Positive Youth Development. New York. Springer Science & Business Media, 2000.

YLGen: Lausanne Younger Leaders Generation. 2018. [drive.google.com/file/d/1JfFg94BrZG\\_CVt3-CgJ8KypYjznCPo1w/view](https://drive.google.com/file/d/1JfFg94BrZG_CVt3-CgJ8KypYjznCPo1w/view). Доступ: 18 февраля 2019 г.

Серия видеоматериалов «Вера и труд: христианская миссия и лидерство в профессиональной деятельности». [youtube.com/playlist?list=PLCDB-0Y9p8Ol\\_x9ox6HWxPENqCno6sYpT](https://youtube.com/playlist?list=PLCDB-0Y9p8Ol_x9ox6HWxPENqCno6sYpT); [facebook.com/HodosInstitute/videos/690138394706723](https://facebook.com/HodosInstitute/videos/690138394706723).

Серия видеоматериалов «Лидерство и миссия христиан на работе». [youtube.com/playlist?list=PLCDB-0Y9p8Olo8i3WXQhjt2gje0B6LLTw](https://youtube.com/playlist?list=PLCDB-0Y9p8Olo8i3WXQhjt2gje0B6LLTw); [facebook.com/HodosInstitute/videos/1614832958552950](https://facebook.com/HodosInstitute/videos/1614832958552950).

Серия видеоматериалов «Евангельское христианство Евразии и лидерство». [youtube.com/playlist?list=PLCDB-0Y9p8OnOuq20wdtwZLkZ-tCS7qKiI](https://youtube.com/playlist?list=PLCDB-0Y9p8OnOuq20wdtwZLkZ-tCS7qKiI); [facebook.com/HodosInstitute/videos/1621695004533412](https://facebook.com/HodosInstitute/videos/1621695004533412).

#### Религиозное издание

Подписано в печать 01.07.2019 Формат 70x100/16.

Объем 7 п. л. Тираж 300 экз. Зак. №

Издание религиозной организации

«Христианское общество "Библия для всех"»

Российского Союза евангельских христиан-баптистов».

(195009, Санкт-Петербург, ул. Лебедева, 31, пом. 9Н).

Отпечатано в соответствии с предоставленным оригинал-макетом

в типографии издательско-полиграфической фирмы «Реноме»,

192007, Санкт-Петербург, наб. Обводного канала, д. 40.

Тел.: (812) 766-05-66, E-mail: [book@renomespb.ru](mailto:book@renomespb.ru)

[www.renomespb.ru](http://www.renomespb.ru)



*First Fruits*  
THE ACADEMIC OPEN PRESS OF ASBURY SEMINARY

## About First Fruits Press

Under the auspices of B. L. Fisher Library, First Fruits Press is an online publishing arm of Asbury Theological Seminary. The goal is to make academic material freely available to scholars worldwide, and to share rare and valuable resources that would not otherwise be available for research. First Fruits publishes in five distinct areas: heritage materials, academic books, papers, books, and journals.

In the Journals section, back issues of The Asbury Journal will be digitized and so made available to a global audience. At the same time, we are excited to be working with several faculty members on developing professional, peer-reviewed, online journals that would be made freely available.

Much of this endeavor is made possible by the recent gift of the Kabis III scanner, one of the best available. The scanner can produce more than 2,900 pages an hour and features a special book cradle that is specifically designed to protect rare and fragile materials. The materials it produces will be available in ebook format, easy to download and search.

First Fruits Press will enable the library to share scholarly resources throughout the world, provide faculty with a platform to share their own work and engage scholars without the difficulties often encountered by print publishing. All the material will be freely available for online users, while those who wish to purchase a print copy for their libraries will be able to do so. First Fruits Press is just one way the B. L. Fisher Library is fulfilling the global vision of Asbury Theological Seminary to spread scriptural holiness throughout the world.



[asbury.to/firstfruits](http://asbury.to/firstfruits)



**ASBURY**  
*theological*  
SEMINARY

asburyseminary.edu  
800.2ASBURY