



Intergenerational Succession in SMEs Transition INSIST

Moduł 2

Mentoring

Pascal Echardour

Adinvest Development – AZUR Valorisaton

Avignon, 2016

Aleksander Surdej, Iwona Kubica

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Cracow, 2016



1. Wstęp do modułu

Ta część stanowi wprowadzenie do wszystkich kluczowych kwestii omawianych w materiałach szkoleniowych. Została napisana w taki sposób, aby motywować czytelników do kontynuacji lektury.

Cały program szkolenia koncentruje się na rozwoju wiedzy dotyczącej kluczowych kwestii podczas sukcesji przedsiębiorstwa (strategia, finanse, aspekty prawne, społeczne i kulturalne).

Moduł dotyczący mentoringu, jest jedną z czterech części INSIST Project Training i ma na celu zwiększenie świadomości właścicieli lub przyszłych właścicieli MSP dotyczącej wyzwań oraz celów MSP w okresie sukcesji.

Kolejną grupę docelową stanowi społeczność mentorów, która zajmuje się wspieraniem właścicieli MSP, którzy znaleźli się w kluczowych okresach życia MSP. Potencjalni mentorzy, lub przyszli mentorzy, będą mieli również okazję do działania i zastanowienia się nad zaistniałymi przypadkami i działaniami, a następnie uzyskać wiedzę dotyczącą globalnego podejścia do mentoringu i własnej zdolności do działania jako mentor w środowisku małych i średnich przedsiębiorstw.

1.1. Przegląd

Krótki opis kursu zapewnia zdefiniowanie celu kursu oraz ogólnych wyników, które powinny zostać osiągnięte podczas jego trwania.

Moduł ma na celu zrozumienie zasad doradztwa poprzez wykłady i sesje ćwiczeniowe oparte na przykładach stosowanych modeli sukcesji w MSP.

Koncepcja mentoringu, jak również kluczowych umiejętności, rozwijana poprzez wykłady i sesje warsztatowe, ma na celu rozwój wiedzy i umiejętności. Studium przypadku i praca w grupie służą zrozumieniu celów mentoringu i zastosowaniu nabytych umiejętności w prowadzeniu firmy rodzinnej.

1.2. Zakres

Kurs ten identyfikuje wiele aspektów mentoringu, które funkcjonują na różnych płaszczyznach i które współdziałają z mentoringiem biznesowym w MSP poprzez następujące działania:

- wytyczne dotyczące najlepszych praktyk w zakresie mentoringu,
- uwarunkowania udanych działań mentoringu dla właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw w celu wspierania procesu sukcesji,
- komunikacja interpersonalna służąca do identyfikacji i budowania pozytywnych relacji z właścicielami małych i średnich

- przedsiębiorstw w celu wprowadzenia warunków udanego mentoringu,
- skuteczność działań mentoringu w kontekście sukcesji.

Na podstawie tego materiału grupy docelowe będą miały możliwość osiągania różnych rezultatów ze względu na ich wcześniejsze doświadczenia i różne oczekiwania. Na podstawie nabytej wiedzy, osoby kończące kurs będą mogły współpracować jako mentorzy wykorzystując w pracy zdobyte umiejętności, wiedzę o środowisku MŚP i właścicielach MŚP.

Studenci będą koncentrować się głównie na analizach sytuacji, zasad, stanowisk, aby móc ocenić globalne podejście mentoringu. Również mogą być w stanie oceniać kluczowe umiejętności i kompetencje, które mogą zostać nabyte dzięki zastosowanym przez właścicieli rozwiązaniom.

1.3. Grupa docelowa

Identyfikacja grupy docelowej. Adresatami są uczniowie, do których szkolenie jest skierowane. Bardzo ważne jest, aby zdefiniować tę grupę w celu odpowiedniego zaprojektowania szkolenia.

Aby stworzyć listę zadań, którą powinna wykonać grupa docelowa, należy zidentyfikować wiedzę i umiejętności, które uczniowie są zobowiązani posiadać przed podjęciem kursu.

Kurs jest skierowany do dwóch, różnych grup docelowych sklasyfikowanych ze względu na różne oczekiwania:

1 - Praktycy / doświadczeni zawodowo:

Kurs może prowadzić do praktykowania pracy na stanowisku mentora biznesowego w MSP, dzięki udzielaniu niezbędnego wsparcia podczas procesu sukcesji. Ich doświadczenie i własne umiejętności będą stanowić klucz do oceny, aby zapewnić współpracę kandydata na mentora z właścicielem MŚP na odpowiednim poziomie.

- Dotychczasowe doświadczenia: mogą oni posiadać doświadczenie zdobyte w MSP, dzięki któremu znają kulturę istniejących zachowań i podejść za pomocą których budują zaufanie i uznanie właściciela MSP.
 - co najmniej 3 lata pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach na stanowiskach zarządczych
 - jako były właściciel MSP
- Przed oceną umiejętności i wiedzy: aby osiągnąć wszystkie zakładane efekty, i być w stanie realizować udane kontrakty w mentoringu należy obowiązkowo posiadać kilka kluczowych umiejętności miękkich.

- Generalna wiedza dotycząca zagadnień prawnych i finansowych dla MŚP (nie konieczne specjalista ds. rachunkowości)
- Posiadanie wiedzy dot. strategii, sprzedaży i marketingu
- Umiejętność ocena szans na rynku (może być przydatna)

2 - Magistranci:

Kurs może prowadzić do zrozumienia sytuacji w MŚP, po to aby móc ocenić kontekst sukcesu i zidentyfikować ewentualne problemy konieczne do rozwiązania.

Mogą oni wykorzystać swoje indywidualne, miękkie umiejętności, do oceny swoich zdolności do wykonywania zawodu mentora, która stanowiłaby ich pierwszą pracę w środowisku MSP.

2. Cele modułu

Cele modułu szkoleniowego zostały jasno określone. Oczekuje się, że cele ogólne zostaną osiągnięte przez uczniów/praktykantów do końca modułu szkoleniowego. Identyfikacja tych celów jest bardzo istotna, ponieważ dzięki temu możliwe jest stworzenie efektywnego programu szkoleniowego zawartego w niniejszym pakiecie. Ponadto, cele modułu powinny zostać określone w sposób właściwy, aby móc osiągać wysoki poziom nauczania (np. dla celów akredytacji lub marketingowych dla potencjalnych dostawców szkoleń).

Moduł pomaga rozszerzać wiedzę dotyczącą mentoringu firmy rodzinnej. Nacisk zostanie położony na wspieranie właścicieli firmy w procesie sukcesji przedsiębiorstwa.

Wymagane materiały:

Wszystkie wymagane materiały szkoleniowe lub technologie, konieczne do ukończenia tego kursu to:

- Małe urządzenie wideo połączone z laptopem użyte do celów wizualizacji.

Egzaminowanie

Opis formy egzaminowania po przeprowadzonym kursie, w tym testy wstępne, wymagania końcowe oraz liczba punktów potrzebna do pozytywnego zaliczenia kursu.

Lista referencyjna

Zasoby, które będą wykorzystane w trakcie kursu.

The Situational Mentor: An international review of competence, edited by David Clutterbuck and Gill Lane (2004), published by Gower Publishing Limited, ISBN: 0 566 08543 7

The Handbook of Mentoring at work: Theory, Research and Practice, edited by Belle Rose Ragin and Kathy E.Kram, (2007), published by Sage Publication Inc., ISBN 978-1-4129-1669-1

Advising Family Enterprises; Examining the Role of Family Firm Advisors, SAGE: Family Business Review,

http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/FFI_on_Friday/ffi-vol4-34-editorial.pdf

Kryteria oceny

Krótki przegląd kryteriów oceny dla wszystkich grup docelowych (praktyków, magistrantów).

Kryteria oceny dla praktyków różnią się od tych dla studentów. Ponadto, zaliczanie poszczególnych rozdziałów również będzie się różniło.

Weryfikowanie nabytej wiedzy z rozdziałów 1 i 2, będzie się odbywać poprzez ocenę indywidualnej pracy przedstawionej w formie pisemnej.

Egzaminowanie po ukończonym rozdziale 3 będzie natomiast skoncentrowany na Reflective Journal, który będzie obligował uczestników do refleksji na temat oczekiwanego wyniku uczenia się przez jego / jej własne doświadczenia. Każda ocena jednostkowa będzie składową oceny końcowej.

Wymagania techniczne

Wpisz wymagania techniczne (np.minimalne wymagania systemowe).

- Narzędzia takie jak:
 - (Diigo <https://www.diigo.com/>
 - or Zotero <https://www.zotero.org>
- Platformy do grupowej pracy jak Drive czy Coospace (?)
- Małe urządzenie wideo wykorzystane do ćwiczeń w rozdziale 3, które połączone z laptopem służą do wizualizacji informacji.

3. Kluczowe koncepcje / Problemy

Ta część została poświęcona zidentyfikowaniu kluczowych kwestii, które zostały omówione w module szkoleniowym. Proszę zachować spójność pomiędzy zawartością modułu a formularzem aplikacyjnym.

Niniejszy moduł szkoleniowy ma na celu rozwijanie wiedzy na temat mentoringu, zwiększenie świadomości dotyczącej mentoringu dla właścicieli MŚP w kontekście sukcesji firmy. Ponadto, poprzez praktykowanie różnych form pracy indywidualnej, prac grupowych i symulacji, uczestnicy kursu mogą być w stanie samodzielnie ocenić swoje umiejętności mentoringowe w określonym kontekście, a następnie zastanowić się nad przyszłym rozwijaniem wiedzy i umiejętności jako mentor.

4. Rozdziały

Każdy moduł zostać podzielony na rozdziały, które będą systematyzowały wiedzę w celu efektywniejszego opanowania ich zawartości. . Każdy moduł szkoleniowy ma objętość ok. 60-70 stron, natomiast każdy rozdział nie powinien przekraczać 8-10 stron.

Pierwszy i drugi rozdział stanowi odpowiedź na wiele pytań. W tej części w szczególności zostanie wykorzystana literatura dotycząca mentoringu (np recenzje rozdziały, historie, ...). W ten sposób zostaną omówione różne aspekty mentoringu, zaczynając od konsultingu, a kończąc na dobrych praktykach w komunikacji interpersonalnej, dzięki któremu możliwe jest efektywne doradztwo.

<u>Rozdział 1</u>	Zdolność do identyfikacji, co jest potrzebne w konkretnej interakcji mentoringowej
<u>Rozdział 2</u>	Możliwość tworzenia bezpiecznego i przyjaznego otoczenia, który jest możliwy dzięki wzajemnemu zaufaniu i szacunkowi
<u>Rozdział 3</u>	Możliwość tworzenia świadomości, w celu wsparcia w planowaniu działań

4.1. Cele jednostkowe

Musisz określić cele, które powinny być jasne, tak aby student wiedział co jest od niego oczekiwane. Co powinien uczeń / praktykant wykonać do końca rozdziału? Cele podane tutaj powinny być odpowiednie i adekwatne do kontekstu całego modułu szkoleniowego. Cele jednostkowe powinny być określone w sposób właściwy dla opisanego szczegółowych efektów uczenia się (np. w celu przygotowania procedur egzaminacyjnych).

Wstępne cele są obowiązkowe, aby móc wyjaśnić proces oceny, który obejmuje indywidualną pracę studenta.

Ten etap będzie wykorzystywał następujące narzędzia współpracy i platformy:

- Udostępnianie dokumentów, (wszystkie rozdziały),
- Działalność społeczną (rozdział 1),
- Dokumenty współtworzone (rozdział 3),
- Web-spotkania (rozdział 3)

ROZDZIAŁ 1 – Podstawowe zagadnienia

Musisz określić cele, które powinny być jasne, tak aby student wiedział co jest od niego oczekiwane. Co powinien uczeń / praktykant wykonać do końca rozdziału? Cele podane tutaj powinny być odpowiednie i adekwatne do kontekstu całego modułu szkoleniowego. Cele jednostkowe powinny być określone w sposób właściwy dla opisanego szczegółowych efektów uczenia się (np. w celu przygotowania procedur egzaminacyjnych).

Trzon każdej jednostki będzie zawierać wyjaśnienie lub omówienie kluczowych zagadnień zidentyfikowanych. W celu dalszego zilustrowania kluczowych kwestii i / lub przykłady i metody wizualizacji powinny być wykorzystane.

Warunek: brak

Jakie zadania powinien potrafić wykonać student / stażysta po ukończeniu unit 1?

Wspólny wynik dla wszystkich studentów / stażystów powinni być w stanie

- Opisać, zilustrować i oceniać własne standardy postępowania,
- Opisać etyczne aspekty działań mentoringowych,
- Wyjaśnić i wykazać różnice pomiędzy coachingiem, mentoringiem i innymi formami wsparcia dla przedsiębiorców,
- Analiza i różnicowanie właścicieli MŚP ze względu na potencjał na profesjonalne wsparcie,
- Analiza porozumienia pomiędzy właścicielem MSP a mentorem, w tym jego obowiązki i odpowiedzialność.

Specyficzne części dla profesjonalistów będą dotyczyć następujących umiejętności:

- Opisu i omówienia z właścicielem MSP szczegółów relacji w mentoringu.
- Analiza, ocena i określenie umowy, w szczególności zidentyfikowanie tego co jest właściwe, a co nie, co jest i nie jest oferowane oraz swoich obowiązków,
- Określenie skutecznej współpracy mentoringowej oraz zidentyfikowanie potrzeb właściciela MSP w przygotowaniu procesu sukcesji.

Rozdział 1 : Podstawowe zagadnienia

Zdolność do identyfikacji, co jest potrzebne w konkretnej interakcji mentoringowej

LO-1.1: Zrozumieć i udowodnić własnym zachowaniem standardy postępowania i wytyczne etyczne.

LO-1.2: Rozpoznać różnice pomiędzy coachingiem, mentoringiem i wsparciem udzielanym przez innych specjalistów.

LO-1.3: Zrozumieć znaczenie rozmów ze specjalistami na temat wytycznych i konkretnych parametrów relacji mentoringu.

LO-1.4: Zdefiniowanie szczegółów współpracy tzn. jakie działania są pożądane, oferowane oraz spisanie obowiązków mentora i właściciela przedsiębiorstwa.

Rozdział 1: Zawartość

<u>Kolejność 1.</u> : Etyczne i zawodowe standardy	
<u>Działania społecznościowe:</u> Indywidualne oddziaływanie na współpracy internetowej - narzędzie do współdzielenia założeń <u>Przedmioty do podziału i dyskusji:</u> Znaczenie mentoringu wewnętrznego lub zewnętrznego dla MSP <u>Nauczyciel jako moderator dyskusji (w ramach wykorzystania technologii internetowych)</u>	2 tygodnie opóźnienia 1 web-konferencja Nadzór 2 godziny
<u>Wykład 1 /</u> <ul style="list-style-type: none"> • Pochodzenie mentoringu. • Czym jest mentoring? Jaką rolę odgrywa a jaką nie? • Różnice pomiędzy mentoringiem a innymi formami wsparcia przedsiębiorców. • Zrozumienie relacji mentora z przedsiębiorcą. • Wyzwania etyczne: granice roli mentoring, regulacje prawne 	2 x 1 godzina
<u>Praca w grupach i dyskusja</u>	2 x 0,5 godziny

Materiały do przestudiowania przed szkoleniem.

Mentoring the next generation

by [Katherine Grady](#) (PhD), Family Business Know-How © 2002

Mentoring across Family Owned Businesses

By Brian John Distelberg, Thomas V.Schwartz, Family Business Review September 2015, SAGE Journals

PRZEGLĄD TREŚCI

1 – Czym jest mentoring?

Słowo "mentor" wywodzi się z greckiego mitu, w którym legendarny król Odyseusz walczył podczas wojny trojańskiej, powierzając opiekę nad swoim synem znajomemu - Mentorowi. Słowo to oznacza "trwałe" i zwykle jest używane do opisanie trwałych związków między osobą doświadczoną i osobą niedoświadczoną życiowo. Słowo stało się synonimem zaufanego doradcy życiowego. W słownikach można odnaleźć definicję mentora jako „doświadczonego i zaufanego doradcy”.

Mentoring jest również związany historycznie z minionymi epokami, bowiem pracownik rozpoczynający swoją karierę zawodową, zawierał swoje umiejętności i ich ocenę mistrzowi rzemieśnictwa.

2 – Definicje mentoring

1. "Mentoring jest procesem interpersonalnym, który zachęca człowieka do rozwoju zarówno osobistego, jak i zawodowego. (Lawson i inni 2005).
2. "Mentoring może być postrzegany jako najbardziej intymne podejście do kształcenia. Jego głównym celem jest rozwój kompetencji technicznych, ale również w dużej mierze intuicyjne nabycie umiejętności, które czynią ludzi zdolnych do skutecznego działania na wyższych szczeblach zarządzania"(Mentoring sytuacyjny - Clutterbuck 2007).

3 – Czym jest mentoring w przedsiębiorstwie?

Skuteczny mentoring w przedsiębiorstwie daje podopiecznym możliwość otrzymania średniookresowego lub długoterminowego wsparcia osobistego i zawodowego. Relacja ta wymaga w pierwszej fazie zbadania sytuacji osobistej i zawodowej podopiecznego, po to

aby móc opracować strategię i cele, które będą miały pozytywny wpływ na ich przedsiębiorstwo. Mentor powinien posiadać osobiste doświadczenie i umiejętności, aby móc udzielić właścicielowi przedsiębiorstwa odpowiedni poziom wsparcia. Mentoring polega na nawiązywaniu stosunków opartych na poczuciu równości, otwartości i zaufaniu. Wymienione cechy powinny odgrywać znaczącą rolę. W efektywnym mentoringu, mentor zachęca właściciela przedsiębiorstwa do refleksji na temat swoich własnych doświadczeń osobistych i zawodowych oraz dzieli się swoimi doświadczeniami w obu tych sferach. W ten sposób właściciel przedsiębiorstwa jest zobligowany do opracowania nowych lub bardziej skutecznych sposobów podejścia do problemów biznesowych i wyznaczania sobie nowych wyzwań.

4 - Rola mentora w przedsiębiorstwie

Doświadczenie mentora w wielu różnych sektorach rynku, determinuje jego szeroki wachlarz mocnych stron, które odpowiadają różnym potrzebom przedsiębiorstw. Mentor powinien posiadać umiejętność dostosowania swojego stylu i zachowania do potrzeb każdego podopiecznego i być gotowy na wyznawania stojące przed przedsiębiorstwem w czasie zmiany.

Przewodnik podopiecznego szukać wielu różnych opcji i alternatywnych działań w celu rozwiązania problemu z siebie, nie dając mu / jej odpowiedzi i rozwiązań.

Dla większości relacji, głównym celem mentoringu jest zdobycie przez podopiecznego nowych osobistych umiejętności, doświadczeń i wiedzy, które doprowadzą do nowych spostrzeżeń dotyczących wizji przedsiębiorstwa, która determinuje wzrost wydajności.

Mentor nie powinien mówić podopiecznemu co i jak powinien zrobić, ponieważ to przedsiębiorca decyduje, w którą stronę powinien poprowadzić organizację tj. jakie powinien wyznaczyć cele, a następnie w jaki sposób powinien je zrealizować.

Wobec powyższego, mentoring jest:

- relacją pomiędzy osobą mniej doświadczoną (podopiecznym) i osobą doświadczoną zawodowo (mentorem), która zapewniają wsparcie, doradztwo i praktyczną pomoc,
- procesem, w którym doświadczeni zawodowo wymieniają się swoimi umiejętnościami osobistymi, wiedzą i doświadczeniem z inną osobą,
- środkiem umożliwiającym osobie mniej doświadczonej uzyskanie niezbędnych umiejętności, wiedzy i poczucia pewności siebie, w celu realizacji zadań na wyższym poziomie,
- szansą dla osoby mniej doświadczonej na uzyskanie dostępu do informacji i pomocy,
- procesem współpracy w celu osiągnięcia z góry określonych celów i realizacji zadań,

- dwukierunkowym procesem, w której obie strony czerpią satysfakcję z postępu, a następnie możliwe staje się osiągnięcie sukcesu dzięki zawartej współpracy.

Sekwencja 1 Materiały szkoleniowe:

PowerPoint: U1S1-Etyka-Professional Standard.pptx

Działania:

<u>U1S1.1 / Individual:</u> Na czym polega rola mentora biznesowego?
5 min do samodzielnego zastanowienia się nad tym pytaniem oraz do identyfikacji roli mentora. Dyskusja w grupie do 5 minut, a następnie przejście do następnego slajdu. Czas trwania: 10 min
<u>U1S1.2 / Groups:</u> Postrzeganie kadry kierowniczej "mentoring w firmie rodzinnej"
Praca pisemna nt: Mentoring w przedsiębiorstwach rodzinnych: Analiza percepcji kadry kierowniczej "John Boyd, Michelle Wircenski, Nancy Upton Czas trwania; 30 minut Cel: refleksja nad postrzeganiem wyższego kierownictwa "w celu oceny ryzyka w różnych sytuacjach, a następnie próba znalezienia rozwiązań dla potencjalnych problemów.

<u>Kolejność 2.</u> Umiejętności i narzędzia wymagane przez opiekuna	
Działanie U1S2-1: Testy indywidualne: 'Umiejętności funkcyjne' + 'Umiejętności osobowe'	0.75 godziny
<u>Wykład:</u> Kluczowe umiejętności dla mentoringu, obowiązkowe umiejętności dla mentorów. Sytuacyjne i czasowe koncepcje / inne umiejętności konieczne do wykorzystania. Motywacja MŚP oraz kluczowe praktyki mentoringu w warunkach rynkowych	2 x 1 godzina
<u>Działanie 2:</u> CASE Planet Platform / Grupowa dyskusja	1 godzina
Indywidualna praca nad własnym Reflective Urzędowym	0,5 godziny

Celem sekwencji 2: Próba zilustrowania złożoności mentoringu za pomocą ram odniesienia i sytuacji formalnych. Wskazanie na bardziej sformalizowane struktury tego związku i miary mentoringu.

Przedstawić złożoność z różnych perspektyw;

1. Różnymi określeniami zaczerpniętymi z literatury opisać osobę mentora z punktu widzenia podopiecznego
2. Począwszy od opiekuna, a kończąc na podopiecznym w związku;
3. Ogólne umiejętności mentoringu,
4. Wszystkie relacje mentorskie są zarówno "sytuacyjne", jak i "czasowe".

Zadanie 1: Proszę wykonać następujące czynności, aby ułatwić uczniom rozpoczęcie dyskusji na temat różnych kompetencji, które będą zastosowane w ramach mentoringu.

Działanie U1S2-1: Testy indywidualne: 'Umiejętności funkcyjne' + 'Umiejętności osobowe'

Czas trwania: 45 min

Rozdać 2 tabele (patrz załącznik) każdemu uczniowi, a następnie przeznaczyć 10 minut na oznaczenie pozycji w rankingu od 1 do 5 dla każdej cechy (od "bez znaczenia" do "bardzo ważne").

Udział w dyskusjach grupowych (6-8 osób) przez 20 minut. Wymień 5 najczęstszych odpowiedzi. Grupa powinna przygotować syntezę, co dla niej wydaje się być najważniejsze.

Wspólna sesja, podczas której zostaną przedstawione najczęstsze odpowiedzi każdej grupy.

Fazy Mentoringu:

Przedstawienie różnych faz procesu mentoringu, a następnie zilustrowanie kluczowych kompetencji stosowanych w każdym wymienionym etapie:

1. **Budowanie relacji jest początkową fazą**, w której mentor i podopieczny decydują czy chcą ze sobą pracować :
 - o zawiera umiejętności aktywnego słuchania, empatii i dostarcza pozytywne emocje; oferuje otwartość i zaufanie.
2. **Wyznaczanie kierunku to faza**, w której mentor i podopieczny identyfikują cele, które chcieliby osiągnąć dzięki swojej współpracy:
 - o wymaga identyfikacji celów, wyjaśniania i zarządzania; osobistego

planowanie projektu; i formułowania określonych celów możliwych do osiągnięcia.

3. **Postęp jest najważniejszym etapem w relacji mentoringu**, który pochłania największą ilość czasu i energii. Determinuje on podejmowanie kolejnych aktywności. Wśród kwestii kompetencyjnych podejmowanych na tym etapie przez opiekunów i podopiecznych należą:
 - podtrzymywanie zaangażowania,
 - zapewnienie wystarczających wyzwań dla mentoringu,
 - wsparcie dla podopiecznego w celu zwiększenia jego odpowiedzialności za zarządzanie relacją,
 - pomoc podopiecznemu w zrozumieniu swoich niepowodzeń.
4. **Likwidacja występuje** gdy związek osiągnął pożądany efekt, lub gdy podopieczny zaczyna przerastać mentora. Wszystkie dotychczasowe relacje zostają zawieszone, a podopieczny decyduje się na samodzielne podejmowanie decyzji, bez wsparcia ze strony mentora.
5. **Traktując mentoring** jako pewien rodzaj profesjonalnej 'przyjaźni', wydaje się prawdopodobne, że podstawowe kompetencje faz mentoringu mogą zostać osiągnięte. Ponadto, w następstwie osiągniętego celu, może nastąpić przededefiniowanie relacji.

Wymiary mentoringu i kompetencje uczestników

Korzystanie z różnych wymiarów mentoringu, determinuje kreowanie różnych postaw mentora, w zależności od potrzeb podopiecznego.

<u>DZIAŁANIE 2: Zidentyfikuj odpowiednie podejście do budowania efektywnego mentoringu</u>

Użyj przypadku PLANET PLATFORM do dyskusji na temat podejścia do mentoringu, który może być coraz bardziej istotny dla właściciela MSP.



ROZDZIAŁ 2 - współtworzenie relacji

Warunek: brak

Jakie umiejętności powinni nabyć studenci/stażyści po lekturze rozdziału 2?

Wszyscy studenci / stażyści powinni być w stanie:

- Zrozumieć kontekst poprzez analizowanie komunikacji niewerbalnej,
- Wyjaśnić, jak własne zachowania mogą wpływać na proces mentoringu,
- Zrozumieć problemy właścicieli MŚP obejmujące cele, wartości i poglądy dotyczące zadań, które są, a które nie są możliwe do wykonania,
- Budować zaufanie poprzez dotrzymywanie zobowiązań,
- Zidentyfikować pytania, które można utożsamić z aktywnym słuchaczem, dzięki którym możliwe stanie się zrozumienie specyfiki przedsiębiorstwa z punktu widzenia klienta.

Specyficzną częścią dla specjalistów będzie:

- Wykazać szacunek do różnych poziomów percepcji, stylu uczenia się i osób,
- Wykazać elastyczność podczas działań mentoringowych,
- Wykazać zaufanie w pracy z silnymi emocjami.

Rozdział 2: Współtworzenie relacji

Tworzenie bezpiecznego, wspierającego środowiska, który wytwarza wzajemny szacunek i zaufanie:

LO-2.1 / Zrozumienie znaczenia uczciwości i szczerości w relacji mentor - przedsiębiorca.

LO-2.2 / Możliwość wykazania szacunku dla innych wartości czy osób

LO-2.3 / Zdolność do zapewnienia wsparcia dla działań, w tym aktywności ryzykownych

LO-2.4 / Możliwość tworzenia spontanicznej relacji z innymi, stosując styl, który jest otwarty, elastyczny i pewny siebie:

- a. Wykorzystanie własnej intuicji, otwartości w podejmowaniu ryzyka,
- b. Wykorzystanie poczucia humoru w tworzeniu pozytywnej energii nawet w obliczu problemów,
- c. Wykazanie zaufania do pracy z silnymi emocjami i do samodzielnego zarządzania.

Rozdział 2: Treść i format

Ta część zostanie poświęcona specyficznemu znaczeniu transmisji, która ma na celu skupienie się na tworzeniu odpowiedniego poziomu komunikacji pomiędzy mentorem i podopiecznym (właścicielem MSP), po to aby móc zbudować wiarygodną relację, z podstawą ukierunkowaną na zrównoważony i efektywny proces mentoringu.

Kolejność 1 :	
<u>Wykład:</u> <ul style="list-style-type: none">• Komunikatywność mentoringu• Tematy kluczowe dla komunikacji interpersonalnej• Komunikacja niewerbalna i język ciała	2 x 0,75 godziny
Krótkie ćwiczenia praktyczne, indywidualne i wspólne w ramach grupy	2 x 0,75 godziny

Cel sekwencji 1:

Część pierwsza została poświęcona problemom komunikacji (formalnej, nieformalnej, werbalnej i niewerbalnej), z jednoczesnym ukazaniem pozytywnego i negatywnego wpływu każdego rodzaju stosowanej komunikacji na doradztwo w MŚP.

Wykład zawiera opis podejmowanych przez studentów zadań, mających na celu przygotowanie ich do pracy w grupie na koniec rozdziału działu 2. Proces ten ma na celu ułatwienie studentom nabycia umiejętności komunikowania i budowania relacji efektywnego mentoringu.

Wykorzystane materiały

Prezentacja PowerPoint: U2S1-Communication principles.pptx (30 slajdy)

Zakończona następującymi czynnościami (szczegóły zawarte w prezentacji PPTX)

Działanie U2S1-1: Communication is an art? (slide 2) – 10 min

Cel: Podjęcie dyskusji na temat "Szczera i uczciwa komunikacja międzyludzka jako metoda współpracy"

Działanie U2S1-2: Jak wykorzystujemy czas poświęcony na komunikację? (slajd 3) – 10 min

Cel: zastanowić się nad wykorzystaniem czasu, aby móc dokonać zmiany w swoich działaniach.

Działanie U2S1-3 : Test – 10 min

Cel: zwrócenie uwagi na ignorancję w stosunku do niektórych informacji, które są przedstawiane.

Zadanie: Zapytaj, czy uczestnicy wiedzą o tym, że ignorują niektóre informacje, które w rzeczywistości są ważne i krytyczne. Udowodnij, że wzrost ich świadomości, prowadzi do umiejętności odfiltrowania niektórych informacji, aby móc uniknąć w przyszłości krytycznych sytuacji w komunikacji.

Kolejność 2 :

Seminarium:

Aktywne słuchanie: zrozumienie istoty komunikacji przez samego właściciela.

Zapytania: wyraźne bezpośrednie pytania, pytania otwarte i zamknięte.

Praca grupowa z różnymi rolami (3 podgrupy)

Indywidualna praca nad własnym Reflective Urzędowym

2 x 0,75
godziny

2 x 0,75
godziny

0,5 godziny

Wykorzystany materiał

Prezentacja PowerPoint: U2S2 – ActiveListening-Questioning Skills.pptx

Content: Part 1 – Aktywne słuchanie

Działanie U2S2-1: Aktywne słuchanie w grupie: 40 min

Uczestnicy powinni się dobrać w pary, w których jedna osoba będzie słuchaczem, a druga będzie odgrywać rolę. Członkowie innych grup oceniają praktyki "złego" i "dobrego" słuchania, które powinny zostać wykorzystane w celu skutecznego słuchania.

Materiał: umiejętność słuchania + karty katalogowe dla każdej pary uczniów. (patrz załącznik).

Opis: Powiedz uczestnikom, że w tej działalności, będą uczyć się o umiejętności słuchania. Wskaż następujące kierunki:

- Ustalenia w parze. Jedna osoba w parze będzie mówić, a druga będzie słuchaczem.
- Jedna osoba będzie rozmawiać o problemie, który przydarzył mu się niedawno (na przykład konflikt z rodzicem lub znajomym).
- Słuchacz otrzyma karty ze specjalną instrukcją Planowanie

Planowanie

Przygotowanie karty gdzie na froncie karty znajduje się instrukcja i oznaczania ich jako "1", "2" lub "3" na odwrocie:

1. Słuchaj uważnie swojego partnera przez około minutę, a następnie zacznij rozpraszać uwagę np. spójrz na zegarek, upuść pióro itp.
2. Zwróć uwagę na swojego partnera, ale nie zgadzam się ze wszystkim, co mówi. Przerwać podczas gdy on mówi i powiedzieć mu, co myślisz.
3. Słuchaj swojego partnera ostrożnie. Staraj się pokazać, że go rozumiesz bez podejmowania rozmowy. Spójrz osobie w oczy i zwrócić szczególną uwagę. Nie mów.

Procedura

1. Powiedz uczestnikom, że w tej działalności, będą uczyć się o umiejętności słuchania. Udziel następujących wskazówek:
 - a. Ustalenia w parze. Jedna osoba w parze będzie mówić; druga będzie słuchaczem.
 - b. Jedna osoba będzie opowiadać o problemie, który niedawno mu się przydarzył
2. Uczestnicy otrzymają karty, które będą służyć do planowania. Rozłóż karty instrukcji, które zostały przygotowane dla słuchaczy, prosząc ich, aby nie pokazywali ich głośnikom. Zapytaj pary po trzech minutach.
3. Po trzech minutach doprowadzić do grupy i zadać następujące pytania:

Niniejsza publikacja została sfinansowana przez Komisję Europejską.

Wsparcie dla przygotowania niniejszej publikacji nie oznacza wsparcia

dla Stowarzyszenia, które jest odpowiedzialne za treść i jakość informacji.

jej autorów; Komisja nie może przyjąć odpowiedzialności za jakiegokolwiek

2. Uczestnicy otrzymają karty, które będą służyć do planowania. Rozłóż karty instrukcji, które zostały przygotowane dla słuchaczy, prosząc ich, aby nie pokazywali ich głośnikom. Zapytaj pary po trzech minutach.

3. Po trzech minutach doprowadzić do grupy i zadać następujące pytania:



Erasmus+

Po wykonaniu powyższych zadań, studenci posiadą wiedzę na temat postaw, które mogą hamować mentoring. Następnym krokiem będzie identyfikacja negatywnych nawyków.

Treść: Część 2 – Umiejętność słuchania

Następuje przegląd różnych typów pytań (otwarte /zamknięte/sondażowe), który determinują proces efektywnego słuchania oraz właściwą ocenę prowadzonych dyskusji.

Następnie, aby móc lepiej zrozumieć proces, zostanie przedstawiony model GROW.

Uwaga na uwadze: Mentoring Z GROW

Wskazanie jest dla mentorów. Na przykład, wielu kandydatów zbliżyć swoje początkowe sesje bez wyraźnych celów w umyśle i tak niektóre eksploracji obecnej sytuacji jest często wymagana przed przybyciem na żadnych określonych celów, do pracy na rzecz.

Dodatkowo, model ten nie powinien mieć możliwość wymuszenia sesji kierunku przedwczesnych wniosków, na przykład, porusza się zbyt szybko do działania, zanim wszystkie opcje zostały omówione i zbadane.

W sumie wydaje się, że jest użytecznym GROW coachingu / mentoringu narzędziem, lecz że powinna ona być używana jako punkt wyjścia i sprawdzane przy każdej sesji. Model ten stanowi cenne i jasną ścieżkę, która może pomóc zarówno mentorem i kandydata do wyjaśnienia swojego stanowiska w ramach procesu mentoringu, ale musi to być nawigacja przy użyciu odpowiednich technik, pozwalając mentorem do oświetlania i animować proces jako odpowiednie dla każdego.

Ilustrują z tymi wideo:

Animowany jako przykład: <https://www.youtube.com/watch?v=tnm3VwfX7Gs>

Opierając się o wyjaśnienie: <https://www.youtube.com/watch?v=zHgQWjcg68Y>



Activity U2-2 : Mentoring Practice = 2 times x 10 min = 20 min

By group 4 (Mentor + Mentee + 2 assessors).

Mentees będą rozmawiać o sytuacji, że mają one potrzebne mentoring (osobiste wyzwanie, lub innego surowca z życia zawodowego).

Talk for 7 min + 3 min debrief // Move /Mentor+ Mentee become assessors.



ROZDZIAŁ 3 - Tworzenie świadomości celu przygotowania procesu sukcesji

Warunek: ocena

Wszyscy studenci / stażyści powinni posiadać poniższe umiejętności:

- Zrozumienie i określenie podstawowych problemów klienta oraz zidentyfikować różnice między faktami a przypuszczeniami,
- Zwrócić szczególną uwagę na to, co jest najważniejsze dla klienta w procesie sukcesji,
- Opracować i wdrożyć skuteczny plan mentoringu w celu realizacji założeń sukcesji.

Specyficzne cele dla specjalistów będą dotyczyć:

- Włączenia w proces decyzyjny klienta, w celu identyfikacji alternatywnych rozwiązań,
- Zwrócenie szczególnej uwagi na to, co jest ważne dla klienta w procesie sukcesji (wzmocnienie świadomości różnych scenariuszy sukcesji, jakość relacji z potencjalnymi nowymi właścicielami).
- Wdrażanie planu mentoringu w procesie sukcesji i przygotowanie się do ewentualnych negocjacji.

Rozdział 3

Możliwość tworzenia świadomości, w celu wsparcia w planowaniu działań

LO-3.1 Zdolność do identyfikacji przez właściciela MSP jego / jej podstawowych problemów, różnic pomiędzy faktami i interpretacją, rozbieżnościami pomiędzy odczuciami i działaniami w celu zbadania alternatywnych rozwiązań oraz oceny możliwości, a następnie móc dokonać właściwych decyzji.

LO-3.2 Rozwój i utrzymanie efektywnego planu mentoringu do tworzenia planów, które są osiągalne, mierzalne, konkretne, z terminami ich osiągnięcia (w tym uzależnienia od właściciela MSP).

LO-3.3 Zdolność do zwrócenia uwagi na tym, co jest ważne dla klienta w procesie sukcesji (świadomość różnych scenariuszy sukcesji, jakość relacji z potencjalnymi nowymi właścicielami) oraz do uświadomienia właścicielowi MSP znaczenia mentoringu w planie procesu sukcesji i przygotowaniu się do procesu negocjacji.

Podczas tego działu, student będzie musiał:

1. Praca indywidualna oparta o studia przypadków: korzystanie z wiedzy i umiejętności nabytych w innych częściach. Mentor powinien podjąć refleksje na temat kluczowych kwestii dotyczących współpracy z właścicielem MŚP w procesie sukcesji, aby móc zidentyfikować sytuacje ryzykowne.
2. Współpraca: w uzasadnionych przypadkach będą musieli się podzielić pracą, a następnie przedyskutować problemy na forum grupy, aby wypracować rozwiązania dla problemów w kontekście pracy w grupie. Będą musieli zastanowić się nad możliwością samodzielnego uczenia się z tego doświadczenia.
3. Praca w grupach: w sesji twarzą w twarz, odgrywanie ról przyczynią się do przedstawienia "właścicielom MŚP" lub mentorowi lub asesorowi potencjalnych zagrożeń i problemów. Będą one stymulować spotkanie mentora z właścicielem MSP w różnym okresie życia przedsiębiorstwa, aby móc umieścić go w praktyce. Czas do refleksji nad Reflective Journal będzie dedykowany nauczycielom.

Sequence 1 :	
Metody mentoringu w celu wsparcia właściciela MSP w okresie sukcesji / faza 1	
Praca indywidualna: (od studiów przypadków do materiałów badawczych): "Jakie są uwarunkowania leżące u podstaw udanej sukcesji oraz jak mentoring może pomóc zmniejszyć ryzyko niepowodzenia dla firmy i zapewnić stabilność zatrudnienia?"	1 – 2 tydzień

<p>Na podstawie istniejących badań i studiów przypadków, on / ona będzie Prace nad studiami przypadków / dzielone na grupy przed sesją (Za pomocą narzędzia współpracy / web-session, forum ...)</p> <p>Przypadki indywidualnie podzielić w grupie e celu wspierania właścicieli MSP</p> <p><u>Pytanie:</u> Przez wymienione przypadki, nawet jeśli mogą pojawić się transmisja / przedstawiane jako sukces przez właścicieli MSP, identyfikować, dyskutować słabości wdrożonych rozwiązań i potencjalnych zagrożeń dla stabilności firmy następujące przypadki</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pillar, - Podium - Planet Platform. 	<p>1 tydzień delay <> 4 godziny group work 0,5 godziny supervision/group</p>
<p><u>Seminarium: Główne wyzwania dla planowania sukcesji</u></p> <p><u>Tworzenie świadomości:</u> wykraczająca poza bezpośrednie cele, angażując się w poszukiwanie poprzez uczenie się i wymianę, angażowanie się w rozwiązywanie problemów w różnych dziedzinach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategia dziedzictwo, • Indywidualne perspektywy, • Odpowiedzialność organizacyjna właściciela; • Jak wspierać wyjaśnienia i przegląd odpowiednich celów, zapewniając tożsamość pomiędzy celami i kontekstem. 	<p>2 x 0,75 godziny</p>
<p><u>Grupa pracuje</u> na przykładach (grupy 4-6 uczniów)</p> <p>Oceń i wyobrazić sytuację mentoringową. Korzystanie z kluczowych wymiarów aby móc dostarczyć listę czynników ryzyka oraz profil właściciela MSP, aby ocenić, czy wszystkie warunki są spełnione dla udanego mentoringu</p> <p>Przykład: Planet Platform</p>	<p>2 x 0,75 godziny</p>
<p>Indywidualna praca nad własnym Reflective Urzędowym</p>	<p>0,5 godziny</p>

Sekwencja 2: Metody mentoringu w celu wspierania właścicieli MŚP w procesie sukcesji / faza 2	
<p>Podzielić wyniki na grupy pogrupować trudności, przed sesją</p> <p>Każda grupa powinna odzwierciedlać przez 5 min trudności zidentyfikowane w kontekście udanego związku mentoringowego.</p> <p>Globalne Synteza może być stosowana do ostatecznego pracy grupowej.</p>	0,5 godziny
<p>Seminarium:</p> <p>Tworzenie świadomości: wykraczająca poza bezpośrednie cele, angażując się w poszukiwanie przez uczenia się i wymianę, angażowanie się w rozwiązywanie problemów, w innych dziedzinach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • waloryzacja przedsiębiorstwa, • kluczowe osoby w przyszłych procesach, • rozwój relacji z kandydatami, • przegląd postępów, zapewniając wybór klienta, • skuteczność kontroli w całym procesie, • informacja zwrotna w mentoringu. 	2 x 0,75 godziny

<p>Grupa pracuje na studiach przypadków (ciąg dalszy) cel:</p> <p><u>Korzystanie</u> Platner Platforma Case / First Mentor z Peterem Pemberton</p> <p>Przez grupę 4-6 osób (gra role = 1 student (właściciel SME) + 1 uczeń (Mentor)</p> <p><u>Cel pracy:</u> 10 min, pierwsze spotkanie gdzie mentor może odkryć stan sukcesji i spróbować umieścić Piotra w odpowiednim miejscu w sytuacji.</p> <p>Przygotowanie: 20 min</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 podgrupa przygotowuje Piotra do wywiadu (zaniepokojeni problemami wewnętrznymi, ...) - 1 podgrupa przygotowanie mentora do przeprowadzenia wywiadu z Péterem o wartości dodanej mentoringu w danej sytuacji, - 1 podgrupa dla procesu oceny (z wykorzystaniem dawnych kryteriów, umiejętności komunikacyjne / rozszyfrowanie języka niewerbalnego i za pomocą własnych umiejętności komunikacyjne, by przekonać Piotra. <p><u>Zdać sprawozdanie:</u> Po 10 min podgrupa dzieli pomiędzy sobą komentarze i uwagi, aby otworzyć dyskusję na temat trudności. I ostatnia sesja w grupach.</p> <p><u>Materiał z każdej grupy:</u> urządzenia do rejestracji wideo wywiad + laptop dla udostępniania wyników w grupie</p>	2 x 0,75 godziny
Praca indywidualna nad Reflective Journal	0,5 godziny
Wzajemna ocena indywidualnego refleksyjnej czasopiśmie	0,5 godziny

4.2. Studia przypadków i/lub przykłady

Niniejszy projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Wsparcie dla przygotowania niniejszej publikacji nie oznacza wsparcia dla przekazanych w niej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy jej autorów; Komisja nie może przyjąć odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji zawartej w niniejszej publikacji.

Studia przypadków i przykładów mogą być wykorzystane w szkoleniu Module materiału. W wielu przypadkach można podawać w pudełkach.

- Pillar,
- Podium
- Planet Platform.

4.3. Wizualizacja i odniesienia dla kolejnych odczytów

Przez cały Training Module Materiał, rysunki, tabele i inne wizualne narzędzia do tworzenia prezentacji może być używany za pomoc i zapewnienie lepszego zrozumienia kontekstów omawianych tematów / zagadnień. Dla dalszego wspierania / głębsze badania, linki i referencje powinny być dodane także w formach podkreślając konteksty.

[Learning Alliances: Tapping Into Talent](#)

[David Clutterbuck](#)

CIPD Enterprises © 1998, ISBN:9780852927496

The situational Mentor : an International Review of Competences and Capabilities in Mentoring

David Clutterbuck és Gill Lane

GOWER Book, ISBN 0 566 08543 7

[Mentoring: Creating Connected, Empowered Relationships.](#)

[Schwiebert, Valerie L.\(2000\)](#)

[ISBN: ISBN-1-55620-223-7](#)

[The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice](#)

[Bell-Rose Ragins, Kathy E. Kram // Sage Publications 2007](#)

[ISBN : 978-1-4129-1669-1](#)

Everyone Needs a Mentor

Davis Clutterbuck

Emerald, 2014

Coaching and Mentoring, Theory and Practice

Bob Garvey,
SAGE, 2014

Coaching and Mentoring for Business

Grace McCarthy,
SAGE; 2014

Advising Family Enterprises; Examining the Role of Family Firm Advisors
SAGE: Family Business Review

http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/FFI_on_Friday/ffi-vol4-34-editorial.pdf

Demand of mentoring among SMEs
BIS Research Paper 158. szám

[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/263226/demand fo](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/263226/demand_for_mentoring_among_smes.pdf)

4.4. Wnioski

Wnioski powinny zostać wysunięte po wcześniejszej analizie głównych zagadnień omówionych w rozdziałach.

5. Pytania kontrolne

Istotne jest, aby po lekturze każdego z modułów, odpowiedzieć na pytania kontrolne. Pytania te obligują studentów/ stażystów do zastanowienia się, czego się nauczyli, a co należy jeszcze przyswoić. Ponadto, pytania te zachęcają do kontynuowania stosowania zasad nabytych po lekturze danego rozdziału. Te pytania powinny być również istotne dla późniejszego tworzenia modułów e-learningowych i procedur egzaminacyjnych.

6. Dodatkowe informacje i uwagi dotyczące nauczania i systemu ocen

Wszelkie istotne informacje dotyczące uzupełnienia kursu mogą zostać dodane w tym miejscu.

	Erasmus+	 TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY
<p>Niniejszy projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. <i>Wsparcie dla przygotowania niniejszej publikacji nie oznacza wsparcia dla przekazanych w niej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy jej autorów; Komisja nie może przyjąć odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji zawartej w niniejszej publikacji.</i></p>		

Niniejszy projekt został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej.
Wsparcie dla przygotowania niniejszej publikacji nie oznacza wsparcia dla przekazanych w niej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy jej autorów; Komisja nie może przyjąć odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji zawartej w niniejszej publikacji.