

## Занятие 1

### Основные мысли

Менторинг — это стратегическое партнерство, где ментор передает свои опыт и знания, обеспечивая поддержку в развитии и прогрессе mentee: фаундера и его команды.

Ментор – это человек, который меняет подход фаундера к бизнесу, обеспечивая более гармоничное развитие бизнеса. Успешный менторинг возможен исключительно на основании осознанного фаундером запроса.

Причина поиска ментора – кризис в компании. Виды кризиса: стагнация бизнеса, необходимость привлечения инвестиций и географическое/продуктовое масштабирование.

Скиллсет ментора составляют base, special, soft и hard skills. В этом курсе мы рассматриваем base skills.

### **Подготовительное задание «Потенциальные mentee».**

Необходимо проанализировать свое окружение, найти 1-2 предпринимателей и «продать» им идею менторинга. Разумеется, речь идет о тестовом менторинге, о помощи вам в обучении. Задание является критичным, начиная с 5-ого занятия вам будет необходимо начать работу с найденными фаундерами.

### **Исследовательская задача 1 «Оценка опыта по скиллсету»**

По шаблону произвести оценку каждого навыка по девятибалльной шкале, где 0 – навык вовсе не сформирован, 1 – был опыт, но не чувствуете себя экспертным, 2 – крайне уверенное владение.

## Занятие 2

### Основные мысли

Ментор от менторинга получает много разных полезных вещей: деньги, систематизацию знаний, новых партнеров, личный PR, хеджирование рисков и снижение тревожности, возможность изучения нового, wellbeing и даже fun.

Менторингом не стоит заниматься, если у вас доминирует желание менять людей, вы устали от текущей деятельности и хотите отвлечься, ищите способ заработать, пытаетесь скомпенсировать менторингом неудачи в собственном бизнесе. Особенно не стоит идти в менторинг потому, что это модно.

Профессиональная этика – это совокупность норм поведения, мораль некоторой общественной группы, профессии. Зрелость профессии определяется наличием общепринятых норм. Неэтичное поведение обычно называется непрофессиональным. Непрофессиональное поведение разрушает доверие.

Мало начать партнерство в менторинге, нужно уметь еще его корректно прекратить. Три сценария завершения партнерства:

1. Отказ в менторинге: несовпадение ценностей, несовпадение целей, недостаток компетенций
2. Отказ в цикле: ошибка анализа целей фаундера/смена целей, неэтичность методов фаундера, отсутствие химии
3. Отказ после цикла: отсутствие перспектив, недостаток компетенций фаундера/ментора, завершение задачи

Доверие (феномен доверия) – это положительные взаимоотношения между людьми, позволяющие каждой из сторон быть уверенной в порядочности, открытости, доброжелательности и честности другой стороны, с которой она находится в тех или иных отношениях. Менторинг – услуга на доверии.

### **Исследовательская задача 2 «Ценности ментора и менторинга».**

Необходимо описать собственные мотивы как ментора и ожидания от менторинга для себя. Иными словами, дать ответ на два вопроса: «Почему я хочу заниматься менторингом?» и «Что я планирую получить от менторинга?». Смысл задачи в сравнении ответов на аналогичные вопросы, на которые вы отвечали «на входе» в курс. Предполагается, что ваши ответы станут более осязаемыми, либо вы убедитесь, что менторинг – это не ваше.

Результат необходимо отправить преподавателю по e-mail не позже, чем за 2 дня до начала третьего занятия. Формат приведен в шаблоне к занятию.

## Занятие 3

### Основные мысли

50% успешного менторинга - наличие запроса у фаундера. Утопично формировать запрос рекламой, фаундер должен созреть. Созревание фаундера = кризис в компании.

Personal message — это ваше сообщение, состоящее из 3-4 предложений, по смыслу которых можно понять:

1. ваш деловой имидж, вашу стоимость: сколько вы стоите как бренд, какая у вас ценовая планка
2. вашу целевую аудиторию: с кем вы работаете или на кого вы работаете
3. ваше уникальное торговое предложение: чем вы отличаетесь от других

Необходимо создавать контент. Это единственный секрет личного бренда.

### **Исследовательская задача 3 «Личный бренд».**

Необходимо провести SWOT-анализ себя, как эксперта, понять, на чем стоит делать фокус в коммуникациях. Рекомендуем сразу определить свой индустриальный домен, он будет существенной частью personal message. После этого необходимо собрать сам personal message, описать его 3-4 абзацами. Затем сформулировать основные каналы (2-3) и составить примерный план публикаций для каждого из них. Рекомендуем горизонт – 3 месяца.

### **Опциональная исследовательская задача**

Необходимо оценить личный бренд любого одnogруппника по открытым источникам (сайт, публикации в социальных сетях, статьи, выступления на конференциях и пр). Рекомендуется оценить чистоту personal message, то есть распознаваемость и узнаваемость основных посылов в проанализированных материалах. Также, через анализ лайков и комментариев, примерно оценить объем и лояльность аудитории одnogруппника.

## Занятие 4

### Основные мысли

Три основных запроса к ментору:

- Бизнес находится в стагнации;
- Нуждается в инвестициях для масштабирования;
- Нуждается в новых рынках/ продуктах для масштабирования.

Три стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный.

12 основных компетенций фаундера как менеджера:

- Команда: есть ролевая модель, менеджеры понимают свою ответственность и сферы деятельности, общение в команде управления уважительное и деловое;
- Процессы: описаны регламенты, автоматизированы сценарии, установлены KPI;
- Продукт: существует беклог, проводятся демо спринтов, оценивается удовлетворенность разработкой;
- Маркетинг: понятна стоимость лида, лиды квалифицированы, производится когортный анализ;
- Продажи: понятна стоимость оплаты, проводится допродажа, есть скрипты и обучение сейлзов;
- Стратегия: оцифрованы цели на три года, есть роадмап, есть бюджет на год;
- PR: есть статьи о компании, есть блог компании, компания участвует в конференциях и выставках;
- Учет: проводится план-факторный анализ, считаются затраты в разрезе типов продуктов, исполнение прогноза затрат на месяц +/- 20%;
- HR: автоматизирован рекрутинг, есть процедура онбординга, есть инструменты внутренних коммуникаций;
- Арбитраж: проводятся встречи one-to-one, есть групповые планерки команды управления, реализована матричная структура управления;
- Обмен информацией: есть расписание встреч, стратегия и планы регулярно транслируются, проводятся отчетные мероприятия для всей команды;
- Нетворкинг: проводятся встречи с партнерами и конкурентами, компания участвует в акселераторах, компания общается с фондами и ангелами.

## Занятие 5

### Основные мысли

Структура интервью:

- Обзор бизнеса, проблемы, формулирование запроса;
- Целеполагание фаундера;
- Уточнение ценностей;
- Анализ компетенций;
- Поиск стоп-факторов сотрудничества.

### **Исследовательская задача 4 «Тип фаундера»**

Необходимо провести интервью с фаундером (-ами) выбранных стартапов и зафиксировать результаты пяти этапов интервью. Необходимо детально проанализировать проблемы и запрос, а также стоп-факторы сотрудничества. Для регистрации результатов интервью необходимо использовать шаблон.

## Занятие 6

### Основные мысли

Роль — это те функции, которые выполняет работник в команде, основанные на тех компетенциях, которыми он владеет в той или иной степени.

Компетенция - способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении профессиональных задач.

Три самых сложных кейса нарушения ролевой модели:

- Отсутствие HR, back office на стадии роста: огромные транзакционные издержки, интриги и кризис доверия;
- Объединение ролей маркетинга и продаж: спиральное падение, увеличение САС при сокращении LTV;
- Фаундер в роли CEO на стадии “плато”: потеря стратегических фокусов, окукливание в текучке.

Три лучших кейса роли фаундера:

- Фаундер стратег + фаундер CEO;
- Фаундер стратег + фаундер продукт + фаундер продажи;
- Фаундер стратег + фаундер маркетинг.

## Занятие 7

### Основные мысли

#### Структура оценки:

- Определить индикаторы (артефакты) ролей;
- Выявить ответственных за индикаторы и “серые зоны”;
- Оценить компетенции членов команды;
- Оценить коммуникационную культуру управленческой команды;
- Сформировать выводы и оценить возможные трудозатраты и риски.

#### Признаки зрелой коммуникационной культуры:

- Наличие расписания встреч, регулярные встречи;
- Наличие регламентов, описанных процессов или правил;
- Все знают, кто за что отвечает;
- Есть культура конструктивного решения конфликтов;
- Есть метод управления на пересечениях функций;
- Наличие признаков матричной структуры управления;
- Все одинаково видят цели и стратегию компании;
- Культура уважения к ошибкам;
- Превалирование цифр над эмоциями.

### **Исследовательская задача 5 «Команда mentee»**

Необходимо провести интервью с членами команды mentee и проанализировать ролевую модель команды. Стоит зафиксировать основные выпадающие роли и разработать рекомендации по развитию команды. Особое внимание необходимо обратить на наличие потенциала команды и зрелость коммуникационной культуры.



## Занятие 8

### Основные мысли

Три типа вознаграждения:

- Долгосрочный: опцион
- Краткосрочный: фикс + бонус
- Партнерский: фикс + опцион

Три вида регламентирующих сотрудничество документов:

- Договор об оказании услуг;
- Опционное соглашение;
- Драфт предложений по корректировке устава/SHA.

Правила оформления сотрудничества:

- Изучайте фаундеров, собирайте отзывы;
- Оформляйте договоренности письменно;
- Организуйте контроль над операционной деятельностью компании;
- Требуйте создания бюджета и организации управленческого учета;
- Проверяйте цифры, которые предоставляет вам фаундер;
- Обеспечивайте максимальную публичность своей работы с компанией.

### **Исследовательская задача 6 «Офер»**

Необходимо разработать шаблон собственного предложения о менторинге. Шаблон должен включать в себя описание процесса менторинга, ожидаемые результаты, стоимость и гарантии ментора. Особое внимание необходимо обратить на дополнительные «плюшки», которые вы можете дать mentee.

## Занятие 9

### Основные мысли

Назначение дорожной карты:

- Калибровка ожиданий фаундера и ментора;
- Структурирование взаимодействия, состоящего из этапов и шагов;
- Формулирование образа результата каждого этапа и шага;
- Отражение ключевых вопросов, обсуждаемых фаундером и ментором;
- Оценка сроков и трудозатрат реализации шагов.

Три этапа менторинга:

- Стратегический: создание стратегии вместе с фаундером и топ-менеджерами, проведение продуктовой сессии;
- Тактический: создание объемного плана и трансляция его команде;
- Операционный: сопровождение и экспертная поддержка принятия решений фаундером и некоторыми топ-менеджерами в контексте стратегии и объемного плана.

### **Исследовательская задача 7 «Дорожная карта»**

Необходимо разработать дорожную карту менторинга выбранного вами стартапа. Для ее разработки необходимо ориентироваться на запрос фаундера и результаты анализа фаундера и команды. Дорожная карта должна включать в себя минимум четыре этапа. Особое внимание необходимо обратить на декомпозицию этапов и выделение шагов для каждого из них. Сформированную дорожную карту необходимо обсудить с фаундером.

## Групповая Q&A сессия

### Подготовка

Для подготовки к сессии необходимо сформулировать 1-3 вопроса и направить преподавателю по e-mail за два дня до начала сессии. Желательно формулировку вопроса «упаковать» в контекст для минимизации недопонимания. Преподаватель ответным письмом направит информацию о том, какие вопросы будут обсуждаться на сессии.

### Организация

Сессия будет состоять из трех этапов: разбор исследовательской задачи 7 (20 минут), ответы на вопросы (60 минут) и свободная беседа (20 минут). Комментарии и дополнительные вопросы – по поднятой руке или в чате.