



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



DOSKONALENIE UMIEJĘTNOŚCI PRZEDSIĘBIORCÓW

**Kurs Szkoleniowy dla Mentorów
Przedsiębiorców Społecznych**

Wrzesień, 2019

Ten projekt został sfinansowany z funduszy Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+.
Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska nie ponosi
odpowiedzialności za jej zawartość merytoryczną

2018-1-ES01-KA204-050918

Redaktor

João Pedro Constâncio, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Cátia Sousa, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Ana Torres, União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim (PT)

Współautor

Maria Lencastre, Coordinator of the Social Entrepreneurship Incubator “IdadeMaior” of AMUT - AssociaçãoMutualista de Gondomar (PT)

Wrzesień, 2019

This MANUAL is a product / Intellectual Outputs produced in the framework of the Erasmus+ Project ISSE “IMPROVING SKILLS OF SOCIAL ENTREPRENEURS”, coordinated by the FUNDACION DE LA COMUNIDAD VALENCIANA DEL PACTO PARA EL EMPLEO EN LA CIUDAD DE VALENCIA (Spain).

Kontakt do redaktora: joao.constancio@uf-gvj.pt

Sposób cytowania tego dokumentu:

Constâncio, J. P., Sousa, C. & Torres, A. (2019). *Module III Manual - Short Training Course for Social Entrepreneurs Mentors: Intellectual Output 3, in the framework of the Erasmus+ Project ISSE “IMPROVING SKILLS OF SOCIAL ENTREPRENEURS”*. Gondomar: União das Freguesias de Gondomar (S. Cosme), Valbom e Jovim.

	Page
Wprowadzenie do modułu	5
ISTOTA MENTORINGU	
TEMAT 1- PODSTAWY MENTORINGU	7
1. Wprowadzenie do mentoringu	8
1.1 Co to jest mentoring i jakie są jego cele?	8
1.1.1 Rola mentora i podopiecznego	9
1.1.2 Wymagane umiejętności i doświadczenie mentora	10
1.1.3 Prawa i obowiązki mentora i podopiecznego	10
1.1.4 Korzyści dla mentora i podopiecznego	11
1.2 Podstawy przedsiębiorczości społecznej	12
1.2.1 Problem, propozycja wartości i rozwiązanie	13
<i>Szablon Modelu Biznesowego</i>	13
<i>Model Finansowania Przez Strony Trzecie</i>	16
<i>Szablon Zrównoważonego Modelu Biznesu</i>	16
<i>Szablon Społecznego Modelu Biznesowego</i>	18
Quiz z Tematu Numer 1	21
TEMAT 2 - PRZYGOTOWANIE MENTORA	23
2. Proces mentoringu	24
2.1 Programy, selekcja i dopasowanie	24
2.1.1 Programy mentorskie	24
<i>Selekcja w Procesie Mentoringu</i>	33
<i>Dopasowanie w Procesie Mentoringu</i>	35
2.2 Wiarygodność w Mentoringu	36
2.2.1 Autentyczna Relacja	37
Quiz z Tematu Numer 2	41

RELACJA MENTORINGOWA	
TEMAT 3 - BUDOWANIE RELACJI	43
3. Niezbędne elementy w budowaniu relacji	44
3.1 Proces motywacji	44
3.1.1 Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna	45
3.1.2 Teoria motywacji według McClellanda	46
3.1.3 Teoria Oczekiwań Victora Vrooma	48
3.2 Fenomen percepcji	51
<i>Percepcja i koncepcja samego siebie</i>	53
3.3 Okno Johari	55
3.4 Umiejętności komunikacyjne	59
3.4.1 Aktywne słuchanie	59
3.4.2 Empatia	62
<i>Quiz z Tematu Numer 3</i>	64
TEMAT 4 REGULACJE RELACJI	66
4. Regulacja relacji mentoringowej	67
4.1 Zarządzanie konfliktem	68
4.1.1 Definicja konfliktu	69
4.1.2 Zrozumienie przyczyn konfliktu	70
4.1.3 Mechanizm uczenia się na niepowodzeniach	75
<i>Quiz z Tematu Numer 4</i>	77
<i>OCENA KOŃCOWA - Kwestionariusz satysfakcji</i>	79
<i>Bibliografia</i>	81
<i>ZAŁĄCZNIK 1: NARZĘDZIA MATRIX z ćwiczeń z tematów głównych</i>	88
<i>ZAŁĄCZNIK 2: Rozwiązania quizów</i>	91

Wprowadzenie do modułu

Mentorzy stanowią cenny zasób w każdym procesie uczenia się, ponieważ posiadają zarówno kompetencje twarde, jak i miękkie z różnych dziedzin. Jest to istotne podczas wdrażania rozwiązań dotyczących problemów społecznych, ponieważ tylko doświadczenie i kreatywność wydają się skuteczne w pokonywaniu sytuacji problemowych.

Ktoś mógłby pomyśleć, że dobry mentor posiada cechy osobiste i zawodowe, które są trudne do nauczania. W rzeczywistości istnieją jednostki, które posiadają naturalne predyspozycje do tej roli. Ponadto każdy bez wyjątku może rozwijać swoje umiejętności, by stać się mentorem.

Mentoring na zasadach Mentor - Podopieczny, z jego celami, korzyściami i ograniczeniami, jest z jednej strony transponowany do relacji międzyludzkiej, nawet jeśli jest realizowany w środowisku wirtualnym. W procedurze jego działania, występują różne etapy, kamienie milowe etc., które dokonywane są, by przynieść pozytywne rezultaty dla zaangażowanych stron. Dlatego taka sytuacja jest z punktu widzenia interesariuszy bardzo pożądana. Jednak „prawdziwa gra” mentoringu jest trudna i pełna wątpliwości, słabości, niepewności, czy impasów i być może nawet frustrująca.

Dlatego w przypadku obecnego modułu szkoleniowego dla mentorów przedsiębiorców społecznych europejskiego projektu „ISSE - Poprawa umiejętności przedsiębiorców społecznych”, ze względu na konieczność dostosowania jego treści do krótkiego szkolenia, zaproponowano podejście obejmujące swoją tematyką różne aspekty. Dotyczą one zagadnień takich jak: istota procesu mentoringu, a z drugiej strony budowanie relacji mentoringowej.

Zatem, z dydaktycznego punktu widzenia programu nauczania, pierwsze dwa tematy odnoszą się zasadniczo do działań proceduralnych, a ostatnie dwa tematy są omawiane z perspektywy działań relacyjnych.

Pomimo ograniczeń dotyczących czasu trwania szkolenia, jest to moduł zaprojektowany z myślą o kursie otwartym i może być rozpowszechniony w wirtualnym środowisku uczenia się, w celu zaoferowania dużej liczbie mentorów możliwości absorpcji i poszerzenia swojej wiedzy.

Mimo to, z punktu widzenia struktury programu nauczania, po każdym temacie następuje jego rozszerzenie, a na koniec zaproponowany jest quiz sprawdzający nabytą wiedzę.

Równolegle do każdego tematu omawianego w module, proponowany jest zestaw praktycznych zadań, które są zawarte w książce do ćwiczeń. Ich celem jest utrwalanie zdobytej wiedzy przez mentora. Zaleca się rozwiązywać je przed przystąpieniem do Quizu.

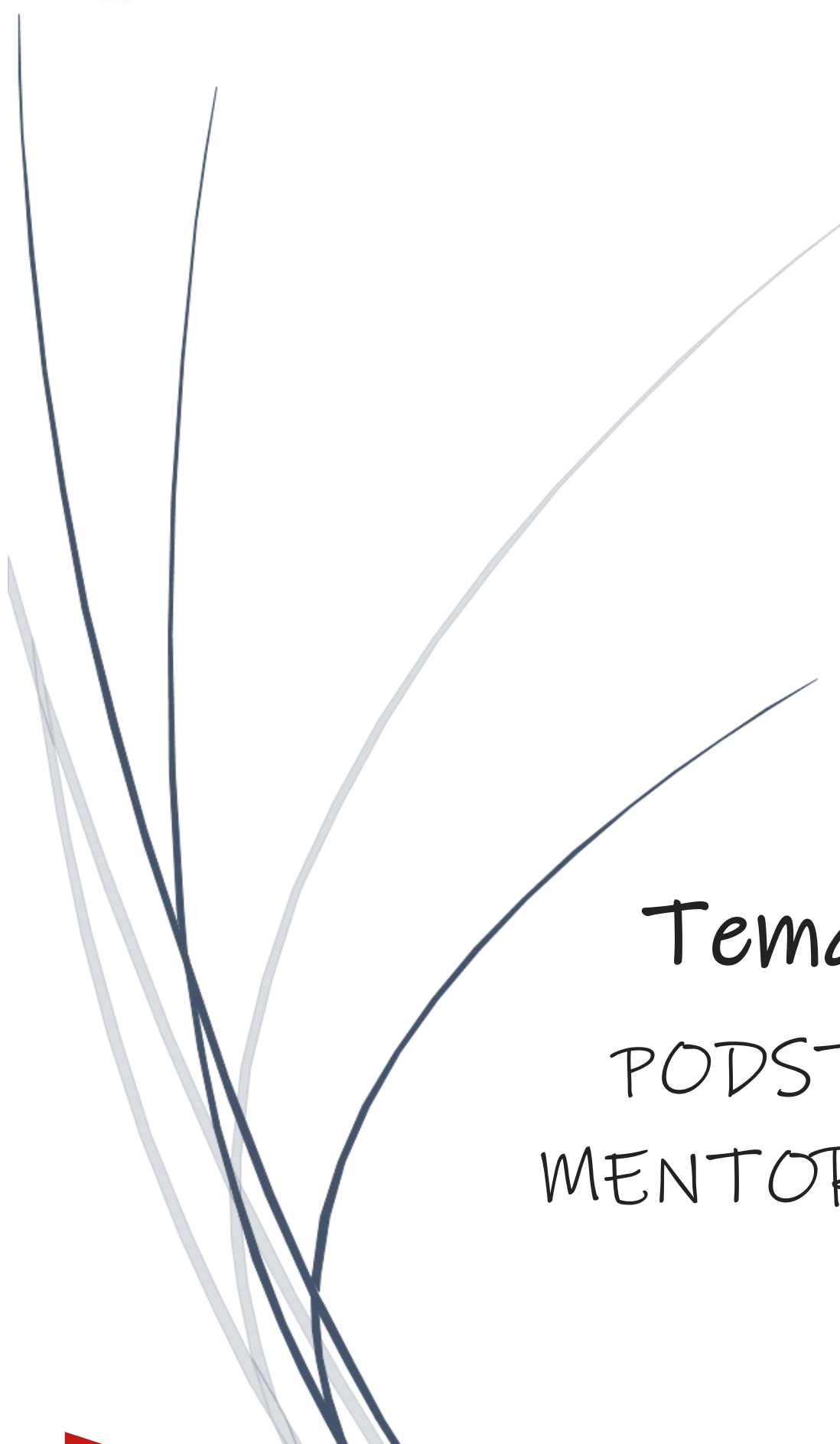
W sumie w czterech głównych tematach modułu zaleca się zrealizowanie 33 ćwiczeń w okresie szkolenia z mentorami, z których 23 to realne narzędzia pracy. Mogą one następnie służyć jako pakiet startowy dla nowych mentorów.

Na końcu modułu, każdy uczący się otrzymuje kartę oceny szkolenia, aby przekazać swoją opinię na temat doświadczenia szkoleniowego i innych aspektów w celu usprawnienia i poprawy działań w przyszłości.

Wreszcie, zanim przejdziemy do treści programowych, chcemy podkreślić tutaj ogólne cele i wyniki uczenia się, które zamierzamy zrealizować na tym konkretnym szkoleniu. Szkolenie zakłada realizację następujących celów ogólnych:

- a) poszerzenie swojej wiedzy na temat mentoringu jako procesu i działania relacyjnego;
- b) doskonalenie umiejętności przydatnych mentorowi przedsiębiorców społecznych;
- c) poznanie strategii i podejścia do skutecznego zarządzania relacją mentoringową.

Pod koniec szkolenia i jako efekty uczenia się oczekuje się, że mentorzy, rozpoczynając swoją szlachetną działalność w zakresie mentoringu, będą mogli nawiązać kontakt z podopiecznym i zapewnić rzetelną i obiektywną pomoc wypełnioną konkretnymi działaniami, a jednocześnie okazywać gesty wsparcia i inne działania w zakresie nawiązywania relacji. Wszystkim mentorom życzymy owocnej nauki, a przede wszystkim wspaniałej przygody pełnej wyzwań w świecie mentorskim!

Several thin, curved lines in dark blue and light grey sweep across the page from the left side towards the right, creating a dynamic, abstract background.

Temat 1

PODSTAWY MENTORINGU

1. Wprowadzenie do mentoringu

Mentoring jest powszechnie uznawany za jeden z kluczowych czynników przyczyniających się do rozwoju indywidualnych umiejętności, wsparcia psychospołecznego lub społeczno-emocjonalnego, sukcesu w rozwoju kariery zawodowej jak również w dziedzinie przedsiębiorczości (Haggard, Dougherty, Turban i Wilbanks, 2011; Jacobi, 1991; Kram, 1985; Packard, 2016). Jako taki, skuteczny mentoring przyczynia się do zwiększenia efektywności działań (Kram, 1985), poprawy i poszerzenia umiejętności i kompetencji (Jacobi, 1991). Dlatego mentoring można zastosować w przypadku różnych dziedzin takich jak: przedsiębiorczość i biznes, edukacja, poszukiwanie pracy czy integracja imigrantów (CEC / CCIC, 2014).

Chociaż mentoring jest coraz bardziej powszechny obecnie w pracy, nie jest oczywiste, co to znaczy być mentorem, ani z czym wiąże się proces mentoringu.

1.1 Co to jest mentoring i jakie są jego cele?

Mentoring można uznać za „poufne, dobrowolne, bezpłatne, spersonalizowane działania wynikające z okresowej obserwacji ze strony mentora, aby odpowiedzieć na konkretne potrzeby danej osoby: podopiecznego, zgodnie z celami jego rozwoju osobistego / zawodowego, by nabył umiejętność uczenia się w danym kontekście” (CEC/CCIC, 2014).

Mentoring zasadniczo pomaga ludziom w bardziej efektywnym rozwoju. Jest to relacja zaprojektowana w celu zbudowania zaufania i wsparcia podopiecznych, aby mogli przejąć kontrolę nad własnym rozwojem i pracą (Manchester Metropolitan University, s / d).

Mentoring jest procesem, który zwykle zakłada jasny i realistyczny początek i koniec oraz zawiera od samego początku cele wyznaczone przez mentora i podopiecznego. Jest on również elastyczny dostosowując się do pojawiających się zmiennych sytuacji.

Według Claudio Brito (2017) mentoring prawie jest coachingiem, ale różnica polega na tym, że coaching jest bardziej zorientowany na zadania, oparte na konkretnych potrzebach i celach, które należy osiągnąć, podczas gdy mentoring, mimo że ma cele, jest bardziej zorientowany na proces lub „ścieżkę” i odpowiada na potrzeby podopiecznego i jego inicjatywy.

Zatem mentoring to nie to samo, co szkolenie, nauczanie lub coaching, a mentor nie musi być wykwalifikowanym trenerem ani ekspertem w dziedzinie podopiecznego. Mentor winien umieć słuchać i zadawać pytania, które będą stanowić wyzwanie dla podopiecznego w określeniu

kierunku działań, które trzeba podjąć w związku z chęcią rozwoju. (Manchester Metropolitan University, s / d).

1.1.1 Rola mentora i podopiecznego

Mentorzy to profesjonaliści z dużym doświadczeniem w określonej dziedzinie, którzy koncentrują swoją uwagę na mniej doświadczonych specjalistach, podopiecznych, pokazując im możliwą ścieżkę rozwoju (Claúdio Brito, 2017).

Rozważając zagadnienie mentoringu, często myśli się o kimś starszym jako mentorze i młodszym podopiecznym, ale niekoniecznie musi tak być. Ważne jest, by po obu stronach zaistniała postawa pokory i pragnienia nie tylko przekazywania mądrości, ale także jej otrzymywania. Przykładem może być to, że młody człowiek mentoruje osobę starszą w kontekście nowych technologii. Jednak badania wykazują, że relacje te będą bardziej udane, jeśli mentor jest starszy od podopiecznego.

Istnieje wiele funkcji mentora (CEC/CCIC, 2014: ss. 22, 23):

- a) *„Funkcje kariery”: sprzyja integracji mentoringu, społeczności biznesowej, dzielenia się informacjami i wiedzą, konfrontacji w celu refleksji, udzielania sugestii i porad;*
- b) *„Funkcje psychologiczne”: pomaga w refleksji, uspokaja podopiecznego, daje mu pewność siebie, motywację, przyjaźń (mentor staje się powiernikiem podopiecznego);*
- c) *„Funkcja wzoru do naśladowania”: ujawnianie sukcesów i porażek, dawanie przykładu i kontrprzykładu oraz pomaganie podopiecznemu w integracji jego doświadczeń.*

Role podopiecznego w relacji z mentorem (CEC/CCIC, 2014: s 25):

- a) Zgadzaj się towarzyszyć mentorowi w celu doskonalenia swoich umiejętności;
- b) Przyjmij pozytywne nastawienie do relacji mentorskiej;
- c) Działaj zgodnie z etyką programu mentorskiego, w którym uczestniczysz;
- d) Bądź szczery w stosunku do mentora.

1.1.2 Wymagane umiejętności i doświadczenie mentora

Według Uniwersytetu w Manchesterze pożądane umiejętności i doświadczenia to:

- **Samoświadomość** - powinieneś dobrze rozumieć swoje mocne strony i potrzeby rozwojowe.

- **Organizacyjne know-how** - powinieneś wiedzieć, jak załatwiać sprawy i jak różne aspekty działają.
- **Wiarygodność** - powinieneś mieć osobistą i zawodową wiarygodność, może to obejmować np. członkostwo w odpowiednich organizacji.
- **Dostępność** - powinieneś być w stanie poświęcić podopiecznemu wystarczającą ilość czasu w celu oferowania wsparcia i wskazówek.
- **Komunikacja** - potrzebujesz doskonałych umiejętności komunikacyjnych i zrozumienia pomysłów i uczuć innych. Musisz także być świetnym słuchaczem.
- **Zdolność do wzmocnienia innych** - powinieneś być w stanie stworzyć środowisko pracy, w którym osoby mogą bezpiecznie wypróbować różne rzeczy, umożliwiając im zaangażowanie się w różnorodne inicjatywy.
- **Chęć pomocy innym w rozwoju** - powinieneś zrozumieć, w jaki sposób ludzie się rozwijają i nabywają doświadczenia formalnego lub nieformalnego.
- **Pomysłowość** - bądź otwarty na nowe sposoby robienia rzeczy i różne sposoby pracy.
- **Empatia** - umiejętność empatii wobec innych.
- **Zrozumienie** - powinieneś próbować zrozumieć różne perspektywy, podejścia i być może środowiska różnych podopiecznych.

1.1.3 Prawa i obowiązki mentora i podopiecznego

Zgodnie z zaleceniami opracowanym przez FHI 360 / Linkages (2016, s. 19), można wymienić następujące prawa mentora:

- Prawo do traktowania z szacunkiem.
- Prawo do dostosowania wsparcia jako mentor do swoich zawodowych i osobistych celów.
- Prawo do otrzymania wystarczającego szkolenia, wsparcia i zasobów, aby dobrze wykonywać swoją rolę.
- Prawo do odmowy podopiecznemu, jeśli czujesz się nieswojo.
- Prawo do odmowy wykonania jakiegokolwiek pracy, którą uzna za nieetyczną lub nieodpowiednią.

Główne obowiązki mentora to:

- Poznaj specjalność podopiecznego.
- Przygotuj się na spotkania lub rozmowy.

- Zachowaj profesjonalną postawę opartą na szacunku, bądź cierpliwy i uważny na potrzeby podopiecznego.
- Szanuj prawo do poufności ze strony podopiecznego.
- Przekaż opinię na temat swoich doświadczeń, pozytywnych lub negatywnych.

Wśród praw podopiecznego wyróżniamy:

- Prawo do oczekiwania od mentora posiadania wiedzy w danej dziedzinie.
- Prawo oczekiwania, że mentor będzie profesjonalny i będzie prowadził spotkania.
- Prawo do czucia się bezpiecznie i komfortowo z mentorem.
- Prawo do odmowy współpracy z mentorem, z którym czuje się nieswojo.
- Prawo do tego, aby nie czuć się osądzonym.
- Prawo do oczekiwania poufności.

Jeśli chodzi o obowiązki podopiecznego:

- Bądź aktywnym uczniem.
- Przygotuj się na spotkania z pytaniami i wyzwaniem, z którymi potrzebujesz pomocy.
- Korzystaj z technicznych i organizacyjnych korzyści z relacji, akceptując i dostosowując porady odpowiednie dla Twojej działalności.
- Przekaż opinię na temat mentora dotyczącą zarówno pozytywnych, jak i negatywnych aspektów.

1.1.4 Korzyści dla mentora i podopiecznego

Główne korzyści mentoringu dla mentorów to (CEC/CCIC, 2014: ss. 24):

- **Satysfakcja osobista / spełnienie** - z dumą wspiera projekty, które uważa za wykonalne i potencjalnie realne;
- **Uznanie** - cieszy się z bycia rozpoznawanym jako bezinteresowna i odpowiedzialna społecznie osoba, która chce dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi;
- **Aktualizacja** – ma stały kontakt z ambitnymi ludźmi o różnych i innowacyjnych pomysłach i wiedzy. Z relacji korzysta także mentor - zwiększa swoją wiedzę poprzez uczestnictwo w nowych projektach. Ponadto doskonalili swoje umiejętności przywódcze i facylitatorskie;
- **Dziedzictwo** - odwzorowanie własnego sukcesu w przekazywaniu wiedzy i doświadczenia;
- **Inwestowanie w przyszłość** - relacje z podopiecznymi mają charakter symbiotyczny, ponieważ często stają się przyczynkiem do przeistoczenia pomysłu biznesowego w sukces.

W odniesieniu do podopiecznych główne korzyści to (CEC/CCIC, 2014: ss. 25):

- **Możliwość poznania świata biznesu;**
- **Dostęp do sieci osób/kontaktów;**
- **Zaufanie w zadawaniu ludziom pytań bez obawy, ponieważ oni też się nadal uczą;**
- **Motywacja** - podopieczni wiedzą, że ktoś inwestuje w ich sukces;
- **Nowa wiedza i doświadczenie** – możliwość zdobywania nowej wiedzy i rozwijania działań, które mogą być bardzo przydatne w aktywności przedsiębiorczej;
- **Szybsza ewolucja** - gdy istnieje związek produktywny, jest wtedy więcej możliwości;
- **Doradztwo i wsparcie** - mentorzy mogą zaoferować konstruktywną krytykę i pozytywne wzmocnienie.

1.2 Podstawy przedsiębiorczości społecznej

Możemy zdefiniować przedsiębiorczość społeczną jako „proces znajdowania i wdrażania innowacyjnych i zrównoważonych rozwiązań w zakresie ważnych i zaniedbywanych problemów społecznych, co przekłada się na innowacje społeczne, ilekroć bardziej skuteczne (w porównaniu z istniejącymi) odpowiedzi na dany problem czy pytanie" (Santos, 2012).

Przedsiębiorczość społeczna zawsze istniała. Jednak termin ten został bardziej precyzyjnie sformułowany pod koniec lat 90., podkreślając procesy innowacyjne podejmowane przez przedsiębiorców społecznych (Defourny, 2009).

Według Miguela Alvesa Martinsa i Susany Pinheiro (2012) inicjatywy przedsiębiorczości społecznej charakteryzują się:

- Misją społeczną, która stara się odpowiedzieć na problem społeczny;
- Innowacyjnymi rozwiązaniami prowadzącymi do stworzenia produktu, towaru lub usługi lub nowego modelu biznesowego, który umożliwia tworzenie wartości przy niższych kosztach;
- Generowaniem wpływu społecznego poprzez strategię opartą na pozytywnej transformacji społecznej tworzonej przez odbiorców docelowych;
- Wysokim potencjałem skalowalności lub powtarzalności, ponieważ inicjatywy te nie są zależne od lokalnego ekosystemu, co pozwala na wzrost lub replikację tych projektów;

- Satysfakcjonującymi rezultatami dzięki dywersyfikacji źródeł dochodów.

1.2.1 Problem, propozycja wartości i rozwiązanie

Jak widzieliśmy wcześniej, rozwiązywanie problemów społecznych napędza tworzenie projektów przedsiębiorczości społecznej. W tym sensie udanym projektem zawsze będzie ten, który zaczyna się od dogłębnej wiedzy i diagnozy problemu, jego przyczyn i konsekwencji oraz zakresu (zazwyczaj najbardziej udane projekty przedsiębiorczości społecznej zaczynają się na poziomie przyczyn). Rozwiązanie powinno zostać opisane poprzez propozycję wartości, która podsumowuje korzyści i cechy wyróżniające projekt. Idealnie gdy przełoży się to na jasne, przekonujące, wiarygodne i związane stwierdzenia.

Aby zapewnić trwałość projektów z zakresu przedsiębiorczości społecznej, dochody własne (poprzez sprzedaż produktu lub usługi) można generować od klienta / beneficjenta, wykorzystując dostępne zasoby lub przyciągając kluczowych partnerów dostępnych i gotowych zapłacić za wygenerowaną wartość.

Szablon Modelu Biznesowego

Szablon Modelu Biznesowego może być bardzo przydatnym narzędziem zarówno z punktu widzenia idei, jak i późniejszego myślenia strategicznego, ponieważ jest prostą mapą modelu biznesowego ze wszystkimi punktami: kluczowymi działaniami, zasobami i partnerami, propozycją wartości, segmentami klientów/beneficjentów, kanałami relacji, relacjami z klientami/beneficjentami, strukturą kosztów i źródłami dochodów. Szablon Modelu Biznesowego umożliwia rozwiązania, odpowiednie i intuicyjnie zrozumiałe, nie zaniedbując przy tym złożoności działania firm (Osterwalder i Pigneur, 2010).

Szablon Modelu Biznesowego staje się zatem wspólnym językiem i użytecznym narzędziem do rozmów.

Open Business Model Canvas		Projekt:		Opracowane przez:		Data:		Wersja:	
Jaki jest otwarty i społeczny kontekst działania przedsięwzięcia?									
Partnerzy Ludzie, infrastruktura która może Ci pomóc znaleźć kluczowe zasoby (albo nawet je dostarczyć)	Działania Czynności, które musisz wykonać, aby dostarczyć / zrealizować / zaproponować swoje rozwiązanie.	Propozycja wartości Wartość dodana, którą proponuję Twoje rozwiązanie - to co robisz i to dlaczego jest lepsze / unikatowe.	Relacje z klientami Relacje z klientami, które rozwijasz dla poszczególnych segmentów [rynku] lub związana z konkretną aktywnością - w jaki sposób prowadzisz swoje działania?	Grupy odbiorców Grupy, które mogą być zainteresowane Twoim rozwiązaniem. Ci którzy chcesz aby je kupili / wykorzystali.					
	Kluczowe zasoby Zasoby, których potrzebujesz, żeby wykonać kluczowe czynności (zaczynając od zespołu!)								
Otwarte zasoby Materiały na wolnych i otwartych licencjach, których będziesz używać w swoich działaniach aby zredukować koszty i urozmaicić własną produkcję.		Dobro wspólne Podkreśl "dobro wspólne" (dla społeczeństwa, kultury, środowiska) będące istotą Twojej proponowanej "wartości dodanej".	Licencje Użycie licencji podczas produkcji lub do własnych prac to sposób na dotarcie do Twoich segmentów szybciej i upewnienie się, że będą się dzielić, wykorzystywać, remiksować i dawać Ci informację zwrotną, pomagając udoskonalić Twoją pracę.						
Struktura kosztów Koszty jakie poniesiesz za zebranie zasobów i wykonanie zaplanowanych aktywności (partnerstwa i zasoby na licencjach CC pomogą zredukować koszty).			Źródła przychodów Przychody, które będziesz mieć za dostarczanie Twojego rozwiązania za pomocą wybranych kanałów dystrybucji w ramach relacji z Twoimi klientami (różne grupy/segmenty oraz wykorzystanie licencji CC do produkcji pomogą Ci zwiększyć przychody).						

Open Business Model Canvas aut. Fátima São Simão (polskie tłumaczenie Klaudia Grabowska, Kamil Śliwowski) opracowane na bazie [Business Model Canvas Poster](#) zaprojektowane przez [Business Model Foundry AG](#) licencja CC BY-SA 3.0

Rysunek 1: Szablon Modelu Biznesowego.

Szablon Modelu Biznesowego oraz definicja jego dziewięciu głównych segmentów przedstawione są poniżej ¹.

Dziewięć segmentów Szablону Modelu Biznesowego:

1. Segmenty klientów. Różne grupy osób lub organizacji, do których firma zmierza i do których należy dotrzeć.

¹ You can download the tool and instructions from:

<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.

2. Propozycja wartości. Pakiet produktów i usług, które tworzą wartość dla określonego segmentu klientów. Wartość ta może być ilościowa (np. cena, szybkość usługi) lub jakościowa (np. projekt, doświadczenie klienta).

3. Kanały. W jaki sposób firma komunikuje się z różnymi segmentami klientów i dociera do nich, aby przedstawić propozycję wartości. Kanały komunikacji, dystrybucji i sprzedaży stanowią interfejs firmy z klientami. Kanały mogą być bezpośrednie lub pośrednie, własne lub partnerskie.

4. Relacje z klientami. Rodzaje relacji, jakie firma nawiązuje z określonymi segmentami klientów.

5. Źródła przychodów. Środki pieniężne generowane przez firmę z każdego segmentu klienta.

6. Kluczowe zasoby. Najważniejsze aktywa wymagane do działania modelu biznesowego. Zasoby te pozwalają przedsiębiorstwu tworzyć i oferować propozycję wartości, docierać na rynki, utrzymywać relacje z segmentami klientów i uzyskiwać przychody. Kluczowe zasoby mogą być fizyczne, finansowe, intelektualne lub ludzkie. Mogą być własnością podmiotu lub dzierżawione przez przedsiębiorstwo lub nabywane od kluczowych partnerów.

7. Kluczowe działania. Najważniejsze rzeczy, które firma musi zrobić, aby model biznesowy funkcjonował. Są to działania, które wymagane są do tworzenia i zaoferowania propozycji wartości, dotarcia do rynków, utrzymania relacji z klientami i uzyskania przychodów.

8. Kluczowi partnerzy. Sieć dostawców i partnerów, którzy sprawiają, że model biznesowy działa.

9. Struktura kosztów. Wszystkie koszty poniesione na prowadzenie modelu biznesowego.

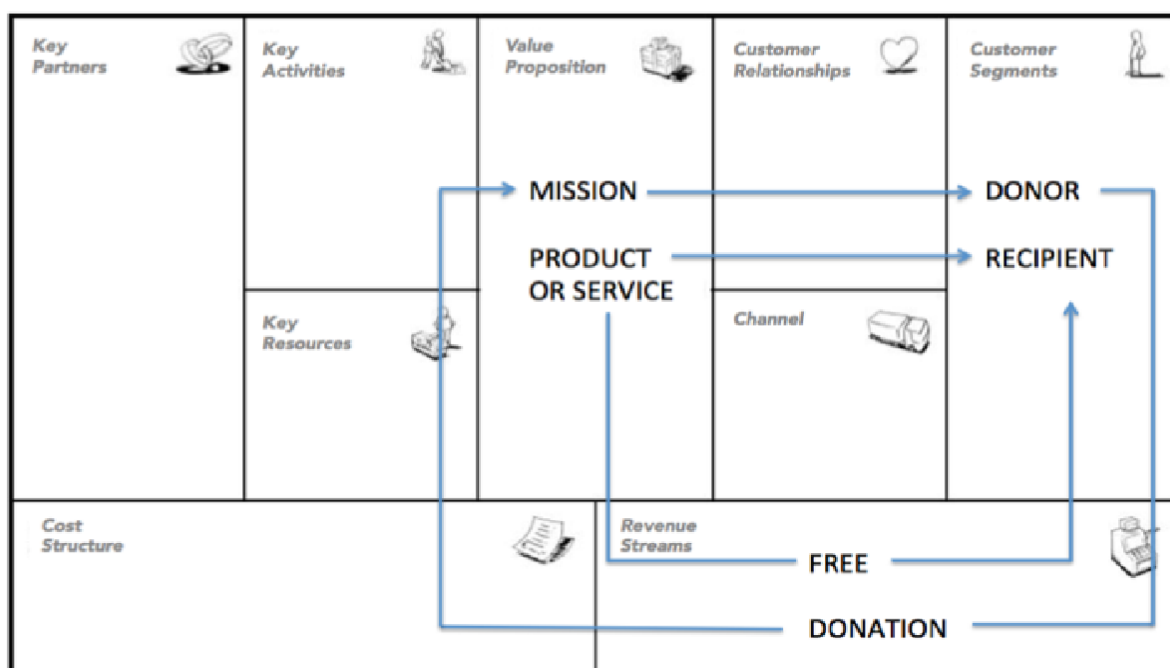
Szablon Modelu Biznesowego może być również stosowany do organizacji non-profit, organizacji charytatywnych, podmiotów sektora publicznego i przedsięwzięć społecznych typu non-profit. Osterwalder (2010) twierdzi, że każda organizacja ma model biznesowy, ponieważ musi wygenerować wystarczające przychody, aby pokryć swoje wydatki i by przetrwać. Jedyna różnica między tradycyjnym przedsiębiorstwem a przedsiębiorstwem społecznym dotyczy celów organizacyjnych.

Przedsiębiorstwo biznesowe bardziej koncentruje się na zyskach finansowych lub wartości dla akcjonariuszy, podczas gdy przedsiębiorstwo społeczne koncentruje się bardziej na ekologii, problemach społecznych i usługach publicznych, zgodnie z założeniami modelu biznesowego.

Osterwalder i inni używają terminu „modele biznesowe ponad zyskami”, aby scharakteryzować modele biznesowe dla organizacji, które nie są tradycyjnymi przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk. Ponadto „modele biznesowe nienastawione na zysk” dzielą się na dwie kategorie: a) Model Finansowania Przez Strony Trzecie; b) Model Biznesowy Zrównoważonego Rozwoju.

Model Finansowania Przez Strony Trzecie

W tym modelu odbiorca produktu lub usługi nie jest płatnikiem. Płatnikiem jest osoba trzecia, która może być dawcą. Osoba trzecia płaci organizacji za wypełnienie misji, która może mieć charakter społeczny, ekologiczny lub publiczny. Przykładami są filantropia, organizacje charytatywne i rząd (Osterwalder i Pigneur, 2010).



Rysunek 2. Model Finansowany Przez Stronę Trzecią. Na podstawie Generacji Modelu Biznesowego (2010) autorstwa Osterwalder A. i Pigneur Y.

Model Biznesowy Zrównoważonego Rozwoju

Elkington (1994) wprowadził pojęcie zrównoważonego rozwoju dla korporacji, aby skupić się nie tylko na wartości ekonomicznej, ale także na wartości środowiskowej i społecznej. Pojęcie to

zostało po raz pierwszy sformułowane przez Spreckleya (1981) w Audycie Socjalnym - narzędziu służącym współpracy.

Od tego czasu zyskuje on rozgłos wraz z rosnącą świadomością aspektów środowiskowych i potrzebą zrównoważonego rozwoju. Aby ułatwić zrozumienie nowej koncepcji Elkington proponuje, że najważniejszymi założeniami są: ludzie, środowisko, zys. Jednym ze standardowych miar zysku przedsiębiorstw jest „dolna linia” rachunku zysków i strat. Druga miara to społeczna odpowiedzialność organizacji w stosunku do innych osób i podmiotów funkcjonujących w otoczeniu. Trzecia miara dotyczy odpowiedzialności jednostki w odniesieniu do środowiska. Te aspekty są określane jako trzy filary zrównoważonego rozwoju.

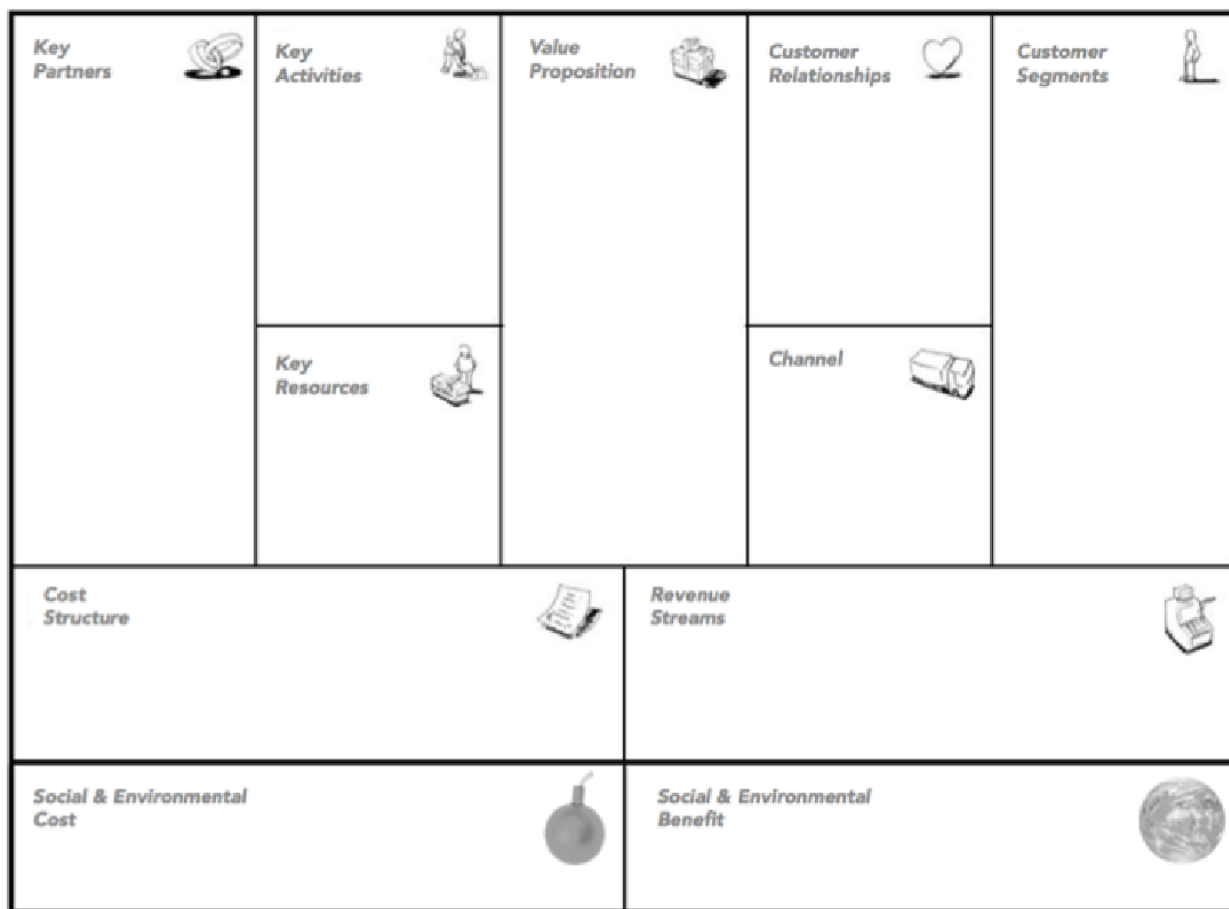
W tym modelu biznesowym organizacje mają inny główny cel. Zamiast maksymalizować wartość dla akcjonariuszy, tak jak w przypadku wielu tradycyjnych firm, celem ich jest rozszerzenie zasięgu działalności nie tylko o stałą i trwałą bazę finansową, ale także o dalszą współpracę w celu rozwiązywania problemów społecznych i środowiskowych.

Aby uwzględnić wszystkie realia i problemy model został rozszerzony o dwa nowe elementy: koszty społeczne i środowiskowe oraz korzyści społeczne i środowiskowe.

Model ma na celu zminimalizowanie negatywnych skutków społecznych i środowiskowych oraz maksymalizację pozytywnych oddziaływań².

Obraz tego modelu jest rozszerzany u jego podstawy o dwa nowe elementy: koszty społeczne i środowiskowe oraz korzyści społeczne i środowiskowe.

² Zobacz bardzo podobny przykład – szablon modelu zrównoważonego rozwoju biznesu: https://www.case-ka.eu/wp/wp-content/uploads/2017/05/SustainableBusinessModelCanvas_highresolution.jpg



Rysunek 3. Model Biznesowy Zrównoważonego Rozwoju. Na podstawie generacji modelu biznesowego (2010) autorstwa Osterwalder A. i Pigneur Y

Szablon Społecznego Modelu Biznesowego

Laboratorium Innowacji Społecznych posuwa się nawet do zmiany elementów konstrukcyjnych; różnicowanie propozycji wartości na: wartości społecznej i wartości klienta, dodanie miar wpływu w bloku propozycji wartości; różnicowanie klientów na beneficjenta i klienta; zastąpienie relacji z klientem blokiem typu interwencji; i dodając blok dotyczący szablonów i nadwyżek finansowych. Jest to interesujące ujęcie, które może być mylące dla osób przyzwyczajonych do podejścia stosowanego przez Osterwaldera, ponieważ wpływa również na sekwencję układu. Najciekawszym dodatkiem jest element składowy nadwyżki finansowej, ponieważ w przypadku przedsiębiorstwa społecznego musi ona zostać ponownie zainwestowana w misję, w przeciwieństwie do podmiotów nastawionych na zysk, które mogą swobodnie decydować o jej przeznaczeniu.

Pamiętaj, że to narzędzie może być mylące dla tych, którzy są przyzwyczajeni do podejścia Osterwalder, ponieważ wpływa to również na logikę i kolejność działań.

Szablon Społecznego Modelu Biznesu

Kluczowe zasoby	Kluczowe działania	Rodzaj Wkładu	Segmenty	Propozycja wartości
Jakie zasoby będziesz potrzebował, by przeprowadzić działania? Ludzkie, finansowe, informacyjne?		Jaki jest rodzaj Twojego wkładu. Czy to jest workshop, usługa czy produkt?	Beneficjent	Propozycja wartości społecznej
Partnerzy i kluczowi interesariusze		Kanały	Klient	Środki oddziaływania
Jakie osoby (grupy osób) musisz zaangażować, by zrealizować program? Czy potrzebujesz specjalnych zgód, pozwoleń?	Jakie działania programowe i nieprogramowe Twoja organizacja będzie prowadziła?	W jaki sposób dotrzesz do swoich beneficjentów i klientów?	Kim są osoby lub organizacje, które zapłacą za rozwiązanie problemu	W jaki sposób pokarzesz, że wywierasz wpływ społeczny
				Propozycja wartości dla klienta
Struktura kosztów		Nadwyżka	Dochód	Co Twoi klienci chcieliby uzyskać z tej inicjatywy
Jakie są największe obszary Twoich wydatków? Jak one się zmieniają wraz z rozwojem działalności?		Jak zamierzasz zainwestować swój zysk	Podziel swoje źródła przychodów według %	

Rysunek 4. Szablon Modelu Działalności Społecznej. Zaczepnięty z Laboratorium Innowacji Społecznych.

Aby dokładniej przyjrzeć się tym modelom, proponujemy przeczytanie książki Alexandra Osterwaldera i Yvesa Pigneura, która znajduje się pod linkiem:

[http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvarestech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf)

Proponujemy również obejrzenie następujących filmów:

- Szablon Modelu Biznesowego Non-Profit:

<https://www.youtube.com/watch?v=4pcnRIPJvi8>

- Szablon Modelu Zrównoważonego Rozwoju, 11 kroków do stworzenia udanej zrównoważonej strategii: <https://www.youtube.com/watch?v=gVimMEI2u2w>
- Szablon Modelu Biznesowego dla Organizacji Non-Profit:
<https://www.youtube.com/watch?v=YqAOePEMbV0>

Na koniec, oprócz niektórych dalszych ćwiczeń edukacyjnych dla mentora, dołączyliśmy NOTATKI DO ĆWICZEŃ Przykład Społecznego Szablonu Biznesowego do wykorzystania w kontekście szkolenia.

TEMAT 1 QUIZ – PODSTAWY MENTORINGU

Część A – Zaznacz właściwą odpowiedź/odpowiedzi

Pytanie 1 Spośród czterech opisanych poniżej opcji wskaż te, które nie pasują do obowiązków mentora:

- a. utrzymywać profesjonalną postawę
- b. utrzymywać nieprofesjonalną postawę
- c. być psychologiem
- d. zachowywać poufność

Pytanie 2 Spośród czterech opisanych poniżej opcji wskaż te, które nie odpowiadają obowiązkom podopiecznego:

- a. być aktywnym uczniem
- b. chętnie akceptować towarzystwo mentora
- c. przekazywać informacje zwrotne na temat swoich pozytywnych lub negatywnych doświadczeń
- d. przygotowywać się do spotkania związanego z pytaniami i wyzwaniem

Pytanie 3 Według Uniwersytetu w Manchesterze mentor powinien posiadać zestaw umiejętności i doświadczeń. Z czterech poniższych opcji wskaż, która odpowiada następującemu zdaniu: „Osoba ta powinna być gotowa poświęcić swojemu podopiecznemu wystarczającą ilość czasu na zaoferowanie wsparcia i wskazówek”:

- a. dostępność
- b. wzmocnienie
- c. pomysłowość
- d. zrozumienie

Pytanie 4 Proces mentoringu przynosi korzyści mentorom. Spośród czterech poniższych opcji proszę wskazać, które odpowiada następującemu zdaniu: „z dumą wspieramy projekty, które uważamy za wykonalne i mające potencjał”:

- a. dziedzictwo
- b. uznanie
- c. satysfakcja osobista/spełnienie
- d. aktualizowanie

Pytanie 5 Według niektórych autorów inicjatywy na rzecz przedsiębiorczości społecznej charakteryzują się lub występują w pewnych aspektach. Z czterech poniższych opcji wskaż, która odpowiada następującemu zdaniu: „ma na celu rozwiązanie problemu społecznego”:

- a. strategia stabilności finansowej
- b. generowanie wpływu społecznego
- c. innowacyjne rozwiązania
- d. misja społeczna

Pytanie 6 Według Szablonu Modelu Biznesowego zoperacjonalizowanych jest dziewięć segmentów. Z czterech poniższych opcji wskaż, która z nich pasuje do następującej frazy: „pakiet produktów i usług, które tworzą wartość dla określonego segmentu klientów”:

- a. kluczowe zasoby
- b. kluczowi partnerzy
- c. relacje z klientami

d. propozycja wartości

Część B – Pytania prawda lub fałsz

Pytanie 7 Spośród modeli biznesowych omawianych w tym temacie Model Finansowania ze Strony Trzeciej charakteryzuje się pojęciem dawcy i istnieniem nowego bloku o nazwie „Nadwyżka”:

- a. Prawda
- b. Fałsz

Pytanie 8 Model Biznesowy Zrównoważonego Rozwoju, zaadoptowany przez Osterwalder i Pigneur, obejmuje dwa nowe elementy: koszty społeczne i środowiskowe oraz korzyści społeczne i środowiskowe:

- a. Prawda
- b. Fałsz

Pytanie 9 Przykłady, takie jak filantropia, organizacje charytatywne i rząd, są charakterystyczne lub zoperacjonalizowane za pomocą Modelu Finansowania ze Strony Trzeciej:

- a. Prawda
- b. Fałsz

Pytanie 10 Według dziewięciu segmentów Szablону Modelu Biznesowego segment działań kluczowych nie jest najważniejszą rzeczą, którą firma musi zrobić, aby model biznesowy działał:

- a. Prawda
- b. Fałsz

Pytania 11. Model Zrównoważonego Rozwoju to model, który wprowadza do koncepcji trzy podstawowe segmenty (3P): Ludzie, Środowisko i Zysk:

- a. Prawda
- b. Fałsz

Pytanie 12 Jedną z zauważalnych zmian pomiędzy Społecznym Szablönem Modelu Biznesu a Szablönem Modelu Biznesowego Modelem jest różnicowanie klientów od beneficjenta:

- a. Prawda
- b. Fałsz

Koniec Quizu 

Temat 2

PRZYGOTOWANIE MENTORA

2. Proces mentoringu

2.1 Programy, selekcja, dopasowanie

2.1.1 Programy mentorskie

Programy mentorskie z reguły obejmują osoby w każdym wieku i można je zastosować w szerokiej gamie zawodowych celów i kontekstów (Susan i Searby, 2013), np. od edukacji po konkretne potrzeby, takie jak grupy mniejszościowe, przedsiębiorczość czy rozpoczynanie działalności gospodarczej (Klasen i Clutterbuck, 2002).

Według Poulsena (2013) programy mentorskie stały się popularne w firmach, organizacjach, związkach zawodowych, stowarzyszeniach zawodowych i wielu innych sytuacjach. W tym sensie relacje mentorskie nie są trwałe i mogą być sukcesywne, a dana osoba może mieć kilku mentorów przez całe życie zawodowe (Poulsen, 2014).

Programy te są postrzegane jako „reguły drogowe” interakcji w relacjach mentoringowych (Ragins, 2007, cyt. Chandler, Kram i Yip, 2011).

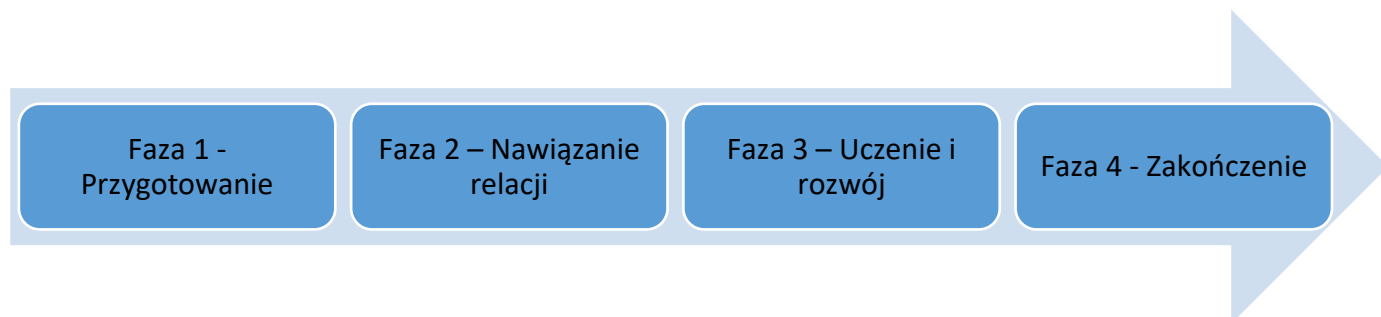
Tradycyjny mentoring jest zwykle indywidualny, ale istnieją jeszcze inne sposoby, takie jak np. mentoring rówieśniczy czy mentoring grupowy (Haggard, Dougherty, Turban i Wilbanks, 2010). Pierwszą przewagą nad innymi rodzajami mentoringu jest to, że zapewnia on podopiecznemu indywidualne podejście.

Ogólnie Poulsen (2013) stwierdza, że dobry program mentorski musi obejmować neutralne dopasowanie podopiecznego i mentora, tworząc poufne środowisko uczenia się i współpracy, w którym badane są możliwości, ambicje i zdolności.

Program powinien stanowić wyzwanie dla obu stron w zakresie samoświadomości i samorealizacji, a także przynosić korzyści mentorom w rozwijaniu przywództwa i innych umiejętności wynikających z ich roli.

Istnieją różne rodzaje programów mentorskich dostosowanych do ich specyficznej natury, w ramach organizacji lub, na przykład, specyficznych dla konkretnych karier, takich jak program Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego (APA, 2006; Kram, 1983; BR Ragins i Kram, 2007).

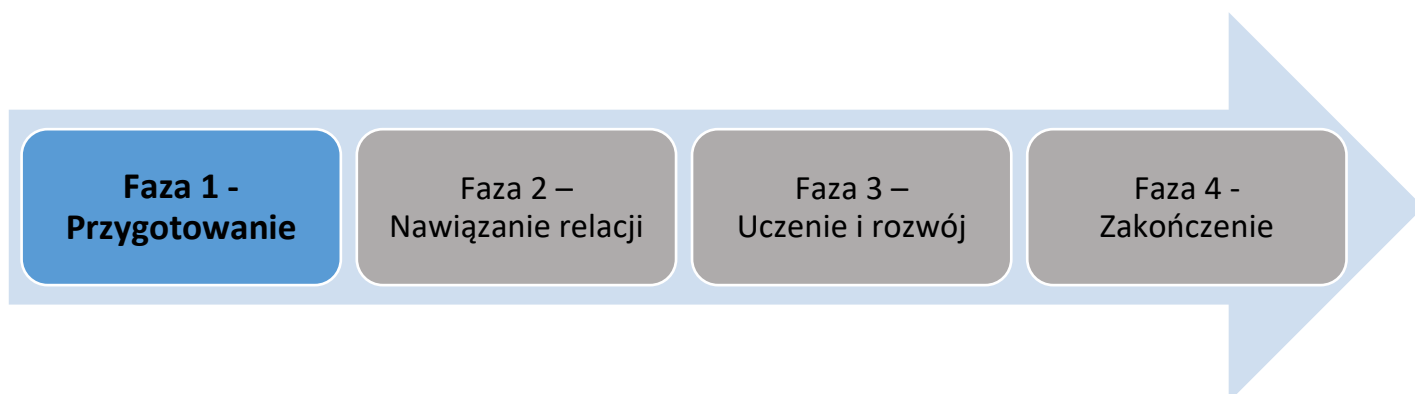
Będziemy jednak podążać za propozycją przedstawioną przez Kirsten Poulsen (2014), której proces mentorski charakteryzuje się czterema odrębnymi fazami w Formalnym Programie Mentorskim, które zaprezentowano poniżej:



Rysunek 5: Fazy formalnego programu mentoringowego

Jak pokazuje ilustracja, skuteczna formalna relacja mentorska przechodzi przez cztery określone etapy. Czas spędzony na każdym z tych etapów różni się w zależności od relacji, ale zawsze wszystkie cztery etapy występują.

Faza 1 - Przygotowanie



Ta pierwsza faza obejmuje ostateczne decyzje mentorów i potencjalnych podopiecznych o przystąpieniu do programu mentorskiego. Jest to faza procesów selekcji i dopasowywania”.³

Faza przygotowawcza jest początkiem procesu odkrywania. Ponieważ każda relacja mentorska jest wyjątkowa, mentor i podopieczny powinni poświęcić czas na ustalenie początkowych zasad możliwej przyszłej relacji.

³ W nawiązaniu do punktu opisanego i zwanego Selekcją w procesie mentoringowym, odnosimy się do Formularza Wniosku Podopiecznego i Formularza Wniosku Mentora w ZESZYCIE ĆWICZEŃ w ćwiczeniu 1 i 2 w Temacie głównym 2, które można zbadać w kontekście szkolenia i na tym etapie przygotowanie.

Uczestnicy powinni znać proponowany program ogólny i zastanowić się, czy odpowiada on biznesowym planom społecznym i potrzebom edukacyjnym.

Nadszedł zatem czas, aby wziąć pod uwagę cel programu mentorskiego, sposób jego organizacji.

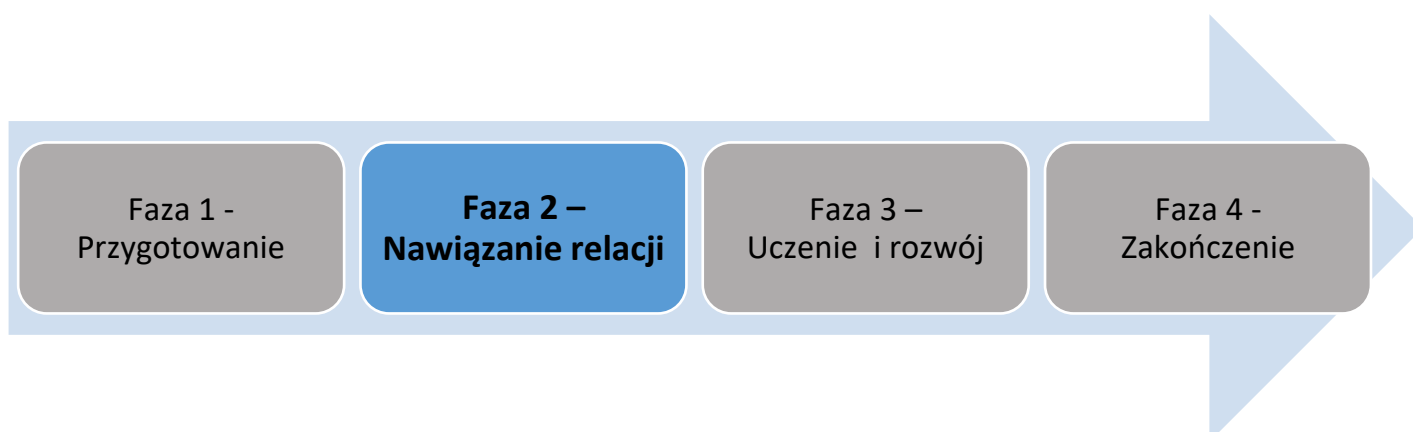
Z kolei mentorzy powinni rozważyć, czy czują, że posiadają UMIEJĘTNOŚCI, CZAS i MOTYWACJĘ.

Czy są dostępni? Czy można ustalić priorytety czasowe? Jakie wsparcie może dać organizacja / inkubator?

I jak mogą skorzystać z roli mentora?

Zatem zarówno potencjalni mentorzy, jak i podopieczni powinni rozważyć, czy korzyści uczenia się i wyniki programu mentoringowego będą opłacały się z punktu widzenia czasu i włożonego wysiłku. Jeśli kwestie te nie zostaną odpowiednio wyjaśnione na etapie przygotowawczym, mogą później pojawić się problemy w relacji mentorskiej.

Faza 2 – Nawiązanie



Ta druga faza rozpoczyna się, gdy mentorzy i podopieczni po raz pierwszy spotykają się. Podczas tej fazy para musi się dobrze poznać, aby nawiązać relację z otwartością i zaufaniem.

Zaufanie nie jest automatyczne. Fazę tę można nazwać „budowaniem kredytu zaufania”: należy analizować i wyjaśniać zagadnienia, które tworzą to zaufanie oraz minimalizować przeszkody, które mogą blokować cenny dialog podczas procesu mentoringu.

Należy zapoznać się z różnymi motywatorami determinującymi przystąpienie do programu i ustalić podstawowe zasady współpracy:

- **Cele** - pożądane korzyści z uczestnictwa w programie mentorskim;

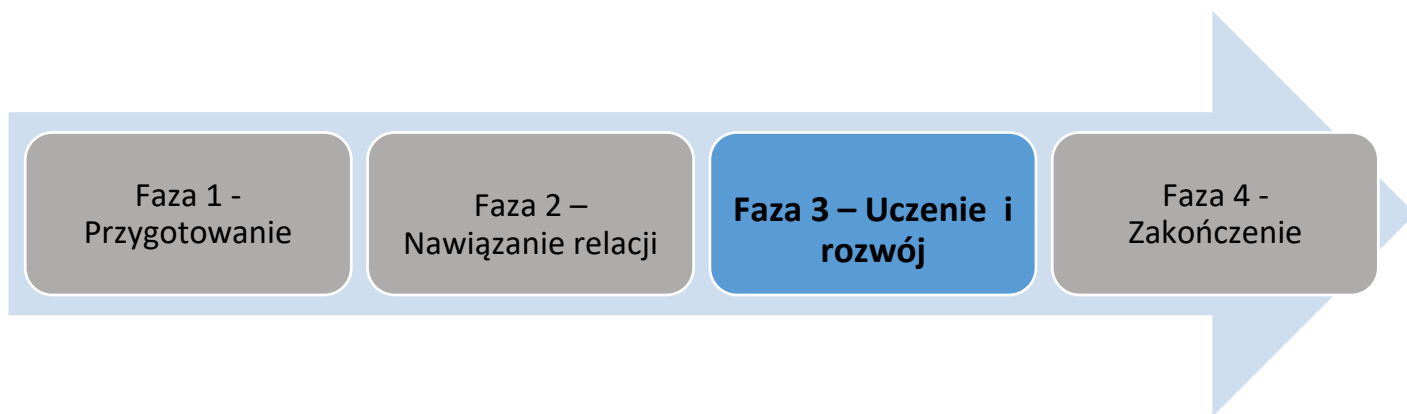
- **Oczekiwania** - czego od siebie nawzajem oczekują mentor i podopieczny;
- **Współpraca** - kiedy, jak często i gdzie chcą się spotykać, ile spotkań, jaka dokumentacja, możliwość korzystania z dziennika w razie potrzeby itp.;
- **Podstawowe zasady i etyka** - poufność, przygotowanie, ograniczenia, informacje zwrotne itp.;
- **Ocena i monitorowanie** - regularna ocena procesu uczenia się i wyników;
- **Zakończenie** – co oznacza i kiedy następuje.

Zgodnie z programem mentoringowym Chartered Institute of Personnel and Development (2017) dla celów czysto mentorskich proponujemy trzy ważne narzędzia na tym etapie⁴:

- a) Kontrakt mentoringowy;
- b) Plan działania w zakresie mentoringu;
- c) Formularz oceny mentoringu.

Należy przypomnieć jednak, że cała relacja mentorska skupiona jest na społecznym biznesplanie przedsiębiorcy społecznego i jest budowana w oparciu o model omówiony w temacie numer 1 – Szablonie Modelu Biznesowego.

Faza 3 – Uczenie się i rozwój



Na tym etapie odbywa się prawdziwe uczenie się, które pomimo spotkań mentorskich nie zawsze jest wystarczające.

⁴ Takie sugerowane narzędzia szablonów są dostępne dla mentorów szkoleniowych w ramach szkolenia nieformalnego, odpowiadającego ćwiczeniom 3, 4 i 5 w temacie 2 w ZESZYCIE ĆWICZEŃ.

Mentoring może przyspieszyć proces uczenia się dzięki wsparciu mentora i rozmowom mentoringowym, ale podopieczny musi działać samodzielnie i podejmować działania, a nie tylko teoretyzować z mentorem.

Aby zapewnić dobry wynik mentoringu, musi istnieć odpowiednia równowaga między liczbą spotkań a czasem na działanie i zdobywaniem doświadczenia.

Spotkania powinny być wystarczająco częste, aby mentor i podopieczny mogli utrzymać relację i nie wracać nieustannie do punktu wyjścia. Spotkania powinny być również wystarczająco odległe od siebie, aby mogli oni wykonywać uzgodnione działania między spotkaniami.

Najlepsze doświadczenia sugerują spotkania co 3-6 tygodni. Podczas 12-miesięcznego programu odbędzie się około dziesięciu spotkań, biorąc pod uwagę okres urlopowy.

Poniżej znajduje się tabela podsumowująca i zawierające niektóre narzędzia, które uważamy za przydatne zarówno z punktu widzenia mentora, jak i podopiecznego, tak aby sesje, które odbędą się w ciągu 12 miesięcy, przebiegały prawidłowo.

Tabela 1: Zestaw dokumentów wymaganych do sesji mentorskich⁵

MENTOR	PODOPIECZNY
• Arkusz przygotowawczy dla mentora (wysyłany do mentora przed sesją) - Ćwiczenie 6	• Arkusz przygotowawczy dla podopiecznego (wysyłany przed sesją) - Ćwiczenie 6
• Arkusz sesji mentorskiej (do wykorzystania podczas sesji) - Ćwiczenie 7	• Arkusz sesji mentorskiej (do wykorzystania podczas sesji) - Ćwiczenie 7
• Dziennik czasu mentoringu - ćwiczenie 8	• Dziennik czasu mentoringu - ćwiczenie 8
• Formularz Oceny mentora - ćwiczenie 10	• Formularz Oceny Podopiecznego – ćwiczenie 9

Źródło: <https://www.wci.org.uk/sites/default/files/Speed%20Mentoring%20Toolkit%20-%20Handout.pdf>

Wreszcie, chociaż kolejny temat numer 3 poświęcony jest regulacji relacji, prezentujemy też tutaj kilka sugestii dotyczących rozwiązań problemów, które mogą wynikać z relacji mentor –

⁵ Takie sugerowane narzędzia szablonów są dostępne dla trenerów prowadzących szkolenie, odpowiadające ćwiczeniom 6, 7, 8, 9 i 10 w temacie 2 w ZESZYCIE DO ĆWICZEŃ.

podopieczny. Jednak ten rodzaj mini poradnika podkreśla tylko, jak ważny jest następny temat dotyczący zarządzania konfliktami.

Pułapki mentorów (potencjalne problemy spowodowane przez mentora)	
Pułapki	Rozwiązania
Nadopiekuńczość	Uświadom sobie, że twoja rola nie polega na ochronie podopiecznego przed zwykłymi opiniami, które są trudne, ale raczej polega ona na rozwijaniu podopiecznego
Ego: relacja jest ważniejszy niż mentor	Skoncentruj się na rozwoju podopiecznego, a nie na sobie
Klonowanie: „syndrom kopiowania”	Szanuj indywidualność podopiecznego i skup się na jego / jej potrzebach rozwojowych zgodnie z potencjałem, a nie na twoich preferencjach. Zadaj pytania: „Czy próbuję uformować samego siebie?”
Dominacja kulturowa	Dowiedz się jak najwięcej o kulturze podopiecznego i szanuj ją. Nie egzekwujcie własnych przekonań kulturowych
Przeciążenie pracą	Bądź realistą pod względem obciążenia pracą podopiecznego
Brak elastyczności	Zawsze myśl o nowych sposobach osiągania rozwoju i uczenia się. Dostosuj swój styl do zmieniających się potrzeb biznesowych i realiów. Uświadom sobie, że twój styl uczenia się może różnić się od stylu Twojego podopiecznego i dostosuj się do tego.
Bycie zbyt miłym	Raczej bądź stanowczy i bezpośredni, aby podopieczny otrzymał uczciwe opinie i możliwość uczenia się na błędach. Żyj według stwierdzeń: Mniej ważne to, co mówisz ... Ważne jak to mówisz! Mniej ważne to, co robisz ... Ważne jak to robisz!
Bycie zbyt surowym	Bądź realistą i zachowaj równowagę pod względem swoich oczekiwań, celów i podejścia. Zadaj pytanie: „Czy jestem perfekcjonistą i jak może to prowadzić do nierealnych oczekiwań i zachowań?”

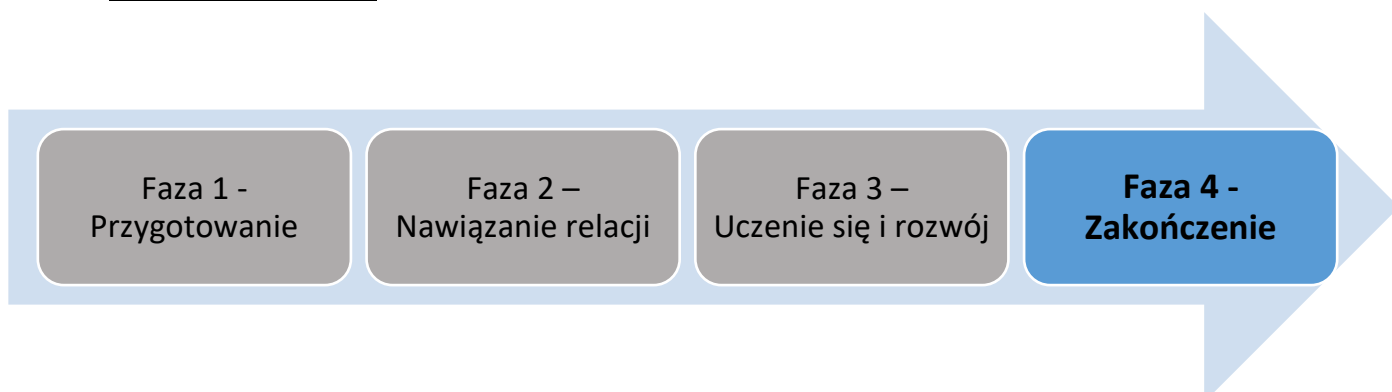
Pułapki podopiecznego <i>(potencjalne problemy spowodowane przez podopiecznego)</i>	
Pułapki	Rozwiązania
Manipulacja	Wyjaśnij podopiecznemu, że widzisz manipulację i że nie będziesz tego tolerować. Ustaw jasne zasady waszej relacji. Jeśli podopieczny będzie kontynuował manipulację, zakończ relację.
Rozdawnictwo	Podopieczny musi zdać sobie sprawę z tego, że mentoring to nie rozdawnictwo. Ustalenie wyzwań z zaproponowanym realnym terminem wyśle jasny komunikat, że cel należy zrealizować.
Zazdrość	Mentor i podopieczny powinni uważać, aby nie izolować lub zaniedbywać innych uczestników ani zachowywać się w taki sposób, aby wzbudzać poczucie zazdrości.
Nierealistyczne oczekiwania	Jasna umowa mentorska, a także otwarta komunikacja na temat realistycznych celów tworzą podstawę dla zrównoważonego programu mentorskiego.
Zależność	Mentor powinien pomóc podopiecznemu zrozumieć, że celem mentoringu jest umożliwienie rozwoju w taki sposób, aby uzyskać niezależność na końcu relacji.
Słaba wydajność	Jeśli podopieczny jest niezaangażowany, zorganizuj spotkanie w celu omówienia słabych wyników. Poproś podopiecznego o wygenerowanie możliwych rozwiązań w celu poprawy wydajności. W oparciu o te pomysły ustal jasne cele w zakresie poprawy wydajności. Jeśli podopieczny ma problemy z wygenerowaniem rozwiązań, zalecaj możliwe rozwiązania i zachęcaj podopiecznego do wybrania określonego sposobu działania. Zwiększa to zaangażowanie i odpowiedzialność w kierunku poprawy wydajności. Zapewnij niezbędne wsparcie i zasoby.

Pułapki w relacji (problemy powodowane przez obydwie strony)	
Pułapki	Rozwiązania
Intymność	Bądź dobrym przyjacielem, ale upewnij się, że relacja mentorska ma pierwszeństwo przed przyjaźnią. Zdefiniuj zasady relacji.
Nierówne relacje	Podopieczny powinien być traktowany jako równy. Okazuj szacunek i zachętę. Im wyższe poczucie równości, tym większe szanse na otwartą komunikację.
Zbyt formalny program	Zachęcaj strony do określenia możliwości nieformalnego mentoringu. Upewnij się, że program mentorski nie jest zbyt sztywny.
Zbyt nieformalny program	Nadaj programowi pewną strukturę, tworząc politykę i strategię mentoringową. Monitoruj i oceniaj sukces programu.
Problemy z różnorodnością	Poznaj kulturę drugiej strony i okaż wrażliwość i szacunek.
Kwestie poufności	Obie strony muszą zobowiązać się do zachowania poufności przy omawianiu drażliwych kwestii dotyczących np. dokumentów lub innych osób.
Zły dobór	Dokonaj właściwej oceny, aby upewnić się, że mentorzy i podopieczni są odpowiednio dobrani.
Nieprzygotowane strony	Przeprowadź szkolenie mentorskie dla obu stron.
Konflikt	Prowadź otwartą dyskusję na temat konfliktu i osiągnięcia porozumienia.

Ta ostatnia pułapka konfliktu zostanie szerzej omówiona w Temacie 3, a mianowicie zostanie przedstawiony zestaw narzędzi do zarządzania konfliktami pojawiającymi się w procesie mentoringu.

Przed zakończeniem tego rozdziału zajmiemy się czwartą i ostatnią fazą zaproponowaną przez Poulsena (2013) w projektowaniu programów mentorskich - „kończącą” fazą procesu.

Faza 4 - Zakończenie



Ta ostatnia faza dotyczy zapewnienia dobrego i konstruktywnego zakończenia (formalnej) relacji mentorskiej.

Mentorzy i podopieczni nie są zobowiązani do dalszego spotykania się po zakończeniu programu.

Niektórzy z nich mogą chcieć kontynuować relację mentorską, inni będą się coraz rzadziej widywali, inni zaprzyjaźnią się i przejdą na inny rodzaj relacji, a inni powiedzą „dziękuję” i pójdą dalej.

Wszystkie zakończenia są równie dobre, jednak znaczenie formalnej oceny indywidualnego wyniku, udzielania informacji zwrotnej i otwartego mówienia o następnym kroku jest samo w sobie zdrowym ćwiczeniem i zapewnia, że zarówno mentor jak i podopieczny będą na to gotowi.

Dla kierownika programu formalna ocena procesu i wyników zarówno na poziomie indywidualnym, jak i na poziomie programu jest ważna, aby uzyskać nową wiedzę na temat przyszłych programów mentorskich w organizacji lub inkubatorze.

Według czterech etapów procesu mentorskiego Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego (APA, 2006) etap ten odpowiada separacji. W dużej mierze opisuje koniec relacji mentorskiej. Może ona zakończyć się z wielu powodów np. nie ma już więcej tematów do nauczania się lub podopieczny może chcieć uzyskać większą niezależność albo mentor może zdecydować, że nadszedł czas, aby podopieczny zaczął działać samodzielnie.

Jeśli zakończenie relacji nie jest możliwe do zaakceptowania przez obie strony, ten etap może być stresujący. Mogą występować problemy między mentorem a podopiecznym, gdy np. tylko jedna

strona chce zakończyć relację mentorską. Dlatego finalizacja procesu mentoringu jest bardzo ważna⁶.

Selekcja w Procesie Mentoringu

Mentorzy naprawdę mają duży wpływ na sukces programu mentorskiego i to, czy program przyniesie zamierzony efekt uczenia się.

Mentorzy stają się wzorem do naśladowania dla pracowników organizacji/inkubatora, pod względem zachowania, wartości i kompetencji.

Mentorzy są zatem odpowiedzialni zarówno za podopiecznego, jak i resztę organizacji/inkubatora, dlatego bardzo ważne jest, aby dobrać odpowiednich mentorów na podstawie umiejętności, które organizacja / inkubator chce rozwijać.

Ponadto ważne jest, aby mentorzy rozumieli swoją rolę, byli naprawdę zainteresowani i dobrze przygotowani do zadania (Poulsen, 2014). Nic więc dziwnego, że wybór mentorów i podopiecznych oraz ich motywacja do wejścia w relację mentorską są niezbędne, aby zapewnić wyniki dla siebie i organizacji / inkubatora.

Czasami podopieczni są drobiazgowo wybierani przy użyciu testów osobowościowych, oceny wyników itp. Jednak wybór mentorów oraz ich szkolenie i przygotowanie rzadko są tak szczegółowe.

Dopóki mentor zajmuje wysokie miejsce w hierarchii zarządzania, zakłada się, że ~~on~~ ma kwalifikacje do zostania mentorem (Poulsen, 2014).

Zgodnie z programem CGIAR (s/d) należy wziąć pod uwagę niektóre kryteria przy wyborze mentorów i podopiecznych w procesie mentoringu.

Zostały one zaprezentowane poniżej.

Kryteria wyboru mentorów i podopiecznych

Wybór podopiecznych⁷

⁶ Udostępniliśmy formularz oceny relacji mentorskiej szkolenia w ramach ćwiczenia 11 w temacie 2 w ZESZYCIE DO ĆWICZEŃ

⁷ Formularz zgłoszeniowy dla podopiecznego został zamieszczony w ćwiczeniu 1 w temacie 2 w ZESZYCIE ĆWICZEŃ

Często jest więcej chętnych podopiecznych, niż dostępnych miejsc. Choć jest to pozytywny znak, że program jest pożądany i potrzebny, wadą jest to, że koordynatorzy napotykają na trudny proces selekcji.

Poniższa lista zawiera wskazówki dotyczące zasad doboru kandydatów:

Ustal, że wszyscy podopieczni:

- ✓ są dostępni na czas trwania programu
- ✓ chcą uczestniczyć w różnych proponowanych aktywnościach

Wybieraj kandydatów według takich kryteriów jak:

- ✓ entuzjazm i inicjatywa
- ✓ cele i plany zawodowe
- ✓ wymagania dotyczące umiejętności i wiedzy
- ✓ zaplecze edukacyjne i szkoleniowe
- ✓ zainteresowania zawodowe i dziedzina wiedzy specjalistycznej
- ✓ potencjał nadzorczy lub zawodowy

Wybór mentorów⁸

Osoby zainteresowane zostaniem mentorami będą pochodziły z wielu środowisk i będą reprezentowały różny poziom doświadczenia interpersonalnego i zawodowego, dlatego ważne jest, aby od samego początku było jasne, jakiego rodzaju umiejętności są wymagane w programie.

Dla wszystkich kandydatów ważne jest, aby wziąć pod uwagę:

- ✓ chęć uczestniczenia w programie,
- ✓ dobrą reputację i uznanie,
- ✓ umiejętności komunikowania się i motywowania,
- ✓ gotowość do pracy w warunkach różnorodności (np. z innymi kulturami lub płcią),

⁸ Formularz zgłoszeniowy mentora został zamieszczony w ćwiczeniu 1 w temacie 2 w ZESZYCIE ĆWICZEŃ.

- ✓ rzeczywiste, bieżące obciążenie pracą i dostępność,
- ✓ preferencje podopiecznych,
- ✓ zdolność do promowania widoczności podopiecznych na całym świecie,
- ✓ możliwość zapraszania podopiecznych do udziału w kluczowych spotkaniach,
- ✓ umiejętność poszukiwania funduszy i zasobów na szkolenia.

W miarę upływu procesu selekcji, umiejętności zawodowe i interpersonalne kandydatów można podzielić i przemyśleć pod względem cech i doświadczeń, które mentor i podopieczny "muszą mieć".

Dopasowanie w procesie mentoringu

Niezależnie od tego, jak przebiega proces dopasowywania, kombinacje mentor - podopieczny muszą być sprawdzone pod kątem "dobrego dopasowania".

Każdy uczestnik relacji mentor - podopieczny wnosi unikalne umiejętności, pochodzenie, style uczenia się i potrzeby.

Autorzy rozróżniają rodzaje przedsiębiorców i mentorów, które się uzupełniają (Memon, J., Rozan, M.Z.A., Ismail, K., Uddin, M. & Daud, D. K., 2015).

- Kreatywni przedsiębiorcy "odkrywają nowe branże, które potrzebują zasobów finansowych lub ludzkich, takich jak wiedza i umiejętności, aby zapewnić rozwiązania problemów klientów". Przedsiębiorcy ci wymagają mentorów o kreatywnych skłonnościach i podobnych doświadczeniach;
- Przedsiębiorcy technologiczni to ci, którzy "z powodzeniem wykorzystują talent i kapitał podwyższonego ryzyka, innowacyjne pomysły i umiejętności zarządzania w celu komercyjnego tworzenia skutecznych i realnych innowacji technologicznych lub skutecznego wykorzystania innowacji z wykorzystaniem technologii". Ci technopresiębiorcy muszą zdobyć umiejętności menadżerskie, aby wspierać przedsięwzięcia oparte na technologii.

- Przedsiębiorcy wiedzy, którzy "są w stanie produkować i wykorzystywać aktywa intelektualne do tworzenia nowych przedsiębiorstw lub usług, które mogą prowadzić przedsiębiorców do dobrobytu i tworzenia bogactwa w społeczeństwie oraz poprawy jakości usług". Ten typ przedsiębiorcy wymaga mentora, który jest w równym stopniu obdarzony kapitałem intelektualnym i doświadczeniem praktycznym.

Zrozumienie i ocena tego, gdzie podopieczny znajduje się w sytuacji zawodowej, może pomóc w ocenie lub przynajmniej wskazać, czy relacja mentorska może być udana. W odniesieniu do różnych rodzajów przedsiębiorców wymienionych powyżej, na przykład: "techno-przedsiębiorca" na etapie projektowania biznesplanu może nie potrzebować poradnictwa w zakresie przedsiębiorczości, ponieważ są oni już niezależnymi decydentami - ale może skorzystać z mentora "psychologicznego", który może na przykład poprawić komunikację między ludźmi posiadającymi umiejętności marketingowe.

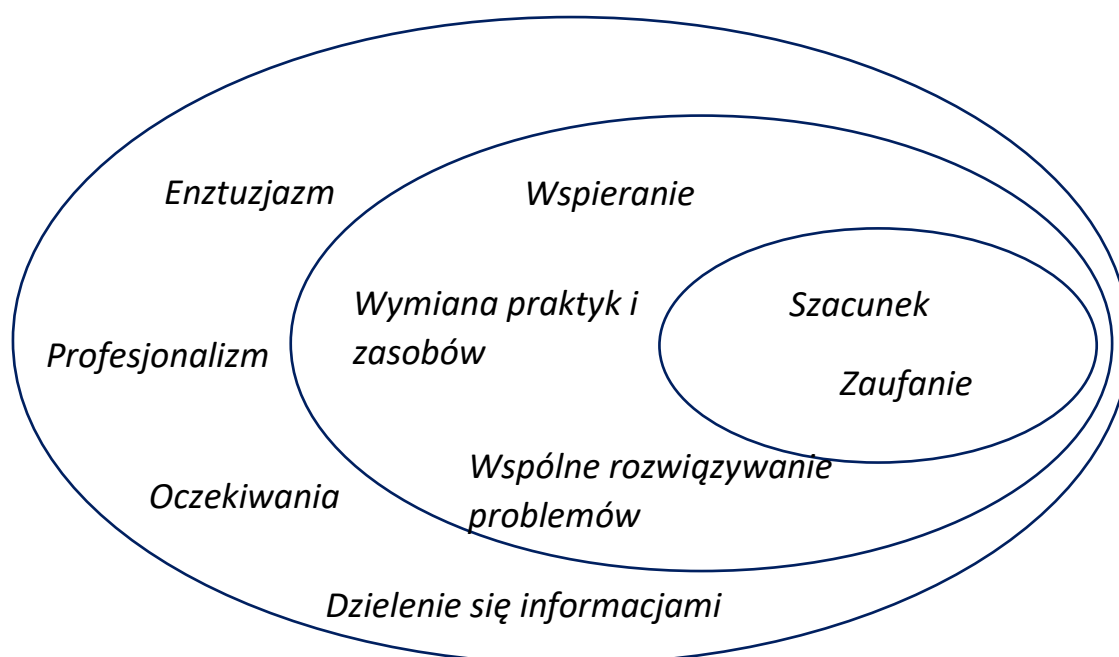
2.2 Wiarygodność w mentoringu

Mentor to postać z mitologii greckiej. Ulysses zostawił syna, Telemacha, pod okiem swojego starego przyjaciela Mentora, który był mądrym i rzetelnym doradcą (Clutterback 1991).

W czasie, który minął od badań Levinsona nad rozwojem mentoringu dla dorosłych (Levinson i in., 1978), wielu pisarzy i badaczy próbowało zdefiniować relacje między mentorami i odróżnić je od innych form relacji. Jednak od początku Levinson i jego koledzy przyznają, że: "mentoring nie jest definiowany w kategoriach formalnych ról, ale w kategoriach charakteru relacji i korzyści z nich płynących." (1978: str. 98).

Ugruntowany model teoretyczny zaproponowany przez Hudsona (2014) ilustruje podstawowe sposoby, dzięki którym mentorzy mogą pomóc w tworzeniu i dalszym rozwijaniu relacji między mentorem a podopiecznym (Rysunek 6.)

Rysunek 6. Pożądane cechy kształtujące relacje mentorskie



Zaufanie jest istotnym aspektem relacji między mentorem a podopiecznym, ponieważ pozytywnie wpływa na poprawę zarówno jakości, jak i efektywności tej relacji (Kram, 1985). Jest uważane za najbardziej krytyczną cechę każdego rodzaju relacji dydaktycznej (Fisher & Brown, 1988; Pratt & Dirks, 2007) i ma zasadnicze znaczenie dla ustanowienia i utrzymania efektywnej relacji (Sheppard & Sherman, 1998).

Z drugiej strony, aby zmaksymalizować korzyści płynące z relacji przedsiębiorca - mentor, oczekuje się, że przedsiębiorca będzie otwarty na zmiany (Audet&Couteret, 2005), nowe doświadczenia (Engstrom, 2004) i otwarty na swojego mentora (Gravells, 2006).

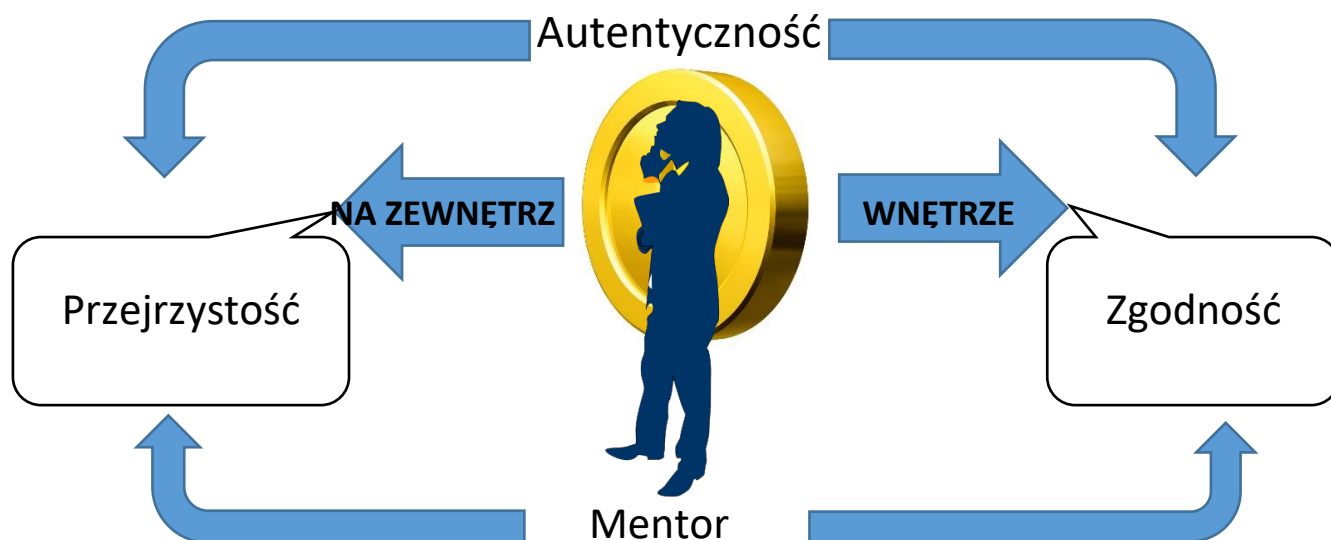
2.2.1 Autentyczne relacje

Autentyczne relacje są sercem mentoringu, są narzędziem, za pomocą którego mentorzy mogą pomóc innym uczyć się i rozwijać.

Mentorzy muszą być dobrzy w inicjowaniu relacji i utrzymywaniu jej przez cały czas. Autentyczność oznacza bycie sobą: naturalnym, prawdziwym i uczciwym, a nie imitacją. Nie jest łatwo to osiągnąć. Bycie prawdziwym wiąże się z trudnym zadaniem zaznajomienia się z przepływem doświadczeń, który ma miejsce w tobie, przepływem naznaczonym przede wszystkim złożonością i ciągłymi zmianami (Rogers, 1966, str. 185).

Koncepcja autentyczności zakłada uwzględnienie dwóch stron lustra: strony wewnętrznej i zewnętrznej. Od wewnątrz zgodność mentora, a z zewnątrz przejrzystość mentora, jak pokazano w na rysunku 7.

Rysunek 7. Dwie strony lustra autentyczności



Wewnętrzna strona odnosi się do stopnia, w jakim mentor jest świadomy wszystkich aspektów własnego przepływu doświadczeń i tego, w jaki sposób weryfikuje siebie w swojej roli. Oznacza to, że ta strona procesu nazywa się "Zgodność" - czyli spójność w obliczu całkowitego doświadczenia, w relacji pomiędzy ja idealnym i obrazem samego siebie (Schmid, 1998).

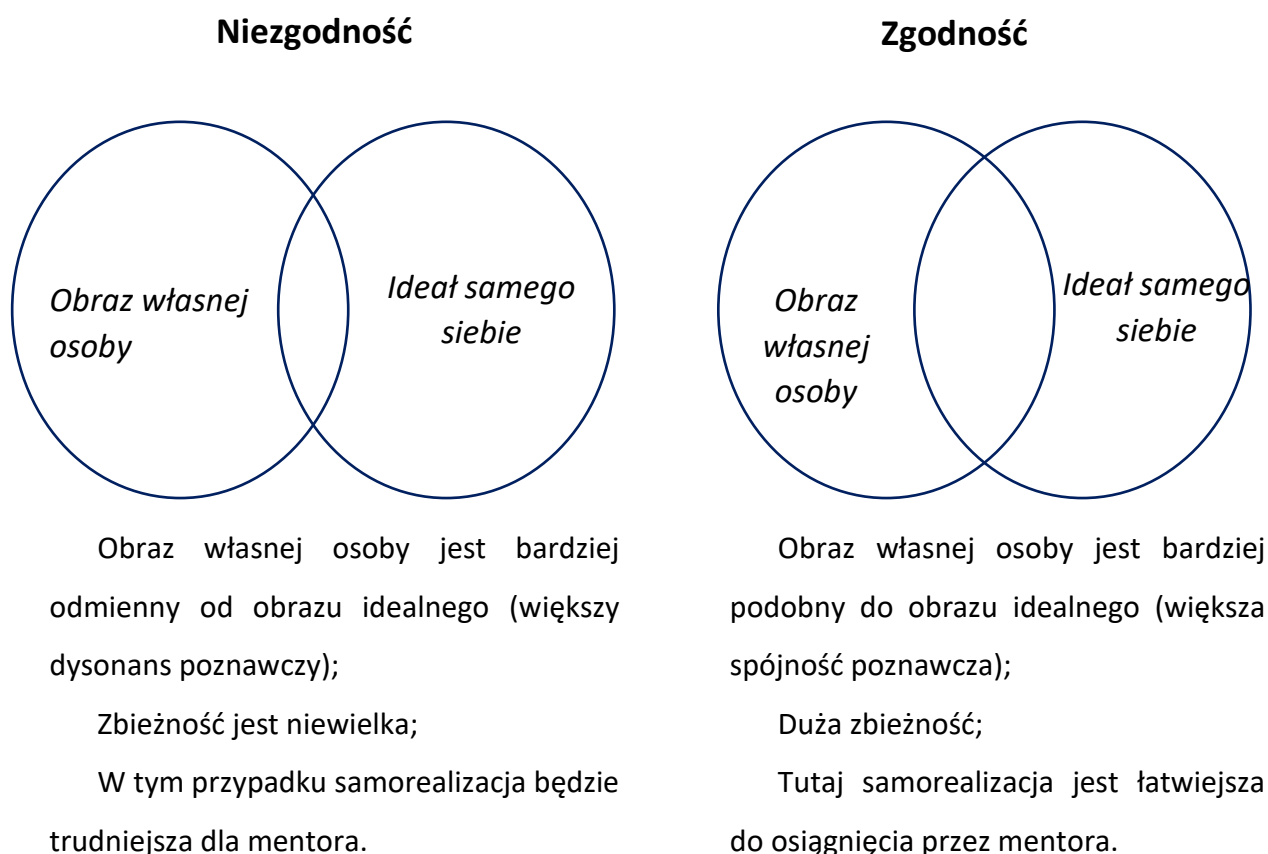
Z kolei strona zewnętrzna odzwierciedla wyraźną komunikację mentora opartą na jego świadomym postrzeganiu, postawach i uczuciach. Ten aspekt nazywany jest "Przejrzystość" - to znaczy, że mentor staje się "przezroczysty" dla podopiecznego, komunikując swoje podobne wrażenia i doświadczenia z przeszłości (Schmid, 1998).

Ta podstawowa umiejętność dla mentora - autentyczność nazywana jest również prawdziwością.

Najprostszym sposobem myślenia o autentyczności jest uznanie jej za otwartą formę komunikacji. Aby ułatwić podopiecznemu zrozumienie mentora, mentor musi być szczery i otwarty w swoim sposobie komunikacji. Mentor nie powinien próbować postawić się na piedestale i zostawić podopiecznego myślącego, że jest nauczycielem, a on czy ona uczniem - mentor nie zna wszystkich odpowiedzi i rozwiązań wszystkich problemów. Zasadniczo mentor musi być sobą takim, jakim jest w tym czasie.

Kiedy ja idealne osoby (w tym przypadku mentora) nie jest zgodne z tym, co faktycznie dzieje się w obszarze jej doświadczeń i relacji z innymi, istnieje różnica między ja idealnym tej osoby a rzeczywistym doświadczeniem w relacji, co nazywa się niekompatybilnością. Rzadko, jeśli w ogóle, istnieje stan całkowitej zgodności; wszyscy ludzie doświadczają pewnej ilości nieścisłości. Główne różnice zostały zilustrowane na poniższym rysunku.

Rysunek 8. Charakterystyka zgodności i niezgodności



Według Rogersa (1961) generalnie chcemy czuć, doświadczać i zachowywać się w sposób zgodny z naszym obrazem samego siebie, a także odzwierciedlać to jacy chcielibyśmy być, nasz ideał.

Mentor powinien również zachęcać podopiecznego do komunikowania się w ten sposób. Otwarta komunikacja może zachęcić do zaprzestania zaprzeczania, udawania lub ukrywania myśli i uczuć, które mogą nie sprzyjać procesowi mentorskiemu (lub uświadomienia sobie własnych zaburzeń poznawczych i/lub percepcyjnych) (Stephen, 1994).

Autentyczności nie uczy się poprzez zwykłe formowanie lub czytanie książek, jest to raczej sposób bycia. Istnieją jednak sposoby, aby lepiej komunikować swoją autentyczność innym:

- Naucz się rozumieć siebie i bądź w stanie opisać siebie.

- Poznaj swoje wahania nastroju oraz swoje mocne i słabe strony.
- Czytaj książki o rozwoju osobistym i rozpoznaj, co myślisz i czujesz czytając ten typ literatury.
- Naucz się rozumieć swoje zachowanie, badając lub zadając sobie pytanie, dlaczego czasem reagujesz w sposób niezamierzony (Stephen, 1994).

Podsumowując, według Sutton i Stewarta (2002), autentyczność wymaga od mentora, aby był w stanie:

- 🚩 **Pokazać autentyczność:** być otwartym i przejrzystym w relacji, nie ukrywającym się pod maską profesjonalizmu (realizm lub autentyczność);
- 🚩 **Pokazać bezwarunkową pozytywną uwagę:** akceptować podopiecznego bez osądu i związanych z tym warunków (opieka, nagradzanie, szacunek);
- 🚩 **Przekazać głęboki poziom empatycznego zrozumienia:** zdolność "wejścia" w świat drugiego człowieka, tak jakby zakładał on swoje buty, nie gubiąc się (w przeciwnym razie działa mechanizm obronny, który jest szkodliwy dla mentora - identyfikacja projekcyjna).

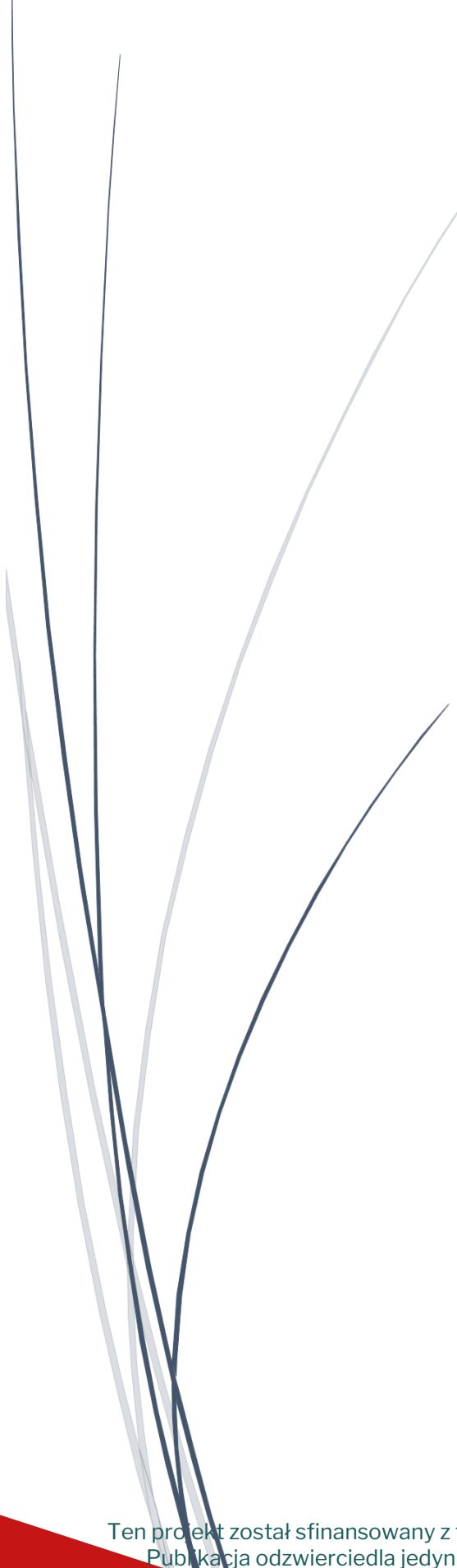
QUIZ Z TEMATU 2 - PRZYGOTOWANIE MENTORA

- P1.** W oparciu o cztery fazy formalnego programu mentorskiego Poulsena, ich kolejność jest następująca:
- 1 - Przygotowanie; 2 - Nawiązanie relacji; 3 - Uczenie się i rozwój; 4 - Zakończenie
 - 1 - Nawiązywanie relacji; 2 - Przygotowanie; 3 - Uczenie się i rozwój; 4 - Zakończenie
 - 1 - Przygotowanie; 2 - Rozpoczęcie wstępnej uprawy; 3 - Uczenie się i rozwój; 4 - Zakończenie
 - 1 - Rozpoczęcie wstępnej uprawy; 2 - Przygotowanie; 3 - Uczenie się i rozwój; 4 - Zakończenie
- P2.** Spośród następujących problemów, który nie jest związany z problemami relacji opisanymi w tym module szkoleniowym
- Problemy z zaufaniem
 - Niewystarczające osiągnięcia
 - Nieprawidłowe dopasowanie
 - Konflikt
- P3.** W procesie selekcji mentorskiej, wskaż, które kryterium wyboru podopiecznego wydaje ci się najmniej odpowiednie lub bardziej dyskusyjne.
- Dostępność w czasie trwania programu
 - Zmotywowanie do udziału we wszystkich działaniach
 - Uczestnictwo, ponieważ został skierowany/a przez inne osoby lub instytucje.
 - Minimalne wymagania w zakresie umiejętności i wiedzy
- P4.** Wybierając mentorów do konkretnego programu mentorskiego należy wziąć pod uwagę pewne ich cechy. Wskaż cechę, która wydaje się najmniej odpowiednia z przedstawionych poniżej opcji.
- chęć uczestniczenia w programie
 - umiejętności w zakresie komunikowania się i motywowania
 - preferencje podopiecznych
 - Kultura dominująca
- P5.** Jaki rodzaj przedsiębiorców można wyznaczyć dla tych, którzy "są w stanie produkować i wykorzystywać aktywa intelektualne do rozwoju nowych przedsiębiorstw lub usług, które mogą prowadzić przedsiębiorców do dobrobytu i tworzenia bogactwa w społeczeństwie oraz świadczyć lepsze i doskonalsze usługi".
- Kreatywni przedsiębiorcy
 - Neutralni przedsiębiorcy
 - Przedsiębiorcy wiedzy
 - Przedsiębiorcy technologiczni
- P6.** Jakie są kluczowe cechy proponowane przez model Hudsona, które są ważne w kształtowaniu relacji mentor - podopieczny?
- Autentyczność i szacunek
 - Zaufanie i szacunek
 - Profesjonalizm i szacunek
 - Profesjonalizm i zaufanie

Część B – Prawda czy fałsz

- P7.** Budując autentyczną relację mentorską, mentor, który jest zgodny, przedstawia obraz własnej osoby odmiennie od obrazu siebie samego idealnego.
- a. Prawda
 - b. Fałsz
- P8.** W autentyczności mentora wobec podopiecznego, przejrzystość mentora wyraźnie pokazuje, że jest on osobą zdolną do samorealizacji.
- a. Prawda
 - b. Fałsz
- P9.** Problemy związane z zachowaniem poufności są ważne, gdy zarówno mentor, jak i podopieczny omawiają delikatne kwestie. Jest to jedna z pułapek, na które należy uważać.
- a. Prawda
 - b. Fałsz
- P10.** Dominacja kulturowa jest jedną z pułapek mentora.
- a. Prawda
 - b. Fałsz
- P11.** W oparciu o cztery fazy programu mentorskiego Poulsena, gdy mentorzy i podopieczni spotykają się po raz pierwszy jest to faza ustanawiania relacji, a nie faza przygotowawcza.
- a. Prawda
 - b. Fałsz
- P12.** Zgodnie z czterema fazami formalnego programu mentorskiego Poulsena, to właśnie w fazie uczenia się i rozwoju mentor powinien rozważyć, czy posiada umiejętności, czas i motywację do rozpoczęcia procesu mentorskiego z podopiecznym.
- a. Prawda
 - b. Fałsz

Koniec Quizu

An abstract line drawing on the left side of the page, featuring several thin, dark blue lines that curve upwards and outwards, resembling stylized grass or reeds. The lines originate from a red and teal gradient area at the bottom left and extend towards the top of the page.

Temat 3

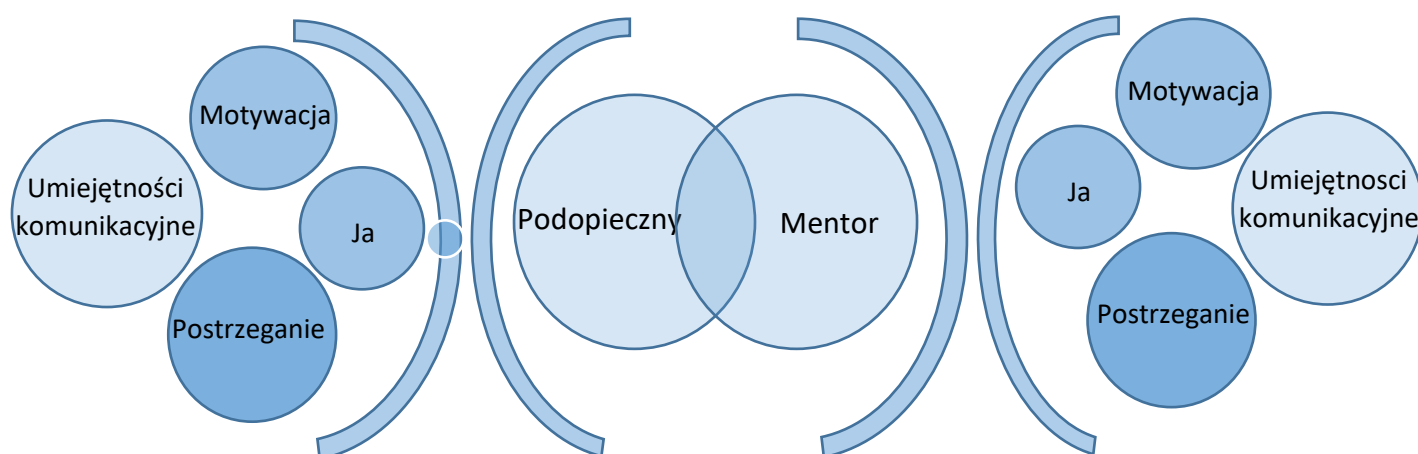
BUDOWANIE RELACJI

3. Kluczowe elementy budowania relacji

Mentor może i powinien być wiarygodnym i doświadczonym praktykiem, a podopieczny zaangażowanym i pilnym. Jednak bez dobrej reakcji nigdy nie będzie możliwe, aby cykl życia tymczasowo określonego doświadczenia mentorskiego zakończył się sukcesem.

W kolejnych punktach zajmiemy się tym, co określamy jako istotne elementy w budowaniu relacji międzyludzkiej, ważne dla wspomagania mentora w relacji z podopiecznym oraz dla zarządzania mentorską relacją: motywacja; percepcja, jaźń jednostki zaangażowanej w relację i wreszcie, umiejętności komunikacyjne, gdzie poprzez przekaz wszystkie wymienione powyżej elementy prowadzą do aktu relacyjnego, co ilustruje zaproponowany przez nas rysunek poniżej. Są to elementy, które uważamy za przeważające w środowisku mentorskim, nawet jeśli jest to środowisko wirtualne⁹.

Rysunek 9. Podstawowe elementy do budowania relacji mentorskich.



3.1 Proces motywacji

Przedsiębiorcze działanie ma miejsce u zbiegu trzech niezbędnych warunków, a mianowicie:

- **Środki:** kapitał ludzki, finansowy, technologiczny;
- **Szanse:** dostrzeżenie przez jednostkę niezaspokojonej potrzeby lub defaworyzowanej grupy społecznej; oraz
- **Motywy:** pragnienie, bodziec, zainteresowanie i skłonność do zastosowania środków do możliwości (Douglas, 2013).

⁹ E-mentoring jest połączeniem mentoringu z komunikacją elektroniczną, zwaną również telementorią, cybermentorią lub wirtualnym mentoringiem. E-mentoring to relacja, która powstaje pomiędzy bardziej doświadczoną jednostką (mentor) i mniej wykwalifikowaną lub doświadczoną jednostką (mentoring), z naciskiem na korzystanie z komunikacji elektronicznej.

Brakujące ogniwo między zamiarem a działaniem - będące motywacją - zostało dobrze omówione w literaturze (Carsrud i Brannback, 2011).

Motywacja jest ważnym czynnikiem odróżniającym przedsiębiorców zakładających przedsiębiorstwa od tych, którzy ich nie zakładają (Bullough, Galen Kroeck&Renko, 2012).

Motywacja jest konstrukcją psychologiczną i istotnym czynnikiem mobilizującym jednostkę do działania (Akhter, Durrieu&Estay, 2013).

Istnieje wiele definicji pojęcia motywacji w zależności od autorów, kierunków i dyscyplin. Ogólną definicję można podsumować jako "...zbiór sił energetycznych, które powstają zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz jednostki i które prowadzą do zachowania, określając jego kształt, kierunek, intensywność i czas trwania" (Pinder, 1998).

Ogólnie rzecz biorąc, wiele definicji tego pojęcia nie różni się znacznie i zazwyczaj obejmuje cztery podstawowe elementy:

1. **Bodziec, stymulacja** - siły energetyczne odpowiedzialne za wyzwolenie zachowania;
2. **Działanie i wysiłek** - obserwowane zachowanie;
3. **Ruch i wytrwałość** - przedłużenie zachowania motywacyjnego;
4. **Nagroda** - wzmacnia Cię w stosunku do poprzednich działań.

Elementy te pozwalają sformułować wniosek, że zarządzanie motywacją zasadniczo obejmuje projektowanie dwóch systemów: systemów pracy opartych na przypisywaniu funkcji motywacyjnych lub zadań i systemów nagradzania zakotwiczonych w wykonywanej pracy i/lub osiąganiu wyników (Pina e Cunha i in., 2014).

3.1.1 Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna

Według (Ryan i Deci, 2000) (s. 56) wewnętrzna motywacja jest definiowana jako wykonywanie czynności dla własnego zaspokojenia, a nie dla pewnych dających się rozdzielić konsekwencji. Najczęściej definiuje się ją jako "robienie czegoś dla własnego dobra", np. gdy dziecko gra w piłkę nożną, ponieważ po prostu chce to zrobić (Reiss, 2015).

Natomiast z motywacją zewnętrzną mamy do czynienia wtedy, gdy czynność jest wykonywana w celu osiągnięcia jakiegoś odrębnego rezultatu (Ryan & Deci, 2000). Odnosi się do dążenia do osiągnięcia instrumentalnej wartości lub celu, to znaczy, biorąc pod uwagę poprzedni przykład,

kiedy dziecko gra w piłkę nożną, to robi to, aby zadowolić ojca lub wygrać mistrzostwa (Reiss, 2015). Każdy człowiek ma wewnętrzne i zewnętrzne motywacje.

Ekonomiczne spojrzenie na motywacje przedsiębiorcze wskazuje, że przedsiębiorcy są zewnętrznie motywowani dążeniem do bogactwa, statusu i władzy. Należy jednak zauważyć, że interakcja pomiędzy czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi jest bardziej subtelna, a przedsiębiorcy mogą czerpać satysfakcję z samej działalności gospodarczej (Carsrud&Brannback, 2011).

Spośród wielu istniejących teorii motywacji zgrupowanych w różnych kategoriach, takich jak teorie treści i teorie procesu (Campbell et. Al., 1970; Pina i Cunha et al., 2014), krótko przedstawimy tu tylko dwie teorie. Są one ważne dla mentora w celu kształtowania ich relacji z podopiecznymi. Chodzi tutaj o teorię motywacji McClellanda (jedna z teorii treści) i teorię oczekiwań Vrooma (jedna z teorii procesu).

W wąskim ujęciu i w celu wyjaśnienia głównej różnicy pomiędzy tymi kategoriami teorii motywacji, teorie treści koncentrują się na czynnikach wewnątrz jednostki, które energetyzują, podtrzymują i powstrzymują zachowanie. To właśnie specyficzne potrzeby motywują ludzi.

Natomiast teorie procesu próbują analizować motywację w sposób bardziej dynamiczny, poszukując przede wszystkim odpowiedzi na następujące pytanie: jak rozwija się zmotywowane zachowanie? Jaki jest proces, który prowadzi ludzi do zastosowania większej energii i większego wysiłku w realizacji zadań? (Pina i Cunha i in., 2014).

Oznacza to, że teorie procesu dostarczają opisu i analizy tego, w jaki sposób zachowanie jest pobudzane, kierowane, podtrzymywane lub przerywane.

3.1.2 Teoria motywacji McClelland'a

Na początku lat 40. Abraham Maslow stworzył teorię potrzeb. Zidentyfikowano w niej podstawowe potrzeby, które mają ludzie, według ich ważności - potrzeby fizjologiczne, potrzeby bezpieczeństwa oraz potrzeby przynależności (społecznej lub miłości), szacunku i samorealizacji. Następnie, na początku lat 60. David McClelland zbudował na tej podstawie kolejną teorię motywacji identyfikującą trzy motywatory, które wszyscy nabywamy jako istoty ludzkie. Według McClellanda (1961), motywatory te są przyswajane (dlatego teoria ta nazywana jest również Teorią uczenia się potrzeb). McClelland mówi, że niezależnie od płci, kultury czy wieku, wszyscy

mamy trzy motywujące nas czynniki, a jeden z nich będzie naszą dominującą motywacją (McClelland, 1987). Jednak ten dominujący czynnik motywujący zależy w dużej mierze od naszych doświadczeń życiowych i kultury.

Zgodnie z tą teorią, McClelland zaproponował następujące potrzeby:

- **Potrzeba osiągnięć** - Ludzie mają silne pragnienie sukcesu i równie silny strach przed porażką. Reprezentuje dążenie do doskonałości, upodobanie do umiarkowanego ryzyka i poszukiwanie informacji zwrotnych w celu poprawy wyników (Pina e Cunha i in., 2014);
- **Potrzeba przynależności** - Według Robbinsa (1988), potrzeba przynależności to "pragnienie bycia kochanym i akceptowanym przez innych". Wiąże się z tym potrzeba bycia akceptowanym przez innych, utrzymywania dobrych relacji społecznych, nawet jeśli oznacza to podporządkowanie własnych pobudek osobistych "w celu bycia akceptowanym przez innych członków grupy";
- **Potrzeba władzy** - Potrzeba władzy to chęć wpływania na ludzi - wywierania wpływu na innych. McClelland nie mówi o władzy w sensie dyktatorskim, ale o potrzebie bycia silnym i mającym wpływ na innych. Według Piny i Cunha et al. (2014), potrzeba ta oznacza orientację na prestiż i wpływ na zachowania lub emocje innych ludzi. Wysoka motywacja do zdobywania władzy wiąże się z konkurencyjnymi i asertywnymi działaniami, a także z zainteresowaniem osiągnięciem i utrzymaniem prestiżu i reputacji oraz pełnieniem ról przywódczych.

W poniższej tabeli przedstawiono główne cechy charakterystyczne dla potrzeb osiągnięć, przynależności i władzy, według Piny i Cunha et al. (2014):

Tabela 2: Podsumowanie potrzeb związanych z osiągnięciami, przynależnością i władzą.

Osiągnięcia	▪ Dążenie do sukcesu wbrew własnej doskonałości. ▪ Dążenie do osiągnięcia ambitnych, ale realistycznych celów. ▪ Pozytywna reakcja na konkurencję. ▪ Przejmowanie inicjatywy. ▪ Preferowanie zadań, których wyniki mogą być osobiście uzasadnione. ▪ Podejmowanie umiarkowanego ryzyka. ▪ Preferowany jest kontakt z ekspertami.
--------------------	--

Przynależność	▪ Poszukiwanie silnych relacji międzyludzkich. ▪ Podejmowanie wysiłków w celu budowania przyjaźni i przywracania relacji. ▪ Przywiązywanie większej wagi do ludzi niż do zadań. ▪ Poszukiwanie akceptacji ze strony innych osób dla ich opinii i działań.
Władza	▪ Próba kontrolowania lub wpływania na innych i opanowania środków, które pozwalają na wywieranie tego wpływu. ▪ Próba samorządnego objęcia stanowiska kierowniczego. ▪ Potrzeba wywierania wpływu. ▪ Obawy o prestiż. ▪ Podejmowanie wysokiego ryzyka.

Potrzeba osiągnięć McClellanda jest kluczowym czynnikiem motywującym jednostki do zakładania własnych przedsiębiorstw społecznych. Przedsiębiorcy społeczni z większą potrzebą osiągnięć, zazwyczaj planują z wyprzedzeniem, biorą odpowiedzialność za swoje sprawy i szukają natychmiastowych informacji zwrotnych, aby rozwijać swoją działalność przedsiębiorczą (Barba-Sanchez & Atienza-Sahuquillo, 2011).

3.1.3 Teoria oczekiwań Victora Vrooma

Teoria oczekiwań jest jedną z poznawczych teorii motywacji. Według Vrooma, proces motywacyjny musi być wyjaśniony zgodnie z celami i wyborami każdej osoby, z uwzględnieniem oczekiwań, że osoba musi osiągać swoje cele.

Każdy człowiek racjonalnie decyduje, ile wysiłku wkłada w sytuację w pracy, aby osiągnąć pożądaną korzyść. Dlatego teoria ta opiera się na założeniu, że ludzie mogą dokonać inteligentnych i racjonalnych szacunków konsekwencji danego wyboru i tego, jak konsekwencje te wpłyną na ich własne interesy (Rosenfeld & Wilson, 1999).

Według Piny i Cunha et al. (2014), głównym wkładem do tej teorii oprócz wysiłku Victora Vrooma był wkład Lymana Portera i Edwarda Lawlera.

Stopień motywacji do zachowania, działania lub zadania zależy od postrzegania trzech podstawowych czynników: wartości, instrumentalności i oczekiwań (Robbins, 2002):

1. Wartość (lub relacja: nakład pracy – wydajność, Effort-Performance Relation) jest miarą atrakcyjności, jaką dany wynik ma dla osoby lub satysfakcji, jakiej oczekuje ona od konkretnego wyniku. Wynik ten może być pozytywny, negatywny lub zerowy:

☞ Pozytywny wynik: kiedy osoba chce osiągnąć rezultaty;

☞ Negatywny wynik: kiedy osoba nie chce osiągnąć rezultatu; oraz

☞ Zerowy wynik: kiedy wyniki są obojętne dla osoby.

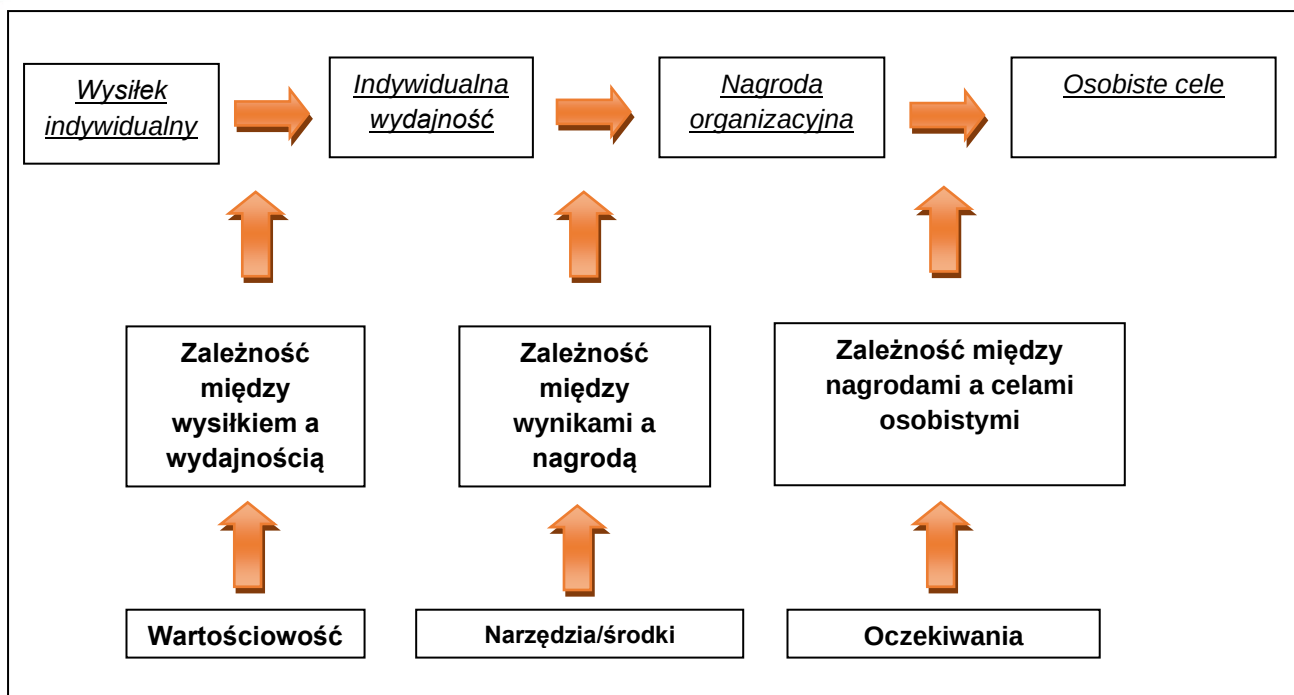
Należy podkreślić, że cenność i wartość to różne pojęcia. Cenność jest związana z oczekiwaną satysfakcją (komponent wyimaginowany), a wartość jest związana z satysfakcją, którą osoba doświadcza osiągając pożądany efekt (komponent doświadczony).

2. Instrumentalność (lub relacja wykonanie-nagroda, Performance-Reward) ma związek z postrzeganiem relacji między wykonaniem działania a doświadczeniem konkretnego rezultatu. Na przykład przedsiębiorca społeczny, który zainwestował w konkretne szkolenia, chce uzyskać późniejsze nieodłączne korzyści z takich inwestycji, ponieważ taka nowa wiedza i praktyki zwiększają poziom zaspokojenia jego potrzeb w zakresie statusu społecznego (Chiavenato, 2005).
3. Oczekiwanie (Reward-Personal Goals Relation) to przekonanie o związkach pomiędzy podejmowaniem wysiłku a osiąganiem celu. Jest prawdopodobne, że dane działanie doprowadzi do pożądanego rezultatu, o ile środki i kompetencje są odpowiednie do osiągnięcia sukcesu.

Chociaż wiedza na temat wartości i instrumentalności mówi nam, co jednostka chce robić, nie możemy wiedzieć, co jednostka będzie próbowała robić nie znając jej oczekiwań (Robbins, 2002).

Poniższy rysunek (Rysunek 10) podsumowuje teorię oczekiwań Vrooma.

Rysunek 10 - Krótkie wyjaśnienie teorii przewidywań Vrooma.



Źródło: na podstawie Chiavenato (2005) and Robbins (2002).

Vroom zaprezentował formułę (Rysunek 11) wyjaśniającą motywację osób, w której motywacja jest równa iloczynowi intensywności indywidualnych preferencji co do wyniku (wartość), z prawdopodobieństwem, że dane działanie doprowadzi do pożądanego wyniku (oczekiwanie).

Rysunek 11 – Równanie teorii oczekiwań Vrooma

$$\text{Motywacja} = f(\text{Wartościowość} \times \text{Narzędzia/środki} \times \text{Oczekiwania})$$

Źródło: na podstawie Pina i Cunha et al. (2014)

Tak więc, jeśli wartość któregośkolwiek z tych elementów jest zerowa, motywacja jest zerowa. Oznacza to, że jeśli uzyskany wynik nie okaże się instrumentalny pod względem wartości dla innego pożądanego rezultatu, to przedsiębiorca prawdopodobnie poczuje się niezmotywowany, aby zwiększyć swój wysiłek (Schermerhorn, 1999).

W tym kontekście, im większa jest wartość, jaką przedsiębiorca nadał nagrodzie i im większe jest prawdopodobieństwo, że zostanie nagrodzony za wykonanie zadania, tym większa jest motywacja do jego wykonania (Ambrose & Kulik, 1999). Nacisk na nagrody jest widoczny w tym modelu.

Teoria oczekiwań i teoria wyznaczania celów zostały przedstawione w celu wyjaśnienia motywacji przedsiębiorców do rozpoczęcia działalności gospodarczej (Germak & Robinson, 2014).

Łącząc motywację współczucia z potrzebą osiągnięcia skutków społecznych, teoria oczekiwań może zostać włączona do działań jednostek zaangażowanych w przedsiębiorczość społeczną. Można argumentować, że oczekiwanie (które jest subiektywnym prawdopodobieństwem, że dany wynik z pewnością będzie podążał za pewnymi zachowaniami) oraz wartość (pożądanie wyników) pożądanego znaczącego wpływu społecznego mają zwielokrotniony wpływ na motywację. Wpływ wysokich poziomów oczekiwań na motywację jest bardziej widoczny, gdy wartość wyników jest postrzegana jako wysoka niż gdy jest postrzegana jako niska (Holland & Garrett, 2015). Oczekiwany poziom przedsiębiorczości społecznej jest wysoki, ponieważ oczekuje się, że pewne korzystne dla społeczeństwa rezultaty będą wynikać z realizacji pewnych zachowań. Podobnie, wartość jest wysoka, ponieważ skutki zmian społecznych są bardzo atrakcyjne i pożądane.

Przedsiębiorcy społeczni są motywowani potrzebą zapewnienia sprawiedliwości społecznej i wywierania wpływu społecznego - "potrzebą ponownego zdefiniowania świata w oparciu o własne wartości" (Christopoulos&Vogl, 2014, s. 24). Ważną narracją, która informuje o dziedzinie przedsiębiorczości społecznej, jest "zmiana świata" w sposób raczej transformatywny niż przyrostowy. Orientacja Changemakera jest istotnym elementem przedsiębiorczości społecznej. Z definicji przedsiębiorcy społeczni istnieją po to, by katalizować zmiany społeczne, a dążenie do wprowadzania zmian jest ich główną siłą napędową (Partzsch&Ziegler, 2011).

Przedsiębiorcy społeczni są motywowani przekonującą wizją społeczną, wizją społeczeństwa, która jest idealistyczna i nie odpowiada status quo. Ten nadrzędny cel pozwala przedsiębiorcy społecznemu na repozycjonowanie wyzwań w swoim otoczeniu w możliwości tworzenia wartości społecznej zgodnie z tą wizją (Nga & Shamuganathan, 2010).

3.2 Fenomen Percepcji

W tym podtemacie i zajmiemy się zjawiskiem percepcji, która według DeVito (2004) jest procesem doświadczania świata i w konsekwencji nadawania znaczenia temu, czego właśnie doświadczaliśmy. Oczywiście w interakcjach międzyludzkich obie strony są zaangażowane w proces percepcji.

Postrzeganie jako podstawowy element psychologiczny procesu komunikacji interpersonalnej jest więc elementem, nad którym mamy relatywnie niewielką kontrolę, ponieważ jest to proces w pewnym stopniu automatyczny.

Innymi słowy, postrzeganie nas przez jednostkę kształtuje to, co o nas myśli i w konsekwencji, jak on/ona wchodzi z nami w interakcję i odwrotnie.

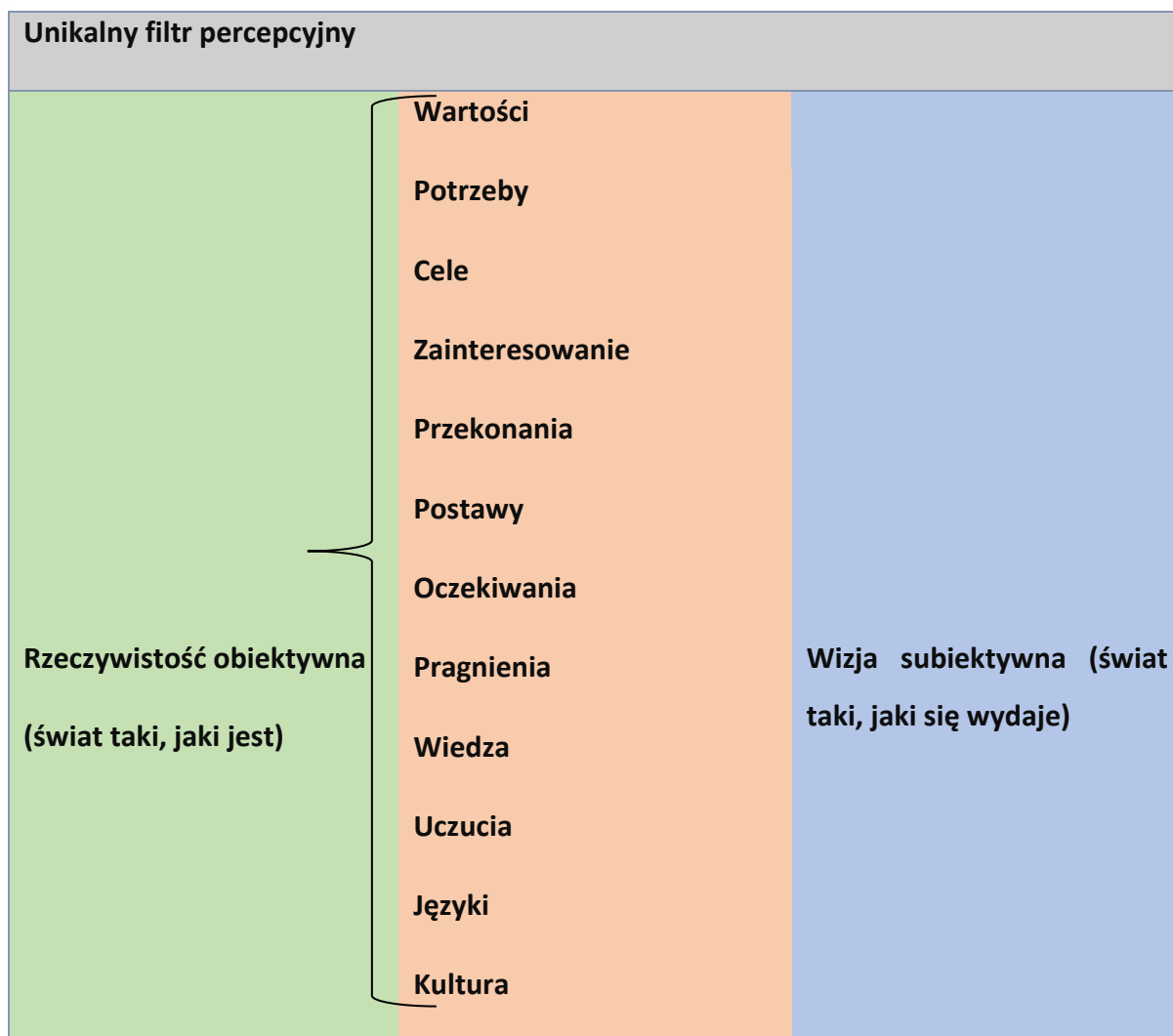
Z tego powodu dla Sousy (2006) komunikacja jest procesem właśnie dlatego, że rozwija się w ciągłej czasoprzestrzeni, w której wiele czynników psychologicznych współistnieje i trwale oddziałuje między różnymi aktorami.

Beebe, Beebe i Redmond (2005) wskazują, że w większości literatury dotyczącej komunikacji interpersonalnej percepcja jest postrzegana jako proces trzyczęściowy:

1. Selekcja - reprezentuje pierwszy krok, który określa bodźce, które "wybierzesz", na których będziesz się koncentrować;
2. Organizacja - etap, na którym bodźce są "zamieniane" na wzorce, tzn. rozpoznawalne, aby móc je interpretować;
3. Interpretacja - etap, na którym znaczenie przypisuje się pierwotnie przedstawionym obserwacjom.

Biorąc pod uwagę znaczenie psychologicznego komponentu percepcji w procesie komunikacji, Hybele, Weaver i Weaver (2003) wskazują nam zestaw filtrów, które mogą wpływać na percepcję, a tym samym pozwalają lepiej zrozumieć, w jaki sposób wrażenia są podatne na Ciebie, innych i świat oraz jak mogą się różnić od wrażeń innych osób, co ilustruje poniższy rysunek (Rysunek 12).

Rysunek 12. Filtry wpływające na zjawisko percepcji



Źródło: na podstawie Hybels, Weaver and Weaver (2003).

To właśnie te filtry lub konstrukcje psychologiczne mogą wpłynąć na percepcję i w konsekwencji pozwolić nam lepiej zrozumieć codzienność każdego rozmówcy w procesie komunikacji, czyli pozwolić nam lepiej zrozumieć obiektywność subiektywnej rzeczywistości.

Jednak, ponieważ istnieje tak wiele czynników wpływających na zjawisko percepcji i łączących się w nieznany sposób, a nawet wywołujących efekt kumulacyjny, Hybele, Weaver i Weaver (2003) mówią nam, że nie sposób przewidzieć lub wiedzieć, czy ich konsekwentne skutki będą miały wpływ na zmianę koncepcji samego siebie (część Ja świadomego lub, według anglosaskiej terminologii, Ja jednostki. Temat ten zostanie omówiony poniżej).

Percepcja i koncepcja samego siebie (Perceptions and self-concept)

Na początku XIX wieku Cooley (1902) używał metafory "ja" jako lustra, w którym odbija to, jak postrzegają nas inni. Z kolei Coopersmith (1967) napisał później, że "koncepcja samego siebie

w dużej mierze, jest odbiciem tego, jak była (i jest) postrzegana osoba przez innych, którzy są dla niej ważni".

Ogólnie rzecz biorąc, możemy stwierdzić, że "Ja" jest zjawiskiem refleksyjnym, które rozwija się w interakcji społecznej i opiera się na społecznym charakterze ludzkiego języka, a "samoświadomość" jest produktem tej refleksyjnej działalności, która staje się bardziej stabilna w miarę jak wasze dzieciństwo staje się bardziej stabilne. Jest to koncepcja jednostki jako istoty fizycznej, społecznej i duchowej lub moralnej (Gecas, 1982). Ze wszystkich spostrzeżeń, jakich doświadcza jednostka w trakcie swojego życia, żadne z nich nie nabiera głębszego sensu poza tymi, które mają pierwszorzędne znaczenie w kształtowaniu i utrzymywaniu osobistej egzystencji podmiotu - jego pojmowania tego, kim jest i widzenia siebie "osadzonego" w świecie (perspektywa ontogeniczna).

Jednak spostrzeżenia, których osoba doświadcza, podlegają procesom eliminacji, zniekształceń i uogólnień oraz, dodatkowo, działaniu filtrów percepcyjnych. Tym samym jednostka nie przychodzi na świat w formie czystej, nieskażonej.

Według Hybels, Weaver i Weaver (2003), każda percepcja, jaką człowiek ma/przedstawia, nie jest "doskonała" z powodu **eliminowania, zniekształcania i uogólniania informacji**.

Eliminacja może prowadzić do ukrycia, usunięcia lub anulowania informacji, a zjawisko to następuje przede wszystkim z powodu ograniczeń zmysłów. Twój wzrok, słuch, dotyk, smak i zapach to środki, których używasz do zdobywania informacji. Ale te zmysły skupiają się tylko na aspektach środowiska lub otoczenia zewnętrznego, które są najważniejsze dla twojego przetrwania, eliminują natomiast inne towarzyszące informacje.

To samo dotyczy sytuacji, gdy dochodzi do eliminacji informacji z powodu własnych przekonań. Jeśli dana osoba wierzy, że coś jest prawdą, wówczas istnieje duże prawdopodobieństwo wymazania informacji sprzecznych z tym przekonaniem¹⁰.

Oprócz eliminacji informacji, jednostki również zniekształcają wiele informacji płynących z otoczenia.

¹⁰ Według Mucchellego (1981), wiara jest irracjonalną (nie zawsze nieświadomą, ale często zapomnianą) subiektywną pewnością porządku osobistego (pewność intymna) lub społecznego (pewność wieku).

Zniekształcenia polegają na przekręceniu lub przeinaczeniu informacji pochodzących z otoczenia danej osoby. Obserwuje ona jedynie niewielką część swojego otoczenia zewnętrznego. A ponieważ obserwuje tylko małą część całości, musi "wypełnić luki" - dodając informację - tak, aby miała ona całkowity sens. Innym powodem, dla którego osoba może zniekształcać informacje zewnętrzne, jest wewnętrzne wsparcie/stosowanie filtrów/filtrowanie treści/ dopasowanych do nastawienia¹¹, potrzeb¹² i istniejących wartości społecznych¹³.

Poza eliminacjami i zniekształceniami informacji, ludzie dokonują również **uogólnień** w oparciu o zdawkowe, wybiórcze informacje. Uogólnienia mają charakter zasad lub wniosków, które formułują w oparciu o dowody. Po kilkukrotnym zaobserwowaniu czegoś ludzie generalnie dochodzą do wniosku, że to, co okazało się prawdą w przeszłości, będzie prawdą również w przyszłości. Uogólnienia są ważne dla ich przetrwania. Na przykład, jeżeli twoje dziecko oparzyło się dotykając ręką gorącego pieca, pozwoliło mu to wyciągnąć wniosek o konsekwencjach położenia swojej ręki na gorącym piecu kiedyś w przyszłości.

Można podać kolejne przykłady. Jeśli jednostka ma kilka złych doświadczeń z osobami odmiennej płci, innego pochodzenia etnicznego, innej kultury lub z członkami konkretnej organizacji, może uogólniać, że wszyscy przedstawiciele odmiennej płci, innego pochodzenia etnicznego, innej kultury lub tej konkretnej organizacji są źli (rzeczywistość zewnętrzna).

Następnie wszystkie przyszłe doświadczenia są filtrowane przez to przekonanie, a informacja zaprzeczająca mu jest usuwana. W konsekwencji ta osoba będzie zniekształcać inne informacje tak, by były w zgodzie z oryginalnym przekonaniem.

3.3 Ja: Okno Johari

Ta część podręcznika dotyczy psychologicznego komponentu lub konstrukcji "Ja", czyli świadomości rozmówców siebie samych (mentora i osoby objętej mentoringiem). W akcie komunikacyjnym jej ujawnienie lub samoujawnienie staje się ważne dla rozmówców, ponieważ

¹¹ Postawa jest ogólną psychologiczną predyspozycją do czegoś. Tzn. jest to zachowanie wyłaniające się z predyspozycji wewnętrznych, które kierują w pewnym sensie wszystkimi interakcjami z danym obiektem (Mucchelli, 1981).

¹² Niezadowolający stan napięcia związany z istotną (biologiczną, psychologiczną lub socjologiczną) potrzebą, ukierunkowaną na satysfakcjonującą kategorię przedmiotów, która skłania lub zmusza jednostkę do poszukiwania bardziej satysfakcjonującego stanu równowagi (Mucchelli, 1981).

¹³ Wartość społeczna jest rodzajem ogólnej zasady (praw lub reguł), która może być uważana za generator (czynnik wpływający) postępowania uznawanego za wzorcowe i możliwe do oceny przez grupę. Jest to rodzaj uwarunkowania (Mucchelli, 1981).

może być ocenione przez jednostkę na podstawie otrzymanych informacji zwrotnych od innych, a tym samym może ona uczyć się/dowiadzać o swojej osobowości (Sareen, 2015).

Na samoocenę mają wpływ cechy, które uważamy, że posiadamy i które mają pewne elementy składowe.

Cechy, które warunkują samoocenę, obejmują obraz siebie i poczucie własnej wartości (wielowymiarowa natura samooceny). Ujawniają one związek pomiędzy koncepcją samego siebie a ujawnieniem informacji o sobie, a także ukazują subiektywny charakter samooceny lub "maskę", którą zdecydujemy się przedstawić innym (Lane, 2008).

Technika Okno Johari (określana również jako model) pozwala zobrazować i ujawnić informacje o sobie, takie jak uczucia, doświadczenia, opinie, postawy, umiejętności, intencje, motywy, wartości itp. (Luft, 1984).

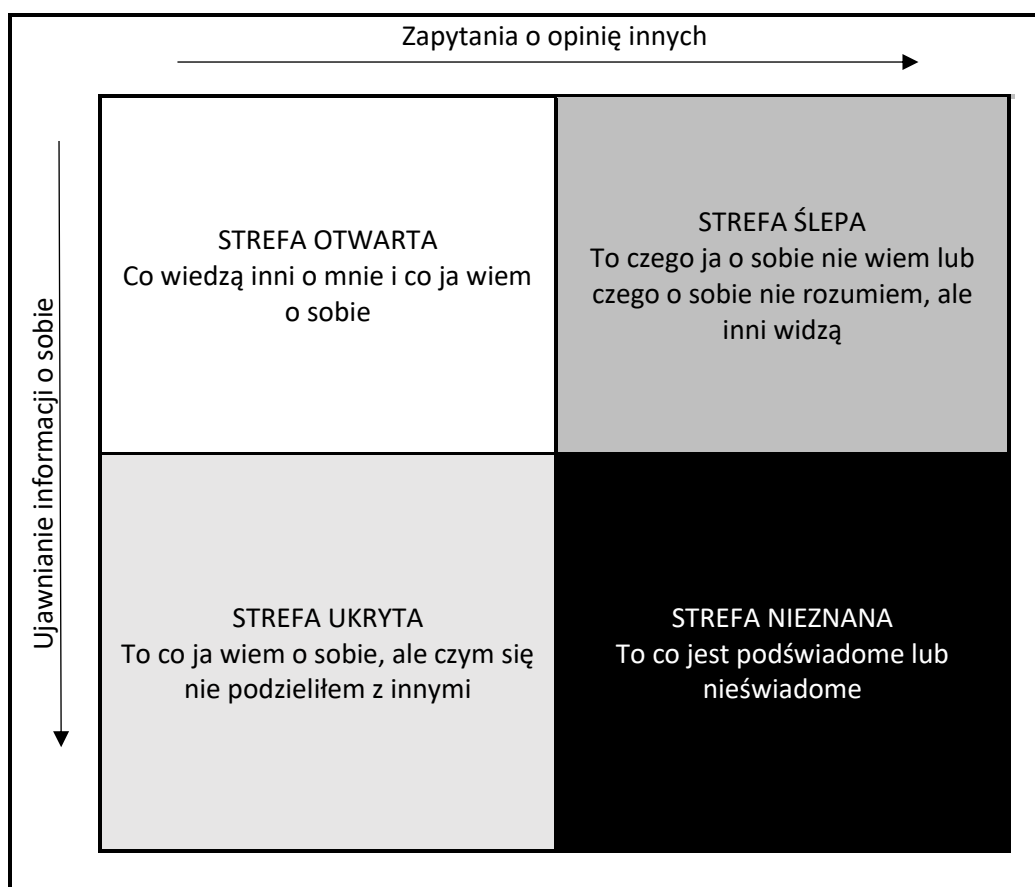
Model okna Johari został po raz pierwszy opracowany przez dwóch amerykańskich psychologów, Josepha Lufta i Harringtona Inghama w 1955 roku (Joseph of Jo i Harrinton Ingham hari) i jest techniką wykorzystywaną do tego, aby pomóc ludziom lepiej zrozumieć ich relacje ze sobą, jak również z innymi ludźmi (Luft&Ingham, 1955).

Sareen (2015) podkreśla, że zjawisko ujawniania informacji o sobie jest ważnym aspektem kształtowania osobowości, pozwala poprawić samoświadomość jednostki i jej zdolność do oceny siebie poprzez introspekcję.

Zainteresowanie tym modelem wynika z tego, że w istniejącej literaturze zgodnie uznano, że poprawia on możliwości komunikacyjne jednostki poprzez identyfikację swoich możliwości i ograniczeń (Gou & Sanchez, 2005).

Na podstawie Luft (1969), model okna Johari zilustrowany został na poniższym rysunku (Rysunek 13).

Rysunek 13. Model okno Johari



Strefa „otwarta lub wolna” zawiera wszystkie rodzaje informacji o sobie, które znamy, tzn. te których jesteśmy świadomi, jak i te o których wiedzą inni (Luft, 1969; 1984).

Ta strefa pokazuje umiejętność danej osoby do komunikowania, co umożliwia jej swobodne dzielenie się i odbieranie informacji z innymi i od innych. Ta umiejętność jest kluczowa dla owocnych kontaktów międzyludzkich lub wewnątrz organizacji. Im większa jest ta strefa, tym bardziej efektywna będzie ta osoba w radzeniu sobie z relacjami z kolegami, przyjaciółmi, przełożonymi i podwładnymi (Wallace& Roberson, 2009).

Strefa „ślepa” zawiera informacje o nas samych, których nie znamy, tzn. których nie jesteśmy świadomi, ale inni już są (Luft, 1969; 1984).

Ta strefa pokazuje informacje o osobie znane kolegom, przyjaciółom, przełożonym lub podwładnym, ale które nie są znane jej samej. W wielu organizacjach są osoby, które wierzą, że wiedza lub informacja oznacza władzę nad innymi. W pewnym sensie jest to prawdą. Funkcjonariusze policji nie mogą podjąć ostatecznej decyzji, jeśli informacja jest przed nimi

zatajona (Wallace& Roberson, 2009).

Im bardziej poszerzymy własną świadomość i im więcej dowiemy się jak inni nas postrzegają, tym bardziej możemy zmniejszyć „ślepa” strefę (Lane, 2008).

Strefa „ukryta” zawiera informacje o nas samych, o tym co wiemy o sobie, ale o czym inni nie wiedzą (Luft, 1969; 1984). Te informacje mogą odnosić się do własnych nawyków lub zawodowej wiedzy. Mimo, że skrywanie części siebie przed innymi może być normalne albo nawet i zdrowe, problem pojawia się, jeżeli dana osoba ukrywa informacje, które mogą nie dopuścić do swobodnej i uczciwej wymiany wiedzy (Wallace & Roberson, 2009) w relacjach mentorskich.

Strefa „nieznana” odnosi się do nieznanymi informacji o sobie, czy to przez siebie samego czy innych.

Ta strefa przedstawia zakres informacji, która jest nieznana danej osobie, ani przyjaciółom, ani kolegom, ani przełożonym, ani podwładnym. W przeciwieństwie do strefy otwartej, która powiększa się dzięki efektywnej komunikacji, strefa „nieznana” się zmniejsza (Wallace & Roberson, 2009).

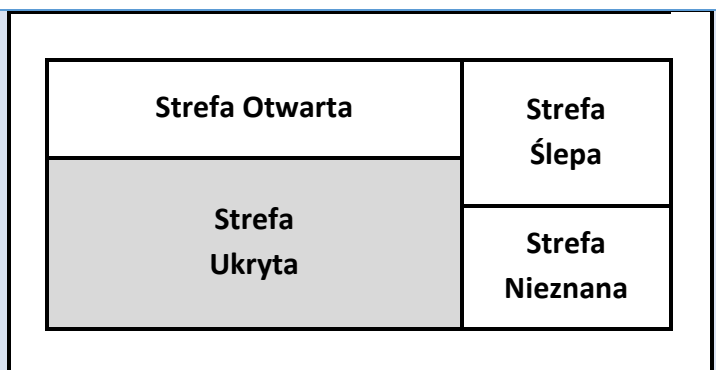
Zgodnie z Wallace i Roberson (2009), bazując na Oknie Johari można wskazać cztery podstawowe style sposobu komunikacji, które zaprezentowano w Tabeli nr 3.

Tabela 3. Style Sposobów Komunikacji

Styl Sposobu Komunikacji	Strefy Okna Johari				
Styl A (autorytarny) Używany przez oficerów wojskowych. Komunikacja nie zapewnia informacji zwrotnych ani możliwości pozyskania nowej wiedzy. W tym stylu nie zachodzi komunikacja z podwładnymi, jest im tylko przekazywany komunikat.	<table> <tr> <td>Strefa Otwarta</td><td>Strefa Ślepa</td></tr> <tr> <td>Strefa Ukryta</td><td>Strefa Nieznana</td></tr> </table>	Strefa Otwarta	Strefa Ślepa	Strefa Ukryta	Strefa Nieznana
Strefa Otwarta	Strefa Ślepa				
Strefa Ukryta	Strefa Nieznana				

Styl B (samotny, podejrzliwy)

Osoba działając tym sposobem nie przekazuje informacji przełożonym, podwładnym czy kolegom, ale zaakceptuje w pewnym stopniu interakcje i informację zwrotną. Taka osoba nie ufa innym, ale przyjmuje od nich informacje w celach umożliwiających przetrwanie.



Styl C (narcystyczny, egocentryczny)

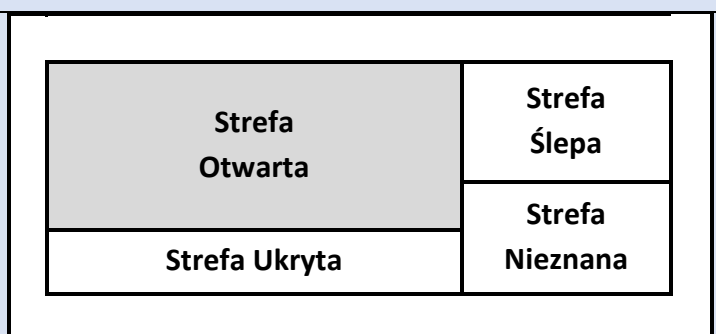
Osoba ciągle wyraża swoje opinie i nie przyjmuje opinii innych. W takim modelu dominuje eksponowanie swoich racji a zmniejsza się ilość informacji zwrotnych.

Osoby tego rodzaju mają tak duże ego, że uważają, iż wiedzą wszystko najlepiej i mają zawsze rację.



Styl D (przywódca)

Osoba tego typu wykazuje niezwykle umiejętności przywódcze. Kładzie nacisk na otwartość komunikacyjną i przyjmuje opinie od przełożonych i podwładnych.



3.4 Umiejętności komunikacyjne

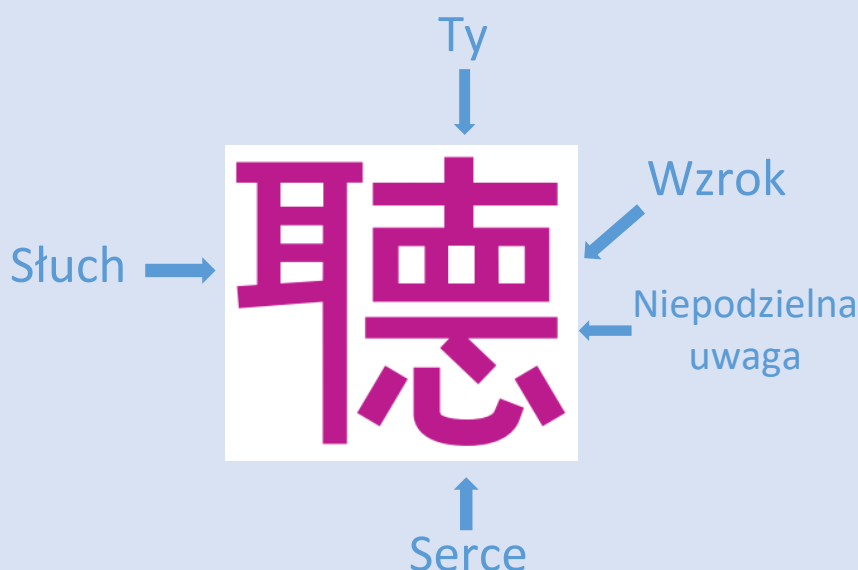
3.4.1 Aktywne słuchanie

Jedną z najważniejszych umiejętności mentora jest aktywne słuchanie. Dobry słuchacz wie, jak wykorzystać umiejętność aktywnego słuchania do efektywniejszej komunikacji.

Oczywistym jest, że musimy słuchać uważnie przekazu. Bez skoncentrowania i aktywnego słuchania utracimy znaczenie informacji, biorąc pod uwagę to co było już powiedziane o umiejętnościach poznawczych człowieka.

Chińczycy mają specjalny symbol oznaczający efektywne słuchanie, który składa się z pięciu elementów¹⁴:

- Ty
- Słuch
- Wzrok
- Niepodzielna uwaga
- Serce



Słuchanie siebie nawzajem nie jest łatwym zadaniem. Jednakże słuchanie – prawdziwe słuchanie, jest kluczowym elementem w relacjach mentorskich.

Aktywne słuchanie, z pozoru prosta koncepcja, może wspomóc zwiększyć zdolność komunikacji z innymi.

Idea „aktywnego słuchania” pochodzi od Thomasa Gordona (Gordon, 1977), ale swoje korzenie ma w pracach Carla Rogersa (Rogers, 1951) dotyczących terapii ukierunkowanej na klienta i doradztwie niedyrektywnym.

Zatem była to pierwotnie koncepcja opracowana na potrzeby przeprowadzania wywiadów terapeutycznych, ale jej zasady mogą być zastosowane także w innych sferach, a w tym przypadku, użyte w procesie mentoringu przedsiębiorców społecznych.

Tabela 4 ukazuje podział technik aktywnego słuchania, pod kątem zamierzonego celu wraz z przykładami.

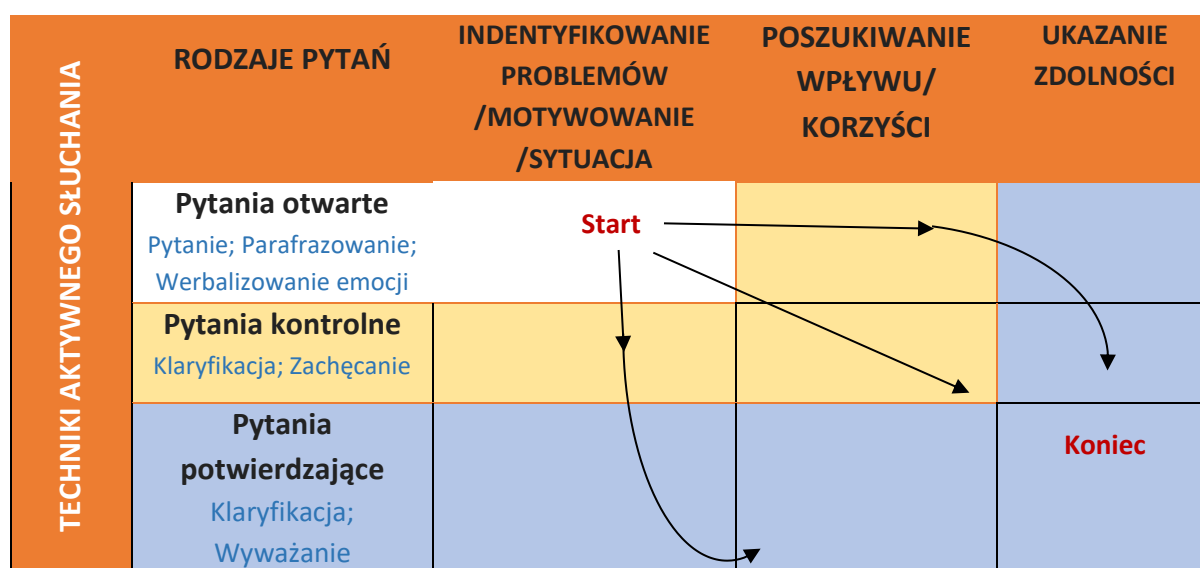
¹⁴ Źródło: <https://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/575eca2d9a6a1-anintroductiontoenterprisementoring.pdf>

Tabela 4. Techniki aktywnego słuchania (Decker, 1989, adaptacja)

TECHNIKA	CEL	OSIĄGNIĘCIE CELU	PRZYKŁAD
Parafrazowanie (powtórzenie)	• Zainteresować • Zachęcić do mówienia	Powtarzaj uzyskaną informację własnymi słowami	"Czyli uważasz, że jest to bezpieczniejszy sposób, ale może niekoniecznie najlepszy."
Wербalizacja emocji	• Potwierdzić, że osoba rozumie • Pomóc rozmówcy ocenić swoje uczucia	Odzwierciedlaj słowami podstawowe odczucia i emocje rozmówcy	"Czyli byłeś zadowolony, że tam byłeś..."
Pytanie	• Uzyskać więcej informacji	Zadawaj pytania	"Czy mówisz teraz o sobie?"
Podsumowanie	• Zrecenzować postępy • Połączyć ważne pomysły i fakty • Ustalić podstawę do dalszych dyskusji	Powtórz główne pomysły włączając odczucia	"Czyli Twoją główną obawą jest, że nie będziesz obdarzony zaufaniem..."
Doprecyzowanie	• Uściślić to co zostało powiedziane • Pokazać rozmówcy inne punkty widzenia	Pytaj o niejasne stwierdzenia Powtarzaj błędne interpretacje by zmusić rozmówcę do dalszego wyjaśnienia	"Powiedziałeś, że zareagowałeś od razu, czy to było tego samego dnia?"
Zachęcanie	• Zainteresować • Zachęcić do dalszego mówienia	Wykorzystaj różne intonacje głosu Zaproponuj inne pomysły i sugestie	"To mnie zainteresowało."
Wyważanie	• Uzyskać więcej informacji • Wspomóc rozmówcę w ocenie własnych odczuć	Zadawaj pytania	"Czy odczułeś tę niedogodność gorzej niż bycie potraktowanym niepoważnie?"

Na rysunku 14 są przedstawione techniki aktywnego słuchania wykorzystywane w celu wsparcia rozwiązywania problemów i do zbudowania porozumienia w różnych możliwych scenariuszach.

Rysunek 14. Zestawienie rodzajów pytań podczas sesji w celu uzyskania rozwiązania



Należy zwrócić uwagę na wyszczególnione poniżej bariery komunikacyjne aktywnego słuchania. Są to przeszkody komunikacyjne (meta-szumy) mogące obniżyć efektywność komunikacji w stosunku do zamierzeń, takie jak:

- **Pytania “dlaczego”** - sprawiają, że osoby przyjmują postawę obronną.
- **Krótkie zapewnienia**, stwierdzenia takie jak: „Nie przejmuj się tym.”
- **Doradzanie bazujące na doświadczeniach mentora** — “Wydaje mi się, że najlepiej będzie, jak postąpisz tak, jak ja uczyniłem pięć lat temu w takiej sytuacji.”
- **Drażnienie informacji** i zmuszanie kogoś do mówienia o czymś, o czym nie chce opowiadać.
- **Protekcjonalność** — “O biedactwo, wiem dokładnie jak się czujesz.”
- **Pouczanie** — “Ty powinienes...” lub “Ty nie powinienes...”.
- **Przerywanie** — pokazuje, że nie jesteś zainteresowany tym, co ma do powiedzenia rozmówca.

3.4.2 Empatia

Doskonałym potwierdzeniem przekształcenia relacji w mentoring jest zdanie, że aktywne słuchanie danej osoby ma na celu komunikację ze zrozumieniem, szacunkiem, empatią, określaniem celów, by pomóc tej osobie w procesie podejmowania decyzji (UNESCO, 2002).

Tak naprawdę, mogą wydarzyć się niesamowite rzeczy, jeżeli w relacji mentorskiej empatia wobec innych odgrywać będzie kluczową rolę w rozwiązywaniu problemów lub wyzwań związanych z przedsiębiorczością. Wyzwania te same w sobie skłaniają do wykazania się przez mentora

wieloma umiejętnościami przed zróżnicowanymi użytkownikami, w różnych środowiskach, z uwzględnieniem różnorodności kulturowych.

Pochodzenie słowa empatia datuje się na rok 1980, kiedy to niemiecki psycholog Theodore Lipps użył terminu „Einfühlung” (dosłownie „w-uczucie”) do opisanie emocjonalnego uznania uczuć w akcie relacji (Ioannidou&Konstantikaki, 2008).

Empatia została również określona jako proces bezpośredniego zrozumienia doświadczenia danej osoby z zachowaniem postawy spostrzegania (Zinn, 1999). Ponadto empatia jest zdolnością do współodczuwania i odnoszenia się do myśli, emocji lub doświadczenia innych ludzi. Empatia to nie to samo co zwykłe współczucie. Rogers (1957) uznał, z perspektywy humanistycznej, komunikację empatyczną jednostki jako jedno z sześciu „koniecznych i wystarczających” warunków do zaistnienia zmiany.

Ze swojej strony Brown (1981) proponuje złożony przykład zrozumienia komunikacji empatycznej, którą są dowiedzione zachowania behawioralne mentora / doradcy. Brown wytyczył sposób, w jaki jednostki postrzegają mentora jako empatycznego.

Brown stwierdził, że osoby łączą doświadczenie empatii z różnymi odpowiedziami mentorów / doradców, w tym:

- sposobem formułowania pytań;
- odzwierciedleniem wyrażonego uczucia;
- narzuconymi interpretacjami;
- syntezą świata żywego bliskiego jednostce;
- opiniami i sugestiami dotyczącymi działań poza określonym kontekstem, podkreślającymi sposób, dzięki któremu osoba najlepiej je zrozumie.

To zaowocowało tym, co Cully and Teten (2008) nazywają uznaniem prawidłowości odpowiedzi (zachowań) w celu okazania osobie empatii. Uznaniem odpowiedzi jest proste oświadczenie zrozumienia punktu widzenia przedsiębiorcy i zazwyczaj zawiera opis tego co mentor usłyszał od przedsiębiorcy.

W celu sprawdzenia poziomu zrozumienia materiału zaprezentowanego w rozdziale 3 przedstawiono poniżej 10 ćwiczeń służących skonsolidowaniu nabytej wiedzy.

Temat 3 QUIZ – BUDOWANIE RELACJI

Część A – Jedna poprawna odpowiedź

- P1.** Definicje motywacji nie różnią się znacznie od siebie i zwykle zawierają fundamentalne elementy. Wskaż jakie to elementy, wybierając jedną prawidłową odpowiedź.
- a. Stymulacja; Akcja i wysiłek; Ruch i stałość; Nagroda
 - b. Stymulacja; Ocena; Ruch i stałość; Nagroda
 - c. Odpoczynek; Akcja i wysiłek; Ruch i stałość; Nagroda
 - d. Stymulacja; Akcja i wysiłek; Ruch i stałość; Zniżka
- P2.** Zgodnie z Teorią motywacji McClellanda, wskaż motywator, który nie jest opisany w tej teorii.
- a. Potrzeba przynależności
 - b. Potrzeba autorytetu
 - c. Potrzeba władzy
 - d. Potrzeba osiągnięć
- P3.** Zgodnie z Teorią motywacji McClellanda, wskaż motywator, który jest użyty w następującym zdaniu: "Ten przedsiębiorca społeczny przykładą większą wagę do ludzi niż zadań".
- a. Potrzeba przynależności
 - b. Potrzeba autorytetu
 - c. Potrzeba władzy
 - d. Potrzeba osiągnięć
- P4.** Vroom wprowadził trzy zmienne w teorii oczekiwań. Jakie, wskaż poprawną odpowiedź.
- a. Oczekiwanie; Instrumentalność; Wartość
 - b. Oczekiwanie; Instrumentalność; Wynik
 - c. Oczekiwanie; Zdolność; Wartość
 - d. Oczekiwanie; Motywacja; Wartość
- P5.** Można powiedzieć, że zjawisko postrzegania jest procesem składającym się z trzech etapów wykonywanych w odpowiedniej kolejności. Wskaż odpowiednią kolejność.
- a. Selekcja; Organizacja; Konstrukcja;
 - b. Interpretacja; Selekcja; Organizacja
 - c. Organizacja; Selekcja; Interpretacja
 - d. Selekcja; Organizacja; Interpretacja
- P6.** Zgodnie z Modelem Okna Johari, przedsiębiorca, którego typem komunikacji jest styl podejrzliwy (B), pracuje najmocniej w sferze samo-stanowienia. Wskaż poprawną strefę.
- a. Strefa Otwarta
 - b. Strefa Ślepa
 - c. Strefa Ukryta
 - d. Strefa Nieznana

Część B – Pytania Prawda - Fałsz

- P7.** „Wykonujesz ćwiczenia, bo chcesz zredukować stres” jest związane z wewnętrzną motywacją.
- a. Prawda
 - b. Fałsz

P8. Przedsiębiorca społeczny, który preferuje pracę nad zadaniami o umiarkowanej trudności, pracuje tak by wyniki odpowiadały wysiłkom, niż czemukolwiek innemu i by były sterowane głównie przez Potrzebę władzy zgodnie z Teorią Motywacji McClellanda.

- a. Prawda
- b. Fałsz

P9. Vroom prezentuje następującą formułę, by wyjaśnić indywidualną motywację:

Oczekiwanie = f (Oczekiwanie x Instrumentalność x Wartościowość)

- a. Prawda
- b. Fałsz

P10. W procesie komunikacji pomiędzy przedsiębiorcą a mentorem przekonanie, postawa, oczekiwanie lub społeczne wartości mogą prowadzić do tworzenia filtrów percepcyjnych, które mogą wpłynąć na ocenę rzeczywistości i przez to wyzwolić mechanizm obronny osoby, taki jak obrona zdystansowana (np. słowne ataki).

- a. Prawda
- b. Fałsz

P11. Zgodnie z modelem okna Johari przedsiębiorcy społeczni stosujący model komunikacji typu C (narcystyczny) mogą być określani jako osoby o ciągłym wyrażaniu własnej opinii i nieakceptujące informacji o sobie uzyskane od innych.

- a. Prawda
- b. Fałsz

P12. Chiński symbol efektywnego słuchania tworzony pięć elementów, w tym serce.

- a. Prawda
- b. Fałsz

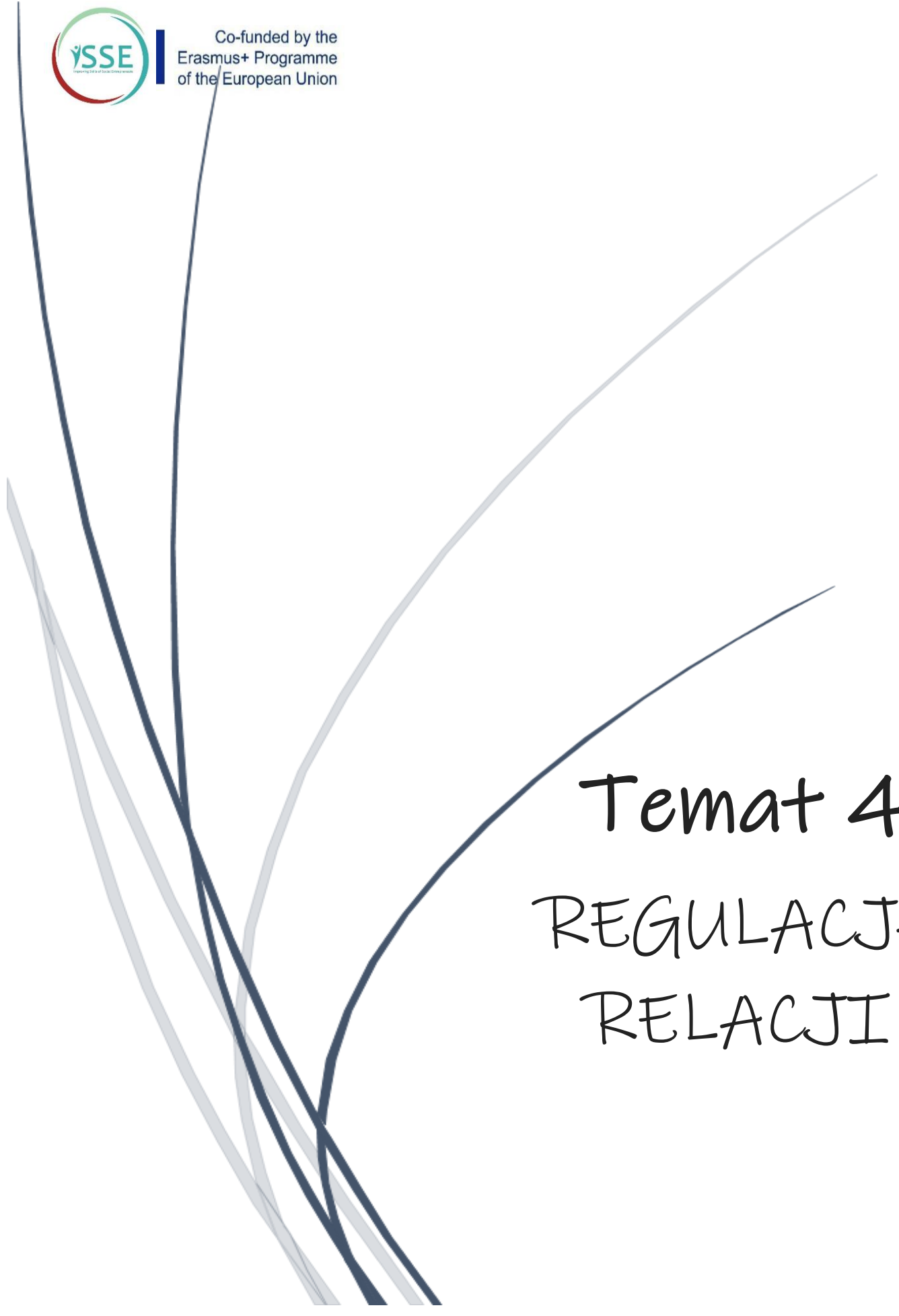
P13. Pytania „dlaczego” wykorzystywane w technikach aktywnego słuchania są kluczowe.

- a. Prawda
- b. Fałsz

P14. Technika aktywnego słuchania polegająca na werbalizacji uczuć zakłada powtórzenie głównych pomysłów wraz z odczuciami.

- a. Prawda
- b. Fałsz

Koniec Quizu

Several thick, dark blue and grey curved lines sweep across the left and bottom of the page, creating a dynamic, abstract background.

Temat 4

REGULACJA RELACJI

4. Regulacja relacji mentoringowej

Kluczowym elementem w procesie mentoringu jest bez wątpienia **relacja pomiędzy mentorem a podopiecznym** tzn. dynamika zmiany relacji pomiędzy uczestniczącymi w procesie mentoringu osobami, dążącymi do wspólnego celu. I nie ogranicza się to tylko do relacji bezpośredniej osoba-osoba, ale co oczywiste, również do relacji przebiegającej w ramach e-mentoringu.

Wyraźnie podkreślamy tutaj to, co jest najbardziej ludzkie w relacjach mentorskich, czyli towarzyszące im emocje, uczucia, oczekiwania, lęki, frustracje, niepokoje, związane z określonymi na początku interakcji celami, jak i doza niepewności co do ich powodzenia. Relacje mentorskie są zatem podatne na liczne zagrożenia i obciążone niepewnością związaną z realizacją ich celów.

Łatwo jest zrozumieć powód (przyczyny) tego relacyjnego dynamicznego „rollercoastera”. Za tymi wszystkimi szczególnymi relacjami kryje się wiele wątpliwości i niepewności po obu stronach relacji mentorskiej. Ze strony mentorów, pomimo większej wiedzy, profesjonalizmu, doświadczenia w pracy z podopiecznymi, nowe doświadczenia mentorskie będą zawsze nieznanne. W umysłach mentorów zawsze pojawiają się pytania, które towarzyszą im od samego początku procesu, pomimo całego bezpieczeństwa, jakie już mają. Są to następujące niewiadome:

- Jaki będzie przedsiębiorca? Tutaj rozumiany jako jego/jej osobowość, temperament, kształt, dojrzałość itp.
- Jakie trudności on lub ona wnosi?
- Jakie są jego/jej obawy, frustracje, niepokoje?
- Jak on/ona mnie postrzega?
- Co on/ona sądzi o mentoringu?
- Ile przeszedł/ła procesów mentorskich?
- Jaka jest jego/jej umiejętność znoszenia frustracji / niepowodzenia?
- Jakie są jej/jego obecne oczekiwania?

Z pewnością ze strony przedsiębiorców istnieje inny pakiet niepewności. I bez względu na to, jak pewny jest tego, co robi, doświadcza również wielu wątpliwości w złożonym polu relacji:

- Czy moja wizja jest prawidłowa?
- Czy właściwie zbudowałem społeczny model biznesowy?
- Czy idę najlepszą drogą?

- Czy moje rozwiązanie naprawdę rozwiązuje problem w odpowiedzi na zdiagnozowaną lukę?
- Co mentor we mnie widzi i co o mnie myśli?
- Czy ten mentor pomoże mi w budowaniu biznesu społecznościowego?
- Czy ten mentor ma możliwość przeniesienia mnie na inny poziom dzięki jego/jej kontaktom i wiedzy?

Jest wiele pytań, co tylko potwierdza, że jesteśmy na polu niepewności, że to emocje wypełniają proces mentoringu, pomimo całej jego racjonalności.

Dlatego to pierwsze pięć minut interakcji mentor-podopieczny określi klimat mentorski i potencjalny wynik tego związku, zwiększy lub zmniejszy lęki, obawy, frustracje itp.

W ciągu tych pięciu minut zostaje zawarta „umowa mentorska” z mentorem jeszcze przed rozpoczęciem procesu mentoringu.

A czym jest „Umowa Mentorska”?

Umowa mentorska to „kontrakt” (głównie psychologiczny), który ustanawia ogólne granice działania mentora, na podstawie których podopieczny uważa za właściwe zachowanie mentora w czasie interakcji.

Szacunek i Zaufanie to bezwzględnie wymagane zasady relacji określone w tej umowie, które wzmacniają związek między stronami ją zawierającymi, co ma fundamentalne znaczenie dla przedsiębiorcy społecznego (przejrzyj te atrybuty przedstawione i opisane przez Hudsona w sekcji 2.2. tego podręcznika).

Zarządzanie konfliktami staje się kluczowym podejściem w procesie mentoringu, które stosowane jest w celu zminimalizowania lub wyeliminowania szumu komunikacyjnego i zapalników, mogących eskalować konflikt i zakończyć relację między mentorem a podopiecznym.

4.1. Zarządzanie konfliktem

Według Bernardiego (2003) motywacje natury ekonomicznej lub psychologicznej, które skłaniają człowieka do podjęcia konfliktów, powodują konkretne koszty ekonomiczne i emocjonalne, które, jeśli nie zostaną dobrze ocenione, przepracowane i opracowane, zakończą się paradoksalnymi i delikatnymi sytuacjami.

Oprócz kosztów ekonomicznych, co jest nieodłącznym ryzykiem działalności gospodarczej, wystąpi szereg kosztów emocjonalnych, takich jak samotność, poświęcenie osobiste, ścieranie się i konflikty, które będą się pojawiać i wpływać na osoby, a skala tych kosztów zależy od skali motywacji.

4.1.1. Definicja konfliktu

Pojęcie konfliktu ma szerokie i liczne ujęcia, które prowadzą nas do wyznaczenia jego granic. Rzeczywiście, konflikt był badany przez różne dyscypliny wiedzy o człowieku. Podkreślono szczególne znaczenie podejścia psychospołecznego w odniesieniu do złożoności tego zjawiska.

Konflikt jest postrzegany jako aktywna walka między ludźmi o pożądany dla siebie rezultat. Dlatego jedną z najważniejszych umiejętności jest zadowalające rozwiązywanie konfliktów.

Rozwiązywanie konfliktów może nastąpić poprzez trzy podstawowe strategie: a) unikanie ich; b) odraczanie ich lub c) konfrontowanie z nimi.

Konflikt jest częścią ludzkiej natury, dochodzi do niego w wyniku zderzenia różnych opinii i potrzeb. Sposób w jaki postrzegamy te różnice, może prowadzić do konstruktywnego sposobu rozwiązywania konfliktów. W praktyce ludzie, umiejscowieni w większych lub mniejszych społecznościach, zawsze musieli radzić sobie z konfliktami ze sobą i innymi (Cunha, 2008; Deutsch, 1973, 1990; Rahim, 2002; Rubin, Pruitt i Kim, 1994; cit. w Cunha i Leitão 2012).

Zgodnie z etymologią słowo konflikt pochodzi od łacińskiego „conflict”, co oznacza szok, starcie, sprzeciw, konfrontację; lub czasownika „confligere”, co oznacza walkę.

Według Ury, Bretta i Goldberga (2009, cyt. w Pereirze, 2016) konflikt rozpoczyna się, gdy jednostka wykaże żądanie wobec drugiej strony, którego ta nie akceptuje. Wymóg ten może wynikać z poczucia straty, obrazy, pragnienia lub roszczenia. Konflikt można również zdefiniować jako proces uświadomienia sobie braku porozumienia między stronami, związany z pewnym poziomem niezgodności między celami obu stron lub zagrożeniem interesów jednej ze stron (Ferreira, Neves i Caetano, 2011).

W ramach dziedziny analizy psychosocjologicznej Cunha i Leitão (2012, s. 22) zwracają uwagę na różne definicje konfliktu przedstawione przez niektórych autorów, a mianowicie: „konflikt istnieje, gdy występuje jakikolwiek rodzaj niezgodnej działalności” (Deutsch, 1980, s. 1, 7).

„Konflikt to sytuacja, w której jedna strona stara się wpływać na drugą, a druga opiera się” (Pruitt, 1998).

Jak sugerują Pina i Cunha i in. (2014), na podstawie tych definicji można wyznaczyć trzy elementy konfliktu, bez których to zjawisko nie występuje:

- i) Interakcja - niezbędny warunek wystąpienia i rozwoju konfliktu. Bez działań między stronami konflikty nie pojawiałyby się dynamicznie i byłyby jedynie utajone lub w ogóle nie występowałyby.
- ii) Współzależność - strony konfliktu są od siebie zależne podczas realizacji interesów i celów w taki sposób, że zaspokojenie interesu lub osiągnięcie celu jednej ze stron podważa lub hamuje osiągnięcie interesu lub celu drugiej i odwrotnie.
- iii) Postrzeganie niezgodności - konflikt istnieje tylko wtedy, gdy przynajmniej jedna ze stron konfliktu jest świadoma, że jej cele, interesy lub wartości są niezgodne z celami drugiej strony, a w konsekwencji, gdy postanowi je zakwestionować.

4.1.2. Zrozumienie przyczyn konfliktu

Istnieją różne źródła konfliktów i są one w odmienny sposób klasyfikowane przez autorów. Jedną z interesujących propozycji, która od razu pomaga mentorowi określić rodzaj lub charakter mogącego wystąpić konfliktu, klasyfikuje przyczyny wg. następujących kategorii¹⁵:

- **Skoncentrowane na ludziach** – przyczyny wynikające z emocji i odczuć, których mogą doświadczać obie strony, z osobistych ataków lub różnych cech osobowości;
- **Zorientowane na różnorodne kwestie** - wynikające z procesów organizacyjnych, ograniczonych zasobów lub celów, z którymi nie zgadzają się strony;
- **Różnice osobowościowe** - wynikające z różnych interesów lub różnic w wartościach, spostrzeżeniach, przekonaniach, oczekiwaniach, a nawet różnych kulturach ideologicznych;
- **Niedociągnięcia informacyjne** - wynikające z dysonansów poznawczych, które prowadzą do błędnej interpretacji, braku lub złej komunikacji, wniosków opartych na przeszłych

¹⁵ Źródło: <http://www.salto-youth.net/downloads/4-17-1414/NoOffence.pdf>

doświadczeniach lub nieodłącznego stresu środowiskowego (np. niskie umiejętności cyfrowe, gdy mentoring ma miejsce w środowisku wirtualnym na platformie internetowej).

Wszystkie tego rodzaju źródła konfliktów mogą występować na różnych etapach procesu mentoringu. Dużej frustracji można zapobiec lub złagodzić ją na wczesnym etapie, co zależy od fazy kryzysu, jak pokazano w poniższej tabeli:

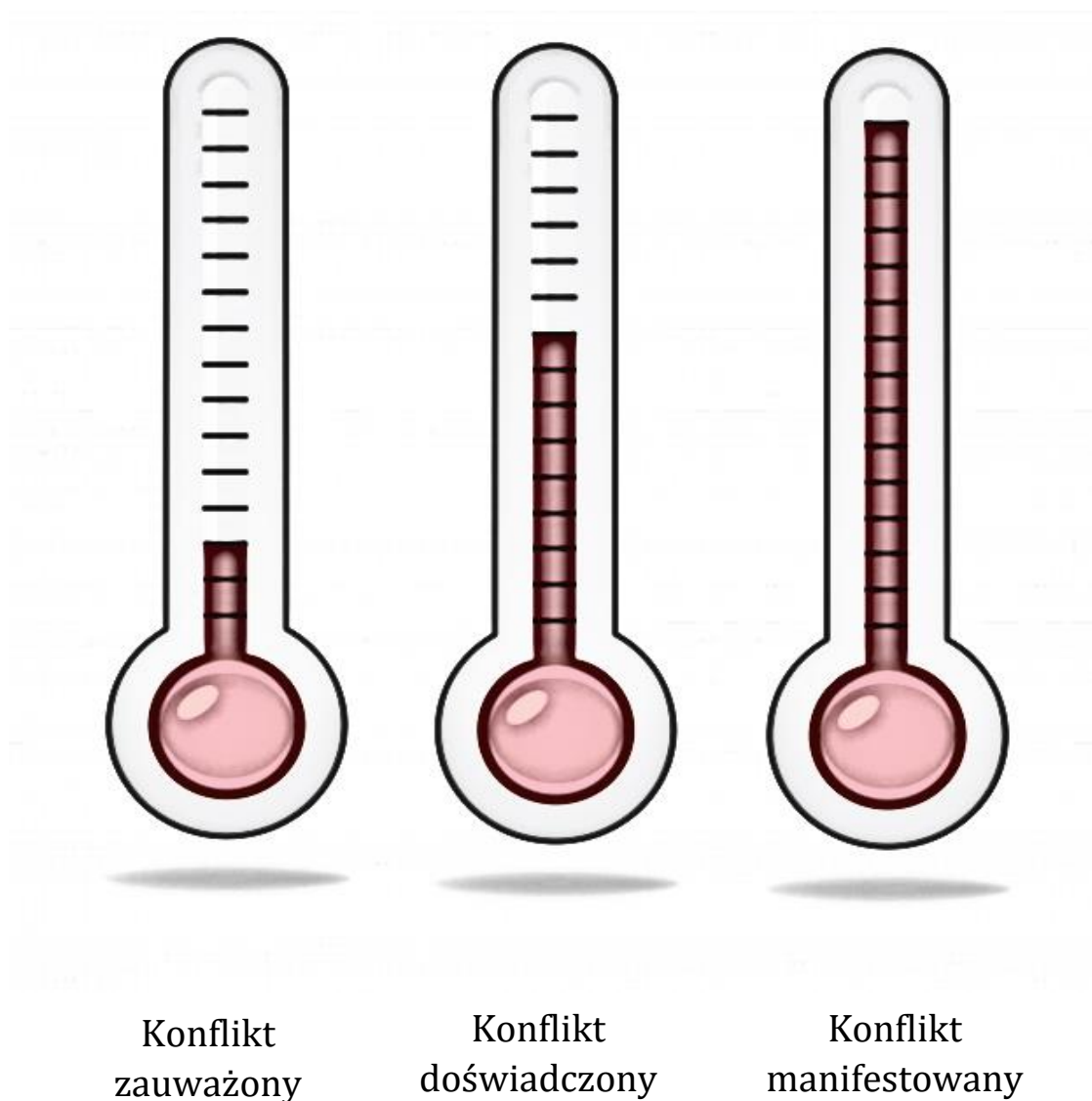
Tabela 5. „KONFLIKT SAM SIĘ NAKRĘCA?”

KONFLIKT SAM SIĘ NAKRĘCA?	
POCZUCIE DYSKOMFORTU	Trudno zidentyfikować problem. Pojawiło się nieprzyjemne uczucie, ale przyczyna jest nieznana.
INCYDENT	Krótką i ostrą wymianą. Wydarzenie, które spowodowało, że osoba zdenerwowała się niechcianym wynikiem.
NIEPOROZUMIENIE	Umysł nieustannie koncentruje się na problemie. Fakty i motywy są źle rozumiane.
NAPIĘCIE	Ludzie nawzajem myślą o sobie gorzej. Relacja jest zepsuta z powodu negatywnego nastawienia i niezmiennego opinii, co daje powód do zmartwień.
KRYZYS	Praca staje się trudna i wpływa na zachowanie. Może to prowadzić do przerwania projektu.

Zgodnie z Chiavenato (2008, p. 179), konflikty mogą pojawić się na trzech poziomach dotkliwości i znaczenia:

- ☞ **Konflikt zauważony:** występuje, gdy jedna ze stron dostrzega i rozumie, że istnieje konflikt, ponieważ czuje, że jego cele są inne niż cele innych i że istnieje możliwość ingerencji. Jest to tak zwany ukryty konflikt, gdy obie strony zdają sobie sprawę, że istnieje potencjalnie różnica.
- ☞ **Konflikt doświadczony:** w tym konflikcie występują uczucia wrogości, takie jak gniew, strach, dyskredytacja między jedną stroną a drugą. Nazywa się go także konfliktem zawołowanym, gdy jest zamaskowany, ukryty lub nie jest wyraźnie zmanifestowany na zewnątrz.

- ☛ **Konflikt manifestowany:** w tej sytuacji konflikt wyraża się i przejawia się w zachowaniu, które jest aktywną lub pasywną ingerencją przynajmniej jednej ze stron. Nazywany także otwartym konfliktem, ponieważ manifestuje się bez próby udawania między zaangażowanymi stronami.



Różnice i konflikty są nieuniknione w relacjach międzyludzkich. Konflikty i nieporozumienia zawsze będą istnieć, ponieważ są naturalną cechą ludzkości.

Odmienny może być natomiast sposób traktowania tych nieporozumień. Dialog jako instrument rozwiązywania konfliktów jest niezbędnym warunkiem zachowania właściwych relacji interpersonalnych. Komunikacja odgrywa ważną rolę w budowaniu relacji interpersonalnych.

W ćwiczeniu 5 i 6 w Rozdziale 4 NOTATKA DO ĆWICZEŃ udostępniono mentorowi i uczniom dwa różne narzędzia wsparcia w rozwiązywaniu konfliktów podczas procesu mentoringu, które mogą ostatecznie pojawić się w interakcji mentor-mentoring-organizacja.

“Przedsiębiorczość niesie ze sobą mniej stabilności”

Nuno Machado Lopes, autor książki „Everything Changed, again”

Podjęcie decyzji o zmianie polegającej na rozpoczęciu działalności gospodarczej jest bardzo ważnym krokiem. Przeniesienie stabilności długoterminowej pracy do przedsiębiorczej „jazdy bez trzymanki” jest kuszące, ale jednocześnie bardzo trudne!

Według Dolabela (2000) kandydaci na przedsiębiorców często potykają się o z pozoru oczywiste problemy: koszty, ceny, próg rentowności, wymogi biurowe i inne. Aby przeistoczyć pomysły w możliwości biznesowe, autor sugeruje czteroetapowy proces:

- a) **Transformacja wizji** - wyklarowanie wizji i uzyskanie konsensusu;
- b) **Wdrożenie systemu ciągłej edukacji i komunikacji** - tj. określenie i wyznaczenie celów, a także powiązanie nagród z systemem, który obejmuje ocenę wyników wszystkich członków organizacji (pracownika lub przedsiębiorcy);
- c) **Opracowanie strategii biznesowych** - wymaga określenia najlepszych sposobów alokacji dostępnych zasobów, ustalenia obecnych i przyszłych perspektyw przedsięwzięcia lub zlecenia opracowania biznesplanu;
- d) **Ocena zdolności transformacji** - tj. ocena zdolności przekształcenia wizji w realne przedsięwzięcie poprzez poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania: (i) Czy cele są dobrze określone? (ii) Jakie są moje aspiracje? (iii) Jaka jest wielkość przedsiębiorstwa i jego stabilność? (iv) Jaka jest tolerancja ryzyka? (v) Czy mam odpowiednią strategię komunikacji i marketingu?

W tym sensie nic dziwnego, że niektóre projekty przedsiębiorcze mogą się nie powieść. Niepowodzenie projektu biznesowego występuje, gdy „działalność projektu kończy się z powodu niezadowalającego lub niewystarczającego postępu” (Shepherd, Covin i Kuratko, 2009: 589).

Według Bouldinga, Morgana i Staelina (1997) w dziedzinie przedsiębiorczości szacuje się, że od 35 do 45 procent wszystkich nowych produktów jest wadliwych a na przykład połowa wszystkich projektów systemów informacyjnych jest zgłaszana jako awaryjne (Keil i Robey, 1999). Z kolei w obszernym badaniu przeprowadzonym przez Campbella, Birkinshawa, Morrisona i van Bastena Batenburga (2003), opisano historie przedsiębiorstw oferujących jeden produkt, które nie odniosły żadnych sukcesów.

W konsekwencji, po niepowodzeniu w biznesie społecznym, wydaje się normalne, że przedsiębiorcy odczuwają spadek motywacji i są ostrożni w podejmowaniu (przynajmniej od razu) decyzji, aby zacząć od nowa.

Dzieląc się tym doświadczeniem obawy z innymi dowiadują się, że wielu z nich znalazło motywację do ponownego wejścia na rynek przedsiębiorczości i odnieśli w końcu sukces. To może pomóc przedsiębiorcom społecznym, którzy doświadczyli niepowodzenia, uciec od „motywacyjnego dołka”.

W rzeczywistości wiedza ta może pomóc uciec przed błędnymi cyklami ruminacji¹⁶ - brak motywacji prowadzi do wzrostu negatywnych emocji (np. poczucie niższości lub winy i wstydu), które z kolei zmniejszają motywację i tak dalej.

Ponadto uznanie, że brak motywacji do założenia nowej firmy po niepowodzeniu jest normalny, może pomóc tym, którzy nie mogą skierować motywacji do różnych działań. Może to pomóc odwrócić uwagę od niepowodzenia i przyspieszyć powrót do normalności, umożliwiając przedsiębiorcy odzyskanie motywacji przedsiębiorczej (Shepherd, 2003).

Niepowodzenie jest ważnym sygnałem, który może generować działanie, jako że sugeruje niespójność między przekonaniem a rzeczywistością (Chuang i Baum, 2003; Sitkin, 1992) i może prowadzić do poszukiwania rozwiązań w celu naprawienia tej niespójności (Ginsberg, 1988; McGrath, 2001; Petroski, 1985). Biorąc pod uwagę istotę porażki, uważa się, że niepowodzenie może jedynie motywować jednostki do zdobywania nowej wiedzy i że jednostki uzyskują lepszy wgląd w niepowodzenie niż w sukces (Petroski, 1985; Popper, 1959).

¹⁶ Nieprzerwane negatywne myślenie prowadzące do negatywnych przekonań i postaw z psychologicznej i podmiotowej perspektywy dobrego samopoczucia.

W scenariuszu projektu biznesowego uczenie się na niepowodzeniach może wystąpić, gdy projekty (Sitkin, 1992: 243):

- 1) wynikają ze starannie zaplanowanych działań;
- 2) mają niepewne wyniki;
- 3) mają skromną skalę;
- 4) znajdują posłuch i są wykonywane z entuzjazmem oraz
- 5) występują w obszarach, które są wystarczająco znane, aby umożliwić skuteczne uczenie się.

4.1.3. Mechanizmy uczenia się na niepowodzeniach

Istnieją dowody łączące cykl projektu i uczenie się na podstawie porażki poprzez aktywację trzech kluczowych mechanizmów uczenia się - RAC: Reflect - Refleksji, Articulate - Zwerbalizowanie i Encode - Zakodowania (Prencipe e Tell, 2001; Zollo e Winter, 2002; Shepherd, Williams, Wolfe e Patzelt, 2016).

- 1) **Refleksja** na temat niepowodzenia, tj. koncentrujemy się tutaj i podkreślamy, jakie uczucia, emocje i odczucia, myśli i przekonania przeżywa jednostka, przede wszystkim po to, aby wiedzieć, jak umożliwić sobie zrozumienie, że takie stany są normalnymi procesami życia przedsiębiorcy i że porażka nie jest spowodowana osobą przedsiębiorcy, ale jest wynikiem mniejszego doświadczenia i sytuacja wciąż wymaga przemyślenia i poprawy. Niezbędny jest także przegląd swoich celów i ponowna ocena przyszłych oczekiwań (moment kontemplacyjno-emocjonalny);
- 2) **Zwerbalizowanie** tego, co poszło dobrze, odróżnienie od tego, co się nie udało lub poszło słabiej, w stosunku do tego co było początkowo zarysowane, czyli analiza wskazująca, która część planu biznesowego poszła dobrze, a co nie odpowiadało planowanym wydarzeniom (moment analityczny - racjonalny) i;
- 3) **Zakodowanie** lub integracja opisanych powyżej momentów w procesie uczenia się, a nawet w celach porównawczych lub w późniejszych zastosowaniach, np. uznaj to za odrobioną lekcję lub uznaj to za wyzwanie wzmocnienia przedsiębiorczości społecznej (moment integracyjno-doświadczalny).

Kodowanie jest jednym z kluczowych elementów w procesie regulacji relacji między przedsiębiorcami społecznymi a mentorem, a także stanowi duży wkład w rozwój zawodowy i osobisty oraz wzmacnianie obu podmiotów.

Przekłada się to na pełną integrację dzięki zjawisku pozytywnego doświadczenia, ale przede wszystkim poprzez porażki lub błędy popełnione podczas wdrażania biznesplanu społecznego (które mogą wystąpić!). Rolą mentora jest niewątpliwie posiadanie wspomnień i doświadczeń, które zawsze stawiają go w lepszej pozycji w procesach interakcji z przedsiębiorstwami społecznymi.

W oparciu o te założenia tworzymy narzędzia do tego celu i udostępniamy mentorowi do uczenia się, a mianowicie:

Dla mechanizmu refleksji proponujemy narzędzia:

- Arkusz formułowania przypadków (Ćwiczenie 7 z rozdziału 4 w Zeszycie Ćwiczeń);
- Arkusz przeglądu wyników i oczekiwań (Ćwiczenie 8 z rozdziału 4 w Zeszycie Ćwiczeń).

Dla mechanizmu rozróżnienia sugerujemy narzędzia:

- Jak powstał „problem”? Arkusz roboczy (Ćwiczenie 9 z rozdziału 4 w Zeszycie Ćwiczeń);
- Przegląd biznesplanu społecznego (Ćwiczenie 10 z rozdziału 4 w Zeszycie Ćwiczeń).

Dla mechanizmu zakodowania sugerujemy narzędzia:

- Dziennik uczenia się mentora (Ćwiczenie 11 w rozdziale 4 w Zeszycie Ćwiczeń).

Temat 4 Quiz – Regulacja relacji

Część A – Jedna odpowiedź jest poprawna

- P1.** W oparciu o model teorii ugruntowanej opracowanej przez Hudsona, wskaż dwa atrybuty, które są podstawą do tworzenia relacji między mentorem a podopiecznym:
- a. Bycie profesjonalnym i wspomagającym
 - b. Wspólne rozwiązywanie problemów i wspólne oczekiwania
 - c. Zaufanie i szacunek
 - d. Dzielenie się informacją i entuzjazmem
- P2.** Który z poniższych wariantów nie odpowiada trzem elementom składowym konfliktu:
- a. Interakcja
 - b. Wewnątrzsobowy dysonans
 - c. Współzależność
 - d. Zaobserwowana niezgodność
- P3.** Występują trzy rodzaje konfliktów. Wskaż ten, który związany jest z niewystarczającą komunikacją pomiędzy mentorem i jego podopiecznym:
- a. Różnice osobowe
 - b. Nieformalne braki
 - c. Skoncentrowane na ludziach
 - d. Ukierunkowanie na kwestię
- 4.** Na jakim poziomie konfliktu pojawić się może stwierdzenie: „Relacja jest niewłaściwa z powodu negatywnego nastawienia i niezmienniej opinii, co daje powody do niepokoju”:
- a. Napięcie
 - b. Kryzys
 - c. Niezrozumienie
 - d. Poczucie dyskomfortu
- 5.** Jaki jest poziom zaawansowania konfliktu, jeżeli strony nie próbują go ukrywać:
- a. Konflikt otwarty
 - b. Konflikt zauważony
 - c. Konflikt doświadczony
 - d. Konflikt manifestowany
- 6.** Kilku autorów wskazuje trzy podstawowe mechanizmy uczenia się na podstawie niepowodzenia. Który mechanizm nim nie jest:
- a. Refleksja
 - b. Zwerbalizanie
 - c. Rozróżnienie
 - d. Zakodowanie

Część B – Pytania Prawda-Falsz

- P7.** W procesie mentoringu jest wiele niepewności i wątpliwości nie tylko po stronie podopiecznego, ale również po stronie mentora, mimo jego większej wiedzy i doświadczenia i lepszego przygotowania na nieznane.
- a. Prawda
 - b. Fałsz
- P8.** Umowa mentorska jest umową ustanawiającą ogólne ograniczenia skuteczności mentora i określającą zasady prawidłowego zachowania mentora podczas interakcji.
- a. Prawda
 - b. Fałsz
- P9.** W procesie mentoringu, podobnie jak w relacjach międzyludzkich, konflikt nigdy nie powinien wystąpić i mentor powinien unikać konfrontacji.
- a. Prawda
 - b. Fałsz
- P10.** Po niepowodzeniu w biznesie społecznym wydaje się normalne, że przedsiębiorcy odczuwają spadek motywacji i wzrost ostrożności w podejmowaniu nowych inwestycji emocjonalnych, dlatego mentor powinien unikać zachęcania podopiecznego do dzielenia się tym doświadczeniem z innymi osobami, aby uciec od „motywacyjnego dołka”.
- a. Prawda
 - b. Fałsz
- P11.** Niepowodzenie jest ważnym sygnałem, który może generować działanie, o ile sugeruje rozłączenie między przekonaniami a rzeczywistością, a wraz z nim prowadzi do poszukiwania rozwiązań naprawy tego rozłączenia.
- a. Prawda
 - b. Fałsz
- P12.** Aby przekształcić pomysły, wizje w możliwości biznesowe, Dolabela proponuje czteroetapowy proces. Stwierdzenie „określanie i ustalanie celów oraz połączenie nagradzania” odpowiada etapowi opracowywania strategii biznesowej.
- a. Prawda
 - b. Fałsz

Koniec Quizu

Ocena Końcowa: Kwestionariusz satysfakcji

Działanie szkoleniowe dotyczące oceny satysfakcji

Prosimy o pomoc w wypełnieniu kwestionariusza ewaluacyjnego, który ma na celu nie tylko kontrolę przebiegu działań szkoleniowych, ale także uzyskanie danych umożliwiających ciągłą korektę podejmowanych działań zgodnie z potrzebami ich uczestników.

1. Rozwinięcie Programu							
<i>Parametry ewaluacji</i>	<i>Mniej pozytywne</i>	1	2	3	4	ND*	<i>Bardziej pozytywne</i>
1. Spełnienie Oczekiwań	Nie osiągnięto						W pełni osiągnięto
2. Cele Kursu	Bardzo niejasne						Bardzo jasne
3. Struktura Programu Kursu	Całkowicie niewystarczająca						Całkowicie odpowiednia
4. Treść Kursu	Błędna						Bardzo poprawna
5. Praktyczna użyteczność treści	Nieodpowiednia						W pełni użyteczna
6. Przydatność do potrzeb zawodowych	Brak przydatności						Całkowita adekwatność
7. Motywacja i uczestnictwo (samoocena)	Zero						Pełna
8. Działania podejmowane przez trenera	Niewystarczające						Bardzo odpowiednie
9. Relacje między uczestnikami	Negatywne						Bardzo pozytywne
10. Udogodnienia i wyposażenie	Nie pasujące						Całkowicie odpowiednie
11. Dokumentacja	Niewystarczająca						W pełni odpowiednia
12. Dostępne media audiowizualne	Niewystarczające						Całkowicie odpowiednie
13. Wsparcie Sekretariatu	Nieistniejące						Bardzo efektywne

* ND – Nie dotyczy

3. Komentarze (Tematy, które należałoby bardziej rozwinąć lub uwzględnić w tym szkoleniu. Tematy najważniejsze i aspekty wymagające poprawy. Sugestie i inne uwagi)

Data: ____/____/____

Nazwisko (Dobrowolnie):

Dziękujemy bardzo!

Bibliografia

- Ambrose, M. L. & Kulik, C. T. (1999). Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 231-292.
- Akhter, M., Durrieu, F., & Estay, C. (2013). Entrepreneurship from motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*, 243-267. doi: 10.1007/s10843-013-0109-x.
- American Psychological Association (2006). *Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees*. USA: American Psychological Association. Dostęp online: <https://www.apa.org/education/grad/intro-mentoring.pdf>
- Audet, J. & Couteret, P. (2005). Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 18, 471-489.
- Beebe, S.A., Beebe, S. J. & Redmond, M. V. (2005). *Interpersonal Communication: Relating to Others*, 7th ed. Pearson-Allyn & Bacon: Texas
- Bernardi, L. A. (2003). *Manual de Empreendedorismo e Gestão*. São Paulo: Atlas.
- Boulding, W., Morgan, R. & Staelin, R. (1997). Pulling the plug to stop the new product drain. *Journal of Marketing Research*, 34, 164-176.
- Brito, C. (2017). *Manual do Mentor* Global Mentoring Group. Dostęp online: <https://globalmentoringgroup.com/mentoring/>
- Brown, J.T.S. (1981). *Communication of empathy in individual psychotherapy: An analogue study of cliente perceived empathy. (Doctoral dissertation, University of Texas at Austin, 1980.) Dissertation Abstracts International*. 4 l. 27 488
- Bullough, A., Galen Kroeck K., Renko, M. (2012). Expectancy theory and nascente entrepreneurship. *Journal of Small Business Economics*, 667-684.
- Campbell, A. (1997). Abraham H. Maslow. In A. Sorge & M. Warner (Eds.), *The IEBM handbook of organizational behavior* (pp. 651-654). London: Thomson
- Campbell, A., Birkinshaw, J., Morrison, A., & van BastenBatenburg, R. (2003). *The future of corporate venturing. Sloan Management Review*, 45(1), 30-37.
- Carsrud, A. & Brannback, M (2011). Entrepreneurial Motivations: what do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26
- C. Barba- Sanchez, V. & Atienza-Sahuquillo, C. (2011). Reasons to Create a New Venture: A Determinant of Entrepreneurial Profiles. *Journal of business management* 5(28), 11497-11504.
- CEC/CCIC (Coord.) (2014). *Estudo de mentoring, Manual de Acolhimento*. Coimbra: Câmara de Comércio e Indústria do Centro.
- CGIAR. (s/d). *Guidelines for coordinators*. Dostęp online: https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10947/2746/42A_Mentoring%20Program%20Coordinator%20Guidelines%20WP.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Chartered Institute of Personnel and Development (2017), *Mentoring Programme*. West Yorkshire: UK.
Dostep online: https://www.cipd.co.uk/Images/west-yorkshire-mentoring-pack_2011_tcm18-9423.pdf
- Chiavenato, I. (2008). *Introdução à teoriageral da administração: umavisãoabrangente da modernaadministração das organizações* (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamentoorganizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chuang, Y.-T. & Baum, J. A. C. (2003). *It's all in the name: Failure-induced learning by multiunit chains*. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 33-59.
- Christopoulos, D. & Vogl, S. (2014). The motivations of social entrepreneurs: the roles, agendas and relations of altruistic economic actors. *Journal of Social Entrepreneurship*. 6(1). doi:10.1080/19420676.2014.954254
- Clutterbuck, D. (1991). Everyone Needs a Mentor. Institute of Personnel Management. In Parsloe, E. (1992). *Coaching, Mentoring and Assessing - A Practical Guide to Developing Competence*. London: Kogan Page.
- Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Scribner
- Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. San Francisco: W. H. Freeman
- Cully, J. A. & Teten, L. A. (2008). *A Therapist's Guide to Brief Cognitive Behavioral Therapy*. Houston: Department of Veterans Affairs, South Central Mental Illness Research, Education, and Clinical Center (MIRECC)
- Cunha, P. (2008). *Conflito e Negociação* (2.ª Ed). Porto: Asa.
- Cunha, P. (2008). *A diversidade de práticasna relação entre Género, Conflito e Negociação*. *Revista da Faculdade de CiênciasHumanas e Sociais da UFP*, 5 (pp.266-279). Dostep online: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/898/1/266-79.pdf>
- Cunha, P., & Leitão, S. (2012). *Gestão Construtiva de Conflitos* (2ª ed.). Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Decker, B. (1989). *How to communicate effectively*. London: Page
- Defourny, J. (2009). *The Social Economy: the Worldwide Making of a Third Sector*. Leuven: Acco.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Deutsch, M. (1980). *Fifty Years of Conflict*. In L. Festinger (Ed). *Retrospections on Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Deutsch, M. (1990). Sixty Years of Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.
- DeVito, J. A. (2004). *The interpersonal communication book, 10th ed*. Pearson-Allyn & Bacon: Boston
- Dolabela, F. (1999). *Oficina do Empreendedor*. São Paulo: Cultura.

- Douglas, E. (2013). Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 633-651.
- Engstrom T. (2004). Variation in mentoring outcomes: an effect of personality factors? In: Clutterbuck D and Lane G (eds) *The situational mentor: An international review of competences and capabilities in mentoring*. Aldershot: Gower Publishing Company.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- FHI 360/Linkages. (2016). South to South Mentoring Toolkit for Key populations. Dostep online: <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/linkages-south-to-south-mentoring-toolkit.pdf>
- Fisher, R. & Brown, S. (1988). *Getting Together*. New York: Penguin Books.
- Gecas, V. (1982). The Self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1-33
- Germak, A. J., & Robinson, J.A. (2014). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5-21. doi: 10.1080/19420676.2013.820781.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9(6). 559-575.
- Gordon, T. (1977). *L.E.T. Leader Effectiveness Training: the no-lose way to release the productive potential of people*. New York: Peter H. Wyden Books
- Gou, K. L. & Sanchez, Y. (2005). Workplace Communication. In Borkowski, N. (Ed.), *Organizational behavior for healthcare managers* (pp. 77-110). Sudbury, MA: Jones & Barlett Publishers
- Gravells J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands-Troubleshooters and Trusted Friends. *The International Journal of Mentoring and Coaching* 4, 3-23.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*, 37, 280- 304. doi: 10.1177/0149206310386227.
- Hybels, S., Weaver, R. L. & Weaver, R. L. II. (2003). Self, Perception, and Communication. In Hybels, S., Weaver, R. L. & Weaver, R. L. II. (Eds.), *Communicating Effectively*. New York: McGraw-Hill.
- Holland, D.V. and Garrett, R.P. (2015). Entrepreneur start-up versus persistence decisions: A critical evaluation of expectancy and value. *International Small Business Journal*, 20(2), 194-215.
- Hudson, P. (2014). *Conflicts and conflict resolution strategies in mentor-mentee relationships*. Australia: Queensland University of Technology.
- Ikington, J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36, 90-100. <http://dx.doi.org/10.2307/41165746>
- Ioannidou, F. & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about? *International Journal of Caring Sciences*, 1(3), 118 – 123

- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. *Review of Educational Research*, 61, 505-532.
- Lane, S. D. (2008). *Interpersonal Communication: Competence and contexts*. New York: Allyn & Bacon/Longman
- Levinson, D. J., with Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H. & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
- Luft, J. (1984). *Group processes: An introduction to group dynamics (3rd ed.)*. Palo Alto: Mayfield
- Luft, J. (1969). *Of Human Interaction*. Palo Alto: California
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness*. Los Angeles: University of California.
- Keil, M. & Robey, D. (1999). Turning Around Troubled Software Projects: An Exploratory Study of the Deescalation of Commitment to Failing Courses of Action. *Journal of Management Information Systems*, 15(4). 63-77.
- Keller T. (2005). The Stages and Development of Mentoring Relationships. In: DuBois DL and Karcher MJ (eds) *Handbook of Youth Mentoring*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 82-99.
- Klasen, N. and Clutterbuck, D. (2002) *Implementing Mentoring Schemes: A Practical Guide to Successful Programs*. Oxford, England: Butterworth Heinemann.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625. doi: 10.2307/255910
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Manchester Metropolitan University (s/d). *Mentoring Guidelines*. Manchester: UK. Dostep online: https://www2.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/a-z/guidance-procedures-and-handbooks/Mentoring_Guidelines.pdf
- Martins, M. A. & Susana, F. P. (2012). Empreendedorismo e Inovação Social in Azevedo, Carlos, Franco, Raquel Campos e JoãoWengoriusMeneses, *Gestão de OrganizaçõesSem Fins Lucrativos, O Desafio da Inovação Social*. ImpulsoPositivo: Porto.
- Memon, J., Rozan, M.Z.A., Ismail, K., Uddin, M. &Daud, D. K. (2015). Mentoring an Entrepreneur: Guide for a Mentor. *Sage Open*, January-March, 1–10. doi: 10.1177/2158244015569666.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand Co.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1). 118-131.
- Mucchelli, A. (1981). *Les motivations*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Nga, J. K. H., &Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start-up intentions. *Journal of business ethics*, 95(2), 259-282

- Osterwalder, A. (2010) Combining Business Model Prototyping, Customer Development, and Social Entrepreneurship. Dostęp online: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2010/08/combining-business-model-prototyping-customer-development-and-social-entrepreneurship.html>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Packard, B. W. (2016). *Successful STEM mentoring initiatives for underrepresented students: A research-based guide for faculty and administrators*. Sterling, VA: Stylus Publishing.
- Partzsch, L & Ziegler, R. (2011). Social entrepreneurs as change agents: a case study on power and authority in the water sector. *International environmental agreements: Politics, law and economics*, 63-83. doi: 10.1007/s10784-011- 9150-1
- Petroski, H. (1985). *To engineer is human: The role of failure in successful design*. New York: St. Martin's Press.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora
- Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. London: Hutchinson.
- Poulsen, K. M. (2014). Mentoring programmes: learning opportunities for Mentees, for Mentors, for organisations and for society. *Industrial and Commercial Training*, 45(5), 255-263.
- Pratt M.G. & Dirks, K.T. (2007). Rebuilding trust and restoring positive relationships: A commitment based view of trust. In: Dutton JE and Ragins BR (eds). *Exploring Postive Relationships at Work: Building a theoreticall and research foundation*. Mahwah, N.J.: Lawerence Erlbaum, 117-136.
- Prencipe, A. & Tell, F. (2001). Inter-project learning: Processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy*, 30(9). 1373–1394.
- Pruitt, D. G. (1998). Social conflict. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzei (Eds.), *The Handbook of social psychology*, vol. 2 (pp. 470-503). New York: McGraw Hill Comapanies.
- Ragins, B. R. (2007). "Diversity and workplace Mentoring relationships: a review and positive social capital approach". In T. Allen & L. Eby (Eds.), *The Blackwell handbook of Mentoring: A multiple perspectives approach*. Oxford: Blackwell Publishing, 281-300.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235. Dostęp online: http://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5629_0.pdf.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Teaching of Psychology*, 0(0), 1-5
- Robbins, S. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1988). *Management concepts and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rogers, C.R. (1966). "Client-centered therapy", in S. Arieti (ed.), *American Handbook of Psychiatry*. (Vol.3,

- pp.183-200). New York: Basic Books
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a person: A psychotherapists view of psychotherapy*. USA: Houghton Mifflin.
- Rogers, C.R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychologist*, 21(2), 95-103
- Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy*. USA: Riverside Press, Cambridge.
- Rosenfeld, R. H., & Wilson, D. C. (1999). *Managing Organizations: text, readings & cases*. London: McGraw-Hill.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G., & Kim, S. H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House
- Santos, F. (2012). Social Entrepreneurship and Broader Theories: Shedding New Light on the Broader Picture. *Journal of Social Entrepreneurship*, iFirst, 1–20. Dostep online: <https://pdfs.semanticscholar.org/de2a/016f71b253dceadb3b0af50465224a440f2b.pdf>
- Sareen, S. (2015). Ge-international journal of management research. *Schooling*, 3(4), 13-18
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: Editora LTC.
- Schmid, P. F. (1998). "Face to face": The art of encounter. In Thorne, B., & Lambers, E. (Eds.) *Person-centred therapy: European perspective* (pp. 74-90). London: Sage
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), 318-328.
- Shepherd, D. A., Covin, J. G. & Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588-600.
- Sheppard, B.H. & Sherman, D.M. (1998). The Grammers of Trust: A model and general implications. *Academy of Management Review*, 23, 422-437.
- Shepherd, D.A., Williams, T., Wolfe, M, and Patzelt, H. (2016). *Learning from Entrepreneurial Failure: Emotions, Cognitions, and Behaviors*. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 14, 231-266. Greenwich, CT: JAI Press.
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media (2nd ed)*. Porto: Edições da Universidade Fernando Pessoa
- Spreckley, F. (1981). *Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working*. Dostep online: <http://www.locallivelihoods.com/cmsms/uploads/PDFs/Social%20Audit%20-%20A%20Management%20Tool.pdf>
- Stephen, P. (1994). *Counselling and Helping*. UK: The British Psychological Society and Routledge.

- Susan B. & Linda S., (2013). Best practices in Mentoring: complexities and possibilities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 2(3), 189 – 203.
- Sutton, J. & Stewart, W. (2002). *Learning to Counsel – Develop the Skills you need to counsel others (2ed)*. Glasgow: Bell & Bain Ltd
- UNESCO (2002). *Handbook on career counselling A practical manual for developing, implementing and assessing career counselling services in higher education settings*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
- Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (2009). *Resolução de Conflitos*. Lisboa: Actual Editora.
- Wallace, H. & Roberson, C. (2009). *Interpersonal Communication: Methods for Law Enforcement, 4th ed.* Prentice Hall: New Jersey
- Zinn, w. (1993). The empathetic physician. *Arch Intern Med*, 153, 306-312.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.

Several thin, curved lines in dark blue and light grey sweep across the left and bottom of the page, creating a dynamic, abstract background.

ANEKS 1:

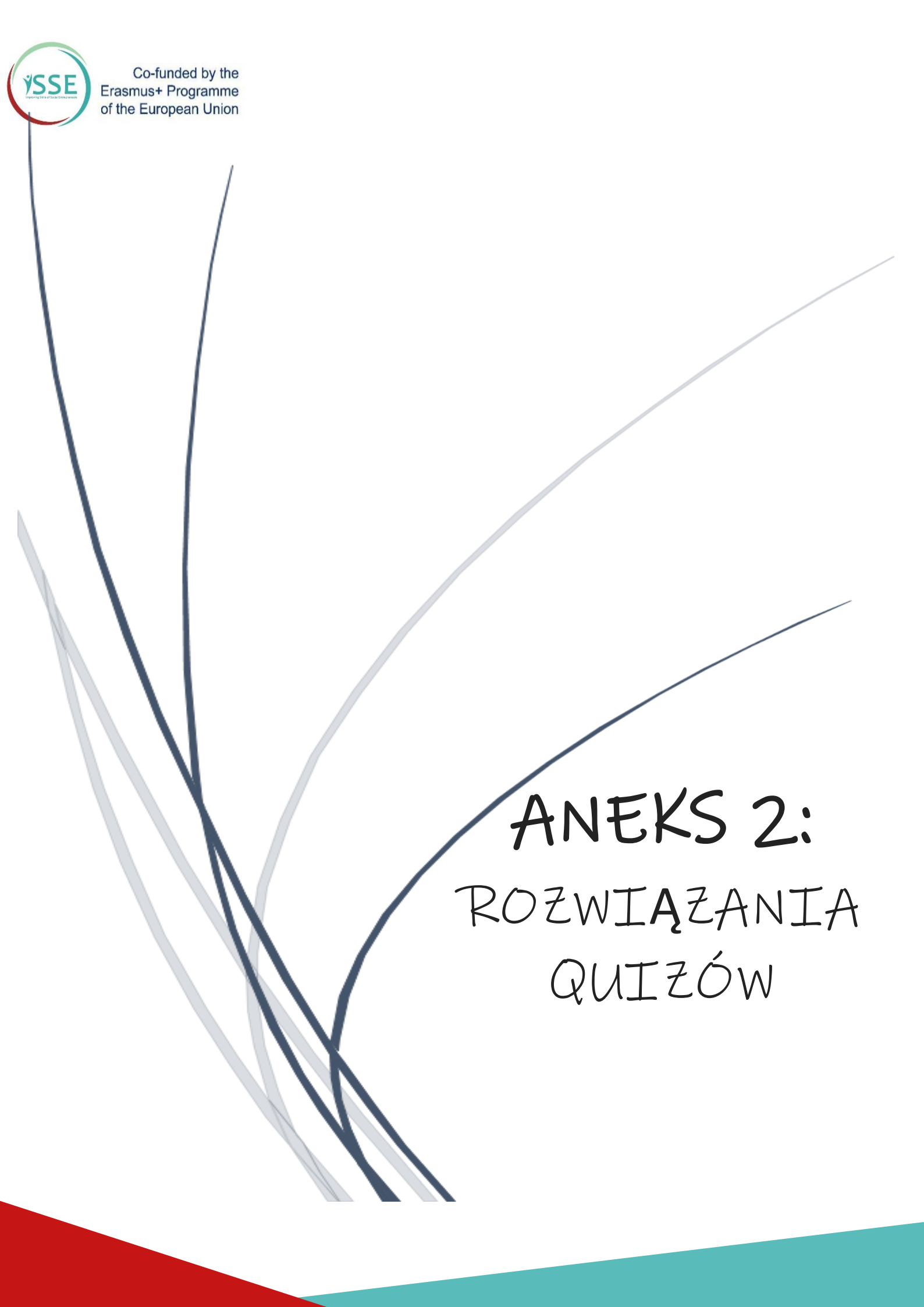
MACIERZ NARZĘDZI z ćwiczeniami do głównych tematów

FAZY FORMALNEGO PROGRAMU MENTORINGU		MACIERZ NARZĘDZI z ćwiczeniami do głównych tematów		
PROCEDURALNY AKT RELACJI				
Kamień milowy	Selekcja i dopasowanie procesów	Kiedy mentor i podopieczny poraz pierwszy się spotykają	Sesje procesu uczenia się z mentoringiem w ciągu 12 miesięcy	Finalizacja procesu mentoringu
Faza 1 - Przygotowanie	• Temat 2. Ćw. 1: Formularz Zgłoszeniowy Podopiecznego • Temat 2. Ćw. 2: Formularz zgłoszeniowy Mentora			
Faza 2 – Nawiązywanie relacji		• Temat 4. Ćw. 1, 2 & 3: Uzgodnienie mentoringu #1; #2 i #3 • Temat 2. Ćw. 3: Umowa mentorska • Temat 4. Ćw. 1: Wykres KWHLAQ • Temat 2. Ćw. 4: Plan działania w zakresie mentoringu • Temat 2. Ćw. 5: Formularz przeglądu mentorskiego		
Faza 3 – Uczenie się i rozwijanie			• Temat 2. Ćw. 6: Arkusz przygotowania podopiecznego • Temat 2. Ćw. 7: Arkusz pracy sesyjnej mentoringu • Temat 2. Ćw. 8: Dziennik czasu mentoringu • Temat 2. Ćw. 9: Formularz oceny partnerstwa podopiecznego • Temat 2. Ćw. 10: Formularz oceny partnerstwa mentora	
Faza 4 - Zakończenie				• Temat 2. Ćw. 11: Formularz oceny relacji mentorskiej

FAZY FORMALNEGO PROGRAMU MENTORINGU	MACIERZ NARZĘDZI z ćwiczeniami do głównych tematów
<i>Horyzontalne kamienie milowe</i>	RELACYJNY AKT MENTORINGU
<i>Faza 2 – Nawiązywanie relacji;</i> <i>Faza 3 – Uczenie się, rozwijanie i;</i> <i>Faza 4 - Zakończenie</i>	• Temat 4. ĆWICZENIE 5: Potrzeby - mapowanie strachu • Temat 4. ĆWICZENIE 6: Drzewo konfliktu • Temat 4. ĆWICZENIE 7: Case Formulation Worksheet • Temat 4. ĆWICZENIE 8: Results and Expectations Review Worksheet • Temat 4. ĆWICZENIE 9: How Did “The Problem” Develop? Worksheet



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



ANEKS 2: ROZWIĄZANIA QUIZÓW

TEMAT 1 QUIZ			
CZĘŚĆ A		CZĘŚĆ B	
P1	c.	P7	b.
P2	b.	P8	a.
P3	a.	P9	a.
P4	c.	P10	b.
P5	d.	P11	a.
P6	d.	P12	a.

TEMAT 2 QUIZ			
CZĘŚĆ A		CZĘŚĆ B	
P1	a.	P7	b.
P2	b.	P8	a.
P3	c.	P9	b.
P4	d.	P10	a.
P5	c.	P11	a.
P6	b.	P12	b.

TEMAT 3 QUIZ			
CZĘŚĆ A		CZĘŚĆ B	
P1	a.	P7	a.
P2	b.	P8	b.
P3	a.	P9	b.
P4	a.	P10	a.
P5	d.	P11	a.
P6	c.	P12	a.
		P13	b.
		P14	b.

TEMAT 4 QUIZ			
CZĘŚĆ A		CZĘŚĆ B	
P1	c.	P7	b.
P2	b.	P8	a.
P3	b.	P9	b.
P4	a.	P10	b.
P5	d.	P11	a.
P6	b.	P12	b.