



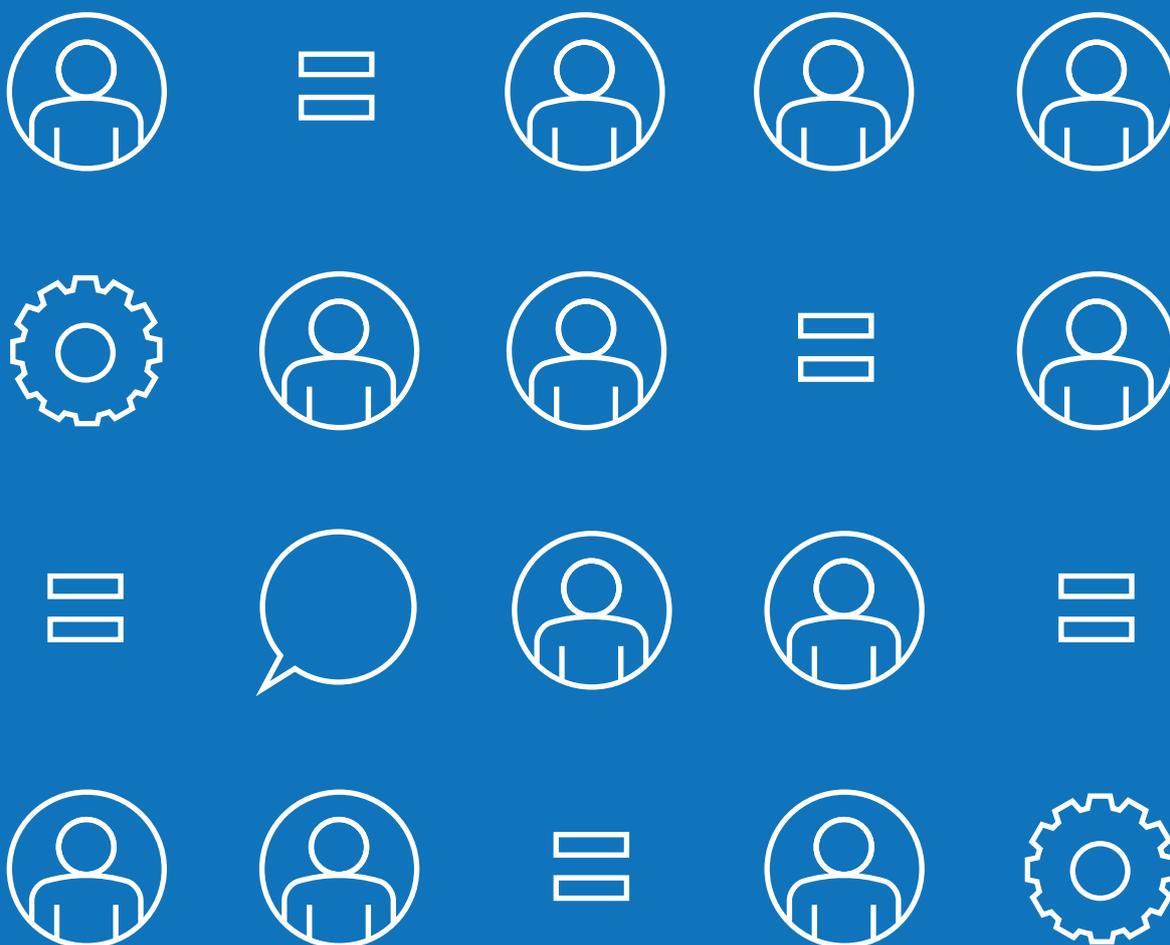
ЦЕНТР ЗАЙНЯТОСТІ
ВІЛЬНИХ ЛЮДЕЙ



Kingdom of the Netherlands



МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ МЕНТОРСТВА ДЛЯ ЕКСКОМБАТАНТІВ/-ОК «РІВНИЙ – РІВНОМУ»



Цей посібник підготовлено за сприяння Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) у межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки Уряду Королівства Нідерландів.

Посібник буде корисним для організацій громадянського суспільства, міжнародних організацій, закладів освіти, представників бізнесу, які зацікавлені у співпраці з екскомбатантами/-ками та у впровадженні підходів «рівний – рівному».

Автори зібрали та узагальнили матеріали, принципи роботи, рекомендації, думки та коментарі учасників/-ць, залучених спеціалістів двох когорт «Програми менторства «Рівний – рівному»», яка проходила у 2020-2022 рр. Команда розробників висловлює вдячність кожному та кожній, хто взяв участь в написанні цієї методології та готовий реалізувати її задля покращення процесу реінтеграції екскомбатантів/-ок після завершення їхньої служби.

Щодо питань співпраці та впровадження методології можна контактувати з розробниками через електронну пошту czsl.staff@gmail.com або Facebook-сторінку проєкту «[Воїну – гідна праця](#)».



Автори посібника – спеціалісти ГО Центр зайнятості Вільних людей, залучені до реалізації «Програма менторства «Рівний – рівному» для екскомбатантів/-ок: «ветеран – ветерану»»: Оксана Філоненко, спеціалістка з професійної адаптації екскомбатантів/-ок; Анастасія Потапенко, менеджерка проєкту; Людмила Гордієнко, спеціалістка ГО ЦЗВЛ, Юлія Павлова, психологиня, супервізор менторів; Олександр Коба, екскомбатант, ментор; Олена Трегубенко, екскомбатантка, менторка.

Думки, зауваження, висновки чи рекомендації, висловлені в цій публікації, належать винятково авторам і не обов'язково відбивають офіційну позицію ПРООН, ООН та/чи Уряду Королівства Нідерландів.

Програму ООН із відновлення та розбудови миру реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), Структура ООН з питань гендерної рівності та розширення прав і можливостей жінок (ООН Жінки), Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).

Програму підтримують дванадцять міжнародних партнерів: Європейський Союз (ЄС), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Посольство США в Україні, а також уряди Данії, Канади, Нідерландів, Німеччини, Норвегії, Польщі, Швейцарії, Швеції та Японії.

ЗМІСТ

Передмова	4
Глосарій	5
1. Ефективність принципу «рівний – рівному» у співпраці з екскомбатантами/-ками	6
2. Структура та основні етапи роботи Програми менторства «Рівний – рівному» для екскомбатантів/-ок 2021-2022рр.	10
3. Рекомендації щодо співпраці «ментор – протеже»	14
3.1. Хто такі ментори та протеже, особливості відбору та поєднання	15
3.2. Особливості співпраці «ментор – протеже»	18
3.3. Система адміністрування	22
3.4. Виклики та рекомендації	23
4. Рекомендації щодо співпраці «ментор – супервізор»	27
5. Рекомендації щодо співпраці «протеже – супервізор»	30
6. Навчальна програма для менторів і протеже	33
7. Рекомендації щодо роботи з екскомбатантками	35
8. Рекомендації щодо роботи з екскомбатантами/-ками з інвалідністю	37
9. Рекомендації для застосування Програми менторства «Рівний – рівному» для екскомбатантів/-ками у різних сферах	39
9.1. Проблематика щодо професійної інтеграції екскомбатантів/-ок	40
9.2. Компанії/бізнес	41
9.3. ВНЗ	43
9.4. Громадський сектор	45
Висновки	46

ПЕРЕДМОВА

Цей посібник розроблено на основі досвіду реалізації Програми менторства «Рівний – рівному», яка завершилася до початку повномасштабної війни в Україні 24 лютого 2022 року. Попри активні бойові дії, залишається актуальною потреба в реінтеграції екскомбатантів/-ок, а у зв'язку з прогнозованим збільшенням їхньої кількості після завершення війни, необхідність такої Програми зростатиме та потребуватиме нового формату для впровадження.

Програма менторства «Рівний – рівному» (далі Програма) – це програма підтримки учасників бойових дій їхніми побратимами та посестрами, які досягли успіху в певній сфері, готові ділитися своїм досвідом і підтримувати інших екскомбатантів/-ок на їхньому шляху реінтеграції. Викладена інформація ґрунтується на досвіді роботи з 73-ма екскомбатантами/-ками Програми менторства «Рівний – рівному» для екскомбатантів/-ок: «ветеран – ветерану», що була реалізована за сприяння ПРООН у межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру в цільових громадах Донецької, Луганської (підконтрольних уряду України територій), Запорізької та Житомирської областей протягом 2020-2022 рр.

Методологія складається з десяти розділів, які можна умовно розділити на три частини: структура, основні етапи, принципи роботи Програми менторства «Рівний – рівному» 2021-2022 рр.; рекомендації щодо організації основних етапів роботи з учасниками/-цями Програми (ментори, протеже, їхні супервізори), зокрема щодо їхнього відбору, поєднання, співпраці, інструментів для роботи, врахування особливостей роботи з жінками та людьми з інвалідністю; рекомендації щодо впровадження Програми в інших сферах (бізнесі, освітній сфері, громадській діяльності).

Екскомбатанти/-ки, які стали учасниками/-цями Програми, підтвердили її ефективність, завдяки якій стали активніше впроваджувати соціальні проєкти з адаптації екскомбатантів/-ок у своїх громадах, дотримуючись принципу «рівний – рівному», долучатися до створення активного екскомбатантського руху, як на міжобласному, так і всеукраїнському рівнях, швидше перекваліфіковуватися та опанувати новий фах.

З огляду на це, автори посібника переконані, що розроблена методологія має право на існування, матиме прикладне та широке застосування, а також може стати одним з ефективних способів роботи з екскомбатантами/-ками після завершення їхньої служби та адаптації до цивільного життя.

Цей посібник може бути корисним для організацій громадянського суспільства, представників і представниць органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій, бізнесу, громадських активістів, академічної спільноти, будь-яких інших фізичних та юридичних осіб, зацікавлених впроваджувати методологію в роботі з екскомбатантами/-ками в напрямку їхньої реінтеграції та професійної адаптації в цивільному житті.

ГЛОСАРІЙ

Менторство – це підтримка і заохочення людей в процесі навчання з метою максимізувати їхній потенціал, розвинути їхні навички, покращити результати їхньої діяльності, а також допомогти їхньому особистісному становленню (за визначенням Школи тренерства і менторингу Оксфордського університету).



Екскомбатант/-ка – особа (демобілізований/-на учасник/-ця бойових дій), яка брала участь у виконанні військових операцій на сході України та має посвідчення УБД, включно з членами добровольчих батальйонів.

Члени сімей екскомбатантів/-ок АТО/ООС – дружини/чоловіки, партнери, діти, інші родичі, з якими екскомбатанти/-ки проживають в одному домогосподарстві.

Реінтеграція – процес, під час якого екскомбатанти/-ки набувають цивільного статусу, отримують стабільну зайнятість і дохід. Реінтеграція є частиною соціального та економічного процесу без чітко визначених часових рамок, і відбувається передусім у громадах, на місцевому рівні. Вона є частиною загального розвитку країни й національної відповідальності, часто вимагаючи довгострокової зовнішньої допомоги (за визначенням практичного посібника з комплексних стандартів щодо роззброєння, демобілізації та реінтеграції Програми ООН з роззброєння, демобілізації та реінтеграції).



Ментор – екскомбатант/-ка АТО/ООС, який досяг успіху у своїй професійній галузі та готовий підтримати інших екскомбатантів/-ок у їхньому професійному розвитку.

Протеже – особа, що є частиною спільноти екскомбатантів/-ок АТО/ООС, і яка прагне досягти своїх особистих цілей і цілей розвитку громади, а також потребує додаткової підтримки з боку інших екскомбатантів/-ок, щоб розробити конкретні проекти або досягти своїх професійних цілей.

Супервізор менторів – залучений/-а консультант/-ка, який/-а практично допомагає менторам в процесі налагодження роботи з протеже, втіленням принципу «рівний – рівному», супроводженням у розв'язанні проблемних питань, що виникають під час їхньої взаємодії.

Військовий психолог-супервізор для протеже – залучений/-а консультант/-ка, який/-а допомагає учасникам/-цям інтегрувати отримані на проекті знання, попрацювати з бар'єрами та перепонами, які заважають в реалізації та втіленні їхніх ідей та задумів, розв'язати суперечливі ситуації, які виникають у взаємодії з менторами.

Деякі з термінів, які зазначені тут, є контекстуальними для Програми менторства «Рівний – рівному» та можуть відбивати наявні в українському чи міжнародному законодавстві терміни не повною мірою.

1.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРИНЦИПУ «РІВНИЙ – РІВНОМУ» У СПІВПРАЦІ З ЕКСКОМБАТАНТАМИ/-КАМИ



Досвід інших країн у реінтеграції екскомбатантів/-ок, зокрема США, Великобританії, Данії, свідчить, що одним із найефективніших підходів у роботі з екскомбатантами/-ками є принцип «рівний – рівному». Використання такого підходу у роботі дозволяє швидше та ефективніше встановити контакт з екскомбатантом/-кою, навіть у тих випадках, де не можуть впоратися спеціалісти певних сфер. Використовуючи різні інструменти, зокрема телефонні розмови, особисті зустрічі, зустрічі в колі побратимів, під час занять спортом, екскомбатанти/-ки допомагають своїм побратимам та посестрам долати щоденні виклики та адаптуватися до цивільного життя. Співпраця за такого підходу будується на особистому досвіді екскомбатанта/-ки, який уже мав досвід подолання певних бар'єрів та перешкод, які стояли на його шляху повернення в цивільне життя, і тепер він готовий підтримувати та допомагати іншим побратимам у цьому.

Ефективність принципу «рівний – рівному» у роботі з екскомбатантами/-ками, що страждають на ПТСР, сприяла активному запровадженню програм підтримки екскомбатантів/-ок за принципом «рівний – рівному» в різних регіонах США.

Наприклад, Школа медицини Стенфордського університету спільно з відділенням Департаменту у справах екскомбатантів/-ок у Пало-Альто запровадили [Програму підтримки екскомбатантів/-ок «Рівний – рівному»](#), в якій протягом 2-х років взяло участь близько 200 екскомбатантів/-ок, яких у звичайних умовах було б важко залучити до традиційної терапії. 75% її учасників/-ць вважають, що отримали необхідну допомогу.



200 екскомбатантів/-ок

2020-2021 роки

75% вважають, що отримали
необхідну допомогу

Застосування принципу «рівний – рівному» не обмежується сферою психічного здоров'я. Так, група військових та екскомбатантів/-ок Національної гвардії Мічигану спільно з Університетом Мічигану запровадили [Програму підтримки для екскомбатантів/-ок «Ветеран – ветерану» за принципом «рівний – рівному»](#).



Після спеціальної підготовки та навчання волонтери з-поміж учасників/-ць екскомбатантських організацій регіону допомогли в опануванні нових знань побратимам з інших екскомбатантських організацій з таких напрямків, як фінансові й правові питання, отримання пільг, освіта, працевлаштування, проблеми психічного здоров'я, особливості роботи в громадах, ін. Участь в такій програмі сприяла формуванню у екскомбатантів/-ок нових соціальних зв'язків, мережування, розбудові регіональної мережі активних екскомбатантів/-ок, у них з'явилося відчуття підтримки й довіри до інших людей, вони відчували власну важливість та значущість, адже стали підтримкою й опорою для інших.

Від початку загострення збройного конфлікту 2014 року на сході України, ще до початку повномасштабної війни у лютому 2022 р., за даними [Громадської організації Юридична Сотня](#), станом на 1 липня 2021 р. нараховується 423 076 екскомбатантів/-ок зі статусом учасника бойових дій.



423 076 екскомбатантів/-ок

2020-2021 роки

Участь у бойових діях змінила світогляд екскомбатантів/-ок, їхні уявлення про себе та своє призначення в житті. Багато з них після повернення до мирного життя відчують складнощі в адаптації. Сферою, де ці труднощі відчуються найбільше, екскомбатанти/-ки називають працевлаштування, що є одним з ключових елементів їхньої реінтеграції у суспільство. Без постійної роботи та стабільного доходу їхня вразливість ще більше підвищується, додається більше проблем. При цьому процес пошуку зайнятості ускладнює психологічний стан, фізичні травми, професійна невизначеність або відсутність цивільного досвіду, низька мотивація, стигматизація та дискримінація на ринку праці, відсутність відповідних досвіду вакансій на ринку праці, труднощі з адаптацією до цивільного життя.

Згідно з [дослідженням MOM](#), екскомбатанти/-ки зазначають, що з типів підтримки в пошуку роботи найбільше бажають отримати допомогу в перекваліфікації (26%) та відкритті власної справи (20%), індивідуальні або групові консультації з профорієнтації (18%).



При тому за результатами [опитування IREX](#) серед екскомбатантів/-ок, які зазначили, що отримали допомогу в пошуку роботи, основне джерело – це допомога друзів з військової служби (41%), на другому місці – допомога друзів або знайомих по роботі, не пов'язаних із службою (31%). Такий підхід говорить про високу довіру екскомбатантів/-ок своїм побратимам (або своєму колу знайомств) та подальшу підтримку комунікацій після завершення служби.



В такому випадку впровадження програм з залученням екскомбатантів/-ок для допомоги екскомбатантам/-кам відзначається ефективністю, оскільки рівень їхньої взаємодії базується на побратимській або посестринській довірі, що є базовим для принципу «рівний – рівному», використання якого є популярним для реінтеграції екскомбатантів/-ок та має підтверджену результативність.

За даними інформаційного агентства «Інтерфакс Україна», з початком повномасштабної війни 24 лютого 2022 року та активізації військових дій на всій території України [прогнозується](#) збільшення кількості екскомбатантів/-ок в чотири рази, з 1,2 млн до 5 млн осіб. Їхня реінтеграція потребуватиме більше часу та інших підходів, зважаючи на складність ситуації в країні та більш жорсткі воєнні дії. Потреба в програмах адаптації збільшуватиметься та матиме необхідність системного підходу з метою розробки єдиних підходів і принципів у наданні послуг з медичної та психологічної реабілітації, а також професійної адаптації екскомбатантів/-ок, до розробки яких повинно бути залучене широке коло стейкхолдерів, зокрема органи державної влади, сім'ї екскомбатантів/-ок, громади, роботодавці, ін. Програми менторства можуть стати одним з основних та ефективних способів роботи з екскомбатантантами/-ками після завершення їхньої служби та адаптації до цивільного життя.



У реалізованій Програмі менторства для екскомбатантів/-ок використання принципу «рівний – рівному» дало змогу:

- зменшити час на встановлення довіри між ментором та протезе;
- знизити затрати енергії та часу на подолання бар'єрів, таких як страх, тривога, невпевненість, низька самооцінка, на шляху до реінтеграції, опанування нової сфери, реалізації проєкту;
- дати учасникам/-цям відчуття підтримки та опори у кризові моменти;
- розширити коло спілкування та побудувати нові соціальні зв'язки;
- полегшити та пришвидшити процес реінтеграції;
- підвищити впевненість та мотивацію до досягнення мети.



«Ми всі рівні, нам зручно всім спілкуватися однією мовою. Нам не потрібно одне одному щось доводити, перевіряти, міряться досягненнями. Ми розуміємо одне одного і так, нам не потрібно витратити час на якісь дрібниці»,

– **Сергій Вікарчук**,
ментор Програми менторства 2021-2022 рр.

2.

СТРУКТУРА ТА ОСНОВНІ ЕТАПИ РОБОТИ ПРОГРАМИ МЕНТОРСТВА «РІВНИЙ – РІВНОМУ» ДЛЯ ЕКСКОМБАТАНТІВ/-ОК 2021-2022РР.





«Ця Програма може бути корисною взагалі для всіх екскомбатантів/-ок. Для когось вона буде підтримкою, а для когось послугує потужним поштовхом до росту. Комуś вона дозволить стабілізуватися, заземлитися, і відчувати себе цілісним, допоможе швидше зібрати себе до купи й швидше реінтегруватися»,

– Валерій Чоботар,

ментор Програми менторства 2021-2022 рр.

Реалізована Програма менторства складалася з основних та допоміжних етапів. Основні етапи включали відбір менторів, відбір протезе, організацію робочого процесу між менторами та протезе, оцінку результатів роботи та підбиття підсумків. Допоміжні етапи включали залучення супервізора для менторів та налагодження робочого процесу між ними, залучення супервізора для протезе та налагодження робочого процесу між ними, організацію навчальної програми для менторів і протезе, які можуть бути реалізовані в залежності від потреби та можливостей організаторів. Нижче розглянемо детальніше кожен з етапів:

Основні етапи Програми

Відбір менторів. Відбувався у два етапи: оцінка мотивації за результатами заповнення анкети учасника/-ці відбору та проходження співбесіди з організаторами. Тривалість – 2-3 тижні. Детальніше див. [Розділ 3](#).

Відбір протезе. Відбувався в два етапи: оцінка мотивації за результатами заповнення анкети учасника/-ці відбору та проходження співбесіди з організаторами. Тривалість – 2-3 тижні. Детальніше див. [Розділ 3](#).

Допоміжні етапи Програми

Залучення супервізора для менторів та організація робочого процесу між ними. Включав організацію спільної зустрічі-знайомства, узгодження каналів комунікації, регулярності зустрічей, форматів роботи, моніторинг та оцінку ефективності роботи. Тривалість – 6 місяців. Детальніше див. [Розділ 4](#).

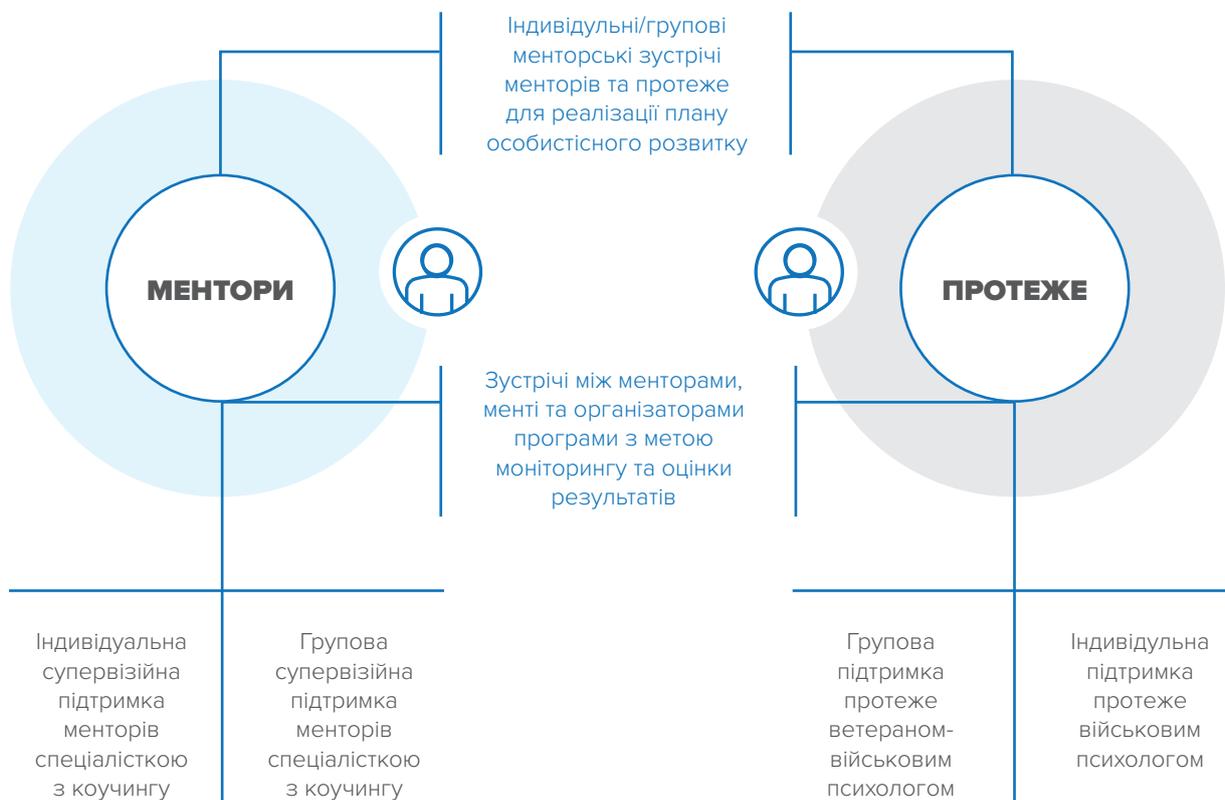
Залучення супервізора для протезе та організація робочого процесу між ними. Включав організацію спільної зустрічі-знайомства, узгодження каналів комунікації, регулярності зустрічей, форматів роботи, моніторинг та оцінку ефективності роботи. Тривалість – 6 місяців. Детальніше див. [Розділ 5](#).

Організація робочого процесу між менторами та протеже. Включав поєднання менторів з протеже, проведення спільної офлайн зустрічі-знайомства, складання плану особистісного розвитку протеже, узгодження каналів комунікації, регулярності зустрічей, форматів роботи, моніторинг та оцінку ефективності роботи. Тривалість – 6 місяців. Детальніше див. [Розділ 3](#).

Організація навчальної програми для менторів і протеже. Включав опитування щодо тематики тренінгів, проведення тренінгів, моніторинг та оцінка ефективності роботи. Тривалість – 6 місяців. Детальніше див. [Розділ 6](#).

Оцінка результатів та підбиття підсумків Програми. Включав аналіз досягнень учасників/-ць Програми на основі відгуків, анкет зворотного зв'язку, інтерв'ю. Тривалість – 2 тижні. Детальніше див. [Розділ 7](#).

ПРИНЦИПИ РОБОТИ У ПРОГРАМІ 2021-2022 РР.



ПРИНЦИПИ РОБОТИ У ПРОГРАМІ 2021-2022 РР.

Діяльність в межах програми ґрунтувалася на таких принципах, що довели свою ефективність:

- **Повага до прав людини** – учасники/-ці процесу поважають права людини незалежно від їхньої раси, статі, мови, релігії та інших відмінностей між ними.
- **Рівність** – права й можливості кожного учасника/-ці процесу рівні та повинні враховуватись іншими.
- **Взаємоповага** – учасники/-ці процесу поважають думки та почуття кожного, розуміють межі особистих кордонів і не порушують їх при взаємодії.
- **Цінність кожного досвіду та точки зору** – кожен ментор та протезе мають унікальний професійний та життєвий досвід, що є цінним для спільної роботи та взаємообміну.
- **Ненасильницька комунікація** – під час висловлювання усі учасники/-ці процесу висловлюють свої думки, враховуючи почуття та потреби свої та інших.
- **Співпраця** – ментори – програми працюють як одна команда, і в разі необхідності підтримують та допомагають іншим.
- **Інклюзивність** – Програма сприяє залученню та включенню у робочий процес людей з інвалідністю та жінок. Цей принцип також враховується під час розробки проєктів протезе.
- **«Не нашкод»** – організувати роботу з учасниками/-цями Програми потрібно так, аби ні робочий процес, ні його результати, не завдавали шкоди учасникам/-цям.
- **Конфіденційність** – будь-яка інформація, отримана на всіх етапах роботи в Програмі не підлягає розголошенню.

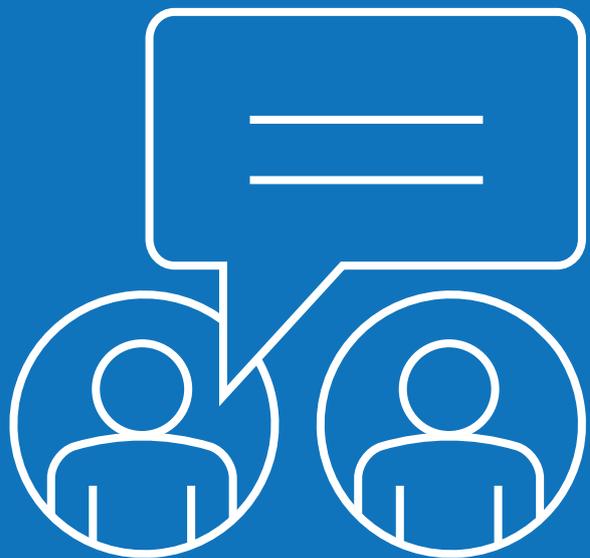
Досвід реалізації Програми показав, що вона є корисною як для протезе, так і для їхніх менторів. Під час роботи протезе отримали від ментора нові знання, навички та корисні контакти для досягнення поставленої мети. Натомість ментори вдосконалили свої навички у менторингу, міжособистісній комунікації, реалізували свої потреби в підтримці та допомозі побратимів та посестр з метою розбудови розгалуженої спільноти активних екскомбатантів/-ок з усіх областей України. Таким чином створювалася взаємовигідна співпраця для всіх учасників/-ць.

Дизайн Програми враховував потреби в особистісному розвитку як менторів, так і протезе. Для підтримки менторів і вдосконалення їхніх навичок, необхідних для менторингу, був залучений супервізор – професійний ментор, коуч, який у форматі тренінгів, групових та індивідуальних консультацій допомагав менторам опанувати навички менторства, налагодити роботу з протезе, розділити зони відповідальності, вимірювати прогрес та результати у роботі тощо.

Для підтримки протезе, до Програми був залучений військовий психолог-супервізор, який у форматі індивідуальних та групових консультацій допомагав протезе інтегрувати отримані знання, побороти бар'єри та перепони, які виникали на шляху реалізації власних ідей, планів і подолати труднощі, які виникали під час робочого процесу.

3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СПІВПРАЦІ «МЕНТОР – ПРОТЕЖЕ»



3.1. ХТО ТАКІ МЕНТОРИ ТА ПРОТЕЖЕ, ОСОБЛИВОСТІ ВІДБОРУ ТА ПОЄДНАННЯ

Ментор – екскомбатант/-ка АТО/ООС, що має досягнення в певній сфері професійного розвитку, має час, можливості та готовий ділитись своїм досвідом з іншим екскомбатантом/-кою (протеже), будувати взаємодію на основі партнерства, використовувати потенціал обох сторін для спільного їхнього зростання протягом всього періоду взаємодії. Така робота супроводжується постійною рефлексією, довірою та близькістю, проте не переходить кордони ділового рівня.



«У мене є потреба ділитися і віддавати. Свого часу мене дуже підтримали, багато інвестували як часу, так і коштів. Відповідно, і я тепер відчуваю свій обов'язок ділитися з іншими, допомагати своїм побратимам»,

– **Тарас Ковалик,**

ментор Програми менторства 2021-2022 рр. _____

Протеже – екскомбатант/-ка АТО/ООС, який прагне професійного або особистісного розвитку в певній сфері, має ідею та хоче втілити її в життя, та потребує підтримки з боку інших побратимів та посестр, які вже досягли певних професійних цілей, розробили проєкти й тепер готові ділитися досвідом з іншими.



«Екскомбатантам/-кам після закінчення військової служби дуже корисно отримати підтримку щодо вибору вектора свого подальшого руху, і щоб їм хтось такий як ти допоміг зробити перші кроки в цьому напрямку»,

– **Максим Зубов,**

протеже Програми менторства 2021-2022 рр. _____

Важливим етапом в організації роботи є відбір менторів і протеже. Зокрема він повинен здійснюватися за попередньо узгодженими критеріями, відповідність яким повинна бути підтверджена кандидатами в анкеті відбору, мотиваційному листі, або під час інтерв'ю тощо. Команда менторів і протеже формується через відкритий набір, співбесіду з організаторами Програми. Помічним буде долучати до таких співбесід екскомбатантів/-ок, які вже мали досвід менторства або військового психолога.

При відборі менторів і протеже варто оцінювати такі критерії:

Критерії для менторів

- наявність бойового досвіду;
- наявність практичного досвіду у певній сфері та досягнень в ній, які людина може підтвердити. Це може бути сфера ІТ, машинобудування, громадський сектор, політика, ін.
- бажання розвиватись у менторингу та готовність підтримувати інших екскомбатантів/-ок в їхньому розвитку;
- готовність і можливість приділяти достатньо часу роботі з протеже;
- наявність відповідних компетенцій (володіння навичками неконфліктного розв'язання проблем, налагодження діалогу, емоційного інтелекту, критичного мислення, ін.).

Критерії для протеже

- наявність бойового досвіду;
- бажання досягнути професійного розвитку у певній сфері, громадському або державному секторі, перекваліфікуватися, реалізувати власний проєкт, ін.;
- мотивація (готовність інтегрувати, отримані знання, та реалізувати поставлені цілі);
- готовність приділяти достатньо часу роботі з ментором;

Є кілька підходів у відборі менторів і протеже, кожен із яких має певні переваги та недоліки, тому радимо бути гнучкими в цьому процесі та орієнтуватися більше на свої ресурси та потреби. При відборі учасників/-ць також рекомендуємо дотримуватися гендерного балансу та враховувати різні потреби, як чоловіків, так і жінок. (Див. [Розділ 8](#)).

Зокрема радимо залучати не менше 10% жінок в Програму. Наприклад, це можна робити через інформаційну кампанію, комунікаційні повідомлення якої будуть спрямовані на залучення екскомбатанток, а також через організації та ініціативи, які безпосередньо працюють з екскомбатантками:



[ГО Жіночий
Ветеранський
Рух](#)



[проєкт
«Невидимий
батальйон»](#)



[спільноту
«Посестри»](#)



[жіночий
ветеранський
простір
«Рехаб»](#)

Спочатку набираємо менторів, а потім протеже. Якщо ви вирішили починати відбір з менторів, то це може спростити подальший процес відбору протеже. В такому випадку ви зможете анонсувати або прорекламувати менторів і саме на їхні компетенції, досягнення, прийдуть протеже, які захочуть з ними працювати. Викликом у такому підході може стати те, що серед запропонованих менторів будуть екскомбатанти/-ки зі сфер, на які не буде запиту від протеже.

Спочатку набираємо протеже, а потім менторів. Якщо ви вирішили починати відбір з протеже, то це може спростити подальший відбір менторів, адже у вас уже буде перелік сфер, на які є запити. Викликом у такому підході є те, що протеже можуть мати дуже вузькоспеціалізовані запити, під які буде важко знайти ментора. Наприклад, особливості роботи з квадрокоптерами в сільськогосподарській галузі.

Універсальний/Паралельний. За такого підходу ви будете одночасно бачити профілі менторів і протеже, які подаються на Програму, і зможете їх одразу поєднувати між собою. Є ризик, що за такого підходу може бути невідповідність між бажаннями протеже та можливостями менторів. Тому варто буде робити постійний додатковий набір як менторів, так і протеже в залежності від запитів протеже та компетенцій менторів.

Де шукати потенційних екскомбатантів/-ок-менторів?

- Всередині компаній
- У екскомбатантських спілках та об'єднаннях за регіонами
- Серед екскомбатантів/-ок-підприємців (Veterano Group, Regata Club, платформа Veterano Service, ін.)
- Серед випускників програм навчання та перекваліфікації для екскомбатантів/-ок («Воїну – гідна праця», Veteranius, IT Bro, Кіберзахисники, V-Corp, ін.)
- Серед екскомбатантів/-ок-випускників ВНЗ

3.2. ОСОБЛИВОСТІ СПІВПРАЦІ «МЕНТОР – ПРОТЕЖЕ»

Вдале поєднання ментора та протеже є ключовим фактором успішності їхньої співпраці. Таке поєднання повинно виходити з цінностей та спільних інтересів, ґрунтуватися на попередньому аналізі досвіду, можливостей та спільних зон розвитку обох учасників/-ць Програми. Під час поєднання ментора з протеже зважайте не лише на професійну сферу діяльності ментора, але й на людські якості. Важливо, щоб ментор підходив протеже емпатійно та ціннісно, що можна визначити шляхом діагностики цінностей менторів і протеже на початку проекту, а також подальшим їх порівнянням. Важливо також регулювати навантаження на менторів. Якщо ментор/-ка має щільний робочий графік, то закріплювати за ним не більше 2-х протеже.

Для того, аби ефективно побудувати взаємодію між ментором та протеже, зробити її максимально продуктивною, варто ознайомити кожного із завданнями, які стоять перед ним та зоною відповідальності.

Завдання менторів

- підтримувати постійну комунікацію з протеже, планувати, забезпечувати дотримання домовленостей;
- мотивувати та стимулювати протеже до роботи та розвитку;
- дотримуватися робочого графіку та домовленостей з протеже;
- пропонувати інструменти та методи організації робочого процесу;
- розвивати партнерські взаємини з протеже;
- допомагати протеже в рефлексії процесу навчання, аналізі успіхів і невдач.

Завдання протеже

- бути відкритим і активним;
- бути готовим слухати й отримувати поради;
- дотримуватися робочого графіку та домовленостей з ментором;
- бути відповідальним за ухвалення рішень та їх реалізацію

Перша зустріч ментора з протеже є надзвичайно важливою, адже від вдало налагодженого першого контакту залежить успіх і прогрес подальшої спільної роботи. Досвід проведення попередніх менторських програм свідчить, що «живі» зустрічі між менторами та протеже є найбільш комфортними та ефективними. Вони дозволяють використовувати окрім вербальної комунікації ще й невербальну, а також різноманітні техніки, наприклад, арттерапію, які потребують тісного контакту. Тому якщо ментор і протеже проживають в одному населеному пункті, а подальша їхня взаємодія здебільшого проходитиме дистанційно, то рекомендуємо провести першу зустріч наживо, задля встановлення неформальних зв'язків, підтримки взаємодії та комунікацій. На такій зустрічі важливо познайомитися, визначити очікування, протеже, потреби та запити, знайти спільні точки взаємодії для подальшої співпраці, налагодити довіру. У екскомбатантській спільноті довіра одне до одного часто найефективніше формується через обговорення таких запитань: «А ти де воював? А в складі якої бригади? А ти знаєш такого..?».

Подальшу роботу ментора з протеже варто планувати згідно зі спільно розробленим та узгодженим планом особистісного розвитку, а також відповідно до складеного графіка зустрічей задля досягнення визначених у плані цілей. Ментор може працювати зі своїми протеже як індивідуально, так і організувати їх у команду, якщо вони мають схожі запити. Рекомендуємо експериментувати з форматами, адже, як показує досвід, часто під час групової взаємодії у протеже виникають нові ідеї, приходять нові рішення, які сприяють подальшому прогресу роботи. Під час роботи ментору варто використовувати як менторський, так і тренерський (коучинговий) підходи, а також особистий і професійний досвід з перспективи екскомбатанта/-ки. Підтримка та скеровування ментора можуть реалізовуватись як у вигляді спільно розробленого плану особистісного розвитку, регулярних зустрічей, сесій зворотного зв'язку, надання професійних рекомендацій, обміну професійними контактами тощо, залежно від домовленості між ментором та протеже.

Під час роботи над втіленням плану особистісного розвитку рекомендуємо використовувати різноманітні техніки та інструменти:

○ **Для розвитку ідей**



[мозковий штурм](#)



[6 капелюхів мислення](#)



[ментальні карти](#)



[морфологічний аналіз](#)



[синектика](#)

○ **Для реалізації ідей**



[SWOT-аналіз](#)



[SMART-цілі](#)



[модель Grow](#)



[чотири питання для планування](#)

ПРИКЛАД

Робочий процес між ментором і протеже може бути організований в декілька етапів та включати:

- Знайомство, пошук спільних точок взаємодії для подальшої співпраці, налагодження довіри;
- Спільне пропрацювання запиту для роботи;
- Розробка плану особистісного розвитку;
- Робота над втіленням плану особистісного розвитку, внесення змін і коригування дій відповідно до потреби;
- Моніторинг та оцінка результативності співпраці; (Див. розділ Оцінка ефективності роботи)
- Підбивання підсумків і завершення співпраці.



«Співпраця менторів і протеже – це двосторонній зв'язок і рух. Так само як я підтримую та допомагаю своїм протеже, так само вони підтримують мене»,

– **Дмитро Лобанов,**

ментор Програми менторства 2021-2022 рр.

Поради для менторів, які допоможуть налагодити роботу з протеже:

- Підтримуйте в роботі протеже, не вдаючись до тиску, а навпаки, зберігаючи партнерські взаємини.
- Намагайтеся слухати та чути, не перебиваючи протеже. Будьте готові управляти сильними емоціями протеже.
- Зберігайте особисті кордони, не бійтеся говорити правду, але робіть це екологічно. Не порівнюйте, кожен досвід особливий і має право на існування.
- Не применшуйте свій досвід і не порівнюйте його з досвідом іншого спеціаліста, що знається на темі краще. Будь-який досвід особливий, цікавий та може бути більш дієвий в роботі з протеже.
- Зберігайте гідність – тоді вона буде зберігатись під час побудові комунікації з протеже.
- Орієнтуйтеся на ситуацію, умови та конкретний кейс. Чіткі методології та інструменти не завжди можуть працювати, що потребуватиме не формальних, а «живих» рішень, що будуть доречними саме для ситуації протеже. Це індивідуальний підхід, що завжди цінується екскомбатантами/-ками.
- Піклуйтеся про свій внутрішній ресурс, обирайте ідеї та напрями роботи, які цікаві. Намагайтеся ширше дивитись на досягнення позитивного результату з протеже: долучайте вузькоспеціалізованих спеціалістів, намагайтеся креативно поєднувати ідеї, налагоджувати співпрацю з проектами/ідеями/запитами інших екскомбатантів/-ок, створювати партнерську мережу та взаємопідтримку між зацікавленими сторонами.

Якщо ментор відчуває пасивність з боку протеже до будь-яких дій та взаємодії, то рекомендуємо перейти на особистий рівень та поговорити відверто про зацікавленість і мотивацію у роботі, нагадати про мрію/ідею/задум, які протеже хотів втілити в життя. Варто ще раз проговорити та розділити зону відповідальності кожного, нагадати, що роль ментора в підтримці та допомозі, а не в контролі та примусі до роботи. Якщо ментор бачить, що протеже втрачає мотивацію до роботи, то варто змалювати візію позитивного та результативного майбутнього, яке може чекати на протеже в разі повернення до роботи, а також звернутися до прикладів інших людей, які б могли підтримати мотивацію протеже у продовженні роботи. Якщо ментор побачив, що протеже демонструє пасивність після певної зустрічі, то варто проаналізувати ситуацію, яка склалася, і спробувати знайти спільні рішення для її розв'язання. В разі, якщо всі інструменти були використані, а протеже не демонструє активної позиції у роботі, то можна звернутися до сторонніх експертів, наприклад, супервізора протеже, військового психолога, ін.

Комунікація і взаємодія ментора та протеже повинна ґрунтуватися на засадах відкритості, поваги та взаєморозуміння, дотримання етичних норм та ділової етики. Важливо пам'ятати, що співпраця ментора і протеже можлива лише за умови взаємної згоди. Якщо такої немає з боку протеже, і при використанні всіх методів/інструментів менторингу встановити з ним контакт не вдається – це сигнал до зміни умов співпраці.



«Це щось нове. Це щось на рівні я – тобі, а ти – мені. При цьому ніхто тебе не буде сварити, якщо ти зробиш щось не так, вимагати чогось. Це ніби дружній симбіоз. Ти знаєш, що у тебе є ментор, але він водночас тобі також і друг»,

– **Гліб Рагозін,**

протеже Програми менторства 2021-2022 рр.

В класичному менторингу кожен ментор працює індивідуально зі своїм протеже. Натомість досвід реалізації Програми, в якій ментори працювали як команда, довів свою ефективність. З огляду на це, за можливості, радимо об'єднувати менторів у команду. Такий підхід дозволить із залучених менторів створити базу спеціалістів з різних галузей, які володітимуть різними компетенціями та вміннями та зможуть за потреби підтримувати протеже у вузькоспеціалізованих темах. Окрім цього, ментори зможуть підтримувати та допомагати одне одному, якщо виникатимуть певні труднощі у взаємодії з протеже.

3.3. СИСТЕМА АДМІНІСТРУВАННЯ

При розробці системи адміністрування варто враховувати рівень комп'ютерної грамотності менторів і протезе. Для обміну файлами та збору інформації рекомендуємо користуватися хмарними сховищами, такими як Google Drive, OneDrive. Якщо рівень володіння учасників/-ць Програми онлайн-технологіями є невисоким, то перед початком роботи варто провести тренінг щодо особливостей роботи з онлайн-сервісами.

Аналіз інформації про учасників/-ць Програми дозволить ефективніше поєднати менторів з протезе, беручи до уваги соціально-демографічні показники такі, як стать, вік, місце проживання, ін. Збір такої інформації можна здійснювати через створення та заповнення відповідних таблиць у Excel, які повинні містити таку інформацію: ПІБ, місце проживання, стать, вік, контактний телефон, електронна пошта, запит, очікування від участі.

Домовленості між ментором та протезе про спільну роботу, як і будь-який інший тип взаємин, повинен бути чітко регламентованим і базуватися на згоді обох сторін. Бажано, щоб така згода була оформлена як договір у письмовій формі, в якому були б прописані зони відповідальності та завдання кожної сторони, а також принципи, на яких базуватиметься подальша робота. І хоча такий документ не матиме юридичної сили, проте до нього можна буде апелювати в разі виникнення певних суперечливих, чи конфліктних ситуацій у взаємодії ментора з протезе.

Відповідальність за відстеження прогресу у роботі з протезе та його адміністрування рекомендуємо покласти на ментора. Для цього рекомендуємо розробити у форматі Excel-таблиці щоденник ментора, в який ментор вноситиме інформацію про запит протезе, фіксуватиме їхні зустрічі та домовленості. У цей документ ментор повинен буде занести інформацію про мету/місію свого менторства, очікування протезе, цінності та принципи ментора, спільні цінності та принципи з протезе, питання до супервізора. Кожну проведену зустріч з протезе варто фіксувати у щоденнику за такою схемою: «Дата і тема зустрічі», «Що було добре, що можна покращити?», «Результат, домашнє завдання».

Планувати зустрічі між ментором та протезе краще через спільний онлайн календар (Google Calendar, Outlook Calendar), в якому учасники/-ці зможуть назначати одне одному зустрічі, а організатори зможуть легко та зручно відстежити їхню частоту й регулярність. Регулярні комунікації та зворотний зв'язок від менторів і протезе дозволить тримати руку на пульсі справ, які відбуваються в Програмі, оперативно реагувати на потреби/запити. Для цього рекомендуємо раз на два тижні проводити онлайн зустрічі з менторами та протезе та обговорювати актуальні питання. Для з'ясування оперативних питань, проведення коротких опитувань, підтримки регулярної комунікації, рекомендуємо користуватися спільними чатами з менторами та протезе, які можна створити у зручних для всіх месенджерах, наприклад Telegram, Facebook.

3.4. ВИКЛИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ґрунтуючись на висновках, які були зроблені менторами Програми менторства «Рівний – рівному» для екскомбатантів/-ок 2021-2022 рр. у процесі співпраці з протезе, розглянемо виклики, які можуть постати перед менторами наступних програм, а також можливі шляхи їх подолання або мінімізації негативного впливу.

Виклики	Рекомендації
Відсутність запиту в протезе, але наявне бажання щось роботи	Протезе може мати бажання, час, енергію, проте не мати зрозумілого та чіткого запиту, що він готовий робити. Він також може мати багато тем, над якими йому було б цікаво працювати, але не може визначити їхню пріоритетність та обрати одну для роботи. У такому випадку варто щиро та відкрито проаналізувати всі ідеї та можливості екскомбатанта/-ки, спробувати віднайти реалістичний запит, або відмовитись від співпраці, якщо є розуміння того, що протезе не готовий до конкретних дій. Ви можете використовувати щирість як «шліфувальний папір», який дозволить відсікати зайве, достукатись до справжнього запиту протезе та його мотивації до роботи.
Кардинальна зміна запиту	Запит протезе може змінюватись від моменту першого знайомства з ментором до повного погодження його для подальшої роботи. Така трансформація свідчить про спільну глибоку взаємодію та готовність до продуктивної співпраці. Запит – це основа мотивації. Він повинен бути щирим та зрозумілим для обох сторін. Тому правильне його опрацювання – ключовий індикатор успіху в співпраці. Будьте гнучкими та готовими працювати з новими запитами, які виникатимуть в процесі роботи.
Реалістичність і доцільність ідеї	В процесі роботи з протезе важливо вчасно оцінити ідею для подальшої роботи, проаналізувати її доцільність та спроможність самого екскомбатанта/-ки її реалізувати. Не варто погоджуватись відразу впроваджувати ідею без додаткового опрацювання, оскільки надалі з великою ймовірністю може виявитися, що протезе втратив

	<p>мотивацію та готовий припинити діяльність, що свідчитиме про неефективність попередньо проробленої роботи, несприйняття протезе менторської підтримки як дієвого інструменту та не готовності його до будь-якої підтримки в цілому.</p>
<p>Відповідність запиту можливостям екскомбатанта /-ки</p>	<p>При виборі запиту необхідно зважати на професійні можливості екскомбатанта/-ки реалізувати ідею та відповідність між обраною темою та навичками, на які він може спиратись. Не варто вселяти у протезе надію, що все вийде, якщо ідея є завідомо нереалістичною. Важливо відразу проаналізувати вимоги, необхідні для реалізації запиту, адже якщо в процесі роботи виявиться багато очевидних неврахованих факторів, то це стане розчаруванням для протезе. Залучення іншого екскомбатанта/-ки як прикладу проходження такого шляху значно спростить процес пропрацювання запиту, дозволить подивитись на реальний досвід свого побратима, його шлях, початковий стан, з якого він стартував, та чого вдалось досягти, проблеми з якими зіштовхнувся та рішення, які не спрацювали. Такий досвід дозволяє заземлитись і реалістично подивитись на ситуацію.</p>
<p>Соціальний проєкт як ідея допомоги собі</p>	<p>При виборі ідеї реалізації соціальних ініціатив важливо зважати, наскільки протезе розуміє, чому саме ця діяльність є для нього найважливішою, та чому обрана ідея повинна бути реалізована, особливо коли вже існують схожі проєкти. Проте якщо екскомбатант/-ка немає роботи, його базові потреби та потреби родини не задоволені, і він немає розуміння як можна покращити свій стан, то допомога іншим може стати ще більш травмувальним процесом. Таке бажання бути корисним може бути завуальованою потребою допомогти собі.</p>
<p>Ідея зарди фінансування</p>	<p>Вибирати ідею лише зарди ідеї отримання на неї фінансування не можна, особливо якщо вона не принесе користі ні для самого протезе, ні для того, для кого повинна бути реалізована. Максимально критичний аналіз, зручні та незручні питання дозволять знайти справжню мотивацію, що в цілому може змінити ідею на актуальнішу, або відмовитись від неї взагалі.</p>

**Розфокусо-
ваність діяльності
протеже**

Готовність екскомбатанта/-ки одночасно опанувувати декілька напрямків (бути кондитером, ІТ-спеціалістом, паралельно працювати на роботі, приділяти час родині, бути в теробороні) робить неможливим ефективну роботу по кожному з них. В такому випадку важливо зрозуміти реальну причину такого кола захоплень, спробувати сфокусувати роботу на більш пріоритетних напрямках через складання щотижневої програми та відстежування отриманих результатів.

**Не сприйняття
протеже будь-
яких кроків та
діяльності**

В процесі співпраці протеже може відкидати будь-які пропозиції ментора, мати скептичне ставлення до пропонованих дій, відмовлятися від співпраці з іншими спеціалістами. Ймовірно, це може свідчити про потребу психологічної допомоги або неготовність екскомбатанта/-ки до зростання, оскільки це потребує здійснення конкретних кроків та зусиль. Порівнювати та ставити в приклад когось більш успішного може спрацювати зворотно, оскільки ще більше підкреслить для протеже нерозуміння ментором його ситуації.

**Протеже усім
задоволений, все
йде ідеально**

Такий стан також може бути індикатором того, що не все в порядку. Постійний зворотний зв'язок і моніторинг дасть зрозуміти, чи відповідає такий стан дійсності, чи є просто захисним механізмом, який приховує істинну потребу екскомбатанта/-ки. Якщо ментор не може самостійно розв'язати цю ситуацію, варто залучити профільного спеціаліста.

**Втрата віри
протеже у свої
можливості
та готовність
покинути
розпочату
діяльність**

Оцінка ситуації та підбір правильного інструменту допомоги дозволять протеже проходити такі моменти небезпеки та рухатись далі відповідно до свого плану особистісного розвитку.

**Труднощі
в комунікації
з протеже**

Говоріть із протеже простою людською мовою, без шаблонних фраз і складної термінології. Орієнтуйтеся на потребу, а не сліпо слідуєте лише методології. Будьте готові визнавати свої недоліки, але не забувайте також про свої переваги.

Зважайте на психологічний стан протеже, пам'ятайте про можливий різкий перепад настрою екскомбатанта/-ки, замкненість і перекладання відповідальності. Будьте готові до різних сценаріїв роботи з такими станами. Створення безпечного простору та довіри, сприятимуть врегулюванню та відновленню роботи. За необхідності залучайте до співпраці військового психолога, адже він може допомогти усунути, або мінімізувати психологічні бар'єри, які заважають протеже в досягненні поставлених цілей.

УСПІШНІ КЕЙСИ СПІВПРАЦІ:

Наталія Хомотюк – прийшла на проєкт з ідеєю підтримки ментального здоров'я екскомбатанток на базі Центру психологічної підтримки «Сім'я» в Бердянську Запорізької області. За час співпраці з менторкою розробили пілотний багатокомпонентний проєкт «Геройки діють – героїнки мріють», метою якого є сприяння соціальної адаптації екскомбатанток у суспільство. Проєкт складається з серії психологічних груп підтримки для екскомбатанток в індивідуальних та групових форматах, відкритих зустрічей та фотосесії, під час якої кожна жінка змогла б розкрити свою індивідуальність та втілити в життя свою маленьку мрію. Реалізація проєкту розпочалася в кінці січня 2022 року.

Рагозін Гліб – професійний військовий, 10 років віддав військовій службі, прийшов у проєкт із запитом перекваліфікації та працевлаштування у цивільній сфері. Завдяки підтримці ментора, екскомбатант пропрацював свої сильні сторони, створив резюме, мав досвід проходження співбесід і врешті знайшов роботу в охоронній сфері.

Шаповалов Сергій – прийшов на проєкт з ідеєю облаштування документальної студії для екскомбатантів/-ок. Завдяки співпраці з ментором, переорієнтував свою ідею на зйомки серії короткометражних фільмів про історії успіху екскомбатантів/-ок. Його проєкт також здобув перемогу на хакатоні екскомбатантських ідей «Ветерандвіж». Наразі екскомбатант закінчив зйомки 1 серії фільму, підготував обладнання та готує цілісний відеопроект.

Зубов Максим – прийшов на проєкт із запитом опанування сфери програмування. Завдяки співпраці з ментором, екскомбатант знайшов роботу у новій сфері, а також провів презентацію власного [курсу](#) для екскомбатантів/-ок з основ QA, де буде викладати тестування для побратимів.



4.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СПІВПРАЦІ «МЕНТОР – СУПЕРВІЗОР»



Задля підвищення ефективності співпраці між менторами та протеже, посилення компетенцій менторів у менторингу та сприяння їхньому професійному розвитку, в Програму рекомендуємо залучати супервізора менторів – фахівця, що має досвід менторського та коучингового супроводу, психологічну освіту та розуміє процеси, які проходять ментори та протеже під час взаємодії. Така людина допоможе поглибити знання в менторстві, опанувати принцип «рівний – рівному», визначити зони відповідальності у роботі з протеже, побудувати організаційно-технічний механізм взаємодії з протеже, а також моніторинг їхньої роботи.

РЕКОМЕНДОВАНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ РОБОТИ СУПЕРВІЗОРА З МЕНТОРОМ:

- 1. Діагностика цінностей** – збір та опис цінностей кожного ментора з метою усунення конфліктів з протеже, профілактики вигорання та демотивації. У разі потреби супервізор може оперувати до унікальних цінностей кожного ментора/-ки, без застосування універсальних порад.
- 2. Розподіл зон відповідальності** – визначення обсягу відповідальності менторів та їхніх протеже, спільних зон відповідальності. Кожен ментор/-ка складає перелік своїх функцій та отримує щодо них зворотний зв'язок від супервізора, у разі потреби вносить корективи планованого обсягу відповідальності, після чого кожен ментор пропонує його своїм протеже для роботи.
- 3. Рольова гра з відпрацювання різних стилів менторства** – застосовується для ознайомлення менторів з різними стилями менторства, в результаті чого вони обирають той, який найбільше їм підходить, і керуються ним у процесі роботи. Кожен учасник/-ця отримує від наставника/-ці таємне завдання з певним стилем менторства і типом помилки, які потрібно відтворити. Інший учасник/-ця в цей час перебуває в ролі протеже, решта групи спостерігає. Ментори виконують завдання по колу, отримують фідбек від супервізора та групи, за результатами чого роблять висновки й обговорюють думки, які прийшли в процесі роботи.
- 4. Надання зворотного зв'язку** – може відбуватись різними типами в залежності від ситуації та особливостей комунікації з протеже: [Sandwich](#) (формат надання зворотного зв'язку, де спочатку говориться позитивне повідомлення, далі надається конструктивний відгук про роботу, який завершується закріпленням позитивної ноти в розмові), [BIFF](#) (коротка, інформативна, дружня форма зворотного зв'язку), [SSC](#) (формат надання зворотного зв'язку, який базується на тому, що варто почати роботи, що необхідно припинити, а що продовжити), методика зворотного зв'язку через визнання (застосовується з метою відстеження змін та прогресу у роботі з протеже).



5. Методика встановлення цілей за системою SMART.



6. Робота з опором і конфронтацією (зняття тиску, усвідомлення, трансформація), чарт розв'язання конфліктів.

7. Модель Такмена із групової динаміки для роботи з групою протезе і/або командами.

8. Методи психологічної підтримки під час втрати мотивації у протезе (фокус, перевірка цінностей, [асоціація і дисоціація](#)).

9. Методи підтримки себе, оцінки власного стану під запит менторів/-ок ([щоденник рефлексії](#), супервізія, перевірка рівня емоційного і фізичного стану, задоволеність від роботи з протезе).



КЕЙС

Один із менторів Василь працював в Програмі з трьома протезе. На групових супервізіях він не ділився з групою щодо викликів у роботі з протезе, лише брав активну участь в обговоренні питань інших, наданні підтримки та рекомендацій у команді. Однак під час індивідуальних супервізій були виявлені певні виклики у роботі з протезе:

- перейняття відповідальності за проєкт протезе на себе;
- втома від занадто активної виключності в роботу протезе;

Першим інструментом у роботі супервізора з ментором стало надання правдивого і конструктивного зворотного зв'язку щодо роботи з протезе як інструмент усвідомлення і прийняття ситуації. Після того, як Василь проаналізував причини, були надані рекомендації щодо повернення зон відповідальності між ментором і протезе, складено комфортний для всіх графік роботи, обговорені критерії для уникнення нового «занурення» в проєкти протезе, надана емоційна підтримка, повторно опрацьовано цінності ментора і важливість зберігати певні кордони й дистанцію для уникнення вигорання. На наступних групових супервізіях Василь надав інформацію про успішне застосування наданих рекомендацій і створених разом інструментів збереження його енергії й ресурсів, а також збалансованої та ефективної роботи з протезе.

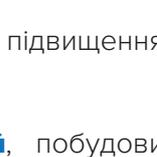
5.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО СПІВПРАЦІ «ПРОТЕЖЕ – СУПЕРВІЗОР»



Задля підтримки протече та допомоги в інтеграції отриманих на Програмі знань, пропрацювання бар'єрів та перепон, таких як страх, тривога, невпевненість в собі, які заважають реалізації ідей, розв'язання суперечливих ситуацій, що виникають у взаємодії з менторами, в Програму рекомендуємо залучати військового психолога-супервізора. Взаємодія протече з військовим психологом сприяє максимальній концентрації протече на роботі та реалізації ідей, а також дозволяє краще засвоїти життєво необхідні навички та вміння для гарного самопочуття, взаємодії з суспільством і покращення психічного здоров'я.

Рекомендовані інструменти для роботи військового психолога-супервізора з протече, які можуть використовуватись і коригуватись залежно від індивідуальних і групових запитів:

- 1. Форма самооцінювання**, яка розроблена Університетом Джонса Хопкінса і адаптована Центром психічного здоров'я при Національному університеті «Києво-Могилянська академія», дозволяє визначити індивідуальний рівень тривоги, стресу та функціональних можливостей.
- 2. Техніки заземлення, прогресивної м'язової релаксації** (пошук нових, більш продуктивних думок/оцінок на стресові ситуації) для роботи зі стресом і тривогою.  
- 3. Техніка Ікігай** («Що ви любите?», «В чому ви сильні?», «Що потрібно людям?», «За що мені платять (готові платити)?») з метою визначення життєвих пріоритетів, цінностей та життєвої мети. 
- 4. Техніки програми СЕТА «Розв'язання проблем», «Думати по-іншому»**, допомагають визначити зовнішні та внутрішні перешкоди, які заважають в реалізації задумів. 
- 5. Техніка «Три питання»**, яка полягає в переведенні переконання «Треба» в «Хочу», дозволяє підвищити мотивацію. 
- 6. Вправи на опанування навички резильєнтності та стресостійкості (пружності)** – при взаємодії з суспільством і викликами на шляху реалізації планів у взаємодії з ментором/-кою. Коригування за потреби ціннісних переконань і уявлень – при взаємодії «екскомбатант/-ка/суспільство». 
- 7. Вправи «Дихання»**, програми СЕТА «Відновлення активності», для підвищення ресурсу.
- 8. Вправи щодо розпізнавання можливих конфліктних ситуацій**, побудови стратегій задля їх уникання, можливих шляхів подолання конфліктів і пошук спільних рішень для розвитку.

Розглядаючи питання психологічного стану екскомбатантів/-ок, варто зважати на загальну низьку культуру психологічної гігієни в Україні, коли відвідування психолога вважається проблемою та часто сприймається як прояв захворювання.

Згідно з [дослідженням MOM](#), 55% екскомбатантів/-ок ніколи або майже ніколи не обговорювали події, які сталися під час військової служби, оскільки не готові демонструвати свої проблеми. Лише 7% опитаних повідомило про наявність постійного психолога.



Ця Програма не є винятком, що теж підтверджує дану тенденцію: з 40 екскомбатантів/-ок, які були учасниками/-цями Програми менторства «Рівний – рівному» у 2021-2022 рр. лише 8 відвідали психологічні консультації. Разом з тим, в процесі роботи з екскомбатантами/-ками в менторів виникає розуміння необхідності додаткової підтримки, оскільки протеже часто можуть демонструвати спад активності, депресивні стани, невпевненість чи спротив щодо дій. Лише 20% готові самостійно звертатись до спеціаліста, дізнавшись про таку можливість. В інших випадках рекомендовано залучати екскомбатантів/-ок до таких послуг через тренінги, групові заходи, консультації, де інші екскомбатанти виступають тренерами та доносять інформацію про важливість отримання психологічної підтримки та піклування про своє ментальне здоров'я. Такий опосередкований метод дає час на прийняття свого стану та формування потреби в отриманні допомоги, дозволяє без тиску на прикладі побратимів показати, що звертатися до психолога і працювати з ним – це нормально, і що така робота позитивно впливає на самопочуття екскомбатантів/-ок.

КЕЙС

Під час роботи над своїм проектом протеже Уляна не відчувала прогресу у своїй роботі, що створювало у неї відчуття бездарності, знецінення власного професійного досвіду і втрати мотивації. Коли команда організаторів запропонувала учасниці спробувати попрацювати з іншим ментором, то її реакція була така: «Це проблема в мені, а не менторі. Я, мабуть, вже ні на що не здатна». Після консультації з військовим психологом-супервізором, який допоміг їй розібратися, що заважає їй в реалізації проекту, і чому не йде робота з ментором, протеже погодилася на співпрацю з іншим ментором. Уже за місяць нової співпраці протеже надіслала повідомлення: «У мене розпочався пілотний проект з психологічної підтримки жінок-екскомбатанток, з новим ментором дуже круто працювати. Вона багато дає підтримки та нових знань. Добре, що я тоді погодилася на консультацію з супервізором».

6.

НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА ДЛЯ МЕНТОРІВ І ПРОТЕЖЕ



За можливості рекомендуємо організувати навчальну програму для менторів і протеже, яка сприятиме їхньому особистісному та професійному розвитку. Так, навчальна програма для менторів допоможе екскомбатантам/-кам, які здебільшого можуть не мати великого досвіду в менторингу, опанувати навички, необхідні для роботи з протеже, засвоїти теоретичні засади менторства та застосувати їх безпосередньо на практиці у роботі з підопічними. Натомість навчальна програма для протеже допоможе їм опанувати soft skills, необхідні для того, аби побудувати успішну кар'єру, власний проєкт, бізнес, ін. Організація навчальної програми дозволить зробити участь у Програмі цікавою, як для менторів, так і для протеже, а також допоможе прокачати себе і опанувати нові навички.

Навчальна програма для менторів може складатися з таких основних тем, як «Термінологія менторів і протеже», «Базові принципи роботи», «Можливі помилки у роботі», «Рівні відповідальності», «Стилі менторства», «Методи екологічного і конструктивного фідбеку», «Критерії успішності роботи з протеже», «Групова динаміка та інструменти для роботи», «Практичні інструменти керування опором, зняття та ескалації». Тренером для такої програми рекомендуємо залучати спеціаліста/-ку з менторингу, коуча, який/-а має понад 3 роки практичного досвіду.

Навчальна програма для протеже. Перед початком її запуску варто провести опитування серед протеже та визначити теми, які будуть актуальними для більшості. На основі зібраних даних варто планувати подальший розклад тренінгів та тренерський склад. З досвіду проведення попередніх Програм найбільший відгук отримали тренінги на такі теми: «Ораторська майстерність та основи самопрезентації», «Комунікації та фандрейзинг», «Таймменеджмент», «Емоційний інтелект», «Планування», ін. Для підтримки балансу та збереження принципу «рівний – рівному» половину тренерів рекомендуємо залучати з екскомбатантського середовища.

7.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОБОТИ З ЕКСКОМБАТАНТКАМИ



Нижче наводимо поради, які допоможуть налагодити роботу з екскомбатантками та сприяти її ефективності.

- доносити до протезе думку про те, що на жінок-екскомбатанток суспільний тиск може бути набагато більшим, ніж на чоловіків, оскільки в суспільстві може часто переважати стереотипне уявлення, що чоловік – це захисник, який повинен захищати країну, а жінка – берегиня, і перш за все повинна берегти домашній затишок. Також багатьом нагадують про їхнє материнство, і що вони «кинули дітей». Це болючі точки, які повинні бути враховані й відпрацьовані між ментором і протезе, повинні бути надані інструменти протидії дискримінації, аби поступово змінювати суспільну думку, відходити від дискримінації;
- розуміти наявність дискримінації в професійних колах, а також суспільстві: від відмови взяти на роботу через можливість декретної відпустки до нав'язування певної гендерної поведінки. Навіть психологи можуть розділяти на «чоловічу» і «жіночу» поведінку, чи стиль реагування, що одразу накладає стереотипи на жінок і чоловіків і створює певні очікування і переконання. Наприклад, «емоційна жінка», «певно в неї ПМС», «треба їй чоловіка хорошого», «жіноча команда – це спілка пліткарок», ін. Варто обговорювати з протезе, що дискримінація не є нормою і не допускати в роботі навіть жартів, які можуть нести дискримінацію;
- враховувати у роботі поняття «друга зміна», «гендерна стеля». «Друга зміна» – це хатні й побутові справи, якими зайнята жінка після роботи, часто її роботу вдома сприймають як належне. «Гендерна стеля» – це певний ліміт на просування жінки кар'єрними сходами. Ці аспекти повинні бути враховані під час планування проєктів, розподілі часу та задач.
- доносити до протезе важливість дотримання балансу у всіх сферах. Часто екскомбатантки перестають піклуватися та дбати про себе.
- допомогти відділити свої цілі від тих, які нав'язані суспільством. Постійно повертатися до питання: «Чому я це роблю?».
- мотивувати та підтримувати. Робити фокус уваги на себе. Стимулювати та мотивувати відзначати навіть незначні кроки успіху, сильні сторони.

8.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОБОТИ З ЕКСКОМБАТАНТАМИ/-КАМИ З ІНВАЛІДНІСТЮ



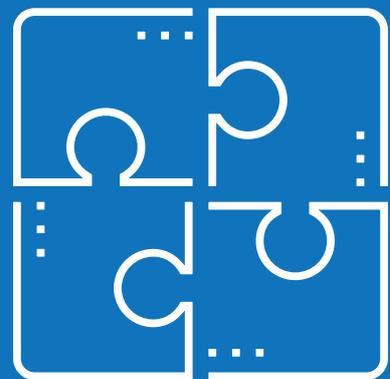
Нижче наводимо поради, які допоможуть налагодити роботу з людьми з інвалідністю та сприяти її ефективності.

- керуватися у роботі [Довідником безбар'єрності](#), в якому прописані коректні терміни у сфері інклюзії, форми звернень і особливості роботи з людьми з інвалідністю;
- найважливіший аспект, який потрібно враховувати – жодного жалю чи «особливого» ставлення. Людина з інвалідністю така сама, як і людина без неї, тому ставлення повинно бути рівне;
- якщо інвалідність людини пов'язана з хронічними хворобами, чи ментальними порушеннями, то краще взяти кілька консультацій у відповідних фахівців (лікарі, психотерапевти), аби врахувати особливості роботи, стану протезе, можливі перепони чи тригери, яких слід уникати. Можна як консультиватися з тими, хто працює з людиною, так і мати власних залучених спеціалістів;
- якщо проєкт протезе охоплює професійну тематику – проконсультуйтеся з фахівцями про те, які технічні запити, можуть виникати. Наприклад, елементи інклюзивної інфраструктури (пандуси, шрифт Брайля, відсутність яскравих кольорів, чи різких запахів тощо). Це важливо враховувати при побудові конкретних кроків, критеріїв пошуку роботи, ін.;
- важливо залучати та інтегрувати людину з інвалідністю в змішану команду, де є представники нормотипових людей (без інвалідності) задля взаємної адаптації і можливості доповнювати роботу одне одного.



9.

**РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ ЗАСТОСУВАННЯ
ПРОГРАМИ МЕНТОРСТВА
«РІВНИЙ – РІВНОМУ»
ДЛЯ ЕКСКОМБАТАНТІВ/-КАМИ
У РІЗНИХ СФЕРАХ**



9.1. ПРОБЛЕМАТИКА ЩОДО ПРОФЕСІЙНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ЕКСКОМБАТАНТІВ/-ОК

Згідно з дослідженням [IREX «Реінтеграція ветеранів»](#), в якому протягом серпня-жовтня 2021 року взяло участь 2000 екскомбатантів/-ок з усієї України, 42% з яких зазначили, що після завершення служби хочуть змінити роботу через переоцінку цінностей, отримані травми, втрату кваліфікації, необхідність бути дотичним до суспільно-важливих справ, як то реалізація соціальних проєктів, участь у житті громад, робота в органах державного управління. Професійна реалізація стає невіддільною частиною реінтеграції екскомбатантів/-ок у суспільство. Навчання також займає важливе місце в цьому процесі, адже сприяє працевлаштуванню та отриманню гідного заробітку. З 8-річного досвіду роботи Громадської організації «Центр Зайнятості Вільних Людей», успішна реінтеграція екскомбатантів/-ок можлива за умов паралельної підтримки психологічного та фізичного стану. З іншої сторони, реалізація в професійній сфері може слугувати першою сходинкою до включеності у суспільство та усвідомлення потреби займатися опрацюванням травматичного досвіду з терапевтом.



Основними чинниками, що впливають на якість та швидкість професійної інтеграції екскомбатанта/-ки, є стан здоров'я, психологічний стан, проживання конкретного травматичного досвіду, тривалість військової служби. Не менш важливими в цьому процесі є прийняття екскомбатанта/-ки суспільством, в тому числі роботодавцями, підтримка близьких, друзів.

Процес професійної інтеграції має різні складові. Залежно від конкретного досвіду та потреб людини, можуть бути актуальні всі або деякі з них:

- Професійна самоідентифікація, пошук себе (профорієнтація, кар'єрний коучинг);
- Перекваліфікація, здобуття нової професії; ([Розділ 9.3](#))
- Працевлаштування або самозайнятість; ([Розділ 9.2](#))
- Адаптація у колективі.
- Професійний розвиток.

Проходженням екскомбатантом/-кою процесу професійної реінтеграції може супроводжуватися певними складнощами, наприклад, під час взаємодії з колективом, у сприйнятті та розумінні певної інформації, під час навчання, адже через службу екскомбатанти/-ки «випадають» з життя на тривалий час, а після поверненню не можуть швидко адаптуватися до змін, що відбулись за період їхньої відсутності. На цьому етапі важливо мати «безпечного» побратима-ментора, який уже пройшов подібний шлях пошуку себе та реінтеграції, а тому зможе допомогти розібратися з усіма нюансами та підтримає. В наступних розділах методології ми розглянемо сфери, де може бути застосована Програма менторства для екскомбатантів/-ок за принципом «рівний – рівному», впровадження якого пришвидшить та пом'якшить адаптаційний процес для екскомбатантів/-ок після завершення служби.

9.2. КОМПАНІЇ/БІЗНЕС

Впровадження Програми менторства для екскомбатантів/-ок «Рівний – рівному» на рівні компаній може сприяти адаптації екскомбатантів/-ок в колективі, підвищенню їхньої кваліфікації, розширенню можливостей щодо кар'єрного розвитку, ін.

Розглянемо кілька прикладів організації Програми різними стейкхолдерами:

ВЕЛИКИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС

Програма менторства для екскомбатантів/-ок «Рівний – рівному» може бути впроваджена як:

- частина корпоративної культури різноманіття та інклюзії з орієнтацією на Ц ілі сталого розвитку;
- вдосконалення вже впровадженої системи адаптації персоналу компанії;
- частина системи розвитку персоналу та формування кадрового резерву
- складова корпоративної соціальної відповідальності;
- складова формування бренду роботодавця.

За відсутності перерахованого вище, саме така Програма може стати поштовхом до впровадження культури різноманіття, адаптації та розвитку персоналу у компанії.

Організаторами процесу можуть бути: HR-менеджер, менеджер з оцінки персоналу, L&D менеджер, керівник проєкту/відділу, менеджер з різноманіття та інклюзії.

Менторами можуть бути: екскомбатант/-ка, який спішно інтегрувався в компанію, має відповідний досвід та посаду, має бажання та мотивацію розвиватися як ментор та розвивати інших.

Протеже можуть бути: екскомбатант/-ка, який щойно працевлаштувався в компанію, або переходить на іншу посаду у компанії.

МАЛИЙ БІЗНЕС

Програма може бути організована між компаніями або в середині однієї компанії.

В середині компанії менторство може бути застосоване для адаптації екскомбатанта/-ки в колективі та професійного розвитку, або за аналогією з великим та середнім бізнесом.

Організаторами процесу можуть бути: екскомбатантські спільноти, об'єднання малого бізнесу, міжнародні організації, ГО, екскомбатанти/-ки-ментори, екскомбатанти/-ки-протеже.

Менторами можуть бути: екскомбатант/-ка-власник бізнесу, менеджер успішного малого бізнесу у конкретній сфері.

Протеже можуть бути: екскомбатант/-ка-підприємець-початківець.

Успішні кейси:

Бізнес-інкубатор BizClub від ГО «Центр зайнятості Вільних людей» – підтримка розвитку підприємництва в Маріуполі, Краматорську, Северодонецьку, Дніпрі та Одесі серед ВПО, екскомбатантів/-ок і представників громади, що приймає. Серед менторів Програми були зокрема і екскомбатанти/-ки, які за принципом «рівний – рівному» надавали підтримку учасникам/-цям у розширенні, модернізації, або перезапуску бізнесу з метою досягнення стабільного прибутку.

Юрій Щирін, засновник компанії з Інтернет-маркетингу AIM, окрім ветерано-орієнтованості всередині компанії, постійно займається популяризацією та розвитком підприємництва серед екскомбатантів/-ок. Наразі він опікується та допомагає як ментор двом учасникам бойових дій, які вже мають власну справу. *«У мене 2 учні. Один займається ремонтами квартир в Києві, він переїхав з Донецька, екскомбатант/-ка. А другий у Здолбунові системний адміністратор, який робить свій маленький бізнес із обслуговування комп'ютерів у своєму містечку».* В роботі з підприємцями-екскомбатантами/-ками є своя специфіка. Юрій відзначає, що 80% часу його сесій з підопічними – це «сеанси психотерапії»: підбадьорення, боротьба з їхніми страхами перед невдачами, спроба подолати «страх попросити про допомогу», адже для розвитку власної справи потрібно постійно долати внутрішні страхи та бар'єри, і він сам, разом зі своїм ментором, постійно шукає методи й шляхи як це робити. Отриманий досвід Юрій передає своїм підопічним. Пропонує змінювати пропозицію, здешевлювати її, якщо клієнт не готовий платити більше, шукати компромісний формат чи розширювати асортимент продукції чи послуг.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМИ:

- створювати та розвивати базу контактів потенційних менторів-екскомбатантів/-ок з-поміж працівників;
- залучати додаткових експертів/консультантів під конкретні потреби;
- проводити моніторинг та оцінку процесу впровадження Програми;
- за консультаціями щодо впровадження такої Програми, або окремих її частин, рекомендуємо звертатися до ГО «Центр зайнятості Вільних людей», яка може допомогти знайти менторів, зробити відбір менторів і протеже, організувати робочий процес, налагодити систему адміністрування, ін.

9.3. ВНЗ

Впровадження Програми менторства для екскомбатантів/-ок «Рівний – рівному» на рівні вищих навчальних закладів може допомогти екскомбатантам/-кам під час вступу, зокрема із заповненням документів та поясненням необхідних правил та процедур, у тлумаченні законодавства щодо прав та пільг екскомбатантів/-ок на навчання, у супроводі та підтримці екскомбатантів/-ок під час навчання задля полегшення їхнього процесу адаптації до навчального процесу.

Така Програма може бути втілена у різних форматах в залежності від потреб та можливостей вищого навчального закладу, наприклад, як:

- частина культури ВНЗ;
- складова адаптації нових студентів та інтеграції в студентське середовище;
- ініціатива співробітників певних кафедр;
- фандрейзингова кампанія зі збору коштів на стипендії для навчання екскомбатантів/-ок.

Організаторами процесу можуть бути: адміністрація університету, наукові співробітники окремих кафедр, студенти, випускники.

Менторами можуть бути: екскомбатанти/-ки-старшокурсники, екскомбатанти/-ки-випускники.

Протеже можуть бути: екскомбатанти/-ки-першокурсники.

Успішні кейси:

[Центр «Ветеранська служба»](#) на базі Львівської політехніки, який був реалізований за підтримки компанії SoftServe, став першим в Україні простором для екскомбатантів/-ок на базі університету. Тут екскомбатанти/-ки та військовослужбовці, які повернулися з місць бойових дій, можуть інтегруватись в навчальний процес, отримати допомогу щодо вступу, психологічну підтримку, ін.



У центрі екскомбатанти/-ки також можуть отримати низку безоплатних послуг, а саме: оформлення навчальних пільг, юридичну підтримку та консультування, академічну підтримку та планування навчання, особисте менторство та скерування до необхідних служб, активності, спрямовані на розв'язання проблем, які впливають на процеси реінтеграції та повернення до мирного життя.

Програма професійного розвитку у сфері кібербезпеки та реінтеграції для екскомбатантів/-ок АТО/ООС «Кіберзахисники», виконавцями якої виступають КПІ ім. Сікорського та KMBS, спрямована на підтримку екскомбатантів/-ок в опануванні нового перспективного фаху та дозволяє максимально м'яко та комфортно здійснити перехід від військової служби до цивільного життя. Програма побудована на принципах «рівний – рівному», за кожним учасником/-цею проєкту закріплюється ментор, який впродовж 4 місяців навчання забезпечує супровід екскомбатанта/-ки: ділитися власним досвідом і допомагає долати виклики, які виникають у форматі щомісячних онлайн-зустрічей. Кожен другий учасник/-ця Програми отримує пропозицію щодо працевлаштування, або стажування в державних, або міжнародних компаніях.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ:

- створювати та розвивати базу контактів потенційних менторів-екскомбатантів/-ок з-поміж студентів та випускників;
- впроваджувати та розвивати програми адаптації студентів у ВНЗ і включати туди екскомбатантів/-ок-випускників та екскомбатантів/-ок старших курсів. Такі програми дозволяють новим студентам-екскомбатантам/-кам інтегруватися у нове середовище за підтримки студентів старших класів, познайомити з можливостями, які доступні у ВНЗ та допоможуть побудувати нові соціальні зв'язки.
- заохочувати до самоорганізації працівників різних кафедр, підтримувати в ініціюванні та реалізації певних проєктів, які б включали підходи менторства для екскомбатантів/-ок «рівний – рівному» та шукати під них фінансування.
- заохочувати студентів до проведення фандрейзингових кампаній для збору коштів на стипендії для навчання екскомбатантів/-ок і в рамках цього процесу просувати ідею менторства «рівний – рівному».

9.4. ГРОМАДСЬКИЙ СЕКТОР

Впровадження Програми менторства для екскомбатантів/-ок «Рівний – рівному» на рівні громадських організацій може сприяти професійному розвитку екскомбатантів/-ок, підвищенню організаційної спроможності екскомбатантських організацій.

Така Програма може бути втілена у різних форматах в залежності від потреб та можливостей вищого навчального закладу, наприклад, як:

- підвищення кваліфікації працівників всередині організації
- складова програм обміну між організаціями за певними напрямками
- напрямок проєктної діяльності
- в рамках підвищення інституційної спроможності ГО

Організаторами процесу можуть бути: голова організації, керівники відділів/напрямків, окремі працівники.

Менторами можуть бути: екскомбатанти/-ки-фахівців певних напрямків, наприклад, комунікацій, фандрейзингу, проєктменеджменту, ін., екскомбатанти/-ки-керівники екскомбатантських спілок, екскомбатанти/-ки як зовнішні консультанти.

Протеже можуть бути: екскомбатанти/-ки, які опановують певний напрямок в організації, екскомбатанти/-ки-керівники екскомбатантських спілок.

Успішний кейс:

На Програму менторства «Рівний – рівному» для екскомбатантів/-ок Едуард Кашпор, голова ГО «Маріупольський центр допомоги учасникам АТО», прийшов із запитом підтримки його організації у підготовці та написанні грантових заявок. ГО понад рік не могла залучити кошти на підтримку екскомбатантських проєктів. Під час роботи з менторкою Оленою Трегубенко, психологинєю та тренеркою Veteran Hub, їхні зусилля були спрямовані на опануванні навичок складання та написання грантових заявок, розборі попередньо поданих заявок та роботі над помилками. Завдяки плідній і регулярній роботі менторки не лише з протеже Програми, але й іншими членами команди, організація подала на різні конкурси кілька проєктів і уже отримала підтвердження щодо фінансування одного з них.

ВИСНОВКИ

Досвід реалізації Програми менторства для екскомбатантів/-ок за принципом «рівний – рівному» продемонстрував, що після завершення участі в проєкті, екскомбатанти/-ки краще інтегруються у професійне та суспільне середовище. Отримані на проєкті знання та навички, допомогли учасникам/-цям віднайти улюблене заняття, роботу, започаткувати власну справу, або розпочати громадську діяльність. Таким чином, Програма заклала міцне підґрунтя для розвитку міжобласної мережі активних екскомбатантів/-ок, які стали агентами змін у своїх громадах, долучилися до створення активного екскомбатантського руху, як на міжобласному, так і всеукраїнському рівнях.

З огляду на прогнозоване збільшення кількості екскомбатантів/-ок з початку повномасштабної війни в Україну в чотири рази, з 1,2 млн до 5 млн осіб, потреба в програмах соціальної та професійної адаптації для екскомбатантів/-ок збільшуватиметься та потребуватиме більш системного підходу з метою розробки єдиних підходів і принципів у наданні послуг з медичної та психологічної реабілітації, а також професійної адаптації екскомбатантів/-ок, до розробки яких повинно бути залучене широке коло стейкхолдерів, зокрема органи державної влади, сім'ї екскомбатантів/-ок, громади, роботодавці, ін. З одного боку, реінтеграція екскомбатантів/-ок потребуватиме більше часу, а з іншого – нових підходів до формування державної політики за цим напрямом, зважаючи на складну економічну ситуацію в країні, масштабність та жорсткість воєнних дій. Результати оцінки процесу реінтеграції екскомбатантів/-ок на рівні громади, проведеної в 2020 році, показали, що успішна реінтеграція залежить від здатності екскомбатантів/-ок до самоорганізації та встановлення довгострокових та стійких цілей. Екскомбатантський рух є вирішальним фактором повернення до цивільного життя, тому очікується, що у повоєнний період відбудови України кількість екскомбатантських проєктів як бізнес-, так і соціального спрямування значно зросте, як і запитів на працевлаштування. Такі проєкти та ініціативи потребуватимуть допомоги та підтримки в реалізації, тому Програма менторства для екскомбатантів/-ок за принципом «рівний – рівному» може допомогти в цьому, забезпечити екскомбатантів/-ок сучасними інструментами для інтеграції в суспільство, зважаючи на пережитий військовий досвід.

