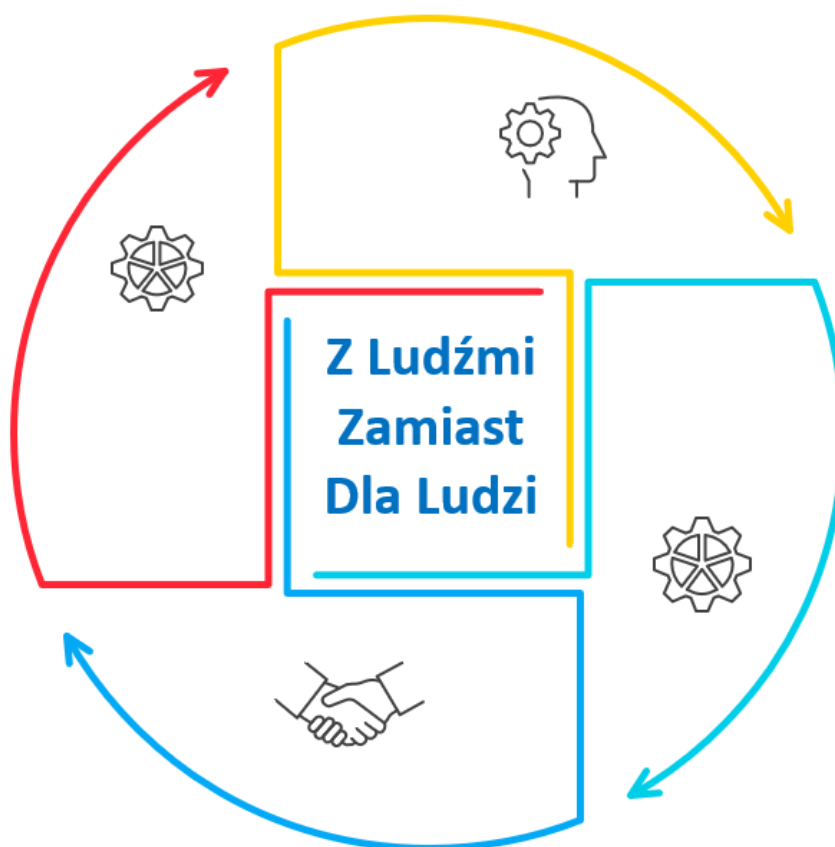


## Mentoring międzypokoleniowy w procesie sukcesji firm rodzinnych

### Podręcznik użytkownika Modelu Mentoringu



Opracowała: dr Małgorzata Kośmicka

## Spis treści

Wprowadzenie.....	3
O projekcie.....	3
Wprowadzenie do Mentoringu .....	6
Beneficjenci Mentoringu .....	7
Mentoring jako proces.....	9
Mentoring w Organizacji .....	10
1. Słowniczek używanej terminologii.....	15
1.1. Wprowadzenie.....	16
1.2. Szkolenie.....	16
1.3. Coaching .....	17
1.4. Doradztwo .....	17
1.5. Mentoring.....	18
1.6. Coachee .....	19
1.7. Mentee .....	19
1.8. Mentor.....	19
1.9. Nestor .....	19
2. Instrukcja dla Mentora .....	20
2.1. Model Mentoringu – „Z Ludźmi Zamiast Dla Ludzi” .....	21
2.2. Jak korzystać z Modelu Mentoringu „Z Ludźmi Zamiast Dla Ludzi”.....	23
3. Proces Mentoringowy .....	28
3.1. Cele i uczestnicy Procesu Mentoringowego .....	29
3.2. Cele Procesu Mentoringowego .....	29
3.3. Uczestnicy procesu .....	30
3.4. Ogólne warunki Procesu Mentoringowego.....	33
3.5. Poziom Operacyjny Procesu Mentoringowego .....	37
Diagnoza .....	37
Wprowadzenie i ustalenie celów .....	39
Zdefiniowanie wykonalnego planu działania i jego wdrożenia .....	41
Okresowa weryfikacja osiągniętych rezultatów.....	42
Wdrożenie modyfikacji lub rezultatów .....	43
4. Instrukcja dla uczestnika Mentoringu.....	44
Literatura .....	46
Spis rysunków .....	47

## Wprowadzenie

### O projekcie

Przedstawiony w niniejszej publikacji Model Mentoringu powstał w ramach projektu "Mentoring międzypokoleniowy w procesie sukcesji firm rodzinnych". Celem głównym projektu było stworzenie kompleksowego modelu Mentoringu międzypokoleniowego, wspomagającego proces sukcesji w firmach rodzinnych działających w Polsce.

O potrzebie rozszerzenia projektu standardowego realizowanego przez firmę DGA S.A pt. "Sukcesja w firmach rodzinnych" nr umowy o dofinansowanie **POWR.02.21.00-00-0005/18** (Oś priorytetowa II Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji, Działanie 2.21 Poprawa zarządzania, rozwój kapitału ludzkiego oraz wsparcie procesów innowacyjnych przedsiębiorstw), przesądziły liczne problemy w procesach sukcesyjnych działających w Polsce firm rodzinnych. Ww. problemy spowodowane były napięciami generacyjnymi między nestorami a sukcesorami. Napięcia te nie zawsze mają charakter otwartego konfliktu, ale ich istotą jest brak komplementarności doświadczeń managerskich, zawodowych i interpersonalnych między osobami należącymi do różnych pokoleń. Odmienność doświadczeń sukcesorów często postrzegana jest przez nestorów jako brak kompetencji. W sytuacjach kryzysowych wywołanych ww. napięciami, często uczestniczą, poza nestorem i sukcesorem, kluczowi pracownicy firm niespokrewnieni z rodzinami kontrolującymi firmy.

Cele i problematyka obu projektów są spójne. Projekt **Mentoring międzypokoleniowy w procesie sukcesji firm rodzinnych** rozszerza działania podejmowane w projekcie "Sukcesja w firmach rodzinnych" o opracowanie i wdrożenie modelu Mentoringu międzypokoleniowego. Wzmacnia również rezultaty projektu "Sukcesja w firmach rodzinnych", gdyż rozwiązuje problemy zazwyczaj w niedostatecznym stopniu uwzględniane w toku wsparcia w procesach sukcesyjnych. Standardowe doradztwo w tych procesach skupia się tylko na prawnych i ekonomicznych aspektach sukcesji oraz w minimalnym zakresie na aspektach psychologicznych. Charakter projektu standardowego nie pozwolił na włączenie Mentoringu międzypokoleniowego do katalogu wsparcia.

Adresatami modelu Mentoringu opracowanego w ramach projektu są osoby bezpośrednio uczestniczące w procesach sukcesji w firmach rodzinnych działających w Polsce, tj. nestorzy, sukcesorzy i inni kluczowi pracownicy (zwłaszcza menedżerowie). Pośrednimi odbiorcami rozwiązania są doradcy wspomagający firmy rodzinne w procesie sukcesji oraz Mentorzy i psychologowie, którzy poprzez zastosowanie modelu mogą poszerzyć zakres swoich działań zawodowych i kompetencji. Interesariuszami rozwiązania są:

- kontrahenci firm, w których pracują adresaci projektu – wdrożenie modelu wzmocni organizację przedsiębiorstwa, a przez to poprawi się jakość jego współpracy z otoczeniem;

- członkowie rodzin adresatów projektu bezpośrednio nie zaangażowani.

## **DGA S.A.**

DGA S.A. to spółka doradczo – szkoleniowo – inwestycyjna działająca na polskim rynku od 1990 roku jako pierwsza w branży konsultingowej notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych. Zgodnie z dewizą „Wspieramy Wielkich Jutra”, Konsultanci DGA S.A. oferują swoją wiedzę, doświadczenie oraz profesjonalizm na rzecz rozwoju firm, instytucji oraz regionów.

DGA S.A. współpracuje zarówno z przedsiębiorcami rozpoczynającymi działalność, jak i z największymi podmiotami gospodarczymi, tymi które już osiągnęły sukces lub do niego zmierzają, jak również tymi którym potrzebne jest wsparcie zewnętrzne.

Profesjonalne usługi doradcze DGA S.A. obejmują przede wszystkim doradztwo biznesowe, pozyskiwanie środków pomocowych, zarządzanie projektami, doradztwo przy restrukturyzacjach, szkolenia, doradztwo w zarządzaniu, badania opinii i rynku, usługi audytorskie, zarządzanie kapitałem ludzkim. Tysiące zrealizowanych projektów na skalę krajową świadczą o tym, że w DGA S.A. nikt nie boi się wyzwań. Ciągły rozwój, indywidualne podejście do każdego projektu są gwarantem sukcesu. Na przestrzeni wielu lat funkcjonowania Spółki, działalność inwestycyjna zaowocowała powstaniem silnej i dynamicznie rozwijającej się Grupy Kapitałowej DGA.

## **Fundacja Sowelo**

Fundacja Sowelo posiada duże doświadczenie w zakresie realizacji projektów we współpracy z międzynarodowym środowiskiem, gdzie komunikacja przede wszystkim odbywa się w j. angielski oraz dużego doświadczenia w zakresie tworzenia modeli /schematów pracy/ narzędzi w ramach innowacji społecznych i projektów społecznie użytecznych.

Praca nad modelem Mentoringu odbywała się w zespole składającym się z ekspertów ze strony Lidera i Partnerów Projektu:

### **DGA S.A. - Lider Projektu**

Krystyna Błocka - Sowińska – Ekspert  
Marek Składowski – Ekspert  
Magdalena Franciszczak – Koordynator merytoryczny  
Paulina Mielczarek – Tłumacz

### **Fundacja Sowelo - Partner projektu**

Małgorzata Kośmicka – Ekspert  
Agnieszka Kucharska – Ekspert

## IP-International GmbH - Partner zagraniczny

Sylvie Schoch - Ekspert

Sonia Chies – Ekspert

Szczególne podziękowania za dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem z projektów z obszaru Mentoringu realizowanych m.in. w Niemczech, Francji, Włoszech, Kanadzie należą się pani Sylvie Schoch oraz pani Soni Chies. Przedstawione przez ekspertów Partnera IP-International GmbH założenia Modelu Mentoringu i stosowane przez nią podejście oraz narzędzia mentorskie były punktem wyjściowym przedstawianego w tym opracowaniu Modelu Mentoringu i bardzo cennym wkładem w pracy zespołu.

Niniejszy podręcznik użytkownika modelu składa się z 4 części pokazanych na rysunku 1:

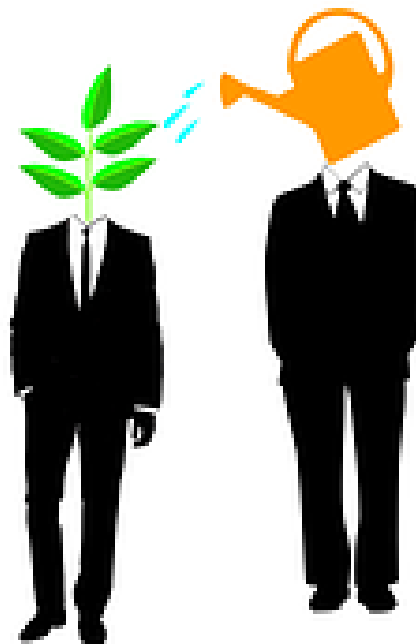
*Rysunek 1 Elementy zawarte w Podręczniku Użytkownika Modelu Mentoringu*



*Źródło: Opracowanie własne*

## Wprowadzenie do Mentoringu

Mentoring cieszy się dziś coraz większym zainteresowaniem. Jest obecny w zarówno w biznesie jak i poza nim. Nie jest metodą nową, odkrytą współcześnie, wręcz przeciwnie jest znany i towarzyszy człowiekowi od początków historii ludzkości. Od zawsze przecież człowiek uczył się od drugiego człowieka, tego który wiedział więcej, miał bogatsze doświadczenie, tego który chciał się nim dzielić. Pierwowzór relacji mistrz-uczeń możemy odnaleźć w mitologii greckiej, a dokładnie w dramacie „Odyseja” napisanym przez Homera. Jednym z bohaterów dzieła jest król Itaki Odyseusz, który wyruszając na wojnę powierza swojemu bliskiemu przyjacielowi opiekę nad swoją rodziną, a przede wszystkim synem Telemachem. Przyjaciel ów miał na imię Mentor i zadaniem jego było nauczanie, doskonalenie umiejętności i wychowywanie Telemacha poprzez wykorzystanie do tego celu swojej wiedzy, mądrości i doświadczenia. Relacja mistrz-uczeń była i jest obecna w każdej cywilizacji. Można uznać, że jest ona najbardziej naturalną formą rozwoju, która odbywa się poprzez wykorzystanie wiedzy i doświadczenia Mentora a także osobistą refleksję motywującą do zmiany.



Pojęcie „Mentor” zdefiniował i spopularyzował w XVII w. francuski pedagog François Fénelon. Był on autorem utworu „*Les Adventyres de Telemarque*” (*Przygody Telemacha, syna Odyseusza*), w którym określił, że Mentor to nauczyciel, z którego wiedzy mogą czerpać młodzi ludzie. Pierwsza rewolucja przemysłowa spowodowała, że Mentoring jako relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia została nieco zapomniana. Dopiero około 4 dekady temu został wprowadzony na powrót do biznesu jako metoda wspierająca mniej doświadczone osoby przez te z większym doświadczeniem.

Dziś Mentoring jest jedną z najskuteczniejszych metod rozwoju, jakie mają do dyspozycji pojedynczy ludzie i organizacje. Jest metodą sprawdzoną, spersonalizowaną i dostarcza korzyści wszystkim zaangażowanym w proces. Ciekawostką jest fakt, że Mentoring nie ma jednoznacznej definicji. Jest metodą, która ma wiele skojarzeń, odniesień, zastosowań, stąd też w literaturze możemy znaleźć różne jej określenia. A oto kilka przykładów:

- *Mentoring to udzielanie drugiej osobie indywidualnej pomocy nieliniowej w przekształcaniu wiedzy, pracy lub myślenia (D. Megginson, D. Clutterbuck, B.*

Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*)

- *Mentoring to dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczny postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia (Europejskie Centrum Coachingu i Mentoringu)*
- *Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału podopiecznego (S. Karwala: Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty)*
- *Mentoring to pomoc i wsparcie udzielane ludziom w zarządzaniu ich własną nauką w celu maksymalnego wykorzystania ich potencjału, rozwoju ich umiejętności, polepszenia uzyskiwanych wyników oraz wsparcia ich w dążeniu do stania się osobą, jaką pragną być (E. Parsloe: Coaching i mentoring).*

We wszystkich definicjach pojawiają się takie pojęcia jak wsparcie, wskazywanie drogi, pomoc, odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia, rozwój, który odbywa się poprzez stwarzanie możliwości, wzbudzanie refleksji. Mentoring to partnerska relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na rozwój ucznia, Mentoring jest współpracą pomiędzy dwiema osobami, opartą głównie na otwartości, zrozumieniu oraz zaufaniu. Jego celem jest zbudowanie samodzielności podopiecznego. Wymaga jasnego poczucia wspólnego celu i dokładnego zrozumienia jakich zmian musi dokonać uczeń. To wspólna droga, podczas której Mentor niczego nie narzuca, nie daje gotowych odpowiedzi, a jasną, konstruktywną informację zwrotną. Mentoring daje wsparcie i popycha do rozwoju, niejednokrotnie likwidując blokady znajdujące się w Mentee.

Na potrzeby projektu przyjęto definicję mówiącą, że Mentoring to mieszana forma szkolenia, coachingu i doradztwa, w której doświadczona osoba (Mentor) wspiera (nadal lub częściowo) niedoświadczoną osobę w jej osobistym i/lub zawodowym rozwoju.

Mentoring w sukcesji jest metodą, która ma przygotować sukcesora do sprawnego i efektywnego zarządzania firmą, która zostanie mu powierzona.

### Beneficjenci Mentoringu

Mentoring dostarcza korzyści dla wszystkich, którzy są włączeni w proces. Literatura (D. Megginson, D.Clutterbuck, B.Garvey, P. Stokes,R. Garret-Harris: "Mentoring w działaniu") wskazuje , że głównymi beneficjentami są :

- **Mentee (40%),**
- **Mentor (33%),**
- **Organizacja (27%).**

Warto jednak pamiętać również o bezpośrednim przełożonym Mentee, jak również o koordynatorze procesu z ramienia działu HR.

### **Korzyści dla Mentee:**

- Zwiększenie pewności siebie, motywacji i pozytywnej samooceny
- Możliwość uzyskania wsparcia, zainteresowania
- Rozwój umiejętności osobistych, społecznych, komunikowania
- Bezpieczne eksperymentowanie i redukcja obaw przed popełnieniem błędów
- Większe możliwości aby tworzyć sieć kontaktów w organizacji
- Lepsza wiedza, działanie i efektywność
- Możliwości rozwoju kariery i awansu
- Większa pewność siebie i lepsze samopoczucie
- Wzrost motywacji realizacji celów
- Wzrost zaangażowania i satysfakcji z pracy

### **Korzyści dla Mentora:**

- Możliwość autorefleksji
- Lepsze działanie
- Wzrost motywacji
- Większa satysfakcja, lojalność i samoświadomość
- Nabycie nowej wiedzy i umiejętności
- Rozwój umiejętności i cech przywódczych
- Poczucie przydatności – zwrot z kapitału zawodowego i życiowego
- Duma z osiągnięć Mentee
- Szansa aby stawiać wyzwania i być stawianym przed wyzwaniami
- Szansa poszerzenia swojej perspektywy/zebrania poglądów innych - okazja spojrzenia na organizację świeżym okiem

### **Korzyści dla Organizacji**

- Niska rotacja personelu
- Poprawa komunikacji
- Lepsze morale, motywacja i relacje
- Większa znajomość biznesu
- Wzrost zaangażowania i satysfakcji pracowników
- Budowanie reputacji Organizacji
- Element przewagi konkurencyjnej
- Łatwiejsza rekrutacja i wprowadzenie do organizacji
- Możliwość planowania sukcesji

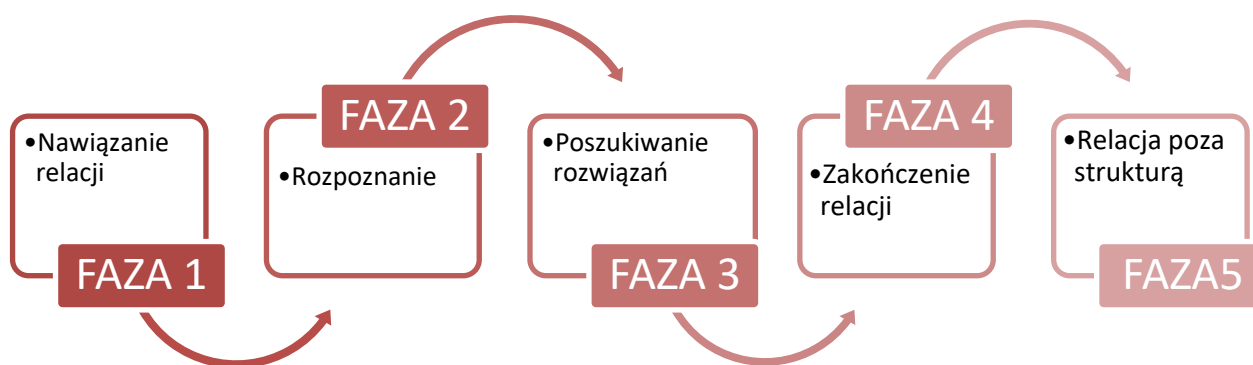


## Mentoring jako proces

Mentoring jest procesem zachodzącym między Mentorem a Mentee, jak również procesem organizacyjnym.

Mentoring jest procesem długofalowym. Według Clutterbucka, relacje pomiędzy Mentorem a Mentee przechodzą przez 5 kluczowych faz.

Rysunek 2 Fazy relacji między Mentorem z Mentee



Źródło: D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garret-Harris, „Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny”, Rebis, Poznań, 2008

Przejście z jednej fazy do drugiej nie zawsze jest jednoznaczne, a na początku procesu fazy mogą wręcz na siebie nachodzić, dlatego zarówno Mentor jak i Mentee powinni być wyczuleni na rozwój relacji i odpowiednio do niego zmieniać swoje zachowania (Bullis i Bach, 1989).

**FAZA 1** - Polega na zbudowaniu relacji oraz na odpowiedzi na pytanie czy Mentor i Mentee mogą i chcą ze sobą pracować. W efekcie podjęcia pozytywnej decyzji o współpracy, następuje spisanie zasad współpracy zwane kontraktem.

**FAZA 2** - To faza, podczas której następuje określenie celów procesu (krótkoterminowe i długoterminowe) jak również wyznaczenie mierników sprawdzania stanu realizacji celów. Mentor powinien sprawdzić zbieżność wyznaczonych celów ze strategią, wartościami firmy.

**FAZA 3** - Ta faza jest uznana za najbardziej istotną, następuje pogłębienie relacji, otwarcie się na siebie. Poszukiwanie rozwiązań, rekomendowane jest przejęcie przez Mentee kierowania relacją mentoringową.

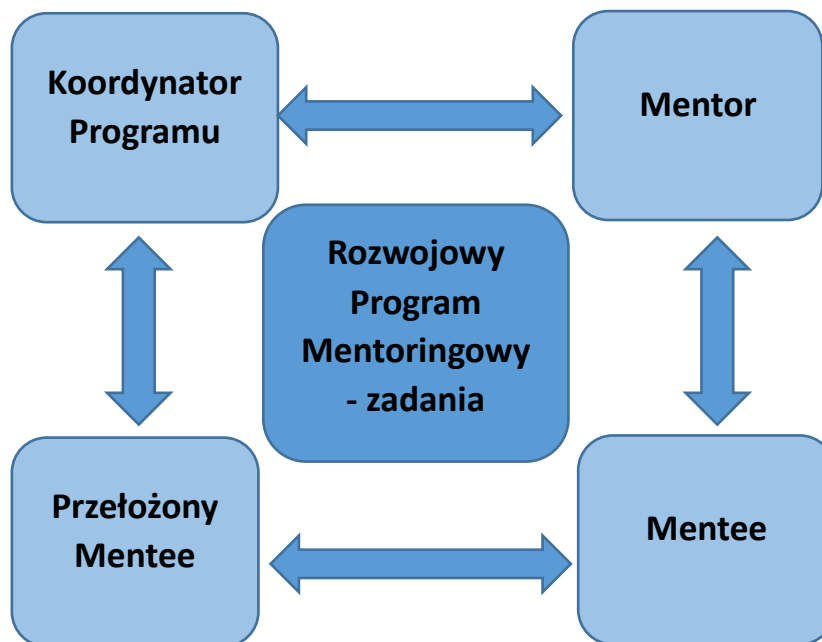
**FAZA 4** – Jest to faza oceny i ewaluacji procesu. Następuje wówczas, gdy uczeń osiągnął większość swoich celów i zdaniem Mentora jest gotów do samodzielności lub Mentee uważa, że jest gotów dalej poradzić sobie sam. W tej fazie obie strony podejmują decyzje co do relacji w przyszłości.

**FAZA 5** – Jeśli Mentor i Mentee podjęli decyzję o dalszej współpracy, to będzie relacja poza strukturą. Ich relacja przekształci się w nieformalne, przyjacielskie stosunki, które pozwalają na doraźną pomoc, konsultacje, opinię.

## Mentoring w Organizacji

Dla efektywnego przebiegu procesu w organizacji znawcy przedmiotu rekomendują uwzględnienie w jego przebiegu wszystkich poniższych osób. Każda z nich w ramach wzajemnej relacji posiada przypisaną określoną rolę oraz obowiązki (rys. 3).

Rysunek 3 Czworokąt Mentoringu



Źródło: D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garret-Harris, „Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny”, Rebis, Poznań, 2008

### ROLA I OBOWIĄZKI MENTORA

- Spotkania z Mentee zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami
- Ustalenie zasad i przestrzeganie ich
- Identyfikacja potrzeb Mentee i ustalenie priorytetów
- Dzielenie się szerszą perspektywą odnośnie organizacji, kultury, strategii
- Zachęcanie Mentee do sporządzenia indywidualnego planu rozwoju osobistego
- Dostrzeganie i docenienie osiągnięć Mentee
- Zachęcanie Mentee do myślenia wykraczającego poza to, co oczywiste
- Przypominanie o angażowaniu bezpośredniego przełożonego Mentee
- Zachęcanie i motywowanie Mentee
- Zapewnianie poufność zgodnie z tym co zostało ustalone z Mentee
- Kontrolowanie emocji w trakcie zakończenia formalnych relacji
- Nie rozmawianie o Mentee z jego bezpośrednim przełożonym (jeśli nie zostało to wcześniej ustalone z Mentee)
- Udzielanie rad odnośnie dostępności innych form wsparcia (wykraczających poza własne kompetencje, np. doradztwo)

## Rola i obowiązki Mentora



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garret-Harris, „Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny”, Rebis, Poznań, 2008

## ROLA I OBOWIĄZKI MENTEE

- Spotykanie się z Mentorem zgodnie z wcześniejszymi ustaleniami
- Zdefiniowanie i ustalenie z Mentorem wzajemnych oczekiwań wobec wspólnej relacji
- Ustalenie w jaki sposób najlepiej kierować zasadami obowiązującymi w relacji
- Zaangażowanie się w wypełnianie zadań mających na celu rozwój osobisty
- Podejmowanie odpowiedzialność za sporządzenie własnego planu rozwoju osobistego
- Korzystanie z innych źródeł wsparcia i informacji stosownie do potrzeb
- Wykonywanie zadań przygotowanych przez Mentora
- Podejmowanie odpowiedzialności za odpowiedni kontakt z przełożonym odnośnie swojego rozwoju
- Inicjowanie swojego rozwoju i wykorzystywanie możliwości nauki
- Otwartość i szczerść
- Przestrzeganie poufności w takim zakresie jak zostało to ustalone z mentorem

Rysunek 5 Rola i obowiązki Mentee

## Rola i obowiązki Mentee

**Podejmowanie  
odpowiedzialności za  
stworzenie własnego  
planu rozwoju  
osobistego**

Ustalenie wspólnie  
z Mentorem celów  
i oczekiwań wobec  
wspólnej relacji



**Zaangażowanie się  
w wypełnienie zadań  
mających na celu  
rozwój osobisty**

**Otwartość i szczerść**

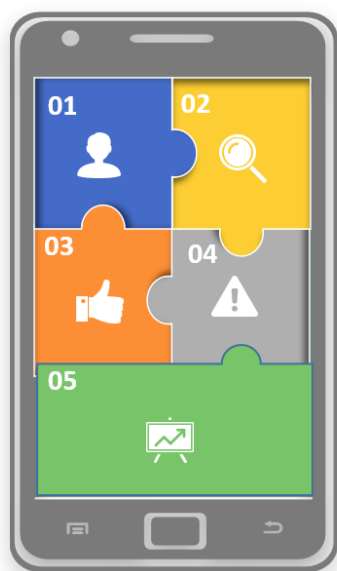
Źródło: D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garret-Harris, „Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny”, Rebis, Poznań, 2008

## ROLA I OBOWIĄZKI PRZEŁOŻONEGO MENTEE

- Umożliwianie Mentee uczestnictwa w sesjach mentoringowych
- Dostarczanie właściwego wsparcia w procesie rozwoju Mentee
- Nie rozmawianie z Mentorem na temat Mentee (chyba, że za zgodą wszystkich stron)
- Docenianie widocznych zmian zachowań u Mentee
- Rozróżnianie pojęcia „Zarządzanie” oraz „Mentoring”

Rysunek 6 Rola i obowiązki przełożonego Mentee

# Rola i obowiązki przełożonego Mentee



**Umożliwienie Mentee uczestnictwa w sesjach mentoringowych**

**Rozróżnianie pojęć „Zarządzanie” i „Mentoring”**

**Docenianie widocznych zmian w zachowaniu Mentee**

**Nie rozmawianie z Mentorem na temat Mentee**

**Dostarczanie właściwego wsparcia w procesie rozwoju Mentee**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garret-Harris, „Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny”, Rebis, Poznań, 2008

## ROLA I OBOWIĄZKI KOORDYNATORA PROJEKTU

- Bycie wsparciem dla wszystkich zaangażowanych w projekt Mentoringu
- Nadzorowanie przebiegu programu mentoringu w firmie
- Komunikowanie się z Mentorami, Mentee i przełożonym Mentee
- Rozwiązywanie kwestii spornych w procesie i relacjach mentoringowych
- Organizowanie działań rozwojowych dla osób zaangażowanych w projekt
- Przygotowanie arkuszy ewaluacyjnych projektu i podsumowanie projektu w świetle stawianych i osiągniętych celów.

Rysunek 7 Rola i obowiązki koordynatora projektu

# Rola i obowiązki koordynatora projektu

Nadzór przebiegu programu Mentoringu w przedsiębiorstwie



Komunikowanie się z Mentorami, Mentee i przełożonym Mentee

Organizowanie działań rozwojowych dla osób zaangażowanych w projekt



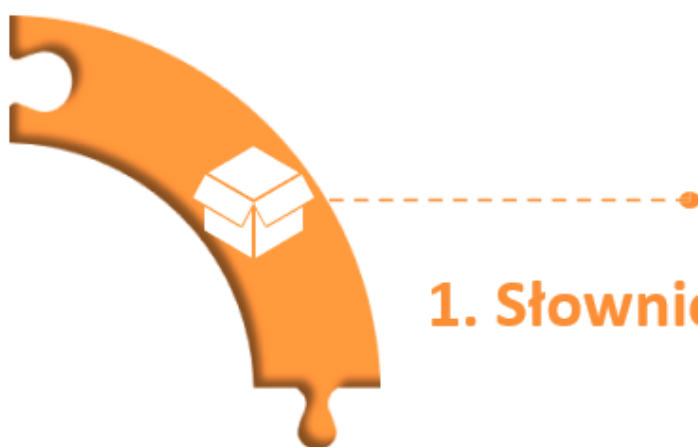
Przygotowanie arkuszy ewaluacyjnych przebiegu Mentoringu



Rozwiązywanie kwestii spornych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garret-Harris, „Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny”, Rebis, Poznań, 2008



## 1. Słowniczek używanej terminologii

## 1.1. Wprowadzenie

Niniejszy program Mentoringowy dla Mentoringu międzypokoleniowego bierze pod uwagę właściwości i określone trudności nieodłącznie związane ze środowiskiem międzypokoleniowym oraz sukcesją w firmach rodzinnych. 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 podano krótki opis tego co jest rozumiane w niniejszym opracowaniu jako pojęcia szkolenia, coachingu i doradztwa, a następnie sformułowano definicję Mentoringu przyjętą na potrzeby projektu.

## 1.2. Szkolenie

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

Czynniki odgrywające rolę w przypadku szkoleń:

- ✓ Przekazanie wiedzy
- ✓ Różnorodne formy pracy 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, ćwiczony 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





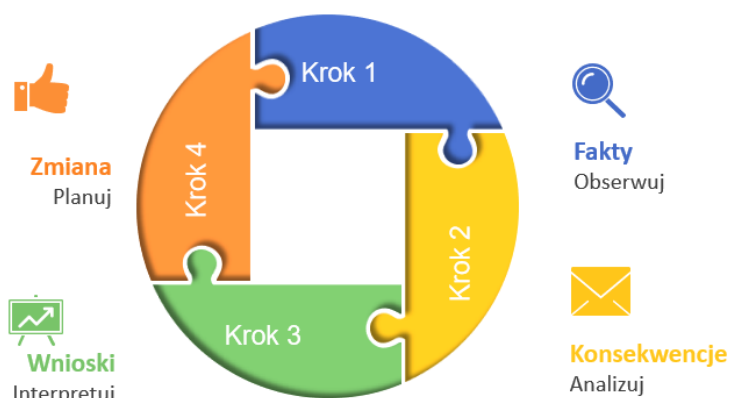
### 1.3. Coaching

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 i niezależnych decyzji. Brak wskazówek co do pożądanego/ niepożądanego zachowania
- ✓ Wizualizacja i aktywacja zasobów jest nastawiona na realizację celu, zarówno świadoma jak i nieświadoma
- ✓ Następuje przyjęcie odpowiedzialności przez coachee
- ✓ Ograniczenie do uprzednio ustalonych ram czasowych (krótki, maksymalnie średni okres)

## Cykl Kolba



### 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)



### 1.6. Coachee

Coachee to osoba korzystająca z coachingu.

### 1.7. Mentee

Podopieczny Mentora. Osoba rozwijająca swoje kompetencje pod opieką Mentora.

### 1.8. Mentor

Mentor to ktoś będący dla Mentee nauczycielem, wzorem, coachem i doradcą. Mentor spotyka się z Mentee, który chce się rozwinąć w obszarze, w którym Mentor osiągnął sukces.

### 1.9. Nestor

Nestor to najstarszy, najbardziej doświadczony, zasłużony przedstawiciel przedsiębiorstwa. W przypadku sukcesji w firmach rodzinnych Nestorem będzie najczęściej jej założyciel.



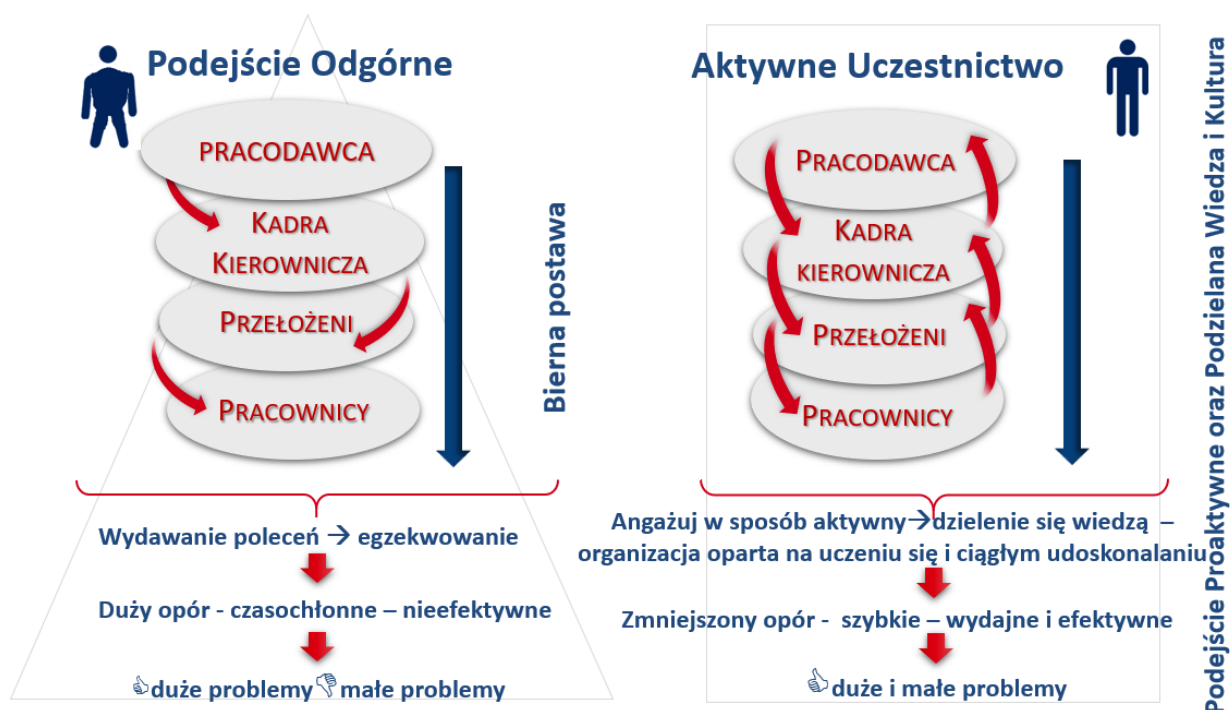
## 2. Instrukcja dla Mentora

## 2.1. Model Mentoringu – „Z Ludźmi Zamiast Dla Ludzi”

Proponowany w projekcie Model Mentoringu „Z ludźmi zamiast dla Ludzi” (rysunek 8) kładzie duży nacisk na angażowanie w proces mentoringowy wszystkich zaangażowanych stron. Hasło „Z Ludźmi zamiast dla Ludzi” oznacza angażowanie na każdym etapie projektu Mentoringowego zarówno pracodawcy, osób zarządzających jak i pracowników, partnerskie relacje i wspólne uzgadnianie celów i przebiegu procesu mentoringowego. Takie podejście zapewnia aktywne uczestnictwo i zaangażowanie wszystkich stron, bez którego proces mentoringowy nie przyniesie oczekiwanych efektów.

Dla Mentora bardzo ważne jest, aby poznać koncepcję leżącą u podstaw Modelu Mentoringu, tak aby skuteczniej stosować go w praktyce (rys. 8).

Rysunek 8 Porównanie Modelu Mentoringu "Z ludźmi zamiast dla Ludzi" z podejściem odgórnym

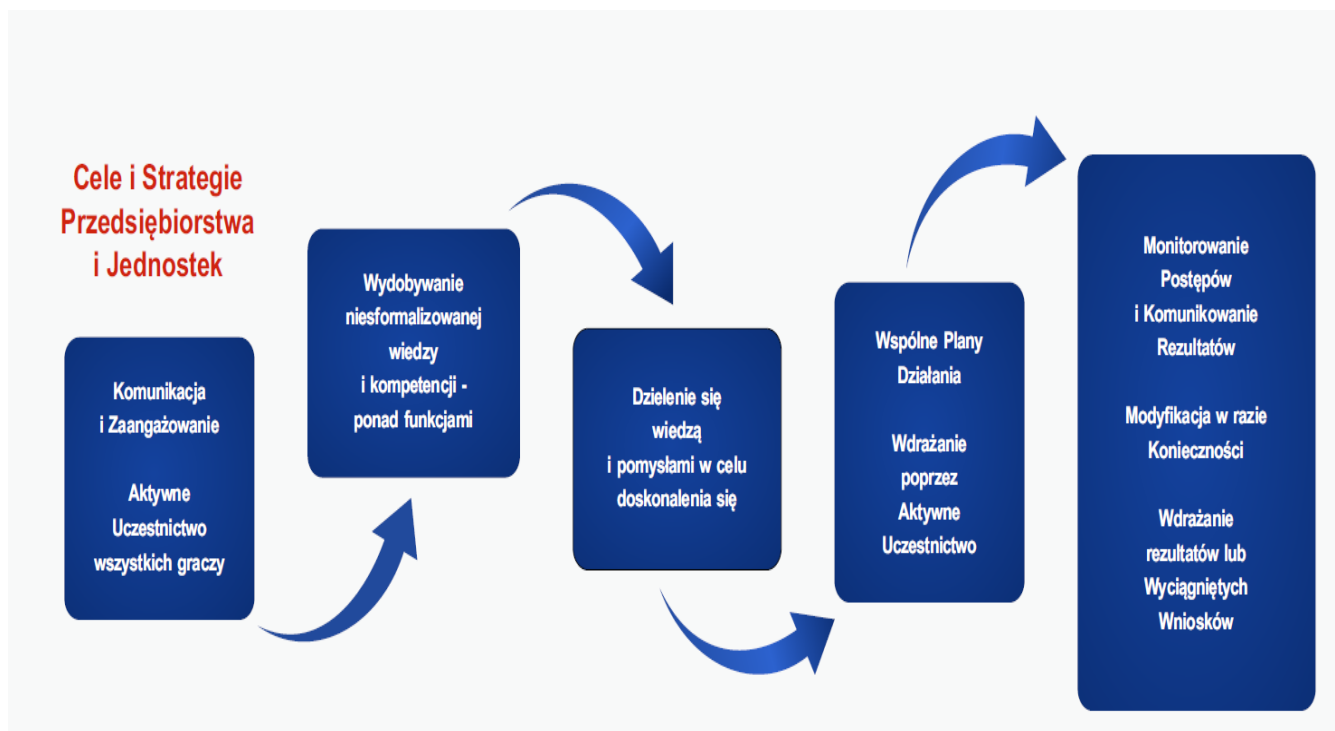


Źródło: Materiały IP-International GmbH

Aby zapewnić akceptację i czynny udział całej firmy, niezbędne jest zaangażowanie kluczowych pracowników, 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 (rys. 9).

Rysunek 9 Wydobywanie niesformalizowanej wiedzy



Źródło: Materiały IP-International GmbH

Niniejszy program Mentoringowy kładzie nacisk na aktywne uczestnictwo ze strony całego przedsiębiorstwa. Korzyści 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, 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, wykorzystane, 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. Jak korzystać z Modelu Mentoringu „Z Ludźmi Zamiast Dla Ludzi”

Aby Mentor dobrze przygotował się do swojej roli warto, żeby na początku zapoznał się z założeniami Modelu Mentoringu (2.1. Model Mentoringu – „Z ludźmi zamiast dla ludzi”), proponowanym podejściem oraz przebiegiem procesu Mentoringowego (3. Proces mentoringu). Warto również, żeby uczestniczył w szkoleniach z zakresu Mentoringu. Etapy Mentoringu pokazane na rysunku prowadzą od diagnozy organizacji, zasobów Mentora, Nestora, Mentee, poprzez planowanie procesu Mentoringowego, realizację sesji mentoringowych, do oceny przebiegu Mentoringu w przedsiębiorstwie. Model proponuje na każdym z etapów przydatne narzędzia zamieszczone w „Pakiecie Narzędzi Mentorskich”.

Przygotowując pakiet 23 narzędzi wzięto pod uwagę, że Mentor może być osobą, która nie ma doświadczenia w Mentoringu. Każde narzędzie zawiera cel i instrukcję stosowania. Narzędzia są ponumerowane zgodnie z numerem etapu, tak aby ułatwić Mentorowi odnalezienie potrzebnych mu w danym momencie narzędzi.

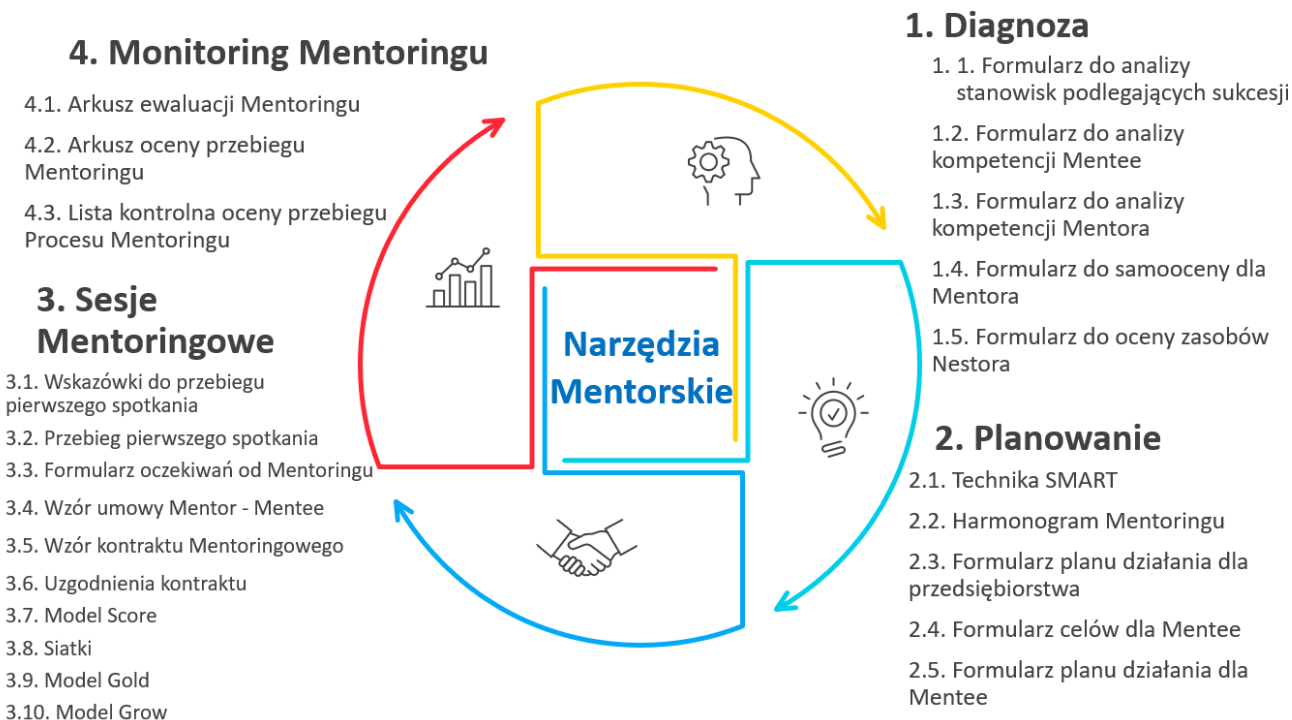
Rysunek 10 Etapy Procesu Mentoringu



Źródło: Opracowanie własne

Lista narzędzi umieszczonych w „Pakiecie Narzędzi Mentorskich” pokazana jest na rysunku 11.

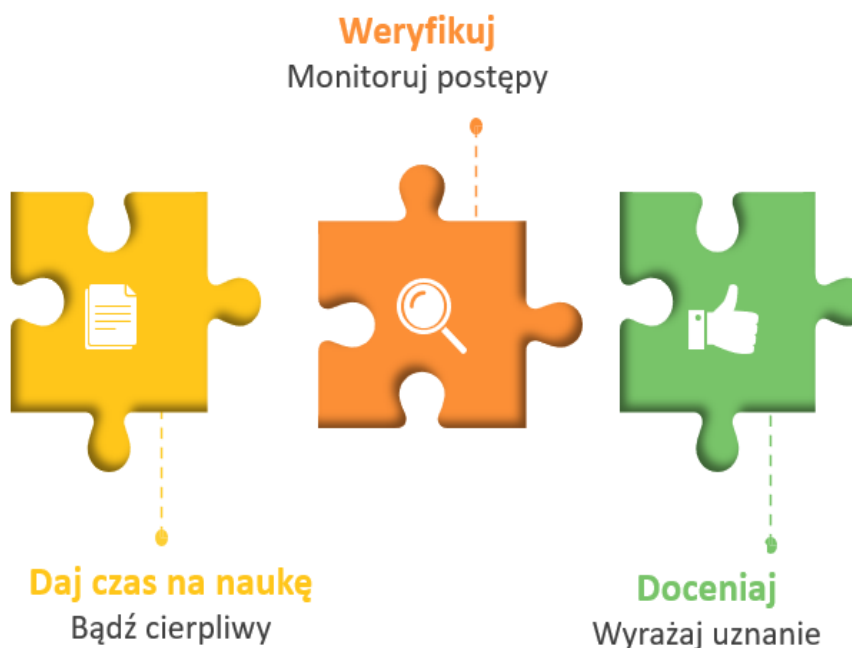
Rysunek 11 Lista narzędzi mentorskich w Modelu Mentoringu



Źródło: Opracowanie własne

**Pamiętaj, że:**

- ✓ Ważne by dać Mentee (oraz przedsiębiorstwu) czas na naukę
- ✓ Świadomość postępu utrzymuje motywację na wysokim poziomie. Weryfikuj i wyrażaj uznanie dla poczynionych postępów w stosunku do wszystkich zainteresowanych
- ✓ Jest to szczególnie istotne w przypadku celów długofalowych





Rola Mentora jest kluczowa dla procesu Mentoringowego w przedsiębiorstwie. Mentor to człowiek, który

- ✓ Omawia z Mentee wymogi zawodowe, biorąc pod uwagę aktualną sytuację m.in. w gałęziach przemysłu, w określonym sektorze, na rynkach
- ✓ 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.



Rysunek 12 Mentor, jego rola i zasoby

## Mentor



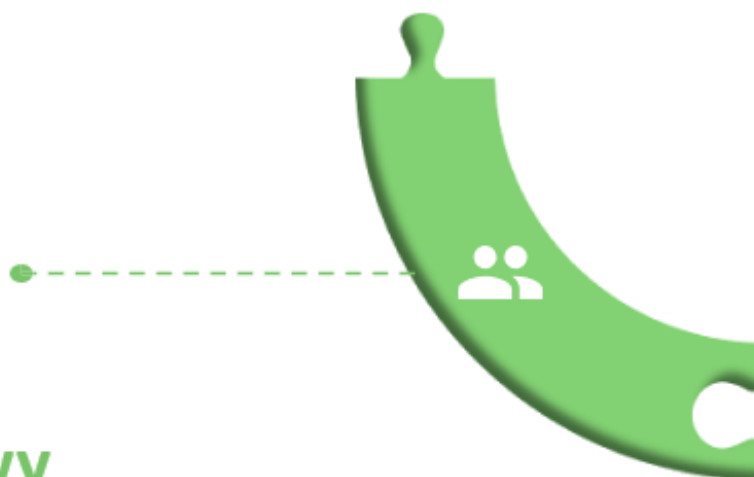
Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów IP-International GmbH

Co sprawi, że możesz być 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.

### 3. Proces Mentoringowy



### 3.1. Cele i uczestnicy Procesu Mentoringowego

Na rys. 12 pokazane jest podejście do wdrożenia Modelu Mentoringu w przedsiębiorstwie wpływające na zwiększenie skuteczności procesu.

*Rysunek 13 Cztery etapy wdrożenia Modelu Mentoringu w przedsiębiorstwie*

#### 4. Wdrożenie modyfikacji lub rezultatów

Jeśli rezultaty nie zostały osiągnięte, lub zostały osiągnięte jedynie częściowo, zostaje wdrażana nowa strategia. W przypadku osiągnięcia początkowo zakładanych celów Mentor i Mentee oceniają czy rezultaty lub wnioski mogą zostać przeniesione na inne obszary. Jeśli początkowo zakładane cele zostaną osiągnięte, relacja Mentor - Mentee dobiega końca.

#### 3. Okresowa weryfikacja osiągniętych rezultatów

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

*Źródło: Materiały IP-International GmbH*

### 3.2. Cele Procesu Mentoringowego

Do celów, jakim może służyć proces mentoringowy w przedsiębiorstwie można zaliczyć:

#### 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 autorefleksji



#### 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 planu działania i jego wdrożenia

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

## Cele długoterminowe

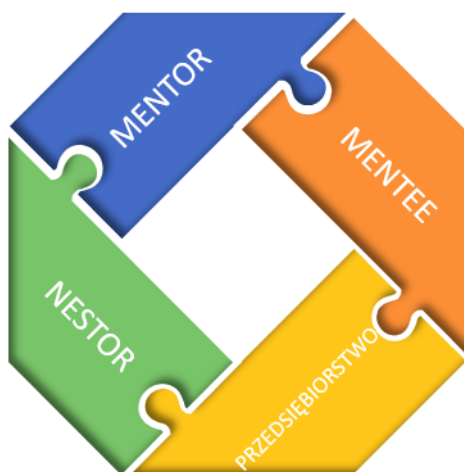
- ✓ Wzmocnienie osobowości i pewności siebie Mentee
- ✓ Rozwój kompetencji zawodowych Mentee
- ✓ Rozszerzenie umiejętności przywódczych Mentee
- ✓ Rozwój nowych i wzmocnienie istniejących już kontaktów zawodowych Mentee

### 3.3. Uczestnicy procesu

Uczestnicy procesu Mentoringowego pokazani są na rysunku 14.

*Rysunek 14 Uczestnicy procesu Mentoringowego*

# Uczestnicy procesu mentoringowego



- ✓ Mentor pomaga Mentee zdefiniować cele, wspiera w ich realizacji, daje konstruktywną informację zwrotną, dostarcza kontaktów.
- ✓ Ważne, aby udział Mentee był dobrowolny i aby Mentee przejął na siebie odpowiedzialność za przygotowanie się do nowej roli.
- ✓ Istotna jest diagnoza przedsiębiorstwa, analiza kultury organizacyjnej, strategii działania.
- ✓ Nestor może nie brać aktywnego udziału w procesie mentoringowym. Ważne jest, aby przyjrzał się roli, jaką odrywa lub odgrywał.

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów IP-International GmbH*

Dla sukcesu procesu Mentoringowego w przedsiębiorstwie ważne jest przygotowanie Mentora (wykształcenie) 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 dla 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 kwestie:

- ✓ 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

Kolejnym uczestnikiem procesu Mentoringowego w przedsiębiorstwie rodzinnym jest 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 stworzonej przez niego kulturze organizacyjnej czy stylowi zarządzania oraz roli jaką odgrywa lub odgrywał w przedsiębiorstwie. Ustępujący lider może być jednocześnie założycielem firmy rodzinnej, a być może 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?
- ✓ Jakie są zasoby i przygotowanie Nestora?



Istotne jest również bliższe przyjrzenie się przedsiębiorstwu:

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



Narzędzia pomocne do dokonania diagnozy potrzeb przedsiębiorstwa, zasobów Mentora, Nestora i Mentee znajdują się w „Pakiecie Narzędzi Mentorskich” – 1. Diagnoza (rysunek 15).

*Rysunek 15 Narzędzia Mentorskie na etapie Diagnoza*



## 1. Diagnoza

- 1.1. Formularz do analizy stanowisk podlegających sukcesji
- 1.2. Formularz do analizy kompetencji Mentee
- 1.3. Formularz do analizy kompetencji Mentora
- 1.4. Formularz do samooceny dla Mentora
- 1.5. Formularz do oceny zasobów Nestora

*Źródło: Kościcka M., Pakiet Narzędzi Mentorskich, Projekt Mentoring międzypokoleniowy w procesie sukcesji firm rodzinnych, Poznań, 2020*

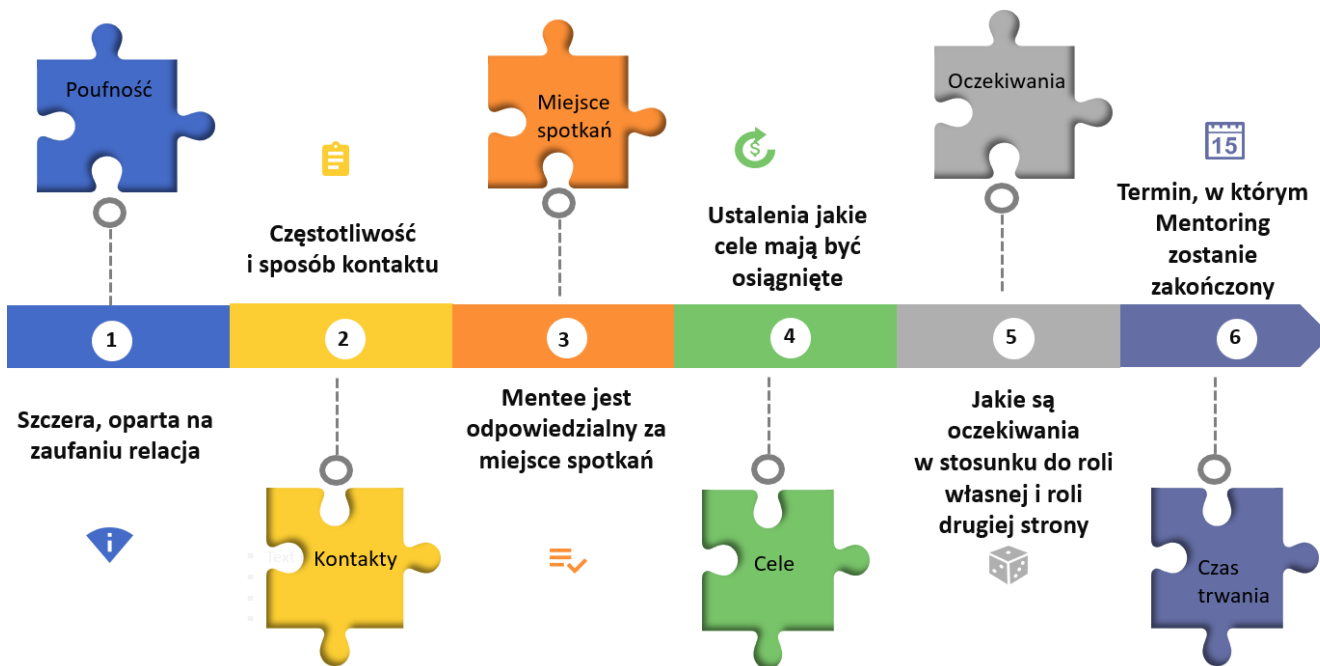


### 3.4. Ogólne warunki Procesu Mentoringowego

Aby zaplanować proces Mentoringowy tak, by obie strony (tj. Mentor i Mentee) były usatysfakcjonowane, kluczowym jest by podczas pierwszego wywiadu poczynić jasne ustalenia dotyczące następujących kwestii pokazanych na rysunku 16:

Rysunek 16 Najważniejsze ustalenia dotyczące Mentoringu w przedsiębiorstwie

## Ustalenia w Mentoringu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów IP-International GmbH

#### Poufność

Aby Mentoring przyniósł korzyści, konieczna jest szczera, 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.



#### Kontakty między Mentorem a Mentee

Aby nadać procesowi mentoringowym 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 w 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 Mentee w odniesieniu do określonej sytuacji.



## 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 Mentoringu?
- ✓ Jakie są oczekiwania w odniesieniu do roli własnej i roli drugiej strony?



## 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.



Jako bazę **Mentee powinien przedstawić** swoją:

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

**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. Narzędzia pomocne do formułowania oczekiwań i uzgadniania celów oraz opracowywania planów działania znajdują się w „Pakiecie Narzędzi Trenerskich” – 2. Planowanie (rys. 17).

Rysunek 17 Narzędzia Mentorskie na etapie Planowanie



Źródło: Kościcka M., *Pakiet Narzędzi Mentorskich, Projekt Mentoring międzypokoleniowy w procesie sukcesji firm rodzinnych, Poznań, 2020*

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

W Modelu Mentoringu „Z ludźmi zamiast dla Ludzi” zostało to wzięte pod uwagę na etapie 3 (Cykliczna weryfikacja osiągniętych rezultatów z założonymi rezultatami) i 4 (Wdrażanie modyfikacji) – rys. 13, 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 też czy konieczne jest wprowadzenie modyfikacji.

Wspólna refleksja i szczerść w odniesieniu do tych aspektów ułatwia proces mentoringowy.

Ważne jest, aby uzgodnienia między Mentorem a Mentee znalazły swoje odzwierciedlenie w postaci umowy lub kontraktu, który obydwie strony zobowiązują się przestrzegać.

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?

Przykładowe wzory umów i kontraktów znajdują się w „Pakiecie Narzędzi Trenerskich” – 3. Sesje Mentoringowe – formularze od 3.4. do 3.6 (rys. 18).

*Rysunek 18 Narzędzia przydatne przy rozpoczynaniu Sesji Mentoringowych*

## 3. Sesje Mentoringowe

- 3.1. Wskazówki do przebiegu pierwszego spotkania
- 3.2. Przebieg pierwszego spotkania
- 3.3. Formularz oczekiwań od Mentoringu
- 3.4. Wzór umowy Mentor - Mentee
- 3.5. Wzór kontraktu Mentoringowego
- 3.6. Uzgodnienia kontraktu
- 3.7. Model Score
- 3.8. Siatki
- 3.9. Model Gold
- 3.10. Model Grow

### Narzędzia Mentorskie



*Źródło: Kośmicka M., Pakiet Narzędzi Mentorskich, Projekt Mentoring międzypokoleniowy w procesie sukcesji firm rodzinnych, Poznań, 2020*

### 3.5. Poziom Operacyjny Procesu Mentoringowego

#### Diagnoza

#### Ocena - Przedsiębiorstwo

Przed zdefiniowaniem celów stawianych przed Mentoringiem ważna jest ocena przedsiębiorstwa, m.in. danych liczbowych, kultury organizacyjnej, stylu zarządzania, realizowanej strategii (rys. 19).

Rysunek 19 Ocena przedsiębiorstwa



Źródło: Materiały IP-International GmbH

#### Ocena Stanowisk planowanych do sukcesji – wymagania zawodowe i kompetencje

W przypadku małych i średnich firm rodzinnych ustępujące pokolenie jest często jednocześnie pokoleniem założycieli. Mogą być bardzo przywiązani do swojego dzieła. Wiedzieli wszystko na temat swojej firmy i mogli nie mieć potrzeby tworzenia struktur czy dokumentów.

W konsekwencji mogą nie istnieć opisy stanowisk pracy czy lista wymagań niezbędnych do obsadzenia stanowiska.

By uzyskać ogólny zarys procesów oraz kluczowych obowiązków i zadań może być przydatne narzędzie 1.1. Formularz do analizy stanowisk podlegających sukcesji (Kośmicka M., Pakiet Narzędzi Mentorskich, Projekt Mentoring międzypokoleniowy w procesie sukcesji firm rodzinnych, Poznań, 2020).

## Wiedza, umiejętności i zdolności

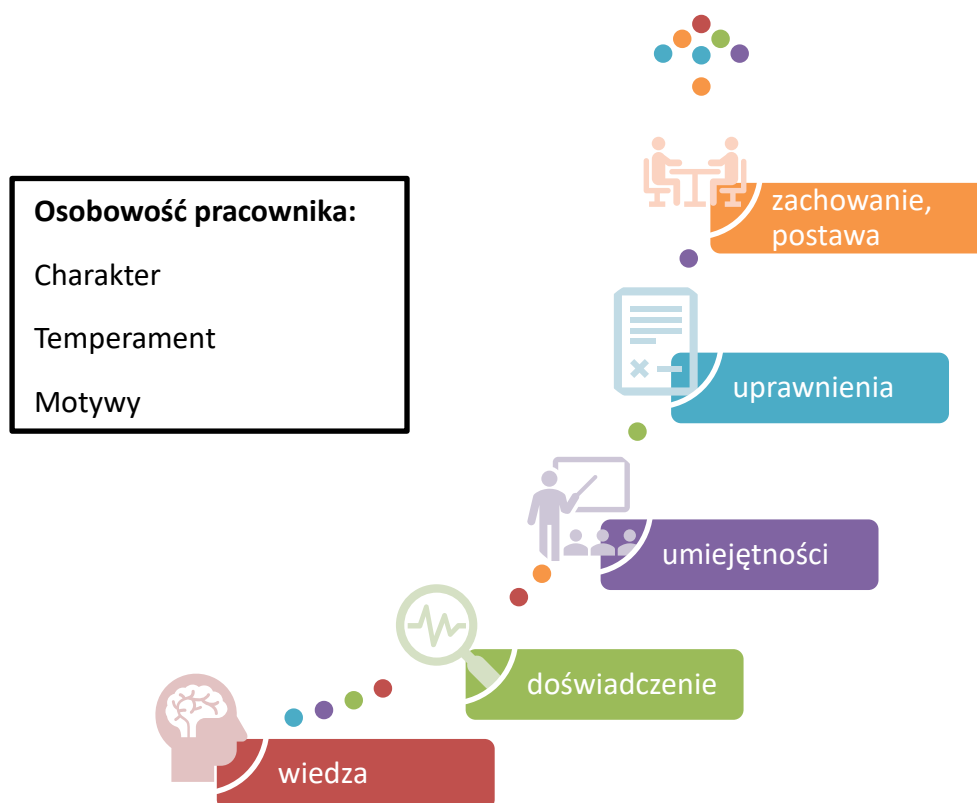
Aby określić potrzebne na przejmowanym stanowisku kwalifikacje, opisać je w podziale na określone obszary wiedzy, umiejętności oraz kompetencji miękkich, przydatne jest zidentyfikowanie i opisanie kluczowych zadań, jakie ma wykonywać na zajmowanym stanowisku sukcesor (pomocne narzędzie to 1.1. Formularz do analizy stanowisk podlegających sukcesji, Pakiet Narzędzi Mentorskich).

Pomocne może się również okazać wypisanie 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 kompetencje miękkie z tymi posiadanymi przez sukcesora (wymagany poziom vs. posiadany poziom).

Kompetencje to „udowodniona zdolność do wykonania danego zadania”. Kompetencje składają się z kilku warstw, których nie sposób oderwać od cech osobowości pracownika (rys. 20).

Rysunek 20 Składowanie kompetencji Mentee



Źródło: Padzik K. Ocena pracowników. Nowa generacja narzędzi do oceny pracowników w nowym ujęciu klasycznego modelu kompetencji, Warszawa, Wolters Kluwer SA, 2013

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 je w różne kategorie, np. określona wiedza i umiejętności techniczne, zdolności kierownicze, zdolności przywódcze, etc.

Narzędzie pomocne do opisanie i oceny zasobów, jakimi dysponuje Mentee to 1.2. Formularz do analizy kompetencji Mentee.

Różnica pomiędzy wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami miękkimi wymaganymi na stanowisku a posiadanymi przez sukcesora stanowią lukę kompetencyjną do wypełnienia.

## Wprowadzenie i ustalenie celów

### Spotkania

Dla przebiegu i efektywności Mentoringu musi być jasne kto bierze odpowiedzialność za organizację wspólnych spotkań m.in. planowanie, komunikację, miejsce spotkań.



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.

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 w narzędziu 3.2. Przebieg pierwszego spotkania (Pakiet Narzędzi Mentorskich).

## Pierwsze spotkanie

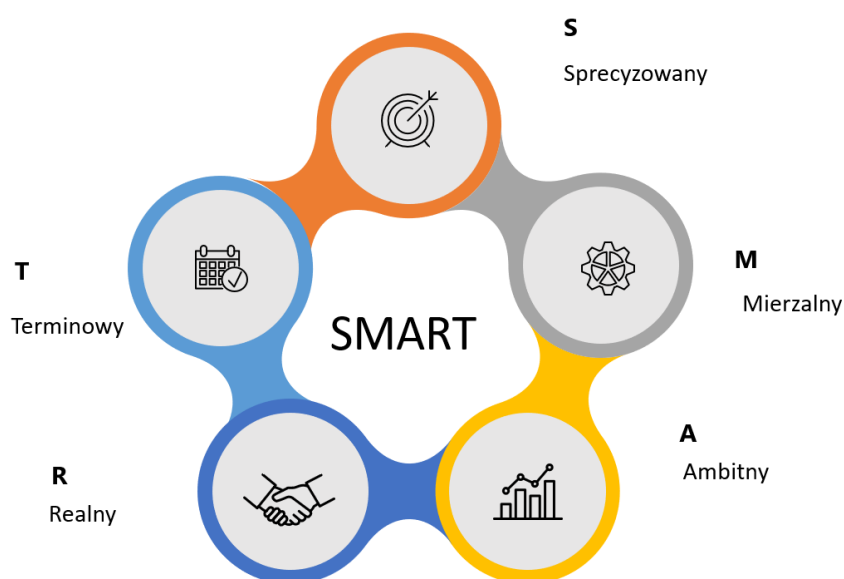
Na pierwszym spotkaniu Mentoringowym zaleca się wyjaśnienie podstaw współpracy. Zaliczają się do nich porozumienie odnośnie ogólnych warunków, jak również konkretnych oczekiwań i celów stron w odniesieniu do Mentoringu. Zdefiniowanie tych aspektów pomaga stworzyć jasność dla obu stron co do ich wzajemnych oczekiwań (również dla nich samych), w celu uniknięcia możliwych nieporozumień oraz ustrukturyzować proces Mentoringowy. Ustrukturyzowany opis procesu jest także kluczowym warunkiem wstępnym dla monitorowania procesu i jego oceny. Pomocne w tym celu będą narzędzia z Pakietu Narzędzi Mentorskich:

- 3.1. Wskazówki do przebiegu pierwszego spotkania
- 3.2. Przebieg pierwszego spotkania

## 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 (rysunek 21). 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. wcale, 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 i wizji przedsiębiorstwa oraz Mentee, dla pożądanej 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, roku, lat?

Rysunek 21 Cele według metodologii SMART



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów IP-International GmbH



Podsumowując, cele powinny być:

- ✓ Zdefiniowane
- ✓ Mierzalne
- ✓ Osiągalne ale stanowiące wyzwanie
- ✓ Trafne
- ✓ Określone w Czasie



Narzędzia pomocne w uzgadnianiu celów to (Pakiet Narzędzi Mentorskich) to:

- 2.1. Technika SMART
- 2.2. Formularz celów dla Mentee

### Zdefiniowanie wykonalnego planu działania i jego wdrożenia

Plan działania potrzebny jest zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i Mentee.

#### 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. Osoby, na które decyzja wpłynie muszą także zostać o niej poinformowane, jeśli nie uda się ich czynnie włączyć.

Istotnym czynnikiem 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.

Narzędzia pomocne do opracowania planu działania to (Pakiet Narzędzi Mentorskich):

2.2. Harmonogram Mentoringu

2.3. Formularz planu działania dla przedsiębiorstwa

### 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 kompetencji miękkich w odpowiedni sposób.



Warto zastanowić się nad odpowiedziami na poniższe pytania:

1. Czy konieczne jest zapewnienie obok Mentoringu również szkolenia lub indywidualnego coachingu?
2. Jeśli potrzebne jest szkolenie, czy lepszą opcją będzie szkolenie formalne czy nieformalne (sala wykładowa, internet, miejsce pracy, inne)?
3. Kto może zapewnić potrzebne szkolenie?
4. Czy wystarczy szkolenie przez internet? Jaki rodzaj wiedzy, umiejętności, zdolności może zostać nabyty w drodze warsztatów wewnętrzzakładowych z kluczowymi osobami?
5. Czy istnieje konieczność uprzedniego sprawdzenia jakie przeszkody mogą wynikać z określonej sytuacji i czy jest możliwe obmyślenie odpowiedniej strategii przede wszystkim w celu uniknięcia tych przeszkód? Jak można sobie z nimi poradzić, jeśli nie da się ich uniknąć?

Narzędzie pomocne do opracowania planu działania dla Mentee to (Pakiet Narzędzi Mentorskich):

2.5. Formularz planu działania dla Mentee

### Okresowa weryfikacja osiągniętych rezultatów

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 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 przystępnej formie.

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

Čzęstotliwość 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.

### Wdrożenie modyfikacji lub rezultatów

**W przypadku, kiedy cele osiągnięto tylko częściowo lub nie osiągnięto ich wcale, zostaje wdrożona nowa strategia i nowe lub zmodyfikowane plany działania a ich postępy muszą być nadal monitorowane.**



**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.

Narzędzia pomocne do oceny Mentoringu zawarte w Pakiecie Narzędzi Mentorskich pokazane są na rys. 22.

*Rysunek 22 Narzędzia służące do monitoringu procesu Mentoringu*

4.1. Arkusz ewaluacji Mentoringu

4.2. Arkusz oceny przebiegu Mentoringu

4.3. Lista kontrolna oceny przebiegu procesu Mentoringu

## 4. Monitoring Mentoringu



**Narzędzia  
Mentorskie**

*Źródło: Kośmicka M., Pakiet Narzędzi Mentorskich, Projekt Mentoring międzypokoleniowy w procesie sukcesji firm rodzinnych, Poznań, 2020*

## 4. Instrukcja dla uczestnika Mentoringu



Aby proces Mentoringowy zakończył się sukcesem bardzo ważne jest również, aby Mentee zaangażował się na każdym etapie. Kluczowe jest przeanalizowanie przez Mentee 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 omawiać 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.

Narzędzie, z którego może skorzystać Mentee, aby poszukać odpowiedzi ważnych dla przebiegu Mentoringu to (Pakiet Narzędzi Mentorskich):

### 3.3. Formularz oczekiwań od Mentoringu

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 jaki 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.

## Literatura

1. Karwala S., Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz, 2009
2. Megginson D., Clutterbuck D., Garvey D., Stokes P., Garret-Harris R., „Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny”, Rebis, Poznań, 2008
3. Padzik K., Ocena pracowników. Nowa generacja narzędzi do oceny pracowników w nowym ujęciu klasycznego modelu kompetencji, Warszawa, Wolters Kluwer SA, 2013
4. Parsloe E., Coaching i mentoring, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018
5. Schoch S., Intergenerational Mentoring in the Process of Family Business Succession Mentoring Programme “With People Instead of Upon People”, Project Nr. MWSO301998, Frankfurt am Main , August 24th 27th 2020

## Spis rysunków

Rysunek 1 Elementy zawarte w Podręczniku Użytkownika Modelu Mentoringu .....	5
Rysunek 2 Fazy relacji między Mentorem z Mentee .....	9
Rysunek 3 Czworokąt Mentoringu .....	10
Rysunek 4 Rola i obowiązki Mentora.....	11
Rysunek 5 Rola i obowiązki Mentee .....	12
Rysunek 6 Rola i obowiązki przełożonego Mentee.....	13
Rysunek 7 Rola i obowiązki koordynatora projektu .....	14
Rysunek 8 Porównanie Modelu Mentoringu "Z ludźmi zamiast dla Ludzi" z podejściem odgórnym ...	21
Rysunek 9 Wydobywanie niesformalizowanej wiedzy .....	22
Rysunek 10 Etapy Procesu Mentoringu .....	23
Rysunek 11 Lista narzędzi mentorskich w Modelu Mentoringu.....	24
Rysunek 12 Mentor, jego rola i zasoby .....	26
Rysunek 13 Cztery etapy wdrożenia Modelu Mentoringu w przedsiębiorstwie .....	29
Rysunek 14 Uczestnicy procesu Mentoringowego .....	30
Rysunek 15 Narzędzia Mentorskie na etapie Diagnoza .....	32
Rysunek 16 Najważniejsze ustalenia dotyczące Mentoringu w przedsiębiorstwie .....	33
Rysunek 17 Narzędzia Mentorskie na etapie Planowanie .....	35
Rysunek 18 Narzędzia przydatne przy rozpoczynaniu Sesji Mentoringowych .....	36
Rysunek 19 Ocena przedsiębiorstwa .....	37
Rysunek 20 Składowanie kompetencji Mentee.....	38
Rysunek 21 Cele według metodologii SMART .....	40
Rysunek 22 Narzędzia służące do monitoringu procesu Mentoringu .....	43