

Mentoring międzypokoleniowy w procesie sukcesji firm rodzinnych Program Mentoringowy “Z ludźmi zamiast dla ludzi”

Spis treści

1.	Słowniczek używanej terminologii.....	3
1.1.	Wprowadzenie	3
1.2.	Szkolenie	3
1.3.	Coaching	3
1.4.	Doradztwo	4
1.5.	Mentoring.....	4
2.	Instrukcja dla Mentora.....	5
2.1.	Model mentoringu – z Ludźmi Zamiast dla Ludzi	5
2.1.1.	<i>Przekuj Wyzwania na Szanse: Aktywne Uczestnictwo i Zaangażowanie</i>	5
2.1.2.	<i>Z Ludźmi Zamiast Dla Ludzi: Zaangażowanie Wielofunkcyjne</i>	5
2.1.3.	<i>Z Ludźmi Zamiast Dla Ludzi:Wydobywanie niesformalizowanej wiedzy</i>	6
2.2.	Proces Mentoringowy.....	7
2.2.1.	<i>Cztery etapy</i>	7
2.2.2.	<i>Cele Procesu Mentoringowego</i>	7
2.2.3.	<i>Uczestnicy procesu.....</i>	8
2.2.4.	<i>Ogólne warunki procesu mentoringowego</i>	10
2.2.5.	<i>Poziom Operacyjny Procesu Mentoringowego</i>	12
3.	Instrukcja dla uczestnika mentoringu	16

1. Słowniczek używanej terminologii

1.1. Wprowadzenie

- ✓ Niniejszy program mentoringowy dla mentoringu międzypokoleniowego bierze pod uwagę właściwości i określone trudności nieodłącznie związane ze środowiskiem międzypokoleniowych i rodzinnych firm. W firmach rodzinnych bardzo ważne jest respektowanie formalnych ram profesjonalnego procesu mentoringu, tak by brać pod uwagę pewne specyficzne cechy lub trudności związane z tą formą przedsiębiorstwa.
- ✓ Mentoring to długofalowy proces oparty na wzajemnym zaufaniu pomiędzy mentorem a mentee. Może być on postrzegany jako mieszana forma szkolenia, coachingu i doradztwa. Różnice pomiędzy szkoleniem, coachingiem, doradztwem i mentoringiem często są niejasne. Dlatego też rozpoczniemy od krótkiego opisu tego co rozumiemy pod pojęciem szkolenia, coachingu i doradztwa, a następnie sformułujemy definicję tego co rozumiemy pod pojęciem mentoringu.

1.2. Szkolenie

Oferta szkoleniowa rozciąga się od seminariów, kursów szkoleniowych, po warsztaty oraz zawiera wszelkiego rodzaju działania, w których przekazywana jest wiedza.

Składają się na nie:

- ✓ Zasada przekazania wiedzy.
- ✓ Materiał szkoleniowy jest przekazywany poprzez wykłady, instruktaż lub testy z użyciem ćwiczeń lub odgrywania scenek.
- ✓ Treść jest przekazywana przez osoby trzecie i nie jest wcześniej znana uczestnikom czy kursantom.
- ✓ Przekazywana wiedza oraz udowodnione, ćwiczone wzory zachowań są osiągalne wyłącznie na poziomie kognitywnym.
- ✓ Wiedza oraz wzory zachowań nie mają swego źródła w naturze czy światopoglądzie kursantów. To sprawia, że są trudnodostępne w kontekście aktywacji zasobów.

1.3. Coaching

W przypadku coachingu wiedza nie jest przekazywana, nie jest udzielany instruktaż w celu zmiany zachowań.

Coaching:

- ✓ Przedstawia nowe perspektywy w odniesieniu do sytuacji, problemów i decyzji.
- ✓ Pozwala na rozwijanie samoświadomości i czynienie spostrzeżeń.
- ✓ Zawsze skupia się na indywidualnym i osobistym celu coachee.
- ✓ Zmiany w zachowaniu pojawiają się w wyniku spostrzeżeń coachee, jego indywidualnych spostrzeżeń i niezależnych decyzji. Brak wskazówek co do pożądanego/ niepożądanego zachowania.
- ✓ Wizualizacja i aktywacja zasobów nastawiona na realizację celu, zarówno świadoma jak i nieświadoma.
- ✓ Przyjęcie odpowiedzialności przez coachee.
- ✓ Ograniczenie do uprzednio ustalonych ram czasowych (krótki, maksymalnie średni okres).

1.4. Doradztwo

Doradztwo to specjalistyczna usługa doradztwa.

Wymaga ona WYSOKIEGO stopnia specyficznego know-how w danym obszarze specjalistycznej wiedzy.

- ✓ Potrzeby lub problematyczna sytuacja klienta są analizowane przez eksperta.
- ✓ Profesjonalne rozwiązanie zostaje opracowane i przedstawione klientowi.
- ✓ Przygotowywane są bezpośrednie specyfikacje lub podawane są bezpośrednie i skonkretyzowane instrukcje w celu rozwiązania problemu.

1.5. Mentoring

Mentoring to mieszana forma przedstawionych powyżej pojęć, w której doświadczona osoba (mentor) wspiera (nadal lub częściowo) niedoświadczoną osobę w jej osobistym i/lub zawodowym rozwoju.

Mentoring zapewnia:

- ✓ Częściowo ustrukturyzowane wskazówki.
- ✓ Motywację i usamodzielnienie mentee w zidentyfikowaniu swoich własnych problemów i celów.
- ✓ Wsparcie dla procesu samoświadomości.
- ✓ Wiedzę empiryczną i osobiste doświadczenie.
- ✓ Przydatne kontakty.
- ✓ Wsparcie w aktywowaniu istniejących zasobów.

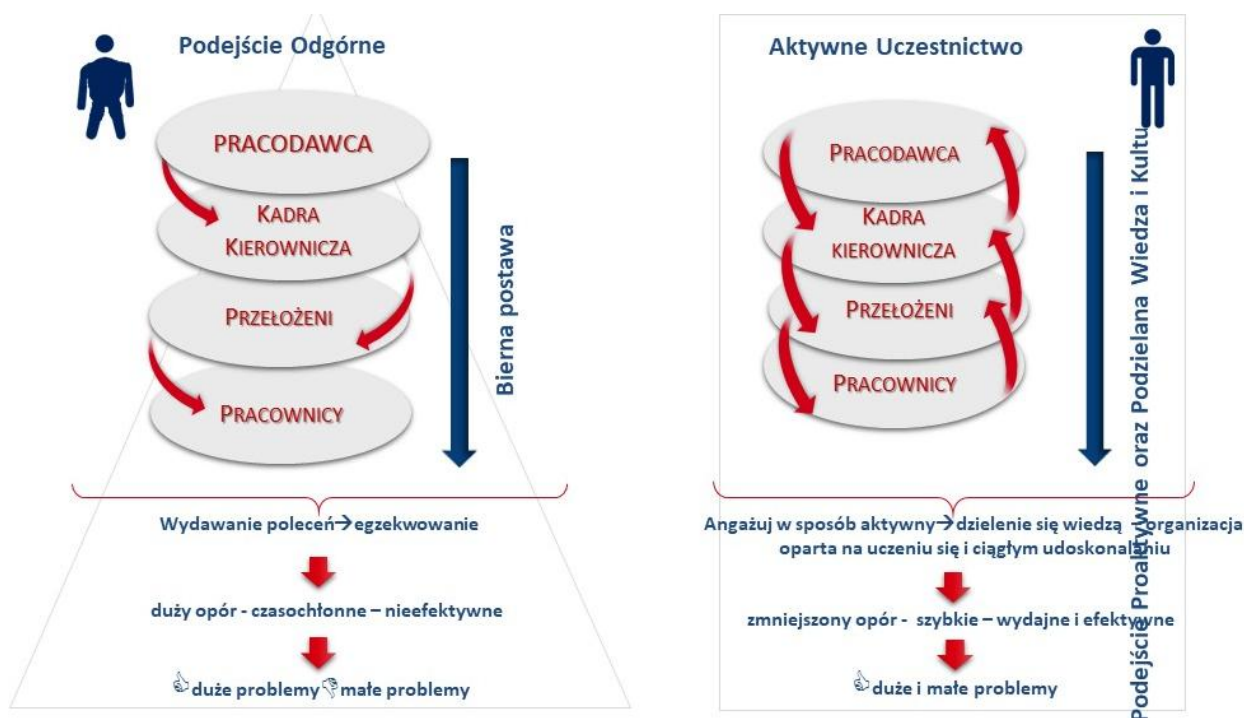
Mentoring jest:

- ✓ Zwykle procesem średnio- lub długotrwałym.
- ✓ Oparty na dobrowolności.
- ✓ Relacją jeden na jeden pomiędzy mentorem a mentee, opartym na wzajemnym zaufaniu (co zostało przekazane pozostaje w czterech ścianach).
- ✓ Oparty o autentyczne zainteresowanie osobą mentee.
- ✓ Oparty na spotkaniach przeprowadzanych w bezpiecznym otoczeniu (mentor i mentee spotykają się regularnie w średnim lub długim okresie czasu)

2. Instrukcja dla Mentora

2.1. Model mentoringu – z Ludźmi Zamiast dla Ludzi

2.1.1. Przekuj Wyzwania na Szanse: Aktywne Uczestnictwo i Zaangażowanie

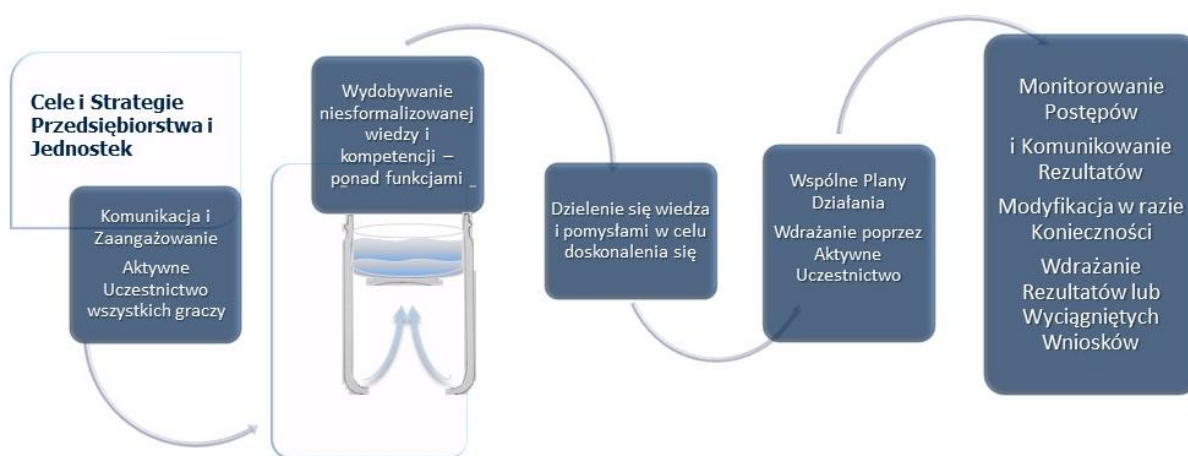


2.1.2. Z Ludźmi Zamiast Dla Ludzi: Zaangażowanie Wielofunkcyjne

Aby zapewnić przedstawicielstwo całej firmy kluczowe jest zaangażowanie kluczowych graczy i przedstawicieli, włączając poziom operacyjny, wszystkie działy oraz oddziały przedsiębiorstwa.

Zwłaszcza w przypadku wydobywania niesformalizowanej wiedzy posiadanej przez różnych członków przedsiębiorstwa podejście wielofunkcyjne pozwala na przyjrzenie się wspólnym płaszczyznom cyklu pracy i poprawę współpracy, a nawet rozwiązanie newralgicznych kwestii.

2.1.3. Z Ludźmi Zamiast Dla Ludzi: Wydobywanie Niesformalizowanej Wiedzy



Niniejszy program mentoringowy kładzie nacisk na aktywne uczestnictwo ze strony całego przedsiębiorstwa. Korzyści czy szanse dla przedsiębiorstwa i nowego kierownictwa są następujące:

- ✓ Pozwala sukcesorowi nawiązać osobiste relacje tak by został doceniony i uznany jako nowy lider, niezależnie od wieku
- ✓ Pracownicy, zwłaszcza kluczowi gracze, zostają aktywnie włączeni we wczesnym stadium zmiany
- ✓ Zmiana zostaje wprowadzona na wczesnym etapie przy zastosowaniu podejścia demokratycznego tak by zaangażować pracowników
- ✓ Aktywne uczestnictwo zwiększa motywację i może skutkować entuzjastycznym podejściem do procesu zmian
- ✓ Wiedza i umiejętności posiadane przez pracowników firmy lub członków rodziny, które nigdy nie zostały sformalizowane mogą zostać wydobyte, niewykorzystane, udostępnione, aktywowane i poszerzone
- ✓ Upodmiotowienie ludzi pozwala zgromadzić cenne informacje i wiedzę posiadaną na poziomie nieformalnym przy jednoczesnym wzmocnieniu poczucia przynależności do przedsiębiorstwa
- ✓ Aktywne uczestnictwo oraz ponadfunkcjonalne udostępnianie wiedzy sprzyja procesom ciągłego doskonalenia (ludzie wykonujący daną pracę mają bezpośrednie doświadczenie i są ekspertami w zakładzie pracy)
- ✓ Podejście to wzmacnia jedność i pomaga skonsolidować nowy zarząd i kierownictwo
- ✓ Pomaga wzmocnić ducha rywalizacji w przedsiębiorstwie

2.2. Proces Mentoringowy

2.2.1. Cztery etapy

4. Wdrożenie modyfikacji lub rezultatów

Jeśli rezultaty nie zostały osiągnięte, lub zostały osiągnięte jedynie częściowo, nowa strategia zostanie wdrożona i będzie monitorowana. W przypadku osiągnięcia początkowo zakładanych celów mentor i mentee oceniają czy rezultaty lub wyciągnięte wnioski mogą zostać przeniesione lub rozciągnięte na inne obszary. Zasadniczo jednak, jeśli początkowo zakładane cele zostaną osiągnięte, relacja mentor-mentee dobiega końca.

3. Cykliczna weryfikacja osiągniętych rezultatów z założonymi rezultatami

Mentor i mentee monitorują postępy. Podczas regularnych spotkań dokonują oceny postępu procesu. Oceniają czy ustalone cele główne i cele podrzędne zostały osiągnięte, częściowo osiągnięte, lub wcale nie zostały osiągnięte. Sprawdzają czy pojawiły się nieprzewidziane zdarzenia, kwestie krytyczne, etc. Jeśli tak, planują niezbędne modyfikacje.



1. Wprowadzenie i ustalenie celów

Relacja pomiędzy mentorem a mentee musi charakteryzować się wzajemnym zaufaniem i szacunkiem. Z tego powodu ta wstępna faza ma również na celu rozwijanie wzajemnego zaufania, analizę sytuacji i zdefiniowanie ogólnych ram i celów, wraz ze strategiami ich wdrożenia.

2. Zdefiniowanie realnego planu działania i jego implementacji

Na tym etapie mentor i mentee przekładają strategię na realistyczny i wykonalny plan działania w celu osiągnięcia celów głównych i celów podrzędnych (kto, co, gdzie, do kiedy i jak robi) i wdrożenia go.

Pamiętaj, że:

- ✓ Ważne by dać mentee (oraz przedsiębiorstwu) czas na naukę.
- ✓ Świadomość postępu utrzymuje motywację na wysokim poziomie. Regularnej weryfikacji i aktualizacji musi towarzyszyć komunikacja i uznanie dla poczynionych postępów (w stosunku do wszystkich zainteresowanych).
- ✓ Jest to szczególnie istotne w przypadku celów długofalowych.

2.2.2. Cele Procesu Mentoringowego

Cele krótko - i średniookresowe

- ✓ Przyjrzenie się zawodowej i kierowniczej rzeczywistości z jaką mamy do czynienia w danej sytuacji. Mentor „zna przedsiębiorstwo od podszewki” może się podzielić swoim doświadczeniem.
- ✓ Zapewnienie zorientowania na cel i motywacji do przeprowadzenia kolejnych etapów procesu sukcesji.
- ✓ Usamodzielnienie mentee poprzez zwiększenie świadomości posiadanych już przez niego zasobów.
- ✓ Ulepszenie i integracja posiadanych zasobów.
- ✓ Rozwój kluczowych kompetencji, które muszą być na nowo wyuczone lub udoskonalone.
- ✓ Zachęta do (auto-)refleksji.

Cele długoterminowe.

- ✓ Wzmocnienie osobowości i pewności siebie mentee.

- ✓ Rozwój profilu zawodowego mentee.
- ✓ Rozszerzenie umiejętności przywódczych mentee.
- ✓ Konsolidacja kierowniczej pozycji nestora w przedsiębiorstwie.
- ✓ Rozwój nowych i wzmocnienie istniejących już kontaktów zawodowych (mentee).

2.2.3. *Uczestnicy procesu*

2.2.3.1. *Mentee*

By zapewnić sukces procesu mentoringowego ważne jest by mentee:

- ✓ Chciał przejąć kierownictwo przedsiębiorstwem (sukcesja jest wynikiem wolnej woli).
- ✓ Brał udział w programie mentoringowym na zasadzie dobrowolności.
- ✓ Dokonał oceny własnego przygotowania (wykształcenie, doświadczenie itp.) i posiadanych zasobów (początkowe stadium procesu mentoringowego).
- ✓ Miał pojęcie jaki będzie wynik procesu, tj. kim będzie zawodowo i jako będzie kontekst po zakończeniu procesu uczenia.
- ✓ Miał czas by przemyśleć i zinternalizować nową wizję oraz zaadaptować do niej swoje zachowania.
- ✓ Zawsze był stroną podejmującą decyzje, i stosownie do tego brał odpowiedzialność za podjęte decyzje.
- ✓ Rozwijał strategie radzenia sobie ze stresem, który od czasu do czasu towarzyszy zmianom.

2.2.4. Mentor

- ✓ Omawia z mentee wymogi zawodowe biorąc pod uwagę aktualną sytuację w gałęziach przemysłu, w określonym sektorze, na rynkach etc.
- ✓ Wspiera mentee w analizie sytuacji i oszacowaniu potrzeb oraz wymogów.
- ✓ Pomaga mentee zdefiniować realistyczne
- ✓ krótko - i długoterminowe cele.
- ✓ Pomaga mentee opracować pomysły i realistyczne strategie by osiągnąć cele założone w ramach mentoringu.
- ✓ Wspiera mentee podczas ich wdrażania.
- ✓ Pomaga mentee potwierdzić jego/jej własne umiejętności poprzez wykonywanie zadań stanowiących wyzwanie.
- ✓ Daje mentee konstruktywną i zorientowaną na działanie informację zwrotną.
- ✓ Dostarcza użytecznych kontaktów z własnej sieci kontaktów.

Mentorzy mogą zaoferować szeroką gamę zasobów, w zależności od rodzaju pracy, osobowości, zainteresowań, doświadczenia, czy istniejącej sieci kontaktów (prywatnych i zawodowych).

Mentorzy są terapeutami, doradcami zawodowymi, osobami otwierającymi drzwi. Dzielą się z mentee swoją wiedzą i doświadczeniem.

Najistotniejsze jest jednak, że mentor nie podaje rozwiązań,

ale

wspiera mentee w poszukiwaniu jego/jej własnych rozwiązań.

2.2.3.2. Co sprawia, że jest się dobrym Mentorem?

- ✓ Zainteresowanie ludźmi i chęć wspierania innych.
- ✓ Chęć postawienia się w sytuacji mentee by zrozumieć perspektywę i punkt widzenia mentee.
- ✓ Chęć dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem.
- ✓ Zdolność tworzenia konstruktywnego procesu uczenia się, włącznie z dialektycznymi dyskusjami, wskazywaniem na różne punkty widzenia i perspektywy pozostawiając podjęcie ostatecznej decyzji w rękach mentee.
- ✓ Umiejętność prowadzenia mentee, przy jednoczesnym podążaniu za ich tokiem rozumowania.
- ✓ Chęć pozostawienia w rękach mentee autorstwa i odpowiedzialności za zmiany.
- ✓ Gotowość przejścia przez trudne sytuacje a nawet konflikty pozostając cały czas nastawionym na rozwiązania korzystne dla obu stron, bez narzucania mentee własnej opinii czy perspektywy.
- ✓ Umiejętność zachęcania do autorefleksji (osobowość i rola).
- ✓ Gotowość zaakceptowania różnych opinii, pomysłów i decyzji.
- ✓ Chęć odkrywania nowych sposobów robienia rzeczy, bez trzymania się „zawsze tak było” (otwartość i chęć uczenia się).
- ✓ Cierpliwość i pokora: dobry mentor nie popycha mentee w kierunku “szybkich rozwiązań” w celu poradzenia sobie z kwestiami krytycznymi i/lub nie narzuca mu rozwiązań.
- ✓ Przejrzystość własnego systemu wartości oraz autentyczne i spójne zachowanie (słowa potwierdzone czynami).
- ✓ Umiejętność zbudowania trwałej relacji z mentee.
- ✓ Umiejętność poradzenia sobie z różnorodnością w konstruktywny i pozytywny sposób.
- ✓ Zapewnienie obecności i odzwierciedlenia przy jednoczesnym pozostawieniu podejmowania decyzji i brania odpowiedzialności w rękach mentee

2.2.3.3. Przygotowanie Mentora (wykształcenie), doświadczenie i doświadczenie zawodowe

Ogólny zarys przygotowania Mentora, jego doświadczenia i kompetencji pozwala na sprawdzenie w jakim zakresie i w jaki sposób wiedza i kompetencje mentora mogą okazać się przydatne mentee. Kluczowa jest ocena czy istnieje konieczność włączenia w szkolenie innych specjalistów, coachingu i/ lub doradztwa, w celu wsparcia mentee w

osiągnięciu celów i spełnieniu wymogów stanowiska pracy.

By określić kompetencje mentora w danej sytuacji warto zwrócić uwagę na poniższe :

- ✓ Stanowisko i doświadczenie zawodowe mentora.
- ✓ Jego/ jej wykształcenie, przebyte szkolenia, doświadczenie.
- ✓ Określoną wiedzę i umiejętności posiadane przez mentora.
- ✓ Członkostwo mentora w stowarzyszeniach i/lub sieć kontaktów.
- ✓ Hobby, lub ulubione zajęcie.

2.2.3.4. Nestor

Mimo, że nestor może nie brać aktywnego udziału w procesie mentoringowym, ważne by dobrze się przyjrzeć jego przygotowaniu (wykształcenie, doświadczenie) oraz zasobom, jak również jego kulturze czy stylowi zarządzania oraz roli jaką odgrywa, lub odgrywał w przedmiotowym otoczeniu. Ustępujący lider może być jednocześnie założycielem firmy rodzinnej i być może był pionierem w działalności przedsiębiorstwa.

- ✓ Czy ustępujący lider jest założycielem przedsiębiorstwa?
- ✓ Przejście na emeryturę jest zdarzeniem zmieniającym życie. Poza aspektami ekonomicznymi, co oznacza dla nestora przejście na emeryturę na poziomie osobistym?
- ✓ Czy poprzedni lider chce przejść na emeryturę?
- ✓ Czy pozostanie w przedsiębiorstwie w czasie okresu przejściowego? Jeśli tak, na jak długo, czy podział ról jest jasny?
- ✓ Czy kultura przedsiębiorstwa jest tożsama z kulturą ustępującego lidera? (patrz: pięć wymiarów kultury przedsiębiorstw)
- ✓ Jakie są zasoby i przygotowanie nestora?

2.2.3.5. Przedsiębiorstwo

Istotne jest bliższe przyjrzenie się przedsiębiorstwu:

- ✓ Forma prawna.
- ✓ Historia.
- ✓ Aktualny stan.
- ✓ Fakty i dane liczbowe.
- ✓ Poczynione inwestycje.
- ✓ Czy istnieją zaległości inwestycyjne?
- ✓ Etc.

2.2.4. *Ogólne warunki procesu mentoringowego*

Aby zaplanować proces mentoringowy tak by obie strony (tj. mentor i mentee) były usatysfakcjonowane, kluczowym jest by podczas pierwszego wywiadu poczynić jasne/ przejrzyste ustalenia dotyczące następujących kwestii:

Poufność

Aby mentoring przyniósł korzyści konieczna jest szczerza, oparta na zaufaniu wymiana między stronami. Zaleca się by mentee i mentor ustalili poufność wszystkich spotkań i rozmów i ujawniali innym stronom tylko te informacje, na które wyraźnie się uprzednio

zgodzili. Warto by to porozumienie pozostało w mocy również po zakończeniu współpracy mentorskiej.

Aspekty organizacyjne

Aby nadać procesowi mentoringowemu strukturę, konieczne jest ustalenie jak ma przebiegać współpraca, tj. jak mają zostać zorganizowane spotkania, włączając ich częstotliwość, długość, miejsce oraz sposób utrzymywania kontaktu. Współpraca obejmuje też kontakty telefoniczne, a jeśli jest taka potrzeba korespondencję mailową. Należy też ustalić jak będzie wyglądało umawianie i przygotowywanie spotkań (np. z góry określony czas).

Miejsce spotkań, daty, przygotowanie i realizacja spotkań

Należy w każdym przypadku określić gdzie spotkania mają się odbywać. Mentee powinien wziąć odpowiedzialność za organizację spotkań (wykazując ten sposób swoją osobistą odpowiedzialność). Co więcej, z każdego spotkania powinno zostać sporządzone krótkie sprawozdanie, zawierające temat spotkania i poczynione ustalenia. Sprawozdanie będzie też służyło jako przygotowanie dla następnego spotkania. W związku z tym w sprawozdaniu zawsze powinny się znaleźć ustalone na następne spotkanie cele. Sprawozdanie spisywane jest przez mentee. Treść i pora spotkań ustalane są przez mentora i the mentee w odniesieniu do określonej sytuacji.

Czas trwania mentoringu

Mentoring jest ograniczony czasowo. Dokładny czas trwania powinien zatem zostać uzgodniony. Będzie to zależało od ustalonych celów i określonych okoliczności, w których mentoring ma miejsce.

Oczekiwania i cele

Aby program mentoringowy był skuteczny, konieczne jest by **mentor i mentee zgodzili się na początku mentoringu co do następujących kwestii:**

- ✓ Jakie tematy i cele chcą omawiać w ramach programu mentoringowego.
- ✓ Jakie są oczekiwania w odniesieniu do roli własnej i roli drugiej strony.

Jako bazę **mentee powinien przedstawić** swoją

- ✓ Sytuację zawodową,
- ✓ Poprzednią ścieżkę kariery i oczekiwania,
- ✓ Istniejące z jej/jego punktu widzenia obszary do przepracowania

i rozwinąć

- ✓ tematy,
- ✓ cele oraz
- ✓ wynikające z nich oczekiwania wobec mentoringu.

Powinno to zostać uzupełnione przez bardziej szczegółową analizę potrzeb odpowiadającą wymaganiom stanowiska wraz z określonymi wcześniej zasobami mentee.

Tematy i cele powinny zostać przedstawione na piśmie – wraz z uwzględnieniem wspólnej wizji efektu końcowego mentoringu.

Należy wziąć pod uwagę, że tematy, cele, oczekiwania i potrzeba wsparcia mogą również ulec zmianie w trakcie procesu mentoringowego.

Zostało to wzięte pod uwagę w obecnym podejściu na etapie 3 i 4, gdzie ocenia się czy pożądane rezultaty zostały osiągnięte w całości, w części, lub nie zostały osiągnięte w ogóle.

Jeśli nie zostały osiągnięte, omawia się również powody, dla których nie zostały osiągnięte. Bada się również czy konieczne jest wprowadzenie modyfikacji.

Ogólnie rzecz ujmując, można powiedzieć, że wspólna refleksja i szczerść w odniesieniu do tych aspektów ułatwia proces mentoringowy.

Lista kontrolna „ogólnych warunków” umowy pomiędzy Mentorem a Mentee

1. Kiedy zaczyna się a kiedy kończy relacja mentoringowa?
2. Jak często powinny mieć miejsce spotkania mentora i mentee?
3. Jaki okres czasu powinien te spotkania dzielić?
4. Czy wskazany jest kontakt telefoniczny, mailowy, w formie wideokonferencji?
5. Jak często taki kontakt może mieć miejsce?
6. W jakich godzinach powinien mieć miejsce kontakt?
7. W jakich godzinach kontakt nie jest wskazany?
8. Gdzie powinny się odbywać spotkania mentoringowe?
9. Kto odpowiada za zorganizowanie wspólnego spotkania?
10. Z jakim wyprzedzeniem należy informować o zmianie terminu spotkania?

2.2.5. Poziom Operacyjny Procesu Mentoringowego

Etap 1 - Wprowadzenie i ustalenie celów

Spotkania

Jak ustalono w sekcji poświęconej umowie między mentorem a mentee, musi być jasne kto bierze odpowiedzialność za organizację wspólnych spotkań, tj, planowanie, komunikacja, miejsce spotkań, etc). W większości przypadków będzie to mentee, ponieważ odgrywanie aktywnej roli w planowaniu spotkań zwiększa świadomość, że jego rola musi być aktywna, oraz że odpowiedzialność i podejmowanie decyzji zawsze leży po stronie mentee.

Mimo to, formalne planowanie spotkań tj, ustalanie kiedy, gdzie i jak, jest niczym innym jak tworzeniem zewnętrznych ram.

To do mentora należy stworzenie ogólnego zarysu spotkań jeśli chodzi o określoną treść i odnośny zakres lub cel edukacyjny, jak również śledzenie pojedynczych spotkań z perspektywy mentora.

Sprawozdanie z każdego spotkania sporządzone przez mentee stanowi cenne narzędzie w mentoringu i weryfikuje co zostało zaplanowane i co zostało zrobione.

Aby oszacować ile czasu potrzeba na spotkania i trzymać się przewidzianego czasu, pomocnym jest stworzenie koncepcji, jak zasugerowano na kolejnym slajdzie (wzór)

Pierwsze spotkanie

Na pierwszym spotkaniu mentoringowym zaleca się wyjaśnienie podstaw współpracy. Zaliczają się do nich: porozumienie odnośnie ogólnych warunków jak również konkretnych oczekiwań i celów stron w odniesieniu do mentoringu. Zdefiniowanie tych aspektów pomaga stworzyć jasność dla obu stron co do ich wzajemnych oczekiwań (również dla nich samych), w celu uniknięcia możliwych nieporozumień, i pomaga ustrukturyzować proces mentoringowy. Ustrukturyzowany opis procesu jest także kluczowym warunkiem wstępnym dla monitorowania procesu i jego oceny.

Wstępne oszacowanie

Celem wstępnego oszacowania jest ustalenie stanu aktualnego i pożądanego efektu.

Różnica lub luka pomiędzy nimi odpowiada zmianie (i/ lub procesowi nauki) które muszą


nastąpić.

Ocena - Przedsiębiorstwo

Przed zdefiniowaniem określonych celów ważna jest ocena przedsiębiorstwa, faktów i danych liczbowych, kultury etc.



Ocena Stanowisk planowanych do sukcesji – wymagania zawodowe i kompetencje

W przypadku małych i średnich firm rodzinnych ustępujące pokolenie jest często jednocześnie pokoleniem założycieli, i mówiąc kolokwialnie „wrosło” w zadanie.

W konsekwencji, nie istnieje opis stanowiska pracy czy lista wymagań niezbędnych do obsadzenia stanowiska.

Mapa cyklu pracy może być przydatna by uzyskać ogólny zarys procesów oraz kluczowych obowiązków i zadań.

Określona wiedza, umiejętności i zdolności

Aby rozbić konieczne kwalifikacje na określone obszary wiedzy, umiejętności oraz zdolności pomocnym jest zidentyfikowanie i opisanie zadań, jakie ma wykonywać na zajmowanym stanowisku sukcesor.

Może się również okazać pomocne wypunktowanie wszystkich kroków poszczególnych zadań w celu uniknięcia niewypowiedzianych oczekiwań milczących założeń dotyczących zadań jako takich lub tego w jaki sposób zadania powinny być wykonywane.

Niezwłocznie po określeniu wymagań należy porównać wymaganą na stanowisku wiedzę, umiejętności i zdolności z tymi posiadanymi przez sukcesora (poziom wymagany vs. Poziom posiadany).

Wszystkie uprzednio posiadane „zasoby” mentee powinny zostać wzięte pod uwagę. Proces ten jest koordynowany przez mentora, który pomaga „wydobyć” wiedzę, umiejętności i zdolności posiadane przez mentee, zorganizować i ustrukturyzować jej w różne kategorie, np. określona wiedza i umiejętności techniczne, zdolności kierownicze, zdolności przywódcze, etc.

Różnica pomiędzy wiedzą, umiejętnościami i zdolnościami wymaganymi na stanowisku a posiadanymi przez sukcesora stanowią „lukę do wypełnienia”.

Zdefiniowanie celów

Kolejnym krokiem procesu mentoringowego jest zdefiniowanie określonych celów które należy osiągnąć zarówno na poziomie przedsiębiorstwa jak i na poziomie jednostki. Cele powinny spełniać pewne kryteria. Powinny być konkretne, tak by nikt nie kwestionował ich znaczenia. Powinny być mierzalne, tak by można było monitorować postępy i określić czy cel został osiągnięty (np. nie został, częściowo, w pełni). Ponadto, cele powinny być realne ale jednocześnie stanowić wyzwanie. Jeśli osiągnięcie celu jest tak łatwe, że nie jest on wart papieru, na którym został zapisany, nie ma sensu wpisywać go na listę. Cele powinny być odpowiednie dla misji, przedsiębiorstwa oraz mentee, dla pożądaney zmiany oraz dla wyższego celu. Ostatnim kryterium jakie powinny spełniać cele jest czas. W jakim terminie jednostka lub zespół powinni osiągnąć cel? W ciągu tygodnia, miesiąca, etc.?

Podsumowując, **cele powinny być:**

- ✓ Zdefiniowane
- ✓ Mierzalne
- ✓ Osiągalne ale stanowiącewyzwanie
 - ✓ Trafne
- ✓ Określone w Czasie
- ✓ (ang: SMART)

Etap 2: Zdefiniowanie wykonalnego planu działania i jego wdrożenie

Poziom przedsiębiorstwa

Po ustaleniu celów, które mają zostać osiągnięte konieczne jest opracowanie strategii, która wskaże w jaki sposób można je osiągnąć na poziomie przedsiębiorstwa i jednostki.

Co należy zrobić, do kiedy i gdzie, jacy kluczowi gracze wchodzi w grę?

Na poziomie przedsiębiorstwa plany i decyzje powinny zostać wdrożone przez odpowiedzialne za nie jednostki. Jednak najczęstszym powodem braku realizacji jest niezrozumienie decyzji lub planu albo brak chęci realizacji.

Z tego powodu zaleca się brać pod uwagę całe przedsiębiorstwo i upewnić się, że kluczowe jednostki są włączone na wczesnym etapie oraz, że jednostki odpowiedzialne za wdrożenie zostały włączone w proces decyzyjny.

Skutecznej decyzji zawsze towarzyszy imię i nazwisko osoby odpowiedzialnej za jej wdrożenie oraz ostateczny termin. Należy podjąć kroki by zapewnić, że osoby, na które decyzja wpłynie znają, rozumieją i popierają decyzję. Rozumie się samo przez się, że osoby, na które decyzja wpłynie muszą także zostać o niej poinformowane jeśli nie uda się ich czynnie włączyć.

Kluczowym jest zaproszenie właściwych osób by wniosły wkład w podjęcie decyzji. Kluczowe jednostki należy włączyć od samego początku. Dzięki temu wszystkie istotne opinie zostaną wzięte pod uwagę. Jednocześnie, zapewni to, że decyzje zostaną zrozumiane i będą popierane.

Poziom jednostki

Na poziomie jednostki ważnym jest rozwinięcie strategii i planu działania by umożliwić mentee osiągnięcie celów i udoskonalenie lub nabycie wymaganej wiedzy, umiejętności i zdolności w odpowiedni sposób.

Czy konieczne jest zapewnienie obok mentoringu również szkolenia lub indywidualnego coachingu?

Jeśli potrzebne jest szkolenie, czy lepszą opcją będzie szkolenie formalne czy nieformalne (sala wykładowa, internet, miejsce pracy, etc.)?

Kto może zapewnić potrzebne szkolenie?

Czy wystarczy szkolenie przez Internet? Jaki rodzaj wiedzy, umiejętności, zdolności może zostać nabyty w drodze warsztatów wewnątrzzakładowych z kluczowymi osobami?

Czy istnieje konieczność uprzedniego sprawdzenia jakie przeszkody mogą wyniknąć z określonej sytuacji i czy jest możliwe obmyślenie odpowiedniej strategii przede wszystkim w celu uniknięcia tych przeszkód, lub jak można sobie z nimi poradzić jeśli nie da się ich uniknąć.

Etap 3: Okresowa weryfikacja osiągniętych rezultatów w porównaniu z oczekiwanymi rezultatami

Rezultaty i osiągnięcia na poziomie jednostki i przedsiębiorstwa muszą być regularnie omawiane przez mentora i mentee by wprowadzić konieczne modyfikacje na wczesnym etapie i utrzymać motywację na wysokim poziomie.

Na poziomie przedsiębiorstwa ważne jest również by regularnie komunikować zmiany i czynione postępy, aby, jak już wspomniano, utrzymać wysoki poziom motywacji u wszystkich.

Pomocnym jest by trzymać się strategii komunikacyjnej zastosowanej na początku procesu zmiany tak by dotrzeć do wszystkich graczy i przekazać informację w formie łatwo uchwytnej.

Regularne krótkie spotkania, tablice czy krótkie warsztaty pomagają utrzymać kontakt ze wszystkimi graczami i zebrać informacje na wczesnym etapie.

Częstotliwość spotkań organizowanych w celu monitorowania postępów musi zostać uzgodniona pomiędzy mentorem a mentee, zależnie od ich dostępności i zgodnie z planami działania i celami do osiągnięcia.

Etap 4: Wdrożenie modyfikacji lub rezultatów

W przypadku, kiedy cele osiągnięto tylko częściowo lub nie osiągnięto ich wcale, zostanie wdrożona nowa strategia i nowe lub zmodyfikowane plany działania a ich postępy będą monitorowane (etap 3).

W przypadku, kiedy cele zostały osiągnięte i chcemy się upewnić, że osiągnięty rezultat utrzyma się w miarę upływu czasu:

- ✓ Co należy zrobić żeby rezultat utrzymał się w miarę upływu czasu?
- ✓ Czy jest możliwe rozszerzenie osiągniętego rezultatu, zdobytej wiedzy i/ lub doświadczenia na inne obszary?

Jak tylko pożądane rezultaty zostaną osiągnięte, program mentoringowy dobiega końca i powinien zostać oceniony zarówno przez mentora jak i mentee.

3. Instrukcja dla uczestnika mentoringu

Aby proces mentoringowy zakończył się sukcesem bardzo ważne jest również, aby mentee zaangażował się na każdym etapie. Kluczowe jest przeanalizowanie przed rozpoczęciem mentoringu następujących kwestii:

1. Jakie są moje oczekiwania?
2. Jakie mogą być oczekiwania wobec mentoringu ze strony przedsiębiorstwa, nestora, mentora?
3. Jakie cele chciałbym/chciałabym osiągnąć w procesie mentoringowym?
4. Na jakich celach może zależeć nestorowi, przedsiębiorstwu?
5. Jakie tematy chciałbym/chciałabym w ramach mentoringu?
6. Jakich tematów NIE chciałbym/chciałabym omawiać w ramach mentoringu?

Na spotkaniu z mentorem pomocne w dalszej współpracy będzie również przedstawienie takich informacji o sobie, jak:

- ✓ Sytuacja zawodowa,
- ✓ Poprzednia ścieżka kariery.