MOTYWACJA

TRENING

SUKCES

POPRAWA

INSPIRACJA

PRACA

PODRĘCZNIK MENTORINGU

2021

PODRĘCZNIK MENTORINGU

Milen Baltov, Vaida Bartkutė-Norkūnienė, Vitalija Bartuševičienė, Ewa Glińska, Veselina Jecheva, Rasa Jodienė, Inta Kotāne, Gilberto Marzano, Iveta Mietule, Krasimira Mineva, Sandra Murinska, Anna Pellegrino, Ewa Rollnik-Sadowska, Urszula Ryciuk, Simone Zorzi, Anda Zvaigzne, Terēze Riekstiņa

RĒZEKNE 2021

Recenzenci: Dr. Nien-Tsu Tuan, University of Cape Town, South Africa, Elīna Ozola, Kristaps Gramanis, Terēze Riekstiņa, SIA "Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrs"

Redakcja techniczna: Andra Eriņa, SIA "Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrs"

© Copyright by Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, 2021
© SIA "Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrs"

ISBN 978-9984-44-256-3 (e-book)

Podręcznik został opracowany pod auspicjami:

RTA RĒZEKNES TEHNOLOĢIJU AKADĒMIJA

LATVIJAS LAUKU KONSULTĀCIJU UN IZGLĪTĪBAS CENTRS

Co-funded by the European Union

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES · UTENA

ECOISTITUTO del Friuli Venezia Giulia

WYDZIAŁ INŻYNIERII ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ

Publikacja finansowana w ramach programu Erasmus+ 2019-1-LV01-KA203-060414 "Development and Introduction of a Communication Competencies Model for Enhancing and Maintaining a Business Mentor Network. DICCMEM

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie 1

1. KORZYŚCI Z MENTORINGU BIZNESOWEGO 2
   1.1. Rola mentoringu w biznesie 3
   1.2. Etapy mentoringu 6
   1.3. Rola mentora w biznesie 8
   1.4. Korzyści dla mentorowanych i mentorów 9
   1.5. Korzyści z korzystania z usług mentora dla przedsiębiorstw 11
   1.6. Pytania, które należy zadać mentorowi i mentorowanemu 13
   Bibliografia 18

2. TWORZENIE TREŚCI W MENTORINGU BIZNESOWYM 20
   2.1. Tworzenie modelu biznesowego 21
   2.2. Jak rozpocząć biznes 24
   2.3. Opracowanie strategii biznesowej 27
   2.4. Biznesplan: typowa zawartość 29
   2.5. Mentoring dla innowacji 33
   ZADANIE 35
   Bibliografia 36

3. ASPEKTY EMOCJONALNE I SPECYFIKA KOMUNIKACJI 37
   3.1. Rola emocji w komunikacji 38
   3.2. Czym jest inteligencja emocjonalna? 39
   3.3. Jak mentorzy mogą ćwiczyć, używać i stosować IE 41
   3.4. Pięć sposobów na poszukiwanie IE u mentora 43
   3.5. Zadania do trenowania inteligencji emocjonalnej 45
   ZADANIE 1: Budowanie świadomości emocjonalnej 45
   ZADANIE 2: Odkodowanie emocji poprzez analizę mowy, ciała i twarzy 47
   ZADANIE 3: Samoświadomość - arkusz siły 51
   Bibliografia 53

4. RELACJA MENTORINGOWA 54
   4.1. Relacja mentoringowa z perspektywy mentora 54
   4.2. Relacja mentoringowa z perspektywy mentorowanego 59
   4.3. E-mentoring 61
   4.4. Sposób myślenia o mentoringu 65
   ZADANIE 70
   Bibliografia 71

5. EFEKTYWNE KANAŁY KOMUNIKACJI I NARZĘDZIA MENTORINGU W BIZNESIE 73
   5.1. Kanały i narzędzia komunikacji 73
   5.2. Komunikacja werbalna 75
   5.3. Komunikacja niewerbalna 85
   ZADANIE 1 90
   ZADANIE 2 91
   Bibliografia 91

6. ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW KOMUNIKACJI W SIECIACH MENTORSKICH 92
6.1. Metoda Sześciu Kapeluszy 93
ZADANIA 95
6.2. Analiza Pola Sił 96
ZADANIE 101
6.3. Technika SCAMPER 103
ZADANIE 109
Bibliografia 111

WPROWADZENIE

Celem niniejszego podręcznika jest przekazanie wiedzy teoretycznej oraz wskazówek praktycznych z zakresu komunikacji pomiędzy mentorami i osobami mentorowanymi w biznesie. Podręcznik został opracowany przez uczestników projektu Development and Introduction of a Communication Competencies Model for Enhancing and Maintaining a Business Mentor Network (2019-1-LV01-KA203-060414) reprezentujących uczelnie z pięciu krajów partnerskich: Rezekne Academy of Technology (Łotwa), the Latvian Rural Advisory and Training Centre (Łotwa), Utena University of Applied Sciences (Litwa), Ecoinstitute (Włochy), Burgas Free University (Bułgaria) oraz Politechnika Białostocka (Polska).

Projekt zakładał zbadanie barier w zakresie kompetencji komunikacyjnych pomiędzy mentorami i mentorowanymi oraz wypracowanie rozwiązań, które pozwolą na wzmocnienie i utrzymanie sieci mentorów biznesowych dzięki wykorzystaniu technologii komunikacyjnych. W wielu krajach na świecie mentoring uważany jest za zaawansowany instrument wspierający rozwój działalności gospodarczej, służący dzieleniu się doświadczeniami, wiedzą i kontaktami między przedsiębiorstwami. Mentoring służy wspieraniu rozwoju nowych i mniej doświadczonych firm. Poprzez mentoring promuje się biznes i rozwój kultury współpracy biznesowej.

Podręcznik składa się z sześciu rozdziałów. We wstępie do każdego rozdziału wymienione są główne zagadnienia, jakie zostaną w poruszone w rozdziale. Każdy rozdział zawiera także, oprócz kwestii teoretycznych, przykłady praktyczne. Na zakończenie każdego rozdziału czytelnicy mogą sprawdzić swoją wiedzę z omawianego zakresu.

W książkce wyjaśniono rolę mentoringu przy rozpoczynaniu oraz prowadzeniu działalności biznesowej, opisano korzyści wynikające z mentoringu, znaczenie emocji w komunikacji, zawarto porady dotyczące rozwiązywania problemów komunikacyjnych oraz rekomendacje odnośnie wyboru kanałów komunikacji.

Podręcznik jest przeznaczony dla mentorów i mentorowanych, nauczycieli, studentów oraz innych osób zainteresowanych tematem mentoringu, które chcą poprawić swoją komunikację werbalną i niewerbalną oraz zapewnić właściwą komunikację w relacji pomiędzy mentorem a mentorowanym.

Podręcznik jest dostępny w formie elektronicznej we wszystkich oficjalnych językach partnerów zaangażowanych w projekt.

1. KORZYŚCI Z MENTORINGU BIZNESOWEGO

Wprowadzenie

W tej części zostaną udzielone odpowiedzi na następujące pytania:

- Czym jest mentoring biznesowy?
- Jakie są korzyści z mentoringu dla mentorowanych i mentorów?
- Jakie są korzyści z mentoringu dla przedsiębiorstwa?
- Jak rozpocząć komunikację z mentorem i jakie pytania warto mu zadawać?

Kluczowe zagadnienia

Mentoring biznesowy, Korzyści, Mentor biznesowy, Komunikacja, Konkurencyjność

Strategia Zrównoważonego Rozwoju Łotwy do 2030 roku stwierdza, że kapitał ludzki jest najważniejszym zasobem Łotwy, a innowacje, w wyniku których powstaje nowy produkt komercyjny, są jednym z najważniejszych motorów rozwoju. Strategia ta podkreśla, że model zrównoważonego rozwoju wymaga zintegrowanego podejścia do rozwiązywania problemów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych; dlatego też szczególnego znaczenia nabierają zarówno wertykalne, jak i horyzontalne poziomy współpracy (Sustainable Development Strategy of Latvia until 2030, 2009).

Jakość otoczenia biznesowego jest jednym z elementów wpływających na konkurencyjność gospodarki Łotwy (Ministerstwo Gospodarki, 2020). Ministerstwo Gospodarki we współpracy z różnymi instytucjami krajowymi i organizacjami pozarządowymi wytrwale pracuje nad opracowaniem i wdrożeniem działań na rzecz tworzenia coraz bardziej atrakcyjnego otoczenia biznesowego dla przedsiębiorców, a także przyciągania inwestycji (Action Plan for Enhancing the Business Environment 2019-2022, 2019). Jednym z takich działań, mających na celu rozwój lokalnego środowiska biznesowego, jest wdrożenie programów mentoringowych. Polegają one na budowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorcami, którzy odnieśli sukces i długoterminowo oraz dobrowolnie chcą dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem, a osobami, które rozpoczynają swoją działalność i są gotowe do zdobywania nowej wiedzy i budowania doświadczenia(Konstantinova, 2007).

Programy mentoringowe dostępne na Łotwie można podzielić na trzy kategorie: programy pre-inkubacji, inkubacji i promocji produktu. Programy te są realizowane

zarówno jako inicjatywy prywatne, jak i te podejmowane we współpracy z różnymi organizacjami: uniwersytetami, samorządami lokalnymi, władzami publicznymi i instytucjami finansowymi.

Zarówno preinkubatory trwające od 3 do 6 miesięcy, jak i te trwające do 4 lat to krótkoterminowe programy, które pomagają przedsiębiorcom rozwijać ich pomysły i lepiej zrozumieć potencjał ich własnych koncepcji biznesowych (Magnetic Latvia, 2018). Programy preinkubacyjne realizowane są przez największe uczelnie na Łotwie (np. Riga Technical University's Design Factory and Idea Lab, Student Business Incubator of the University of Latvia itp.), samorządy lokalne (np. konkurs na rozwój biznesu organizowany przez Radę Gminy Marupe "Mom Business in Marupe") oraz instytucje administracji publicznej (np. Investment and Development Agency of Latvia, the Latvian Rural Advisory and Training Centre itp.), a także organizacje pozarządowe (np. Pieriga Partnership itp.). Programy promocji produktów są często realizowane we współpracy z instytucjami finansowymi, takimi jak Development Financial Institution Altum, Magnetic Latvia Startup itp., a czas ich trwania zależy od wysokości przyznanego wsparcia finansowego.

Wymienione programy wsparcia biznesu łączy wspólny cel, jakim jest wspieranie przedsiębiorców poprzez dostarczanie indywidualnie dopasowanych rozwiązań o wysokiej jakości. Tym samym promowane jest zarówno powstawanie nowych przedsiębiorstw, jak i rozwój już istniejących poprzez czerpanie z doświadczeń innych firm lub przedsiębiorców.

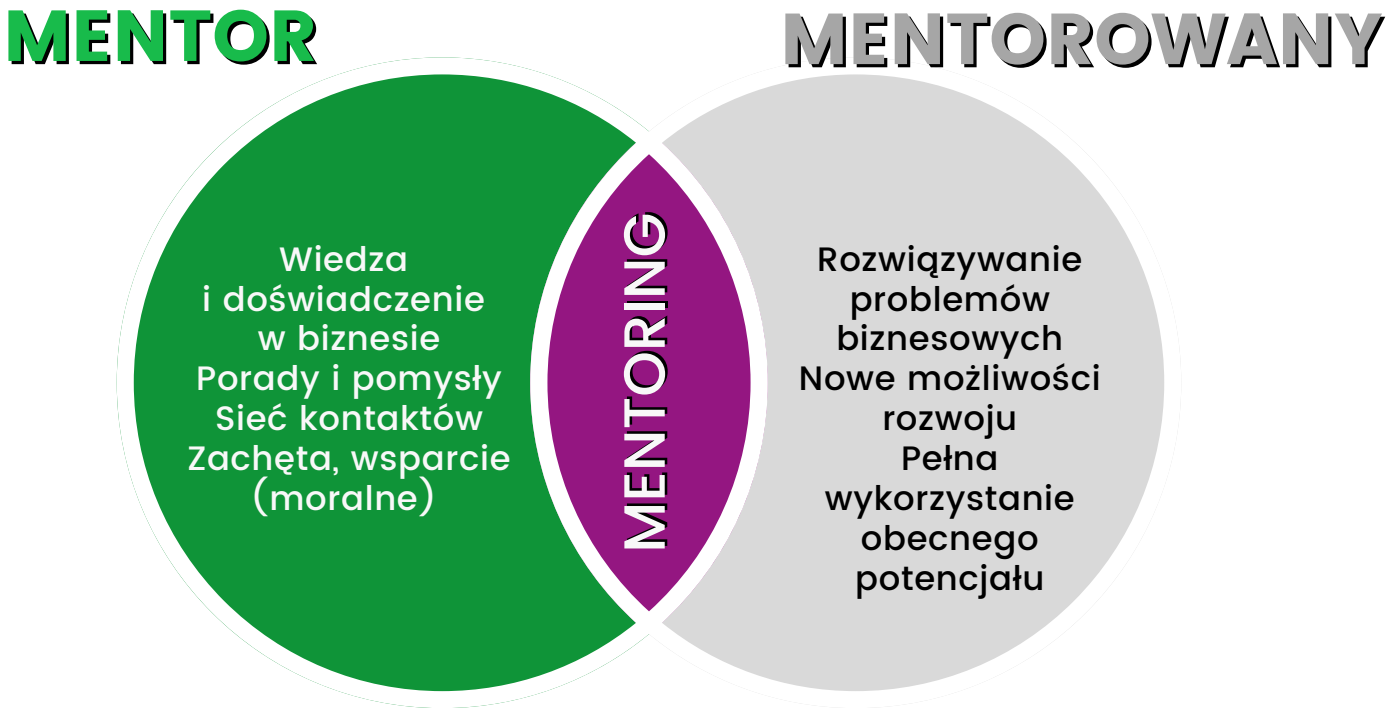
Wymienione powyżej rodzaje wsparcia reprezentują programy mentoringowe, w których mentor pochodzi z zewnątrz - nie jest związany ze startapem i wchodzącym na rynek przedsiębiorcą. Warto jednak zaznaczyć, że na świecie powszechne jest także korzystanie z wewnętrznych programów mentoringowych oraz oferowanie nowym pracownikom wsparcia mentora w ramach firmy, która ich zatrudnia.

1.1. ROLA MENTORINGU W BIZNESIE

W wielu krajach na świecie mentoring uznawany jest za zaawansowany instrument wspierający rozwój biznesu. Unikalną wartością mentoringu jest wymiana doświadczeń między firmami, aktywne dzielenie się wiedzą, doświadczeniem i kontaktami, a także tworzenie otwartej kultury współpracy biznesowej. Mentoring służy głownie wspieraniu rozwoju nowych i mniej doświadczonych firm.

Mentoring wynika często ze stosunku pracy pomiędzy dwoma osobami, zazwyczaj pomiędzy starszą i bardziej doświadczoną (mentorem), a młodszą i mniej wykwalifikowaną (mentorowanym). Taki układ pomaga mentorowanemu w adaptacji do środowiska biznesowego Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2019.

Jest to długoterminowa i dobrowolna relacja pomiędzy przedsiębiorcą odnoszącym sukcesy, który dzieli się swoją wiedzą, doświadczeniem, a innym przedsiębiorcą, który jest gotowy i chętny do zdobywania wiedzy i doświadczenia (Konstatinova, 2007) (Rysunek 1).



Rys. 1. Kluczowe cechy mentoringu
(Business Mentor Network….).

Mentorzy są doświadczonymi liderami biznesu, przedsiębiorcami i profesjonalistami w swojej dziedzinie. To zazwyczaj osoby, które posiadają wiedzę i doświadczenie, które mogą wykorzystać, aby pomóc innym w rozwoju kariery (rozwoju osobistym i zawodowym). Zwykle służą oni za wzór do naśladowania. Relacje mentoringowe są często relacjami długoterminowymi, ze względu na fakt, że podtrzymuje je wiedza i doświadczenie mentora oraz potrzeba rozwoju osobistego i zawodowego mentorowanego (Rysunek 2).

Rys. 2. Model utrzymania długotrwałej relacji w mentoringu
(Opracowanie własne na podstawie strony www.informi)

Na Łotwie idea mentoringu mającego na celu ułatwienie prowadzenia działalności gospodarczej jest aktywnie i celowo rozwijana od 2003 roku. Jednak pierwsze programy mentoringowe dla przedsiębiorców zostały uruchomione dopiero w 2005 roku. Od tego czasu mentoring jest oferowany przedsiębiorcom w ramach różnych programów, projektów i działań. Na Łotwie programy mentoringowe są realizowane jako systematycznie organizowane programy lub konkretny program stworzony w ramach projektu dla określonej grupy docelowej (LIAA, 2009).

Mentoring to długotrwała relacja mentor-mentorowany, która zaspokaja potrzebę rozwoju, pomaga wykorzystać potencjał i przynosi korzyści obu zaangażowanym stronom. Mentorzy pracują indywidualnie z przedsiębiorstwem w celu oceny możliwości biznesowych, problemów lub potencjalnych możliwości rozwoju, udzielają praktycznych porad i sugestii dotyczących rozwoju biznesu oraz konkretnych działań (EEA and Norway..., 2014). Podczas realizacji programu mentoringu, mentor i mentorowany powinni wiedzieć, że rozwija się między nimi relacja, której celem jest poprawa efektywności pracy mentorowanego. Jest to szczególnie ważne, jeśli udział w programie mentoringowym nie jest formalnie uzgodniony. W takim przypadku mentor może nie przekazać całej wiedzy, którą posiada, a która byłaby przydatna dla mentorowanego, w przeciwieństwie do sytuacji, gdyby uzgodnili to od samego początku (Villalon, 2019). Proces mentoringu obejmuje zazwyczaj sześć powiązanych ze sobą obszarów, które zostały przedstawione na Rysunku 3.

Rys. 3. Proces mentoringu
(Villalon, 2019)

W przypadku celowego budowania relacji mentoringowej, odbywają się formalne spotkania i rozmowy pomiędzy mentorem a mentorowanym. Tworzone jest również środowisko nieformalnej komunikacji w celu lepszego wzajemnego poznania się. Takie relacje są również kontolowane dzięki harmonogramom zapewniającym, że komunikacja jest świadoma i zaplanowana. Udany mentoring oznacza, że mentorowany zdobywa wiedzę, inspirację, umiejętności, rozwija się jednocześnie zwiększając zrozumienie tego, jaką pozycję zajmuje w danej branży (Villalon, 2019).

Mentoring jest często mylony z coachingiem, choć oba rodzaje wsparcia różnią się od siebie. Coaching prowadzony jest przez krótszy okres, skupia się na jednej konkretnej umiejętności lub kwestii, którą należy poprawić. Z kolei mentor zapewnia mentorowanemu wsparcie i porady oraz dzieli się z nim wiedzą, która może być mu przydatna i pomóc mu w rozwijaniu się w danym zawodzie lub branży w perspektywie długoterminowej.

1.2. ETAPY MENTORINGU

W procesie mentoringu można wyróżnić następujące etapy: inicjację, kultywację, separację, redefinicję (Tabela 1). Czas spędzony na każdym z etapów może być inny, w zależności od konkretnego przypadku mentoringu, ale najważniejsze jest to, że partnerzy mentoringowi zawsze muszą przez te etapy przejść.

Opis etapów mentoringu biznesowego

(Memon i in., 2015)

Tabela 1

ETAPY	FAZY ETAPÓW	OPIS
Inicjacja	**Faza zaangażowania:** • Tworzenie współpracującej pary • Tworzenie wzajemnego przywiązania	W pierwszej fazie mentor i mentorowany omawiają i wyjaśniają swoje wspólne cele, wspólne wartości i marzenia. Na tym etapie może brakować komunikacji, ponieważ obie osoby starają się poznać siebie nawzajem i wciąż brakuje między nimi zaufania.

ETAPY	FAZY ETAPÓW	OPIS
Kultywacja	**Faza aktywna:** • Potwierdzenie ról • Wzajemne odkrywanie się • Określenie granic relacji • Dzielenie się informacjami	Kultywacja jest pierwszym etapem przedsiębiorczego uczenia się i rozwoju. Mentor i mentorowany ustalają swoje relacje. Umowa pomiędzy nimi może dotyczyć celów przedsiębiorczych oraz relacyjnych. Może być zawarta w formie umowy prawnej, która może obejmować ustalenia dotyczące dzielonych wartości oraz finansowych warunków współpracy. Partnerzy mogą ocenić swoje postępy, sukcesy i porażki po upływie ustalonego okresu czasu i potwierdzić lub przeformułować swoje cele. Ważne, aby cele mentorowanych pochodziły od nich samych, a nie były celami wyznaczonymi przez mentorów.
Separacja	**Faza końcowa:** • Fizyczna i emocjonalna separacja • Zamykanie procesu	W fazie końcowej, obowiązkiem zarówno mentora jak i mentorowanego jest upewnienie się, że zakończenie relacji jest akceptowane przez obydwu partnerów. Zazwyczaj problemy między mentorem a mentorowanym pojawiają się, gdy jedno z nich chce zakończenia relacji, a drugie nie jest jeszcze na to gotowe. Mentorowani mogą czuć się porzuceni, oszukani lub nieprzygotowani w przypadku przedwczesnego rozstania. Mentor może czuć się oszukany lub wykorzystany, jeśli podopieczny nie konsultuje się już z nim lub nie szuka jego wskazówek.
Redefinicja	**Faza przyjaźni:** • Wspierający się współpracownicy • Możliwa przyjaźń	Mentoring kończy się redefinicją relacji. Aby redefinicja relacji mentorskiej była udana, musi nastąpić udane zakończenie relacji. Mentorowany powinien mieć poczucie spełnienia, wiedziedzieć, że w trakcie trwania relacji mentoringowej udało się osiągnąć zamierzone cele.

1.3. ROLA MENTORA W BIZNESIE

Mentor to osoba wspierająca - przedsiębiorca lub menedżer doświadczony w biznesie, o dużym zakresie wiedzy. Może to być również specjalista branżowy, który bezpłatnie i w dobrej wierze poświęca swój czas, doświadczenie i doradztwo, aby pomóc młodemu przedsiębiorcy w poruszaniu się w środowisku biznesowym, a także w rozwijaniu działalności i osiąganiu celów wyznaczonych przez mentorowanego (Inwestycje i Rozwój..., 2009; Business Mentor Network...).

Mentor rozumie wartości mentorowanego i jego cele na przyszłość. Dodatkowo znając jego obecne umiejętności i wiedzę jest w stanie zapewnić najbardziej efektywny mentoring (Montgomery, 2017). Mentor postępuje zgodnie z wcześniej określonym planem działania, jest aktywnie zaangażowany w jego realizację, a jeśli to konieczne w jego adaptację do nowej do sytuacji.

Rys. 4. Elementy mentoringowego planu działań (Montgomery, 2017)

Plan działania mentora rozpoczyna się od autorefleksji (Rysunek 4) i jest to czynność, którą mentor musi podejmować kilkukrotnie podczas całego procesu mentoringu. Jest to konieczne, ponieważ autorefleksja pozwala zidentyfikować indywidualne potrzeby mentoringowe w oparciu o samodzielnie określone cele zawodowe. Kolejnym krokiem w planie działania jest nawiązanie i utrzymanie relacji mentoringowej z mentorowanym, jak również planowanie rozwoju relacji w oparciu o konkretne potrzeby.

Należy wziąć pod uwagę, że każda relacja przechodzi różne etapy i mimo, że mentoring jest prowadzony według założonego planu, może się zdarzyć, że współpraca między mentorem a mentorowanym nie będzie możliwa z powodu ich niezgodności psychologicznej. Dlatego ważne jest, aby zaplanować komunikację, nawet jeśli postęp nie jest możliwy i konieczne jest ponowne zdefiniowanie i/lub zakończenie relacji mentoringowej.

1.4. KORZYŚCI DLA MENTOROWANYCH I MENTORÓW

Udany program mentoringu polega na znalezieniu odpowiedniego mentora dla mentorowanego (Mentoring Complete), jako że związek mentorski opiera się na wzajemnym zaufaniu, szacunku i komunikacji. Obie strony spotykają się regularnie, aby wymienić się pomysłami, omówić postępy i ustalić cele dalszego rozwoju. Dlatego ważne jest, aby istniała zgodność psychologiczna i charakterologiczna między stronami, co jest często kluczowym aspektem w komunikacji. Zarówno mentorowany, jak i mentor mogą rozważyć swoje korzyści z uczestnictwa w programie mentoringowym (Tabela 2).

Korzyści z udziału w programie mentoringowym dla mentorowanego i mentora

(Memon i in., 2015)

Tabela 2

KORZYŚCI DLA MENTORÓW	KORZYŚCI DLA MENTOROWANYCH
• Sprawdzian umiejętności zawodowych, doświadczenia • Satysfakcja • Nowa wiedza • Nowe doświadczenie, nowe spojrzenie na inny biznes • Rozwój umiejętności przywódczych • Samorealizacja i samorozwój	• Większe doświadczenie i wiedza biznesowa • pomoc mentora w dostrzeżeniu mocnych i słabych stron biznesu, szans oraz rozwiązań • pomoc mentora w podejmowaniu bardziej świadomych decyzji w kwestiach, co do których mentorowany ma wątpliwości

KORZYŚCI DLA MENTORÓW	KORZYŚCI DLA MENTOROWANYCH
• Nowe kontakty, szersza sieć komunikacji biznesowej • Bodziec dla nowych pomysłów • Nie popadanie w codzienną rutynę • Możliwość ochrony młodego przedsiębiorcy przed jego własnymi błędami • Przydatne spotkania z członkami grupy mentoringowej • Nowe inspiracje • Wzrost poczucia własnej wartości • Odmienne opinie na dane zagadnienia	• Możliwość przedyskutowania z doświadczoną osobą zarówno codziennych, jak i strategicznych kwestii biznesowych • Możliwość uzyskania porady od doświadczonego przedsiębiorcy lub menedżera • Szersza sieć kontaktów • Nowe pomysły i wiedza • Zwiększenie pewności siebie i odwagi • Wsparcie moralne i zachęta ze strony mentora • Współpraca z mentorem kontynuowana po zakończeniu programu • Ocena funkcjonowania firmy przez zewnętrznych ekspertów • Inna perspektywa i opinia na temat funkcjonowania firmy

Odnoszenie sukcesów w biznesie lub wspinanie się po szczeblach kariery wymaga ciągłego doskonalenia wiedzy i umiejętności. Teoria hierarchii potrzeb Maslowa (1943) określa "uznanie społeczne" i "samorealizację" jako najwyższe potrzeby jednostki. Potrzeby te są ważne dla ludzi, którzy osiągnęli już pewien poziom życia i wiedzy. Oznacza to, że mentor nie tylko dzieli się swoją wiedzą, ale również zaspokaja swoje własne potrzeby. Mentoring to dwukierunkowa komunikacja, w której mentor również czerpie satysfakcję emocjonalną, przekazując swoją wiedzę i umiejętności mentorowanemu (strona główna Bizzloans, 2020).

Zyskując nowe doświadczenie, mentor przyczynia się do rozwoju mentorowanych, uczy ich krytycznego myślenia i formułowania zrównoważonej strategii biznesowej. W pewnym sensie, mentor staje się liderem i jest w stanie wpływać na mentorowanego za pomocą argumentacji, teoretycznego uzasadnienia i praktycznych ustaleń. Mentorowany jednak powinien również nauczyć się komunikować z innymi ludźmi, poprawiając w ten sposób nie tylko swoje umiejętności komunikacyjne, ale również przywódcze, aby być w stanie:

- ✓ Oceniać opinie na podstawie argumentów
- ✓ Kreatywnie analizować inne punkty widzenia
- ✓ Angażować współpracowników w zrozumienie i wdrożanie strategii (Šmite, 2015)

Są to warunki istotne opisujące komunikację lidear (Šmite, 2015); jednak porównując lidera i mentora, można zauważyć wiele cech wspólnych.

Współpraca między mentorem a mentorowanym jest udana, jeśli:

- Istnieje dobra komunikacja między nimi
- Istnieją jasne cele i zasady współpracy
- Jest wystarczająco dużo czasu
- Nie ma barier geograficznych
- Istnieje wzajemny szacunek (Business Women Association (2012)

W przypadku udanego procesu mentoringu występuje pozytywna interakcja pomiędzy mentorowanym i mentorem ze względu na fakt, że obaj partnerzy uzupełniają się nawzajem. Jednak program mentoringowy powinien koncentrować się przede wszystkim na mentorowanym. Oznacza to, że potrzeby rozwojowe mentorowanego powinny być nadrzędne, a mentor powinien zachowywać się w taki sposób, aby ułatwić mentorowanemu rozwijanie umiejętności. Zaobserwowano, że udana współpraca mentoringowa zachodzi w przypadkach, gdy mentorowany i mentor mają możliwość wyboru siebie nawzajem (Mentoring Complete).

1.5. KORZYŚCI Z KORZYSTANIA Z USŁUG MENTORA DLA PRZEDSIĘBIORSTW

Mentoring biznesowy to systematyczna relacja oparta na długoterminowym i dobrowolnym wsparciu pomiędzy przedsiębiorcą z doświadczeniem, który odniósł sukces i dzieli się swoją wiedzą, doświadczeniem i przekonaniami, a innym przedsiębiorcą, który jest gotowy i chętny do zdobywania doświadczenia i rozwijania swoich kompetencji (Association Leader).

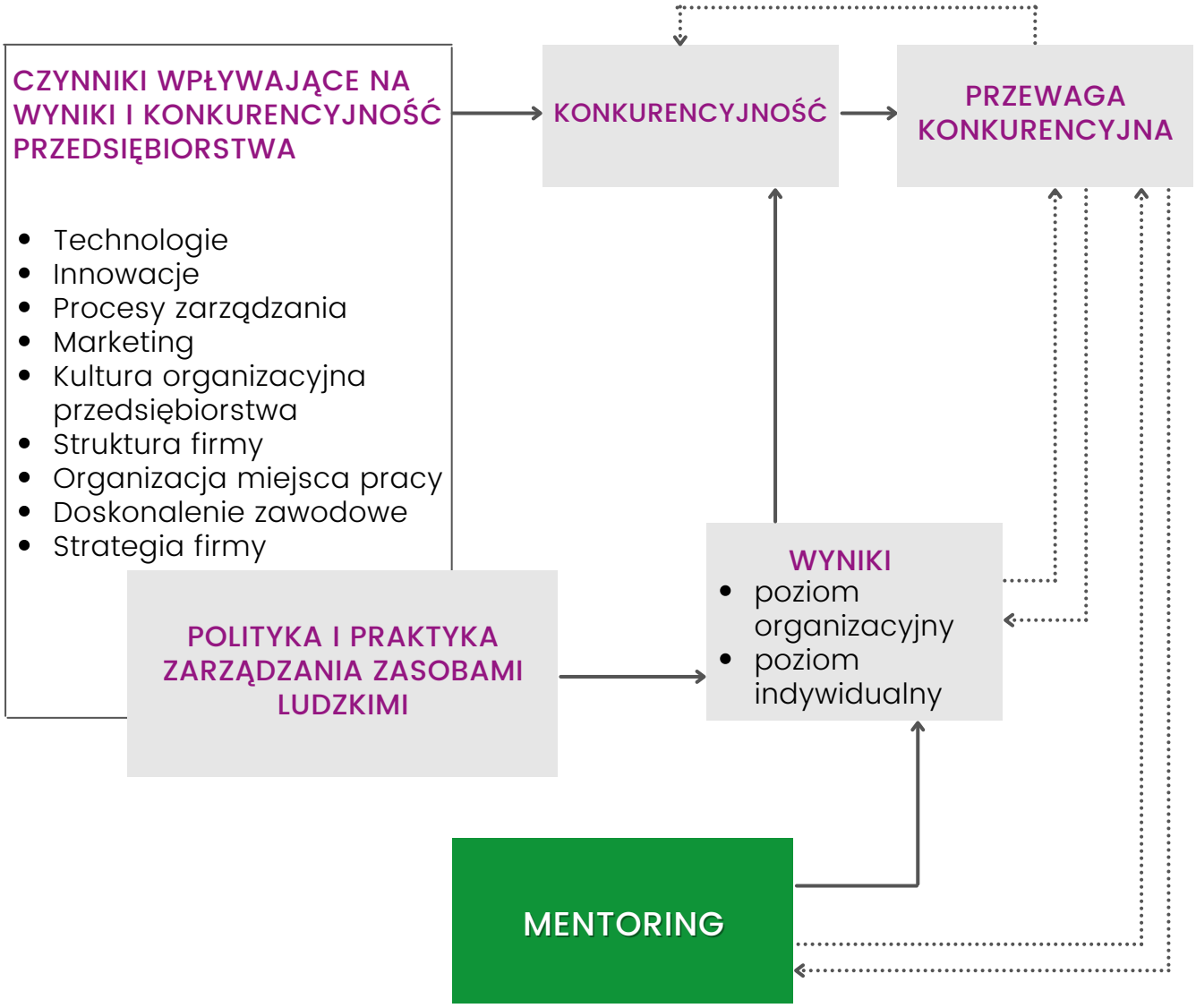
Kluczowe cele mentoringu biznesowego to:

- ✓ Pomoc młodym przedsiębiorcom w osiągnięciu ich celów biznesowych.
- ✓ Zapewnienie zrównoważonego rozwoju firm w fazie początkowej.
- ✓ Włączenie w sieć aktywnych przedsiębiorców i pomoc w nawiązaniu współpracy z nowymi partnerami biznesowymi.
- ✓ Wspieranie innowacyjnej, opartej na wiedzy przedsiębiorczości.
- ✓ Przyczynianie się do doradztwa zawodowego, nowej wiedzy.
- ✓ Przyczynianie się do wymiany doświadczeń i unikania błędów (Konstantinova, 2008).

W związku z powyższym, można zidentyfikować kilka korzyści płynących z mentoringu (Konstantinova, 2008):

- ✓ Programy mentoringowe pomagają młodym przedsiębiorcom ocenić rozpoczętą przez nich działalność oraz zastosowany model biznesowy, dodatkowo pomagają im spojrzeć na firmę "całościowo", identyfikując mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia.
- ✓ Mentor biznesowy może zarówno udzielać porad, jak i dzielić się pomysłami, aby pomóc mentorowanemu w rozwoju. Mentor może również dostarczyć użytecznych wskazówek, aby zapobiec potencjalnym niepowodzeniom mentorowanego i zainspirować go do podjęcia nieplanowanych wcześniej kroków.
- ✓ Główną rolą mentora biznesowego jest słuchanie i stymulowanie myślenia mentorowanego. Mentor pomaga rozwijać pomysły mentorowanego i szybciej znajdować rozwiązania dla wyzwań biznesowych.
- ✓ Mentorowany może korzystać z sieci biznesowej mentora, mentor może pomóc w rozwoju i przyciągnięciu nowych klientów i partnerów do firmy mentorowanego. Mentor może także polecić profesjonalistów, którzy pomogą mentorowanemu w rozwijaniu biznesu.
- ✓ Mentor biznesowy nie jest pracownikiem mentorowanego i nie rozwiązuje za niego wszystkich problemów. Mentorowany musi sam wykonać całą pracę i zainwestować swój czas i wysiłek, aby dokonać zmian w firmie. Mentor pomaga wyznaczyć cele i kamienie milowe oraz wskazuje kierunek działania, aby ułatwić mentorowanemu wprowadzenie zmian.
- ✓ Mentor biznesowy zwraca uwagę mentorowanego na cele, co pomaga mu pozostać na właściwej drodze.
- ✓ Rutyna często pojawia się w działalności biznesowej. Zysk firmy nie wzrasta, bo przedsiębiorca nic nie zmienia w swoich codziennych działaniach, jeżeli firma nie przynosi strat. Celem mentora biznesowego jest stawianie mentorowanemu wyzwań, aby wykonywał dodatkowe czynności, zmieniał podejście, stawał się bardziej nowoczesny, a także rozwijał firmę pod względem technologicznym. To wszystko ma umożliwić długoterminowy wzrost firmy.

Konkurencyjność jest również uznawana za znacząca korzyść płynącą z biznesu (Mathews, 2006). Jak pokazano na Rysunku 5, na konkurencyjność wpływa wiele czynników: technologia, innowacje, marketing itp. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przyczynia się do ogólnej konkurencyjności, która powinna być szczegółowo badana - na poziomie organizacji oraz jednostki. Bez względu na to, jak dobrze opracowana jest polityka zarządzania zasobami ludzkimi, nie da się przewidzieć każdej możliwej sytuacji, która może mieć miejsce w biznesie. Pracując z mentorowanym, mentor nie tylko dzieli się swoim doświadczeniem, ale także pośrednio zyskuje dla samego siebie przewagę konkurencyjną. W sposób bezpośredni, mentor może, poprzez swoje osiągnięcia, poprawić zarówno swoje umiejętności organizacyjne, jak i osobiste. Poprzez interakcję pomiędzy polityką mentoringową, a polityką zasobów ludzkich, firma staje się bardziej konkurencyjna.



Rys. 5. Mentoring jako element zwiększający wyniki i konkurencyjność przedsiębiorstwa
(Mathews, 2006)

1.6. PYTANIA, KTÓRE NALEŻY ZADAĆ MENTOROWI I MENTOROWANEMU

Jednym z zasobów wykorzystywanych przez mentorowanego w celu uzyskania potrzebnych mu informacji jest czas - czas mentorowanego i czas mentora. Jest to zasób, którego wartość nie jest możliwa do obliczenia. Jednak im lepiej przygotowany jest mentorowany, tym efektywniejsze jest spotkanie i tym bardziej ukierunkowane są pytania zadawane mentorowi. Brak przygotowania marnuje czas obu zaangażowanych stron, a pytania zadawane bez wcześniejszego przygotowania są często bezużyteczne. Może to wpłynąć na wydłużenie potrzeby mentoringu.

Aby uzyskać jak najwięcej korzyści z mentoringu, mentorowany powinien posiadać jasny cel, z którego wynika dlaczego potrzebuje on mentora. Dodatkowo może istnieć potrzeba zachęcenia mentora do podjęcia roli mentora. Najłatwiejszym sposobem osiągnięcia tego celu jest przygotowanie się do rozmowy i zadanie pytań (Tabela 3), które odnoszą się do celów zawodowych i wyzwań biznesowych mentora i mentorowanego.

Pytania mentorowanego do mentora

(Miller, 2018)

Tabela 3

PYTANIA ANGAŻUJĄCE
Opowiedz o swojej karierze. Dlaczego zostałeś menedżerem/zdecydowałeś się na założenie firmy?
Jakie korzyści przyniósło Ci wykształcenie? Jakie kursy doszkalające były najbardziej przydatne?
Które cechy Twojego charakteru najbardziej pomogły, a które przeszkadzały podczas Twojej kariery?
Jak podejmujesz decyzje i jak radzisz sobie z "niepopularnymi decyzjami"?
Jak komunikujesz się z pracownikami/kolegami/partnerami? Czy Twoje umiejętności komunikacyjne zmieniły się z czasem?
CECHY OSOBOWOŚCI
Które umiejętności przywódcze były dla Ciebie najtrudniejsze do rozwinięcia?
Jakie cechy zarządzania przejąłeś po swoich poprzednikach?
Co zrobiłbyś inaczej w zakresie zarządzania, gdyby można było cofnąć czas?
ROZWÓJ
Czy kiedykolwiek się pomyliłeś, nie udało Ci się czegoś zrobić lub nie byłeś w stanie czegoś zrobić? Jak się pozbierałeś po porażce?
Jak dodać energii wyczerpanemu zespołowi?
ZASOBY NIEZBĘDNE DO PROWADZENIA BIZNESU/STANOWISKA PRACY
Co byś zrobił, gdyby powierzono Ci obowiązki, na które nie jesteś w 100% gotowy?
Co najbardziej cenisz w swoich pracownikach? Jakie kluczowe cechy wydajności pracowników cenisz najbardziej?
Jakie są codzienne narzędzia motywowania dla Twojego zespołu/pracowników?

PODEJMOWANIE DECYZJI
Jak nauczyłeś się podejmować ryzyko?
Co zrobić, jeśli decyzja była błędna? Czy chcesz o tym powiedzieć swoim pracownikom, kolegom?
Jakie były Twoje najbardziej bolesne decyzje dotyczące biznesu/kariery/zespołu?
KRYZYSY
Jak zachować powściągliwość i koncentrację na pracy w sytuacjach stresowych?
Czy mała firma/dział potrzebuje indywidualnie opracowanego i dostosowanego do potrzeb planu zarządzania kryzysowego?
CHARAKTERYSTYKA MENTOROWANEGO
Jakie są moje mocne strony?
Co uważasz za moje słabe strony i jak mogę je wyeliminować?
Jaki obraz siebie kreuję, kiedy się komunikuję?
Jakie umiejętności musiałbym rozwinąć?
Czy widzisz mnie w jakiejś dziedzinie/na konkretnej pozycji za 5 lat?
Jak mogę stać się bardziej przekonującym negocjatorem?
Czy możesz polecić mi książkę lub inne materiały na temat złożonych rozmów?

Przygotowanie do rozmowy determinuje w 90% sukces komunikacji. Możliwe jest, że mentorowany nie zada wszystkich pytań podczas pierwszej rozmowy z mentorem, jednak pytania te mogą pomóc w ukierunkowaniu rozmowy i w lepszym poznaniu mentora. Możliwe jest również, że po zadaniu pierwszych pytań, to mentor zacznie kontrolować rozmowę i wdroży swój plan rozmowy, wyznaczając cele, rozpoczynając poszukiwanie zasobów, planując przebieg spotkania lub identyfikując najważniejsze kwestie.

Ponadto, biorąc pod uwagę rozwój sytuacji w 2020 roku, kiedy świat został dotknięty pandemią Covid-19, możliwe jest, że pierwsze spotkanie mentora z mentorowanym odbędzie się za pomocą środków elektronicznych. W tym przypadku zaleca się uzgodnienie zasadniczych pytań dotyczących podstawowych zasad mentoringu i oczekiwanych rezultatów.

Zadaniem mentora jest również wcześniejsze umówienie się na spotkanie w celu zapoznania się z informacjami przekazanymi przez mentorowanego, tak aby mogli wspólnie przeprowadzić dobrze zorganizowane spotkanie. Dodatkowo może to pomóc również w rozwiązaniu wszelkich kwestii spornych, które mentorowany może mieć przed rozpoczęciem spotkania (Tabela 4).

Pytania mentora do mentorowanego (MicroMentor)

Tabela 4

PYTANIA ANGAŻUJĄCE
Opowiedz o swojej karierze. Dlaczego zdecydowałeś się na założenie firmy?
Na jakim poziomie jest Twoje wykształcenie i jaka wiedza akademicka przydała Ci się do tej pory?
Jakie cechy Twojego charakteru pomogły Ci do tej pory najbardziej , a jakie przeszkadzały Ci w rozpoczęciu działalności gospodarczej?
Jak komunikujesz się z pracownikami/kolegami/partnerami?
CECHY OSOBOWOŚCI
Które umiejętności są dla Ciebie najtrudniejsze do rozwinięcia?
Co zrobiłbyś inaczej w zakresie zarządzania, gdyby można było cofnąć czas?
ROZWÓJ
Jak się podnosisz po porażce?
Czy należy rozmawiać o niepowodzeniach firmy z pracownikami, jak zmienić kierunek działania po porażce?
Jakie są wady i zalety sytuacji, w której pracownik jest w stanie zrobić więcej niż przewiduje umowa o pracę?
ZASOBY NIEZBĘDNE DO PROWADZENIA BIZNESU/STANOWISKA PRACY
Co najbardziej cenisz u swoich pracowników? Jakie są kluczowe cechy efektywności pracowników, które cenisz najbardziej?
Jakie są codzienne narzędzia motywowania dla Twojego zespołu/pracowników?
PODEJMOWANIE DECYZJI
Co zrobić, jeśli decyzja była błędna? Czy chcesz o tym powiedzieć swoim pracownikom, kolegom?
Jakie były Twoje najbardziej bolesne decyzje dotyczące biznesu/kariery/zespołu?
KRYZYSY
Jak zachować powściągliwość i koncentrację na pracy w sytuacjach stresowych?
Jak planować swoją pracę, aby nie dochodziło do kryzysów?

Pytania te stanowią doskonały pierwszy krok do zbudowania udanej relacji mentoringowej, pomagają skutecznie ocenić, jak i gdzie mentor może pomóc mentorowanemu i jego firmie. Przechodząc przez to ćwiczenie razem, mentor i mentorowany może lepiej zdefiniować właściwą ścieżkę rozwoju.

Zadanie dla mentora

Wyobraź sobie, że stajesz się mentorem kogoś, kto interesuje się Twoim hobby. Przygotuj plan na Wasze pierwsze spotkanie, jednocześnie wyszczególniając etapy rozmowy. Sporządź listę potencjalnych pytań, które mentorowany mógłby chcieć Ci zadać (jako przykładu użyj Tabeli 4).

Zadanie dla mentorowanego

Oceń swoją zgodność z cechami posiadanymi przez doskonałego mentorowanego w skali od 0 do 5 (0 - najniższa ocena; 5 - najwyższa ocena) (Tabela 5).

Samoocena: Czy jesteś doskonałym mentorowanym?

(Opracowanie własne na podstawie strony internetowej Griffith University)

Tabela 5

Cechy	Charakterystyka	Ocena w skali 0-5	Uzasadnienie oceny
Zdolność wytyczania celów, samoświadomość	Jasno określone cele, elastyczne plany, zaangażowanie pracowników.		
Odpowiedzialność za własny wzrost i rozwój	Długoterminowa koncentracja na edukacji i uczeniu się w celu zapewnienia wysokiego poziomu kompetencji i rozwoju.		
Umiejętność udzielania informacji zwrotnych i coachingu	Zdolność do poprawy własnych wyników i dostosowania własnego tempa pracy w oparciu o informacje zwrotne.		
Otwartość na nowe wyzwania, pomysły i kreatywne myślenie	Pozytywne podejście do kreatywnych pomysłów, wyzwań, proaktywne eksperymentowanie, poszukiwanie i znajdowanie nowych rozwiązań, komunikacja i dzielenie się doświadczeniem oraz percepcja i upowszechnianie wiedzy.		
Dostępność dla społeczeństwa i odpowiedzialność	Umiejętność odpowiedzialnego dzielenia się własnymi doświadczeniami ze światem zewnętrznym.		
Dobra organizacja i sumienność	Umiejętność ustalania priorytetów, planowania, organizowania i kontrolowania oraz sumiennego wykonywania zaplanowanych działań.		
Umiejętność bycia pozytywnym, uczenia się, bycia produktywnym, spędzania własnego wolnego czasu i relaksu	Nauka, samodoskonalenie, umiejętność produktywnego wypoczynku, pozytywne nastawienie sprzyjające efektywnym relacjom z ludźmi.		
	*Razem:		

*Im wyższa ocena łączna, tym bardziej doskonały mentorowany.

Pytania do samodzielnego sprawdzenia

1. Czym jest mentoring biznesowy?
2. Jakie są korzyści z mentoringu dla firmy?
3. Jakie są korzyści z mentoringu dla mentorowanych?
4. Jak mentoring może przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności firmy?
5. Jakie są główne korzyści z mentoringu dla mentora?

BIBLIOGRAFIA

1. Asere, A. (2011). Mentorings palīdz iemācīties domāt kā uzņēmējam (Mentoring Helps to Learn to Think like an Entrepreneur). Dienas Bizness, 26/09/2011.
2. Biedrība ,Lietišķo Sieviešu Apvienība" (2012). Mentoringa programma (pakalpojuma apraksts) (Business Women Association. Mentoring Programme (service description)). Znaleziono na: https://www.sif.gov.lv/nodevumi/nodevumi/4949/mentoringa_programma.pdf
3. Biedrība "Līdere" (n.d.). Mentorings (Association Leader. Mentoring). Znaleziono na: https://www.lidere.lv/mentorings/
4. Biznesa mentoru tīkla rokasgrāmata mentoriem un pieredzes pārņēmējiem (Business Mentor Network Handbook for Mentors and Mentees). Znaleziono na: http://new.llkc.lv/sites/default/files/baskik_p/pielikumi/mentorings-vadlinijas.pdf
5. Bizzloans homepage (2020). The Benefits of Mentoring and How to Find Business Mentors. Znaleziono na: https://www.bizzloans.co.nz/2020/01/09/benefits-of-mentoring-how-to-find-business-mentors/
6. BusinessCoaching homepage (n.d.). What is Business Mentoring? https://www.businesscoaching.co.uk/business-mentoring
7. Ekonomikas ministrija (2020), Uzņēmējdarbības vides pilnveidošana (Ministry of Economics. Enhancing the Business Environment). Znaleziono na: https://www.em.gov.lv/lv/uznemejdarbibas-vides-pilnveidosana
8. Gisbert-Trejo, KN., Landeta, J., Albizu, E., & Fernández-Ferrín, P. (2019). Determining effective mentor characteristics in inter-organizational mentoring for managers: an approach based on academics' and practitioners' perspectives. Industrial and Commercial Training, 51(2), 85-103. DOI: https://doi.org/10.1108/ICT-06-2018-0051
9. Griffith University homepage (n.d.) Mentee first meeting checklist. https://www.griffith.edu.au/__data/assets/pdf_file/0023/552263/MENTEE-FIRST-MEETING-CHECKLIST.pdf
10. Informi (n.d.). What is business mentoring about? Znaleziono na: https://informi.co.uk/business-administration/what-business-mentoring-about
11. Konstantinova, E. (2007). Mentoringa kustības rokasgrāmata (Mentoring Movement Handbook). LLU.
12. Konstantinova, E. (2008). Mentorings kā zināšanu pārneses process uzņēmējdarbības veicināšanai Latvijas laukos: promocijas darbs: specialitāte Ekonomika. Jelgava: Latvijas Lauksaimniecības universitāte (Mentoring as a Knowledge Transfer Process for Promoting Entrepreneurship in the Rural Areas of Latvia: doctoral dissertation: specialty Economics. Jelgava: Latvia University of Agriculture). Znaleziono na: https://llufb.llu.lv/dissertation-summary/management/Elina_Konstantinova_prom_d_kopsavilkums_2009_LLU_EF.pdf
13. Latvijas Investīciju un attīstības aģentūra (2009). Labās prakses piemēri mentoringā (Investment and Development Agency of Latvia. Examples of Best Practices in Mentoring). Znaleziono na: http://www.liaa.gov.lv/lv/labas-prakses-piemeri-mentoringa
14. LIAA (2009). Labās prakses piemēri mentoringā (Examples of Best Practices in Mentoring). https://www.marupe.lv/sites/default/files/inline-files/Mentorings.pdf
15. Magnetic Latvia (2018), Kā jaunuzņēmums var tikt pie naudas? (How can a Start-up get Money?) Znaleziono na: https://labsoflatvia.com/aktuali/ka-jaunuznemums-var-tikt-pie-naudas
16. Manikutty, S.(2005). Manager as a Trainer, a Coach, and a Mentor. Vikalpa, April.

17. Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50:370-396
18. Mathews, P. (2006), The role of mentoring in promoting organizational competitiveness. Competitiveness Review, 16(2): 158-169.
19. Memon, J., Rozan, M.Z.A., Ismail, K., Uddin, M., Daud, DzM. (2015). Mentoring an Entrepreneur: Guide for a Mentor. SAGE Open. January-March, 1 –10.
20. Mentoring Complete homepage (n.d.). 3 Common Questions About Starting a Business Mentoring Program. https://www.get.mentoringcomplete.com/blog/starting-a-business-mentoring-program
21. MicroMentor homepage) (n.d.) Six Questions to Maximize Your First Mentoring Conversation. https://www.micromentor.org/blog/questions-maximize-first-mentoring-conversation/
22. Miller, J. (2018). 40 Questions To Ask A Mentor. https://www.forbes.com/sites/jomiller/2018/03/25/40-questions-to-ask-a-mentor/?sh=4a3bbccd261b
23. Montgomery, B.L.(2017). Mapping a Mentoring Roadmap and Developing a Supportive Network for Strategic Career Advancement. SAGE Open April-June 2017: 1 –13.
24. NaudaBiznesam (n.d.). Mentorings (Mentoring). Znaleziono na: https://www.naudabiznesam.lv/atbalsts-jaunajiem-uznemejiem/mentorings/
25. Norvēģijas finanšu instrumenta programma (2014). Rokasgrāmata Latvijas pašvaldību darbiniekiem vietējās ekonomikas attīstības sekmēšana (EEA and Norway Grants Programme. Handbook on Promoting Local Economic Development for Latvian Municipal Employees). Znaleziono na: https://goo.gl/1usYK4
26. SIA "Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija" (2009). Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam (Analytical Research and Strategy Laboratory Ltd. Sustainable Development Strategy of Latvia until 2030). Znaleziono na: https://www.vestnesis.lv/ta/id/191187
27. Šmite, A. (2015). Gribu būt līderis (I Want to be a Leader). Riga: Publisher Raka.
28. The cents of money homepage (2020). 10 Benefits of Being A Mentor. Znaleziono na: https://thecentsofmoney.com/ten-benefits-of-being-a-mentor/
29. Villalon E. (2019). The Successful Mentoring Process. Znaleziono na: https://ericavillalontrader.blogspot.com/2019/04/the-successful-mentoring-process-by.html

2. TWORZENIE TREŚCI W MENTORINGU BIZNESOWYM

Wprowadzenie

W tym rozdziale zostaną opisane następujące główne elementy, które są integralną częścią tworzenia treści biznesowych:

- Tworzenie modelu biznesowego
- Opracowanie strategii biznesowej
- Planowanie i inicjowanie nowych produktów
- Mentoring dla innowacji

Kluczowa koncepcja

Rozpoczęcie nowego biznesu lub stworzenie nowego produktu/usługi nie jest trywialnym zadaniem. Wymaga zdefiniowania początkowych elementów, a także identyfikacji powiązań między niektórymi elementami.

Definicja modelu biznesowego

Jest to pierwszy krok w każdej innowacji produktowej/usługowej. Zgodnie z modelem Business Canvas - zawiera dziewięć podstawowych elementów opisujących różne istotne aspekty działalności biznesowej. Celem modelu jest umożliwienie mentorowanym dokonania samodzielnej oceny swoich pomysłów biznesowych.

Opracowanie strategii biznesowej

Obejmuje kilka ważnych elementów, takich jak rozwój technologiczny produktu/usługi, kluczowe technologie, cele rozwojowe, zbiorczy plan projektów itp.

Czynności związane z planowaniem projektu

Obejmuje wszystkie działania w trakcie trwania projektu, budżet projektu, zespół projektowy oraz tworzenie wykresu Gantta.

2.1. TWORZENIE MODELU BIZNESOWEGO

Szablon projektu modelu biznesowego został zaproponowany przez Alexandra Osterwaldera na podstawie jego wcześniejszych prac nad ontologią modeli biznesowych (Business Model Ontology; Osterwald, Pigneur, 2010). Szablon modelu, zawierający dziewięć podstawowych elementów opisujących różne aspekt biznesu, jest skutecznym narzędziem wspierającym zarządzanie. Jego celem jest umożliwienie przedsiębiorcom zadawania sobie pytań dotyczących ich biznesów (w odniesieniu do zaproponowanych elementów) i umieszczania odpowiedzi w odpowiednich polach schematu.

Business model canvas (schemat modelu biznesowego)

KLUCZOWI PARTNERZY	KLUCZOWE DZIAŁANIA	PROPOZYCJA WARTOŚCI	RELACJE Z KLIENTAMI	SEGMENTY KLIENTÓW
	KLUCZOWE ZASOBY		KANAŁY DYSTRYBUCJI	
STRUKTURA KOSZTÓW		STRUMIENIE PRZYCHODÓW		

Do podstawowych bloków płótna należą:

Kluczowi partnerzy

Celem tego bloku jest optymalizacja działań i redukcja ryzyka poprzez kultywowanie sieci partnerskiej: relacje kupujący-dostawca, współpraca z konkurencją, itp. Zarówno dla MŚP, jak i dla start-upów ważne jest tworzenie sojuszy z partnerami, np. w przypadku konkurowania na rynku oraz łączenia specjalistycznej wiedzy. Powinieneś odpowiedzieć na następujące podstawowe pytania:

- ✓ Kim są kluczowi partnerzy/dostawcy?
- ✓ Jakie są motywacje do zawierania partnerstwa?

Kluczowe działania

Blok ten opisuje najważniejsze działania na rzecz realizacji propozycji wartości firmy. Posiadając wiedzę na temat podstawowych działań firmy, można osiągnąć dogłębne zrozumienie jej propozycji wartości. Działania te nie ograniczają się do produkcji i usług, są także związane z podejściem do rozwiązywania problemów, tworzeniem sieci kontaktów oraz jakością produktu i/lub usługi. Ponadto, mogą być one pomocne w pozyskiwaniu nowych klientów i mogą ułatwiać konkurowanie na rynku. Powinieneś odpowiedzieć na następujące podstawowe pytania:

- ✓ Jakie działania są najważniejsze w: kanałach dystrybucji, relacjach z klientami, strumieniu przychodów?
- ✓ Jakie są kluczowe działania, których wymaga propozycja wartości?

Propozycja wartości

Celem tego bloku jest opisanie zakresu produktów i usług, które firma oferuje, aby zaspokoić potrzeby swoich klientów. Propozycja wartości jest tym, co odróżnia firmę od jej konkurentów. Ten wyróżnik z jednej strony koncentruje się na takich kwestiach jak: cena, obsługa, szybkość i warunki dostawy, a z drugiej strony na: jakości (w tym na projekcie produktu), statusie marki oraz wrażeniach i satysfakcji klienta. Powinieneś odpowiedzieć na następujące podstawowe pytania:

- ✓ Jaka jest podstawowa wartość, którą firma dostarcza klientowi?
- ✓ Jakie potrzeby klientów zaspokaja firma?

Relacje z klientami

Ten blok identyfikuje rodzaj relacji, który chcesz stworzyć z poszczególnymi segmentami klientów. Im szersza baza klientów, tym ważniejsze jest podzielenie ich na różne grupy docelowe. Do różnych form relacji z klientami należą: bezpośrednie doradztwo, dedykowana pomoc, samoobsługa, usługi zautomatyzowane, społeczności, współtworzenie. Wysokiej jakości produkt lub usługa zapewni dobre i stabilne relacje z klientem w przyszłości. Firma powinna odpowiedzieć na następujące podstawowe pytania:

- ✓ Jakich relacji oczekuje od firmy klient docelowy?
- ✓ W jaki sposób firma może zintegrować działania względem klientów?

Segmenty klientów

Blok ten identyfikuje, do jakich klientów firma kieruje swoje usługi, biorąc pod uwagę ich różne potrzeby. Ponieważ firmy często świadczą usługi dla więcej niż jednej grupy klientów, rozsądne jest podzielenie ich na segmenty. Doprowadzi to do większej satysfakcji klienta, co z kolei przyczyni się do stworzenia dobrze zdefiniowanej propozycji wartości. Różne segmenty mogą przynależeć do następujących kategorii: rynek masowy, rynek niszowy, segmentowany, zdywersyfikowany, wielostronna platforma/rynek. Firma powinna odpowiedzieć na następujące podstawowe pytania:

- ✓ Dla jakich segmentów firma tworzy wartość?
- ✓ Kto jest najważniejszym klientem firmy?

Kluczowe zasoby

Celem tego bloku jest opisanie zasobów, które są niezbędne do stworzenia wartości dla klienta. Są to środki, których firma potrzebuje, aby służyć swoim klientom. Zasoby mogą być szeroko skategoryzowane jako fizyczne, intelektualne (wiedza, marka, patenty, know-how, itp.), finansowe (przepływ środków i źródła dochodu) lub ludzkie. Firma powinna odpowiedzieć na następujące podstawowe pytania:

- ✓ Jakie są kluczowe zasoby potrzebne do stworzenia propozycji wartości?
- ✓ Jakie są najważniejsze zasoby związane z kanałami dystrybucji, relacjami z klientami, strumieniem przychodów?

Kanały dystrybucji

Ten blok identyfikuje sposoby, za pomocą których firma dostarcza propozycję wartości do swoich docelowych klientów. Każda organizacja zajmuje się komunikacją, dystrybucją i kanałami sprzedaży, które identyfikują sposób, w jaki firma komunikuje się ze swoimi klientami. Ważnym elementem jest miejsce zakupu oraz dostawa produktu i/lub świadczonych usług. Istnieje pięć etapów przemieszczania produktu/usługi poprzez kanały do klientów: świadomość produktu, zakup, dostawa, ocena i satysfakcja oraz obsługa posprzedażowa. Aby dobrze wykorzystać kanały i dotrzeć do jak największej liczby klientów, wskazane jest łączenie kanałów off-line (sklepy tradycyjne) i on-line (sklepy internetowe). Firma powinna odpowiedzieć sobie na następujące podstawowe pytania:

- ✓ Jakimi kanałami można dotrzeć do klientów?
- ✓ Które kanały działają najlepiej? Ile one kosztują? Jak można je zintegrować z działaniami firmy i klientów?

Struktura kosztów

Celem tego bloku jest opisanie najważniejszych elementów finansowania działalności w ramach różnych modeli biznesowych. Badając strukturę kosztów, powinieneś oszacować, jaki jest minimalny obrót, który należy osiągnąć, aby osiągnąć zysk. Struktura kosztów uwzględnia: korzyści skali, koszty stałe i zmienne oraz korzyści z zysku. Często organizacja wybiera kompromis pomiędzy wykorzystaniem i usunięciem kilku kluczowych zasobów w celu obniżenia kosztów. Powinieneś odpowiedzieć na następujące podstawowe pytania:

- ✓ Co jest największym kosztem w Twojej firmie?
- ✓ Które kluczowe zasoby/działania są najdroższe?
- ✓ Za jaką propozycję wartości są skłonni zapłacić Twoi klienci?

Strumienie przychodów

Blok ten opisuje sposób, w jaki firma uzyskuje przychody od każdego z wyróżnionych segmentów klientów. Oprócz struktury kosztów, strumienie przychodów pozwolą na lepsze zrozumienie modelu przychodów firmy. Na przykład, ilu klientów potrzebuje organizacja w skali roku, aby wygenerować zysk? Ile przychodów firma potrzebuje, aby osiągnąć próg rentowności? Strumienie przychodów są najważniejszymi czynnikami kosztotwórczymi. Istnieje kilka sposobów generowania strumienia przychodów: sprzedaż aktywów, opłata za użytkowanie, opłaty abonamentowe, użyczenie/leasing/wynajem, licencjonowanie, opłaty brokerskie, reklama. Powinieneś odpowiedzieć na następujące podstawowe pytania:

- ✓ Za jaką propozycję wartości są skłonni zapłacić Twoi klienci?
- ✓ Za co i w jaki sposób płacą obecnie? W jaki sposób woleliby płacić?
- ✓ Jak duży jest udział każdego strumienia przychodów w ogólnych przychodach?

2.2. JAK ROZPOCZĄĆ BIZNES

Wiele osób tworzy swoje pomysły biznesowe rozglądając się wokół siebie i zastanawiając się, jakie rodzaje biznesów dobrze sobie radzą. Decydują się wtedy po prostu na powielenie biznesu, który wydaje się im, że dobrze prosperuje. Nie zawsze okazuje się to opłacalnym rozwiązaniem. Kopiowanie innego biznesu jest jedną z dostępnych możliwości, ale konieczne jest bardzo dokładne zbadanie otoczenia rynkowego, liczby i zachowań klientów, tak, aby dokładnie zrozumieć z czego wynika sukces danego pomysłu.

ILudzie często wpadają na swoje pomysły biznesowe dzięki identyfikacji tego, w czym są dobrzy. Na tej podstawie decydują, jak mogą wykorzystać swoje umiejętności do rozpoczęcia działalności gospodarczej, zakładając, że ich umiejętności przyciągną potencjalnych klientów. To założenie opiera się raczej na przeczuciu, niż na solidnym badaniu rynku. Dlatego też, jeśli masz juz jakiś pomysł na biznes, będziesz musiał zadać sobie następujące pytania:

- ✓ Czy istnieje rynek dla tego typu produktów lub usług?
- ✓ Czy niewiele podobnych firm oferuje taki produkt lub usługę?
- ✓ Czy rynek jest wystarczająco duży, aby można było się na nim utrzymać i rozwijać?
- ✓ Jeśli ryniek nie jest wystarczająco duży, czy mój biznes będzie na tyle inny lub wystarczająco opłacalny, aby przyciągnąć wielu klientów w dłuższej perspektywie?

Jeśli odpowiedź na pytania jest negatywna, powinieneś jeszcze raz przyjrzeć się swojemu pomysłowi na biznes, zanim zainwestujesz więcej czasu lub pieniędzy w jego dalszy rozwój. Teraz, kiedy już zrozumiałeś, co składa się na dobry pomysł na biznes, powinieneś wykorzystać dostępne możliwości biznesowe, które odpowiadają Twoim umiejętnościom i upodobaniom. Możesz to zrobić systematycznie, wykonując poniższe kroki:

- **KROK 1** Przeanalizuj swoje szczególne zainteresowania, umiejętności i doświadczenie
- **KROK 2** Sporządź listę dostępnych szans biznesowych
- **KROK 3** Dopasuj szanse biznesowe do swoich zainteresowań, umiejętności i doświadczenia
- **KROK 4** Analizuj mocne i słabe strony odpowiednich okazji biznesowych
- **KROK 5** Wybierz najbardziej odpowiedni pomysł na biznes

Najlepsze efekty osiągniesz wtedy, gdy będziesz robił to, co kochasz i gdy masz silne przekonania względem tego co i jak robisz. Poradzisz sobie najlepiej, gdy będziesz mieć odpowiednie umiejętności, a przewagę zyskasz, jeśli będziesz mieć trochę praktycznego doświadczenia.

Twoje szczególne zainteresowania

Twoje szczególne zainteresowania w odniesieniu do pomysłu na biznes oznaczają rzeczy, które uwielbiasz robić lub chciałbyś robić - czyli hobby i inne kreatywne zajęcia. Może to być np. tworzenie baz danych czy rozmowy z ludźmi. Możesz również mieć silne przekonania co do tego, jak powinno się prowadzić firmę, np. jak powinna traktować swoich pracowników, klientów, środowisko itp.

Być może wiesz, jakiego rodzaju i jakiej jakości produkty i usługi chciałbyś dostarczać. Może wiesz co zrobić, aby klienci byli zadowoleni, co zrobić, aby nie szkodzić środowisku lub nie stwarzać problemów dla społeczności itd. Takie uczucia będą miały również wpływ na wybór pomysłu na biznes. Twój biznes prawdopodobnie odniesie większy sukces, jeśli będzie zgodny z Twoimi przekonaniami i wartościami. Najlepszym sposobem na przeanalizowanie swoich upodobań i przekonań jest zrobienie listy wszystkich rzeczy, które lubisz robić i w które wierzysz, a następnie ocenienie ich w skali na przyklad od 1 do 3.

Twoje umiejętności i doświadczenie

Wiele osób ma trudności, gdy prosi się je o wymienienie swoich umiejętności. Mają tendencję do niedoceniania wielu rzeczy, w których są dobrzy, myśląc, że każdy potrafi je robić.

Najlepszym sposobem na dokonanie bilansu swoich umiejętności jest sporządzenie listy umiejętności - rzeczy, które umiesz robić dobrze. Możesz podążać tą ścieżką:

- ✓ Co robiłem dobrze w szkole?
- ✓ Co robiłem dobrze w moich poprzednich miejscach pracy?
- ✓ Co robię dobrze w mojej obecnej pracy/zawodzie?
- ✓ Jakich specjalnych umiejętności nauczyłem się w mojej rodzinie?
- ✓ O jaką pomoc proszą mnie inni ludzie?
- ✓ Co udało mi się dobrze zorganizować?

Sporządzenie listy dostępnych możliwości biznesowych

Biznes utrzymują się dzięki dostarczaniu produktów i usług, których ludzie chcą i do których nabycia mają wystarczającą siłę nabywczą. Twój sukces w biznesie zależy od dostarczania takich produktów i usług, które mają możliwość przyciągnięcia klientów oraz wypełnienia niszy na rynku.

Nisze rynkowe to produkty i usługi, których wielu klientów chce, ale nie znajduje ich na rynku lub, które są dostępne na rynku, ale z których klienci nie są zadowoleni.

Po opracowaniu wyczerpującej listy nisz rynkowych, zastanów się, jaki rodzaj działalności biznesowej jest najbardziej odpowiedni do wykorzystania szans, które te nisze rynkowe zapewniają, a mianowicie:

- ✓ Biznes produkcyjny, czyli taki, który będzie wytwarzał zidentyfikowany produkt niszowy, np. produkcja zabawek, mebli, odzieży itp.
- ✓ Przedsiębiorstwo prowadzące działalność usługową, tj. przedsiębiorstwo, które będzie świadczyć zidentyfikowaną usługę niszową, np. pralnia, dostawa kanapek, dostawca usług transportowych itp.
- ✓ Działalność detaliczna/handlowa, tj. sklep detaliczny, sklep typu cash-and-carry, hurtownia itp.

W zależności od produktu, który wybierzesz, założenie firmy produkcyjnej zwykle będzie wymagało większego kapitału początkowego. Założenie manufaktury oznacza również dłuższy okres czasu zanim zaczniesz osiągać zyski. Działalność usługowa może być rozpoczęta z mniejszym kapitałem początkowym i może szybciej przynieść Ci zyski finansowe. Wymagania dotyczące kapitału początkowego dla działalności detalicznej/handlowej różnią się w zależności od lokalizacji działalności i asortymentu sprzedawanych produktów,.

Przejrzyj wyczerpującą listę nisz rynkowych, którą sporządziłeś, pomyśl dokładnie o możliwościach biznesowych, jakie otwiera każda nisza. Następnie dokonaj wstępnej selekcji dostępnych możliwości biznesowych do dalszej analizy wybierając te, które przemawiają do Ciebie najbardziej.

2.3. OPRACOWANIE STRATEGII BIZNESOWEJ

Przed opracowaniem biznesplanu, mentorowany powinien przystąpić do stworzenia strategii nowego produktu/usługi. Krytycznym elementem strategii rozwoju firmy jest zarówno plan technologiczny jak i plan pozycjonowania nowego produktu/usługi na rynkach. Głównym celem opracowania strategii biznesowej jest zapewnienie systematycznego podejścia do rozwoju innowacji, stworzenie bazy dla każdego indywidualnego projektu innowacji, który MŚP i start-upy planują zrealizować.

Koncepcja strategii rozwoju dostarcza podstawowych mechanizmów, które mają na celu zsynchronizowanie planowania biznesowego i projektów. Pierwszym z nich jest identyfikacja celów rozwojowych, czyli przełożenie przez mentorowanego swojej strategii biznesowej na konkretne potrzeby rozwojowe. Cele te koncentrują się na takich cechach rozwoju, jak: czas, wydajność i liczba nowych produktów/usług wraz z możliwościami rozwoju.

Drugim mechanizmem jest zbiorczy plan projektów, w którym mentorowany decyduje o kombinacji projektów, które dobrze współgrają ze strategią biznesową i możliwościami firmy. Rozwój obu mechanizmów zależy od dobrze wykonanej analizy:

- ✓ Rynków, kluczowych segmentów klientów, projekcji potrzeb i pragnień klientów, konkurencji, co w efekcie daje strategię produktowo-rynkową.
- ✓ Technologii, rozwoju kluczowych technologi wraz z audytem istniejącego stanu technologicznego, co w efekcie daje strategię technologiczną.

Nie istnieje jedna, najlepsza strategia. Istnieje jednak proces planowania strategicznego. Należy się nim kierować przy określaniu strategii, jaką należy przyjąć dla danego przedsięwzięcia. Na proces planowania składają się z 4 etapy:

- ✓ Etap przesłanek - określenie charakteru przedsięwzięcia.
- ✓ Etap analizy - analiza możliwości, potencjału przedsięwzięcia oraz identyfikacja wyróżniających kompetencji.
- ✓ Etap opracowywania strategii - opracowanie strategii przedsięwzięcia oraz opracowanie strategii wspierających.
- ✓ Etap realizacji - zgromadzenie niezbędnych zasobów, ustalenie zasad kontroli i rozpoczęcie działań.

Istnieją trzy główne rodzaje strategii ogólnych mających zastosowanie w odniesieniu do nowych i wyłaniających się przedsiębiorstw.

Strategie zróżnicowania

Opierają się na tworzeniu dla klienta wartości przewyższającej wartość dostępną na rynku. Strategie te są użyteczne, ponieważ pozwalają na uzyskanie wyższej ceny za produkt. Wysokie zyski pozwalają łagodzenie błędów wynikających z kalkulacji kosztów, albo na inwestycję w przedsiębiorstwo, w celu udoskonalenia lub dalszego rozwou produktu.

Strategie przywództwa niskokosztowego

Zazwyczaj strategia ta nie jest odpowiednia w odniesieniu do większości nowych przedsięwzięć, ponieważ wymaga wysokiego względnego udziału w rynku. Jeśli jednak nowe przedsięwzięcie może obniżyć koszty produkcji (na przykład poprzez wprowadzenie tańszej, bardziej efektywnej metody wytwarzania produktu) lub zmniejszyć koszty ogólne, to jest to możliwe. Przedsiębiorca jednak musi stale obniżać koszty produktu, jeśli chce zachować pozycję lidera niskokosztowego. Nalezy pamiętać, że nie może się to odbywać kosztem jakości.

Strategie koncentracji

Łączą one w sobie elementy zarówno strategii zróżnicowania, jak i przywództwa niskokosztowego. Strategie koncentracji nie są zorientowane na udział w rynku. Są one raczej zorientowane na obsługę rynku docelowego w najlepszy możliwy sposób. Klienci chętnie płacą producentowi dodatkową opłatę za wyjątkową obsługę.

2.4. BIZNESPLAN: TYPOWA ZAWARTOŚĆ

Typowa zawartość biznes planu obejmuje wszystkie najważniejsze kwestie i ma na celu przekonanie czytelnika, że plan jest warty przeczytania w całości.
Opis działalności obejmuje :

- ✓ Proponowany status prawny przedsiębiorstwa
- ✓ Kadrę zarządzającą i pełnione przez nią funkcje
- ✓ Sojusze strategiczne/partnerstwo z innymi przedsiębiorstwami
- ✓ Misję, cele krótkoterminowe i długoterminowe
- ✓ Charakter produktu (towaru/usługi)

Plan marketingowy jest kluczową częścią biznesplanu. Jeśli szacowana sprzedaż nie zostanie osiągnięta, wpływa to na rentowność projektu. Podobnie, zbyt optymistyczna prognoza sprzedaży może sprawić, że plan będzie wydawał się finansowo wykonalny. Niestety, sporządzenie dokładnych prognoz wielkości sprzedaży są często bardzo trudne, choćby dlatego, że prawie niemożliwe jest przewidzenie reakcji konkurentów lub klientów.

Działanie i produkcja to część planu opisująca, w jaki sposób towary lub usługi będą wytwarzane lub dostarczane, zawiera:

- ✓ Wymagania dotyczące sprzętu
- ✓ Źródła zaopatrzenia zarówno w sprzęt, jak i surowce
- ✓ Potrzeby lokalowe

W odniesieniu do wymogów kadrowych: oświadczenie dotyczące liczby potrzebnych pracowników i ról przez nich pełnionych. Co do aspektów finansowych: plan powinien zawierać prognozy finansowe, rachunek przepływów pieniężnych i bilans. Sformułowanie misji służy jako formalna deklaracja tego, co organizacja stara się osiągnąć w dłuższej perspektywnie. Dobrze napisana misja firmy zawiera następujące kluczowe elementy:

Orientacja na klienta/definicja biznesu: Jednym z najważniejszych elementów misji jest jasna i zwięzła definicja biznesu. Zasadniczo będzie to odpowiedź na trzy pytania: "Czym jest nasz biznes? Czym będzie? Czym powinien być?".
Przedstawienie wizji. Ogólne oświadczenie co do ostatecznego celu organizacji. Na przykład wizja Microsoftu brzmi: "Wzmocnić potencjał ludzi poprzez wspaniałe oprogramowanie - w dowolnym czasie, w każdym miejscu i na każdym urządzeniu". Generalnie wizje mogą być dość ambitne i zaprojektowane tak, aby generować "intencje strategiczne. Argumentami przemawiającymi za takimi działaniami jest: (1) komunikowanie kierunku, (2) pomoc w kierowaniu procesem podejmowania decyzji, (3) zachęcanie do innowacji w zarządzaniu zasobami i zmuszanie kierownictwa do poszukiwania usprawnień w sposobie prowadzenia organizacji.
Odzwierciedlenie wartości filozoficznych, które wpływają na podejmowanie decyzji, zachowania organizacyjne i kulturę. Deklaracja jak organizacja będzie zarządzana i jakie wartości są dla niej ważne.
Kluczowe cele - zdefiniowane kamienie milowe, które określają, co musi być zrobione, jeśli misja ma zostać osiągnięta. Aby cele były znaczące, powinny posiadać cztery cechy charakterystyczne: (1) powinny być precyzyjne i mierzalne, (2) powinny dotyczyć ważnych kwestii, (3) powinny stanowić wyzwanie, ale realistyczne, oraz (4) powinny posiadać określony czas realziacji.
Odzwierciedlenie zaangażowania organizacji na rzecz interesariuszy: Dobrze skonstruowane deklaracje misji będą zawierały oświadczenie o zobowiązaniu organizacji wobec jej interesariuszy wraz z opisem, w jaki sposób organizacja zamierza uwzględnić żądania interesariuszy w swoich strategiach.
Opis tego, w jaki sposób organizacja jest zarządzana.
Wymiar etyczny: każda organizacja musi tworzyć kulturę, która podkreśla znaczenie etyki. Te wartości etyczne muszą być włączone do misji przedsiębiorstwa.

Plan marketingowy i strategia marketingowa

Plan marketingowy jest najważniejszą częścią biznesplanu, ponieważ odnosi się do sedna tworzonego biznesu oraz tego, w jaki sposób będzie on w stanie generować sprzedaż w istniejących warunkach rynkowych. Każdy początkujący przedsiębiorca powinien pozyskać do swojego zespołu kompetentnego specjalistę od marketingu. Na plan marketingowy składają się z następujące obszary:

Definicja rynku i możliwości - w tej części planu marketingowego przedsiębiorca opisuje: jaki problem znalazł, jaki jest jego zakres i jakie produkty lub usługi mogą go rozwiązać, jakie jest zapotrzebowanie na produkt lub usługę na rynku oraz jakie możliwości generowania przychodów stwarza rynek. Analiza marketingowa bada różne segmenty rynku w celu określenia potrzeb konsumentów oraz w celu ustalenia, jakie produkty na rynku zaspokajają te potrzeby oraz jakie trendy pojawiają się na rynku:

- ✓ Segmentacja geograficzna dostarcza informacji o gospodarstwach domowych w określonych obszarach geograficznych - wielkość, dochód, pochodzenie etniczne, itp. ogólnie związane z konsumpcją.
- ✓ Segmentacja demograficzna bada rynek w oparciu o etapy życia, wiek, płeć, dochody i klasę społeczną konsumentów.
- ✓ Segmentacja psychograficzna - oparta na stylu życia, wartościach osobistych i postawach.
- ✓ Segmentacja behawioralna - oparta na znajomości produktu przez klientów, miejscu zakupu, intensywności użytkowania, korzyściach, lojalności, itp.

Konkurencja i inne wpływy - określenie warunków w zewnętrznym otoczeniu biznesowym: wpływu konkurencji i regulacji rządowych.

Strategia marketingowa określa, w jaki sposób możliwości rynkowe i narzędzia marketingowe, które są dostępne dla firmy, zostaną wykorzystane do osiągnięcia pożądanego poziomu sprzedaży. Strategia marketingowa obejmuje dystrybucję, reklamę i promocję, ustalanie cen, zachęty do sprzedaży, analizę lokalizacji itp.

Prognozy sprzedaży: przewidywany wzrost sprzedaży, przewidywany udział w rynku, sprzedaż według okresu, sprzedaż według produktu lub usługi oraz sprzedaż według klienta.

Materiały pomocnicze: celem jest uczynienie biznesplanu bardziej przekonującym poprzez zapewnienie dokumentów takich jak: listy intencyjne, listy poparcia, pozytywne recenzje w artykułach, badania branżowe i wizualizacje.

Plan operacyjny

Plan operacyjny opisuje, w jaki sposób produkty lub usługi będą tworzone - surowce, procesy produkcyjne (maszyny i urządzenia), organizacja pracy, dostawcy, harmonogram itp. Plan operacyjny obejmuje (Ford i in., 2007):

- ✓ Rozwój produktu: opis działań na rzecz rozwoju produktów i usług, które firma przeprowadziła lub jeszcze podejmie.
- ✓ Produkcja: opis wyposażenia, materiałów, technologii wytwarzania produktów (linie montażowe i robotyka), zapotrzebowania na siłę roboczą; zdolności produkcyjne, programy zapewnienia jakości.
- ✓ Konserwacja i serwis. Wsparcie, które firma zapewnia po sprzedaży produktu lub usługi.
- ✓ Wpływy zewnętrzne, takie jak wymagania dotyczące bezpieczeństwa pracy i kontrola państwa nad zanieczyszczeniem środowiska.

Zarządzanie i organizacja

Ta część biznesplanu zawiera następujące informacje (Ford i in., 2007):

- ✓ Zespół Zarządzający/zasady: opis kluczowych osób, które tworzą i rozwijają funkcjonujące przedsiębiorstwo, a także opis ekspertów, inwestorów, przedsiębiorców i członków zarządu mających duży wpływ na sukces lub porażkę firmy.
- ✓ Schemat organizacyjny: przedstawia wizualnie podział obowiązków w organizacji.
- ✓ Polityka i strategia: opis mechanizmów i praktyk w zakresie doboru, szkolenia oraz systemu wynagradzania i zachęt finansowych dla pracowników.

Struktura i kapitalizacja

Ta część biznesplanu określa, jaka będzie forma prawna nowego przedsiębiorstwa (jednoosobowa działalność gospodarcza, spółka komandytowa, korporacja, itp.) oraz w jaki sposób będzie ono kapitalizowane, tzn. jakie zasoby finansowe są potrzebne firmie, aby przetrwać po etapie początkowym (dostępne zasoby finansowe oraz te, które mają być dostępne w przyszłości): kredyty terminowe, obligacje zamienne, akcje uprzywilejowane, skumulowane akcje uprzywilejowane, akcje zwykłe, itp. (Ford i in., 2007).

Plan finansowy

Plan finansowy jako część biznesplanu prognozuje wyniki finansowe firmy. Wysokie oczekiwane wyniki finansowe, które są dobrze uzasadnione podnoszą atrakcyjność biznesu. Dobrze jest przedstawić w nich dokładne szacunki spodziewanych przychodów, a jeśli występują odchylenia, należy je dobrze wyjaśnić. Wskazane jest rozważenie kilku scenariuszy - mniej lub bardziej optymistycznych co do spodziewanych wyników finansowych i dalszych działań przedsiębiorcy. Ważne jest, aby prognozy były aktualizowane w przypadku zmian zewnętrznych lub wewnętrznych zachodzących w odniesieniu do przedsiębiorstwa. Plan finansowy obejmuje następujące elementy (Ford i in., 2007):

- ✓ Główne argumenty i założenia, na których oparte są prognozy finansowe.
- ✓ Przewidywane rachunki zysków i strat na okres co najmniej trzech lat.
- ✓ Szczegółowe prognozy przepływów pieniężnych na pierwsze dwa lata.
- ✓ Bilans firmy na początku nowego przedsięwzięcia oraz przewidywane bilanse na koniec roku w dla najmniej trzech lat.

2.5. MENTORING DLA INNOWACJI

Programy mentoringowe promujące innowacyjność w organizacjach są skuteczne, gdy koncentrują się na tworzeniu poczucia przynależności innowatorów do kultury organizacyjnej poprzez wykorzystanie mentoringu koleżeńskiego, który zachęca do współpracy, pracy zespołowej i budowania zaufania jako warunków rozwoju kreatywnego myślenia i innowacyjności w organizacji. Klasyczny typ mentoringu jest tu bardzo przydatny.

Im bardziej doświadczeni i rozważni członkowie firmy stają się mentorami młodszych i niedoświadczonych innowatorów (którzy potrzebują wskazówek w zakresie rozwoju i kształtowania umiejętności miękkich), tym lepsza integracja z organizacją dzięki omawianiu misji, wizji i celów organizacyjnych. Kolejnym rodzajem mentoringu, który zachęca do innowacji, jest mentoring odwrotny, w którym mentorzy należą do niższych szczebli organizacyjnych, a protegowani są wyżej w hierarchii. Relacja pomiędzy mentorem i mentorowanym przynosi wiele niespodzianek dla obu stron, pomagając mentoroanym wyjść z rutyny, rozwinąć nowe umiejętności, uzyskać dostęp do nowych pomysłów, podczas gdy mentorzy zaczynają czuć się doceniani i rozwijają swoje umiejętności przywódcze.

Ta bliska współpraca zachęca do tworzenia nowych projektów i produktów (Moon, 2014). Początkujący przedsiębiorcy potrzebują innego rodzaju wsparcia na początku, w środku i na końcu relacji z mentorem. W pierwszej fazie relacji wymagane jest dopasowanie pomiędzy mentorem a mentorowanym, a także zaspokojenie jego potrzeb w zakresie zachęty, wsparcia, pomocnych rad i przydatnych pomysłów.

Podczas rozpoczynania działalności gospodarczej, mentor jest osobą, która ma doświadczenie i może wesprzeć mentorowanego swoim doświadczeniem. W trakcie relacji, wsparcie mentora jest potrzebne, ale nie tyle na poziomie teoretycznym, co praktycznym. W ostatniej fazie, główną troską mentora jest upewnienie się, że mentorowany wie jak wykorzystać w biznesie to, czego nauczył się w trakcie relacji i może rozwijać swój biznes całkowicie niezależnie i to w sposób zrównoważony. Wyniki pokazują, że sukces zależy od zmniejszenia zależności od mentora i od jednoczesnego wzmocnienia pozycji mentorowanego i rozwoju jego pewności siebie (Cull, 2006).

Udana interakcja pomiędzy mentorami a przedsiębiorcami zależy od trzech czynników: typu przedsiębiorcy, podejmowanych decyzji w zakresie przedsiębiorczości oraz fazy przedsiębiorczości. Kreatywni przedsiębiorcy, zwani również "liderami innowacji", tworzą innowacyjne produkty i prezentują je na rynku. Są to ludzie, którzy potrafią wyjść poza ramy standardowego myślenia, potrafią myśleć inaczej niż inni, aby znaleźć rozwiązania istniejących problemów klientów. Ten typ przedsiębiorców rozwija branże zaawansowanych technologii i ma duży wpływ na badania i rozwój (B+R).

Również przedsiębiorcy bazujący na technologii (technoprzedsiębiorcy) mają tendencję do skupiania się na wynalazkach i innowacjach. Skupiają się oni również na: opracowywaniu produktów zaawansowanych technologicznie, inwestowaniu dużych pieniędzy w badania i rozwój oraz na przyciąganiu naukowców i inżynierów do swojej działalności. Te dwa typy przedsiębiorców będą pasować do mentorów, którzy są zaangażowani w badania i rozwój. W przypadku, gdy ich styl podejmowania decyzji jest typem "samotnego strażnika", nie będą potrzebowali mentora podczas tworzenia modelu biznesowego przyszłego przedsiębiorstwa (w fazie koncepcyjnej przedsiębiorczości), ponieważ myślą niezależnie i potrafią podejmować decyzje samodzielnie. Mogą oni potrzebować jedynie wsparcia psychologicznego (Memon i in., 2015). Jeśli jednak styl podejmowania decyzji przez mentorowanych jest określany jako styl "wątpiących umysłów", wówczas początkujący przedsiębiorcy będą potrzebowali mentora nie tylko w początkowych etapach rozpoczynania działalności gospodarczej. Tacy mentorowanie odznaczają się dużą niepewnością co do poprawności podejmowanych przez nich decyzji. Są to przedsiębiorcy, którzy są bardzo niedoświadczeni, niepewni siebie i mniej skłonni do podejmowania ryzyka, dlatego wolą zbadać wszystkie alternatywy, uzyskać dodatkowe informacje z zaufanego źródła i wsparcie doświadczonego mentora, aby ostatecznie dojść do rozwiązania.

Strategie komunikacyjne służą osiągnięciu głównych celów w komunikacji mentor-protegowany. Celem komunikacji jest (Radu Lefebvre & Redien-Collot, 2013):

1. Adaptacja do rynku (konformizm) - uwzględnianie zasad panujących na rynku przy tworzeniu projektu biznesowego (projekt powinien być zgodny z istniejącymi praktykami rynkowymi, oczekiwaniami, zasadami i regulacjami). Mentorzy zachęcają początkującego przedsiębiorcę do dostosowania się do warunków ekonomicznych, społecznych, kulturowych i rynkowych otoczenia poprzez strategie perswazji i zaangażowania.

2. Wyróżnienie się od rynku - odejście od istniejących na rynku produktów i usług poprzez przekształcenie starych lub stworzenie nowych, które nie istnieją na rynku, a mają istotną wartość dla klientów. Poprzez strategie komunikacji opartych na krytyce i prowokacji, mentor zwiększa motywację protegowanego do bycia innowacyjnym, do myślenia i działania poza istniejącymi normami, przekonaniami i wartościami w celu zaoferowania czegoś nowego i stanowiącego wyzwanie.

Podczas tworzenia biznesplanu, aby osiągnąć pierwszy cel, początkujący przedsiębiorca musi posiadać niezbędną wiedzę i stosować się do istniejących reguł rynkowych. Aby osiągnąć drugi cel, przedsiębiorca potrzebuje kreatywności i innowacyjności (Radu Lefebvre & Redien-Collot, 2013). Biznesplan jest przydatnym narzędziem do opracowania pomysłu na biznes, oceny jego potencjału, pozyskania finansowania, zbudowania działającego przedsiębiorstwa w odpowiedniej formie prawnej oraz określenia krótko- i średnioterminowych celów biznesowych.

ZADANIE

Stwórz model biznesowy, strategię i projekt dla nowej usługi, którą planujesz wprowadzić na rynek. Napisz szczegółowy i kompletny biznesplan oparty na stworzonym przez Ciebie modelu biznesowym. Możesz skorzystać w tym celu z narzędzi InnoTools:
http://innoplatform.eu/index.php/en/innotoolsselectpath

Pytania do samodzielnego sprawdzenia

1. Jakie elementy powinien zawierać biznesplan, aby przyciągnąć inwestorów?

2. Czy przy tworzeniu biznesplanu przedsiębiorca musi dokonać pełnej analizy warunków rynkowych? Dlaczego jest to konieczne?

3. Co powinna zawierać strategia biznesowa nowego przedsięwzięcia gospodarczego?

4. Jaką strategię komunikacji może zastosować mentor, aby zachęcić przedsiębiorcę do kreatywnego i innowacyjnego myślenia?

5. Jaką specyfikę różnych typów przedsiębiorców (np. innowacyjny lider i technoprzedsiębiorca) powinien mieć na uwadze mentor, aby w odpowiedni sposób pomóc swojemu mentorowanemu w procesie tworzenia nowego projektu biznesowego?

6. Jakiego rodzaju wsparcia muszą udzielać mentorzy na początku, w środku i na końcu ich relacji z mentorowanym?

7. Jakie strategie komunikacji mogą wykorzystać mentorzy, aby pomóc przedsiębiorcom w dostosowaniu ich projektów biznesowych do warunków rynkowych?

BIBLIOGRAFIA

1. Alberti, F. (2009), The Transformation of Business Association Services for SMEs: Theory and empirical evidence, ISCB World Conference Proceedings, Naples.
2. Baltov, M. (2013), "Business Planning in the Entrepreneurship", Informa Print, Burgas.
3. Baltov, M. (2013), The Specific Focus of Management Consulting to the Small and Medium-sized Enterprises, "Journal of Entrepreneurship and Innovation", Issue 5, pp 38-51.
4. Baltov, M. (2014), Educational Program "Start-Up A New Business", Manual for the CEFTA Members Trade Chambers, DIHK – CEFTA Partnership Project, Skopje.
5. Baltova, S. (2015) Policies to Support the Innovative Development of Knowledge-Intensive Services, Proceeding of the International Scientific Conference "Post-crisis management in the business," UCTM Sofia, ed. Academic Publications, pp. 651-657.
6. Burns P. (2010), Entrepreneurship and Small Business: Start-up, Growth and Maturity, Palgrave Macmillan.
7. Chrisman J. J. and W. Ed McMullan (2009), "Static Economic Theory, Empirical Evidence, and the Evaluation of Small Business Assistance Problems", Journal of Small Business Management, April - 2009.
8. Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success?. International journal of evidence based coaching and mentoring, 4(2), 8-18.
9. Drucker P.F. (2007), "Innovation and Entrepreneurship", Harper Paperbacks.
10. Ford, B. R., Bornstein, J. M., & Pruitt, P. T. (2007). The Ernst & Young business plan guide. John Wiley & Sons.
11. Friend, G., & Zehle, S. (2004). Guide to business planning. Profile Books Limited.
12. Harvard Business Review Entrepreneur's Handbook: Everything You Need to Launch and Grow Your New Business (2018). Harvard Business Review Press.
13. Moon, T. M. (2014). Mentoring the next generation for innovation in today's organization. Journal of Strategic Leadership, 5(1), 23-35.
14. Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis, University of Lausanne.
15. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, New Jersey.
16. Radu Lefebvre, M., & Redien-Collot, R. (2013). "How to do things with words": The discursive dimension of experiential learning in entrepreneurial mentoring dyads. Journal of Small Business Management, 51(3), 370-393.

3. ASPEKTY EMOCJONALNE I SPECYFIKA KOMUNIKACJI

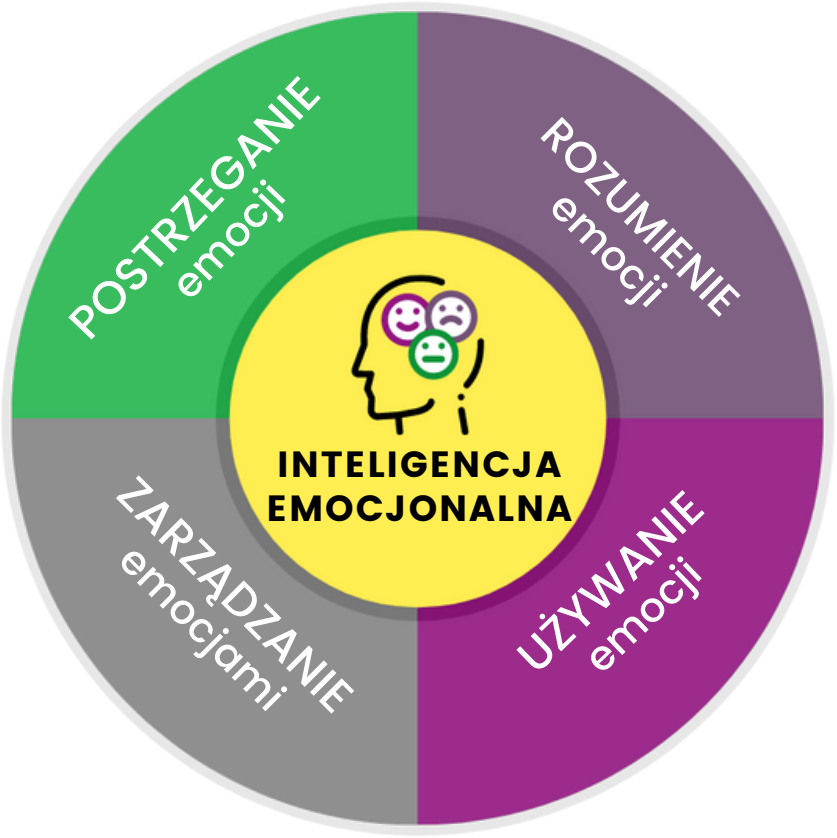
Wprowadzenie

W tym rozdziale zajmiemy się następującymi zagadnieniami:

- Jaka jest rola emocji w komunikacji?
- Czym jest Inteligencja emocjonalna?
- Jak mentorzy mogą ćwiczyć, używać i stosować inteligencję emocjonalną?
- 5 sposobów na poszukiwanie inteligencji emocjonalnej u mentora.
- Trening inteligencji emocjonalnej dla mentorów.

Kluczowa koncepcja

Peter Salove i John Mayer zdefiniowali inteligencję emocjonalną (IE) jako "zdolność: do monitorowania emocji własnych oraz innych ludzi, do rozróżniania różnych emocji i odpowiedniego ich nazywania, do wykorzystywania informacji emocjonalnych w celu kierowania myśleniem oraz zachowaniem". Definicja ta została później podzielona i doprecyzowana tworząc cztery możliwe zdolności, które, choć różne, są również powiązane: postrzeganie emocji, używanie emocji, rozumienie emocji i zarządzanie emocjami (Rysunek 1).



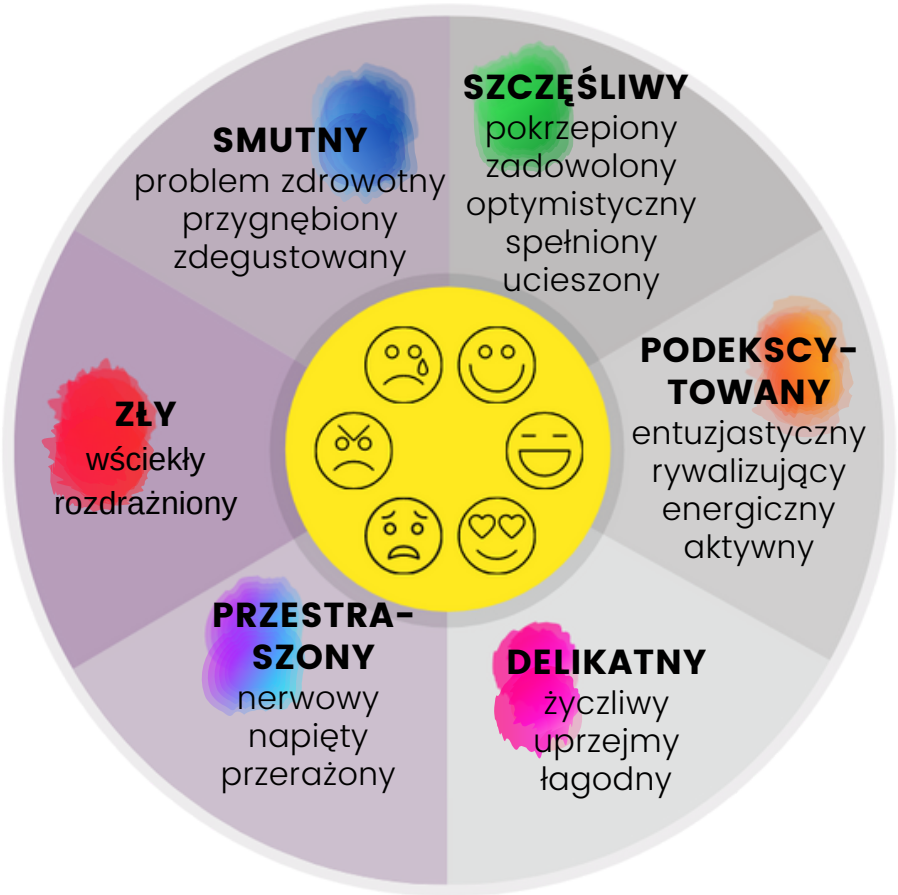
Rys. 1. Cztery zdolności IE

Mentoring inteligentny emocjonalnie

(MIE) to intensywna, wzajemnie korzystna relacja nastawiona na rozwój, która zachodzi pomiędzy mentorem a mentorowanym. Zależy ona od umiejętności emocjonalnych i społecznych, jednocześnie pogłębiając je w taki sposób, który kształtuje myślenie i działanie. Dodatkowo taka relacja przynosi korzyści zarówno osobie w nią zaangażowaną, jak i pozostałym, a także prowadzi do nauki zawodu i rozwoju zawodowego.

3.1. ROLA EMOCJI W KOMUNIKACJI

Paul Ekman, który badał ludzkie emocje, odkrył sześć wyrazów twarzy, które rozpoznaje prawie każdy na całym świecie. Są to: szczęście, smutek, złość, strach, obrzydzenie i zaskoczenie. Wyrazy te komunikują innym prawdziwe wewnętrzne "ja" danej osoby. Istnieje jednak wiele różnych emocji, które powstają w wyniku mieszania, łączenia i nakładania się tych podstawowych. W ciągu życia doświadczamy różnych emocji, takich jak szczera miłość i empatia, które są dla nas jako jednostki najcenniejsze. Z drugiej strony, są emocje, takie jak gniew, duma i zazdrość, które zakłócają spokój psychiczny i prowadzą nas do działania w sposób, który nie tylko krzywdzi innych, ale także nas samych. Emocje wpływają nawet na zdrowie jednostki. Słusznie mówi się: "w zdrowym ciele zdrowy duch". W momencie, gdy próbujemy stłumić nasze emocje, objawiają się one jako choroby, takie jak: depresja, lęki, panika czy zaburzenia odżywiania, które stanowią tylko kilka przykładów.



Rys. 2. Opis podstawowych emocji

Umiejętność rozpoznawania i dzielenia się emocjami z innymi jest prawdziwą sztuką. Ci z nas, którzy są w stanie ją opanować, uczą się, jak zarządzać i utrzymywać zdrowe relacje. W momencie gdy wsłuchamy się w uczucia drugiej osoby i postaramy się lepiej zrozumieć przeżywane lub wyrażane przez nią emocje, nasza komunikacja stanie się wartościowszą wymianą dla nas obojga. To pomaga nam uniknąć niepotrzebnych konfliktów w naszym życiu. Stajemy się elastyczni i możemy łatwo dostosować się do innych. Jednak, aby to zrobić, musimy nauczyć się i ćwiczyć, jak rozpoznawać i skutecznie komunikować nasze emocje innym.

3.2. CZYM JEST INTELIGENCJA EMOCJONALNA?

Dla większości ludzi inteligencja emocjonalna (IE) jest ważniejsza niż inteligencja jednostki (IQ) w osiąganiu sukcesu w życiu i karierze. Właśnie w przypadku jednostek, nasz indywidualny sukces i ogólny sukces naszej profesji uzależniony jest od naszej zdolności do odczytywania sygnałów wysyłanych przez innych ludzi i odpowiedniego reagowania na nie.

Dlatego każdy z nas musi rozwinąć umiejętności dojrzałej inteligencji emocjonalnej. Są one niezbędne do lepszego rozumienia, empatii i negocjacji z innymi ludźmi - zwłaszcza, że gospodarka stała się bardziej globalna. W przeciwnym razie, sukces w życiu i karierze będzie nam umykał.

"Twoja IE to poziom twojej zdolności do rozumienia innych ludzi, pojmowania co ich motywuje oraz rozumienia jak z nimi zgodnie współpracować" - mówi Howard Gardner, wpływowy teoretyk z Harvardu. Badacze z dziedziny IE wyróżniają pięć głównych kategorii umiejętności inteligencji emocjonalnej (rysunek 3).

Rys. 3. Pięć kategorii Inteligencji emocjonalnej

Zrozumienie pięciu kategorii Inteligencji Emocjonalnej (IE)

Tabela 1

	OPIS	GŁÓWNE ELEMENTY KATEGORII
Samo-świadomość	Zdolność do rozpoznawania emocji w momencie ich pojawienia się jest kluczem do Twojej IE. Rozwój samoświadomości wymaga wsłuchania się w swoje prawdziwe uczucia. Jeśli ocenisz swoje emocje, możesz nimi zarządzać.	• Świadomość emocjonalna. - Twoja zdolność do rozpoznawania własnych emocji i ich skutków • Pewność siebie. Pewność co do własnej wartości i swoich możliwości
Samoregulacja	Często masz niewielką kontrolę nad tym, kiedy doświadczasz emocji. Możesz jednak mieć wpływ na to, jak długo dana emocja będzie trwała, stosując szereg technik łagodzących negatywne emocje (złość, lęk czy depresja). Kilka z tych technik obejmuje m.in.: przedstawienie sytuacji w bardziej pozytywnym świetle, wyjście na długi spacer, medytację lub modlitwę.	• Samokontrola. Panowanie nad destrukcyjnymi impulsami • Wiarygodność. Utrzymywanie standardów uczciwości i prawości • Sumienność. Odpowiedzialności za własne wyniki • Zdolność do adaptacji. Elastyczne radzenie sobie ze zmianami • Innowacyjność. Otwartość na nowe pomysły
Motywacja	Żeby zmotywować się do jakichś osiągnięć, niezbędne są jasne cele i pozytywne nastawienie. Chociaż możesz mieć predyspozycje do bardziej negatywnego nastawienia, dzięki wysiłkowi i praktyce możesz nauczyć się myśleć bardziej pozytywnie. Jeśli wyłapujesz negatywne myśli na bieżąco, możesz je przeformułować na bardziej pozytywne - to pomoże Ci osiągnąć Twoje cele.	• Dążenie do osiągnięć. Twoje ciągłe dążenie do poprawy lub spełnienia standardu doskonałości • Zaangażowanie. Dostosowanie się do celów grupy lub organizacji • Inicjatywa. Gotowość do działania w odpowiedzi na pojawiające się możliwości • Optymizm. Wytrwałe dążenie do celu pomimo przeszkód i niepowodzeń
Empatia	Umiejętność rozpoznawania tego, jak ludzie się czują jest istotna, aby odnieść sukces w życiu i karierze. Im bardziej umiejętnie rozróżniasz uczucia stojące za sygnałami wysyłanymi przez innych, tym lepszą kontrolę możesz sprawować nad sygnałami, które sam im wysyłasz.	• Orientacja na usługi. Antycypacja, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb klientów. • Rozwijanie innych. Wyczuwanie, czego inni potrzebują, aby się rozwijać. Wzmacnianie ich zdolności • Czerpanie z różnorodności. Rozwój możliwości dzięki różnorodności ludzi • Świadomość polityczna. Odczytywanie prądów emocjonalnych w grupie i relacji władzy • Rozumienie innych. Odkrywanie uczuć kryjących się za potrzebami i pragnieniami innych

	OPIS	GŁÓWNE ELEMENTY KATEGORII
Umiejętności społeczne	Rozwój umiejętności interpersonalnych jest pod stawą sukcesu w życiu i karierze. W dzisiejszym świecie, który jest w stałym kontakcie, każdy ma natychmiastowy dostęp do wiedzy technicznej. Dlatego "umiejętności interpersonalne" są teraz jeszcze ważniejsze. Musisz posiadać wysoki poziom IE, aby lepiej rozumieć, empatyzować i negocjować z innymi na globalną skalę.	• Wpływ. Posługiwanie się skutecznymi taktykami perswazji • Komunikacja. Wysyłanie jasnych komunikatów • Przywództwo. Inspirowanie i kierowanie grupami i ludźmi • Katalizator zmian. Inicjowanie zmian lub zarządzanie nimi • Zarządzanie konfliktami. Zrozumienie, negocjowanie i rozwiązywanie nieporozumień • Budowanie więzi. Pielęgnowanie relacji instrumentalnych • Współpraca i współdziałanie. Praca z innymi na rzecz wspólnych celów • Zdolności zespołowe. Tworzenie synergii grupowej przy dążeniu do wspólnych celów

3.3. JAK MENTORZY MOGĄ ĆWICZYĆ, UŻYWAĆ I STOSOWAĆ INTELIGENCJĘ EMOCJONALNĄ

Teoria głosi, że tak jak ludzie posiadają szeroki zakres zdolności intelektualnych, tak posiadają również szeroki zakres mierzalnych umiejętności emocjonalnych, które głęboko wpływają na ich myślenie i działanie.

Istnieje coraz więcej dowodów na to, jak ważna jest Inteligencja Emocjonalna w kontekście odnoszenia sukcesów w pracy. Polegając na swojej inteligencji emocjonalnej można cieszyć się zarówno udaną karierą jak i lepszymi relacjami.

Badania wykazały, że osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej odnoszą większe sukcesy zawodowe, cieszą się silniejszymi relacjami międzyludzkimi, posiadają bardziej efektywne umiejętności przywódcze i są zdrowsze niż osoby o niskiej inteligencji emocjonalnej.

Inteligencja emocjonalna to sposób, w jaki dana osoba rozumie i zarządza swoimi emocjami oraz emocjami innych osób. Jest to także sposób w jaki wykorzystuje ona tę wiedzę do zarządzania relacjami. Rozwijanie tych umiejętności ma kluczowe znaczenie w miejscu pracy, zwłaszcza, że silna inteligencja emocjonalna jest powiązana z wysoką wydajnością. Ocena inteligencji emocjonalnej zazwyczaj dostarcza odpowiedzi na pytania takie jak:

- ✓ Na ile ta osoba jest świadoma swoich mocnych stron i ograniczeń?
- ✓ W jaki sposób osoba ta potrafi zrozumieć emocje innych?
- ✓ Czy ta osoba wyróżnia się pod względem rozwijania relacji?
- ✓ Na ile ta osoba jest zmotywowana i zdolna do adaptacji?
- ✓ Jak ta osoba reaguje na presję?

Dla mentora inteligencja emocjonalna również jest istotna. Jak zauważono w ramach procesu mentorowania - istnieje pozytywny związek pomiędzy inteligencją emocjonalną, a stopniem zaufania jakim mentorowany obdarza cały proces. Ponadto, istnieją pewne cechy, których dalszy rozwój jest przydatny dla mentora lub coacha. Na przykład, wysoka empatia zapewnia lepszą karierę i wsparcie psychologiczne funkcji mentorskich.

Do mierzenia Inteligencji Emocjonalnej wykorzystywane są takie narzędzia jak np. TEIQue (The Trait Emotional Intelligence Questionnaire). Zgodnie z tym narzędziem, kilka cech charakterystycznych jest ściśle powiązanych z udzielaniem odpowiednich, emocjonalnych odpowiedzi i wykonywaniem różnych funkcji mentoringu, mierzonych za pomocą Inteligencji Emocjonalnej. Inteligencja emocjonalna wydaje się być również istotna w mentoringu jako wzorzec do naśladowania.

Wysoka IE jest również cenna dla mentorowanych. Inteligencja emocjonalna jest bowiem silnie powiązana z tym, jak dużą ilość wiedzy mentorowany jest w stanie przyswoić. Wpływa to zatem także na satysfakcję z pracy i postawę wobec kariery.

Artykuł Rose Opengart i Laury Bierema pt. "Emotionally Intelligent Mentoring: Reconceptualizing Effective Mentoring Relationships" (2016) jest systematycznym przeglądem istniejącej literatury w celu zobrazowania, jak IE wpływa na relację mentoringową i oddziałuje na jej efektywność zarówno z perspektywy mentora, jak i mentorowanego. Według tych autorów "istotne jest, aby wybrać mentora, który ma wysoki poziom IE i wykorzystuje swoje kompetencje emocjonalne, aby zmaksymalizować potencjał relacji mentoringowej".

Cremona (2010) badała emocjonalne reakcje coachów, jednak jej zalecenia można uznać za równie istotne w odniesieniu do mentorów. Zasugerowała, że szkolenia dla coachów powinny obejmować zagadnienia takie jak: empatia, świadomość ciała, budowanie relacji, łączenie emocji z zaangażowaniem, motywacja, odporność, przywództwo i zarządzanie zmianą. Opowiada się za tym, by osoby zarządzające musiały "zdemistyfikować swoje poglądy na temat emocji [...] oraz rozszerzyć i pogłębić swoje podejście do emocji [...] w miejscu pracy".

Opengart i Bierema sugerują, że aby uzyskać jak najwięcej korzyści z relacji pomiędzy mentorem i mentorowanym, IE powinna być mierzona i omawiana, a obie strony powinny rozwijać samoświadomość własnej IE. Twierdzą, że może to zaowocować lepszym przyswajaniem wiedzy, bardziej udanymi relacjami mentorskimi i lepszą retencją.

Inteligentni emocjonalnie mentorzy, którzy znają samych siebie, potrafią skutecznie kontrolować swoje zachowanie i dostosowywać się tak, aby osiągnąć cele, mogą zrozumieć, zmotywować i pomóc mentorowanym osiągnąć ich własne cele poprzez stworzenie efektywnej relacji mentor-mentorowany.

3.4. PIĘĆ SPOSOBÓW NA POSZUKIWANIE INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ U MENTORA

Badania nad inteligencją emocjonalną i mentoringiem wykazały, że im wyższa inteligencja emocjonalna mentora, tym większe zaufanie mentorowanego do niego. Chociaż 76% ludzi uważa, że mentoring jest ważny, tylko niewielki odsetek z nich posiada mentora. Cechy, których szukamy u inteligentnego emocjonalnie mentora to: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności społeczne. Istnieje kilka sposobów, dzięki którym możemy określić, czy potencjalny mentor w tych właśnie obszarach prezentuje odpowiednio wysoki poziom.

1. Wysoki stopień samoświadomości

Rozmawiając z potencjalnym mentorem, zapytaj go nie tylko o jego sukcesy, ale także o porażki, zmagania i czego się z nich nauczył. Mentorzy o wysokim stopniu IE będą otwarcie dzielić się swoimi uczuciami, obawami i wątpliwościami oraz opowiedzą, jak je przezwyciężyli. Będą dzielić się swoimi słabościami i będą w stanie podzielić się z nami zarówno swoimi mocnymi stronami, jak i obszarami, nad którymi wciąż pracują, by odnieść sukces. Należy uważać na takich, którzy wydają się mieć odpowiedzi na wszystkie pytania i nie dzielą się swoimi słabościami.

2. Odkłada na bok swoje ego i koncentruje się na potrzebach mentorowanego

Wysoki stopień pewności siebie i zdrowe ego są niezbędne do osiągnięcia sukcesu, ale jeśli chodzi o mentoring, ego mentora musi zostać odsunięte na dalszy plan na korzyść potrzeb osoby mentorowanej. Inteligentny emocjonalnie mentor jest pewny swoich umiejętności i nie potrzebuje, aby jego ego było łechtane. Będzie unikał przypisywania sobie zasług za sukces, a zamiast tego będzie chwalił innych - swoje zespoły lub swoich partnerów. Słuchając ich, można odnieść wrażenie, że czerpią satysfakcję z obserwowania sukcesów innych.

3. Zarządza swoimi emocjami i zachowuje pewien poziom dystansu

Mentorstwo, które ma głębię i jakość, może czasem stać się naładowane emocjonalnie. Mentorowany może być w trakcie podejmowania kluczowych decyzji, które będą miały wpływ na resztę jego życia i będzie wtedy szukał wskazówek u swojego mentora. To jest czas, w którym mentorowany potrzebuje kogoś, kto jest w stanie opanować swoje emocje i zachowa pełen obiektywizm.

Szukając mentora, należy dowiedzieć się, jak radził sobie w przeszłości z sytuacjami naładowanymi emocjonalnie i czego nauczył się o sobie w tym procesie. Pozytywnym znakiem jest ktoś, kto opowie historię o tym, jak udało mu się zapanować nad sobą podczas sytuacji wysoko emocjonalnej. Może to oznaczać, że zdecydował się zrobić sobie przerwę, aby ochłonąć.

4. Udziela wskazówek, aby pomóc mentorowanemu w podejmowaniu własnych decyzji

Dobrzy mentorzy oferują wskazówki, wsparcie i różne perspektywy, ale zdają sobie sprawę, że to mentorowany musi ostatecznie podjąć własne decyzje. Rozumieją, że to nie oni muszą żyć z konsekwencjami tej decyzji i są ostrożni, aby nie mówić mentorowanemu, co ma zrobić.

"Inteligentny emocjonalnie mentor pozwala mentorowanemu na poprowadzenie rozmowy i jest spostrzegawczy. Zwraca uwagę na to, co się mówi, a czego się nie mówi. Dobry mentor będzie zadawał prowokujące do myślenia pytania oparte na obserwacji i aktywnym słuchaniu, aby pomóc mentorowanemu zbadać różne możliwości, odkryć martwe punkty i pomóc mu przejść od problemu do rozwiązania" - mówi Foram Sheth, Chief Coaching Officer & Współzałożyciel, Ama La Vida.

Mentorzy muszą również zdawać sobie sprawę, że to, co oni zrobiliby w danej sytuacji, niekoniecznie jest najlepsze dla osoby, którą mentorują. Wybierając mentora, zapytaj go, co powinieneś zrobić w danej sytuacji. Jeśli pomoże Ci zgłębić i zrozumieć daną sytuację, rozważ go jako potencjalnego kandydata. Jeśli powie Ci wprost, co powinieneś zrobić, przejdź dalej i poszukaj kogoś innego.

5. Historia usług, sukcesy w pokonywaniu barier, pozytywne nastawienie i poczucie wdzięczności

Ponieważ mentoring jest często bezpłatną usługą świadczoną przez mentora, należy szukać kogoś, kto autentycznie lubi pomagać innym. Najlepsi mentorzy mają za sobą historię pomagania innym, np. swojej społeczności, czy swoim rodzinom. Osoby tego typu potrafią spojrzeć poza własne potrzeby i charakteryzują się silnym poczuciem odpowiedzialności. Jeśli nie jesteś pewien historii kandydata w tym zakresie, wspomnij o działalności wolontariackiej, którą prowadzisz lub planujesz prowadzić i zobacz jak zareaguje. Mentorzy o wysokiej inteligencji emocjonalnej będą w stanie w zamian podzielić się tym, jak czują się pomagając innym. Chociaż mogą nie być nadzwyczajnie bogaci lub nie odnosić sukcesów we wszystkich dziedzinach życia, dobrzy mentorzy odnieśli sukces w pokonywaniu barier w życiu. Otwarcie wyrażają wdzięczność i mają pozytywne, optymistyczne spojrzenie na przyszłość.

Biorą odpowiedzialność za swoje błędy i niedociągnięcia oraz czują się dumni z tego, co osiągnęli do tej pory. Masz wrażenie, że są w stanie utożsamić się z twoimi zmaganiami, ponieważ sami je kiedyś przeżywali. Uważaj na każdego, kto nadal przechodzi przez trudną sytuację. Zamiast udzielenia pomocy komuś innemu, taka osoba może szukać kogoś z kim będzie mogła współdzielić identyczny problem. Potrzebujesz kogoś, kto może zaoferować ci wskazówki i wsparcie, ponieważ doświadczył podobnych zmagań, a nie kogoś, kto sam utknął.

Istnieją pewne przydatne kroki dla mentorów, którzy nie mają jeszcze planu na poprawę własnej IE, ale są zainteresowani dowiedzeniem się więcej o samej inteligencji emocjonalnej.

Poniższe zadania nie tylko zwiększą zdolność mentorów do rozumienia własnych emocji i pracy nad nimi, ale także dostarczą im narzędzi do rozwijania inteligencji emocjonalnej u swoich klientów, uczniów i mentorowanych.

3.5. ZADANIA DO TRENOWANIA INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ

ZADANIE
Budowanie świadomości emocjonalnej

Celem tego narzędzia jest pomoc mentorom w rozwijaniu ich świadomości emocjonalnej poprzez medytację mindfulness. To ćwiczenie zaprasza Cię do uświadomienia sobie swoich emocji. Jest to szansa, aby naprawdę poznać swoje emocje. Poprzez takie praktykowanie świadomości emocjonalnej, możesz zbudować swoją inteligencję emocjonalną. Przy wykonywaniu zadania po raz pierwszy możesz poprosić zaufaną osobę, aby przeczytała Ci tekst - wtedy będziesz w stanie wykonać zadanie dokładniej.

KROK 1

Skrypt medytacyjny świadomości emocjonalnej

1. Znajdź wygodną pozycję siedzącą, możesz siedzieć na poduszce na podłodze bądź na krześle. Pozwól, aby Twój kręgosłup się wyprostował i wydłużył. Twoje ramiona niech swobodnie opadną. Delikatnie zamknij oczy lub, jeśli wolisz, po prostu patrz w dół w delikatnym skupieniu.
2. Siedząc zauważ, gdzie Twoje ciało nawiązuje kontakt: stopy dotykają podłogi, być może Twoje plecy są na ziemi lub są oparte o krzesło.

3. Zauważ swój oddech. Dla następnych pięciu oddechów, śledź każdy wdech i wydech. Poczuj jak oddech płynie do ciała, a następnie z niego wypływa.

4. Teraz, przenieś swoją świadomość z oddechu na ciało. Zacznij skanować swoje ciało powoli od stóp do głów, obserwuj wszelkie uczucia i emocje, które są obecne w twoim ciele.

5. Możesz wykryć wiele uczuć lub emocji w całym ciele. Dla potrzeb tego ćwiczenia, wybierz jedno uczucie lub emocję, na której się na razie skupisz.

6. Zauważ, gdzie w Twoim ciele znajduje się ta emocja... jaka część ciała jest związana z tym uczuciem?

7. Jak duże lub małe jest to uczucie?

8. Gdzie są jego krawędzie? Czy te krawędzie są ostre czy miękkie?

9. Czy to uczucie ma jakiś kolor? A jeśli tak, to czy kolor ten zmienia się czy pozostaje taki sam?

10. Czy uczucie to jest ciężkie czy lekkie?

11. Czy to uczucie jest ruchome czy nieruchome?

12. Czy to uczucie jest twarde czy miękkie? Czy jest szorstkie czy gładkie? Gdybym mógł dotknąć tego uczucia ręką, jaka byłaby jego faktura?

13. A teraz, jeśli miałbyś nazwać to uczucie lub emocję, co by to było? Czy potrafisz je zidentyfikować? Czy potrafisz nadać mu etykietę?

14. Jeśli nazwa tego uczucia nie przychodzi ci do głowy, to w porządku. Bądź uprzejmy dla siebie i kontynuuj jego obserwację. Przyglądaj mu się z ciekawością i bez osądzania, aż do momentu, gdy natura tej emocji stanie się dla Ciebie jasna.

15. Kontynuuj poznawanie tej emocji przez kolejne pięć minut. Kiedy poczujesz, że osiągnąłeś wystarczający poziom komfortu i zrozumienia względem tego uczucia, delikatnie otwórz oczy i przenieś swoją uwagę z powrotem do pokoju, w którym się znajdujesz.

KROK 2

Refleksja

Weź kartkę białego papieru i napisz o swoim doświadczeniu z Kroku 1 tak szczegółowo, jak to tylko możliwe. Pisanie o swoich doświadczeniach związanych z konkretną emocją wzmocni twoje zrozumienie i znajomość tej emocji.

2. ZADANIE
Odkodowanie emocji poprzez analizę mowy, ciała i twarzy

Celem tego narzędzia jest zwiększenie zdolności mentora do dokładnego postrzegania i rozumienia emocji innych osób.

Emocje, których doświadczamy są odzwierciedlane przez zmiany w mowie, ciele i ekspresji twarzy. Na przykład: osoba, która doświadcza radości może mówić głośno, dużo gestykulować i używać pozytywnych słów (np. "piękny" i "ekscytujący"). Nasze emocje wpływają powszechnie na takie aspekty jak:

1: MIMIKA TWARZY	2: MOWA CIAŁA	3: MOWA
Twarz jest dynamiczną kanwą, na której ludzie prezentują swoje stany emocjonalne i z której odczytują stany emocjonalne innych. Na przykład, osoba zaskoczona może unieść brwi, szeroko otworzyć oczy i opuścić szczękę. Kiedy pojawia się pojedyncza emocja, a osoba nie próbuje jej modyfikować ani ukrywać to wyraz twarzy zazwyczaj trwa od 0,5 do 4 sekund i obejmuje całą twarz. Zdolność do prawidłowego postrzegania i rozumienia emocji innych ludzi poprzez mimikę twarzy wiąże się z lepszą efektywnością osobistą i społeczną. Dlatego jest kluczowym aspektem optymalnego funkcjonowania człowieka.	Istnieją dowody sugerujące, że liczne emocje, w tym duma, wstyd, gniew, strach i obrzydzenie, mogą być dokładnie rozszyfrowane na podstawie niewerbalnych gestów ciała. Duma, na przykład, jest zazwyczaj sygnalizowana przez prężenie klatki piersiowej, unoszenie głowy do góry i podpieranie się rękoma pod boki (bądź zaciskanie pięści uniesionych nad głowę). Cielesne ekspresje emocji są uniwersalne, uogólniają się między rasami i odmiennymi kulturami, są poprawnie rozpoznawane nawet przez małe dzieci i spontanicznie okazywane przez niewidomych.	Ludzie używają setek, jeśli nie tysięcy, terminów do wyrażania stanów emocjonalnych. W niektórych przypadkach słowa te są używane, aby wskazać bezpośrednio na emocję, której doświadczamy. Na przykład, doświadczenie strachu może być wyrażone przez powiedzenie "boję się". W innych przypadkach, używa się przenośni, aby nazwać stan emocjonalny, polegając na metaforach lub analogiach, aby wyrazić subiektywne doświadczenie jednostki. W języku angielskim istnieją setki wyrażeń językowych powszechnie używanych do mówienia o emocjach. Na przykład, “trembling like a leaf” ("drżenie jak liść"), “feeling trapped” ("uczucie osaczenia"), czy “hitting rock bottom” ("stoczenie się na dno"). Oczywiście, aby precyzyjnie zdekodować emocje z języka, trzeba znać znaczenie słów lub wyrażeń używanych do komunikowania emocji. Rzeczywiście, rozszyfrowanie emocji w języku obcym jest trudniejsze niż w języku ojczystym. Poza informacjami werbalnymi zawartymi w mowie, emocje są również wyrażane przez niewerbalne cechy mowy, takie jak wysokość, głośność i tempo mówienia.

Te trzy cechy ekspresji emocjonalnej (twarz, ciało i mowa werbalna) funkcjonują zazwyczaj razem niż w izolacji. Na przykład, skupienie się tylko na słowach, aby zdekodować emocje innej osoby prawdopodobnie dostarczy nam niedokładnych informacji. Zwłaszcza biorąc pod uwagę, że niewerbalne wskazówki modyfikują, zwiększają, ilustrują, akcentują i zaprzeczają słowom, którym towarzyszą. Aby uchwycić pełną istotę emocji, konieczna jest integracja mimiki i ekspresji ciała.

ĆWICZENIE: odczytywanie emocji innych ludzi

W tym ćwiczeniu będziesz trenował "odczytywanie" emocji innych ludzi. Odczytywanie emocji innych osób polega na analizie ich wyrazu twarzy, a także sposobu, w jaki mówią i poruszają się (zobacz Załącznik A, aby zapoznać się z tymi trzema cechami ekspresji emocjonalnej).

DEKODER TWARZY	DEKODER CIAŁA	DEKODER MOWY
Podczas gdy mówca opowiada swoją historię, twoim zadaniem jest uważne obserwowanie jego mimiki. Na przykład, możesz zauważyć, że oczy mówcy są szeroko otwarte, usta napięte, a policzki zarumienione. Zapisz w poniższym polu punktacji każdy zauważony wyraz twarzy, który świadczy o pojawieniu się emocji u mówcy. Następnie zgadnij, o jakiej emocji mówca postanowił opowiedzieć.	Podczas gdy mówca opowiada swoją historię, twoim zadaniem jest uważnie obserwować jego ekspresję ciała. Na przykład, możesz zauważyć, że mówca ma pochyloną sylwetkę, spuszczony wzrok i "zamkniętą" klatkę piersiową. Zapisz każdą cielesną oznakę emocji, którą zauważyłeś podczas opowieści mówcy w poniższym polu punktacji. Następnie zgadnij, o jakiej emocji mówca zdecydował się opowiedzieć.	Podczas gdy mówca opowiada swoją historię, Twoim zadaniem jest uważne słuchanie jego wypowiedzi. Zarówno tego, co mówi (np. możesz zauważyć, że używa słów i określeń sygnalizujących, takich jak "czułem się osaczony" lub "byłem na fali"), jak i tego, w jaki sposób mówi (np. czy mówi szybko, głośno czy cicho, z wysokim czy niskim tonem?)

ZAPROŚ KOGOŚ

(przyjaciela lub mentorowanego), aby przez pięć minut podzielił się z Tobą swoją emocjonalną historią. Musisz go obserwować, nie reagując na wypowiedzi rozmówcy i zapisywać spostrzeżenia w miejscu przeznaczonym na punktację. Aby zwiększyć stopień trudności ćwiczenia, możesz również poprosić osobę mówiącą o podawanie bardziej szczegółowych opisów emocji.

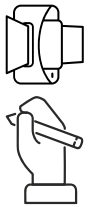
Lista emocji

Gniew	wściekłość, oburzenie, furia, drażliwość, wrogość, uraza, przemoc
Smutek	żałoba, żal, posępność, melancholia, rozpacz, samotność, depresja
Strach	lęk, obawa, nerwowość, strach, przerażenie, panika
Radość	przyjemność, szczęście, ulga, błogość, rozkosz, duma, dreszcze, ekstaza
Ciekawość	akceptacja, przyjaźń, zaufanie, życzliwość, czułość, miłość, oddanie
Zdziwienie	szok, zdumienie, zaskoczenie, osłupienie, zachwyt, podziw
Odraza	pogarda, lekceważenie, wzgarda, niechęć, niesmak, wstręt
Wstyd	poczucie winy, zakłopotanie, rozgoryczenie, wyrzuty sumienia, żal, skrucha

ZAPISZ

każdą słowną oznakę emocji, którą zauważyłeś podczas opowieści mówcy w polu punktacji poniżej, a następnie zgadnij, o jakiej emocji zdecydował się on mówić.

PUNKTACJA					
DEKODER TWARZY		DEKODER CIAŁA		DEKODER MOWY	
Oczy		Głowa		Słowa	
Powieki		Ramiona		Wysokość	
Brwi		Klatka piersiowa		Głośność	
Nozdrza		Ręce		Tempo mowy	
Usta		Dłonie		Tembr głosu	
Wargi		Nogi		Inne	
Inne		Inne		Emocją mówcy jest:	
Emocją mówcy jest:		Emocją mówcy jest:			



ZADANIE
Samoświadomość - arkusz siły

Ten arkusz ćwiczeń zwiększających samoświadomość pochodzi z Uniwersytetu Stanowego Florydy.

Zaczyna się od niesamowitego punktu, który stwierdza: Trudno jest dokonać zmian w sobie, gdy nie jesteś pewien, od czego zacząć! Zwiększenie samoświadomości pomoże Ci dowiedzieć się, jakie są Twoje mocne strony, gdzie leżą Twoje poziomy kompetencji IE i na czym powinieneś skupić swoje wysiłki w ramach samodoskonalenia.

Arkusz zawiera listę 30 zalet i cech charakteru, które możesz uważać za swoje atuty lub za obszary, w których wciąż musisz się doskonalić.

Po jednej stronie jest miejsce na wskazanie trzech atutów, które posiadasz, a po drugiej stronie miejsce na trzy cechy, nad którymi chciałbyś jeszcze popracować.

Jeśli przychodzi Ci na myśl jakaś mocna strona lub obszar, który chciałbyś poprawić, a nie ma jej na liście - dodaj ją. Twoja lista powinna być spersonalizowana względem Ciebie, więc dodawaj i edytuj zgodnie z potrzebami!

Aktywność samoświadomościowa

Zanim będziesz mógł dokonać zmian w sobie, musisz wiedzieć, z czym masz do czynienia. Stawanie się samoświadomym polega na procesie zrozumienia samego siebie. Każdy z nas ma mocne strony i pewne ograniczenia. Samoświadomość można rozwijać, a identyfikacja swoich mocnych i słabych stron może w tym pomóc. Poświęć trochę czasu na rozpoznanie obszarów, które musisz rozwinąć i celowo podejmij wysiłek, aby je rozwinąć lub wzmocnić.

Wybierz dla siebie trzy mocne strony i trzy, które chciałbyś poprawić. Jeśli nie widzisz tutaj jakiejś cechy, o której pomyślałeś - nie krępuj się i dopisz ją! Kiedy już wybierzesz cechy, które wymagają poprawy, pomyśl i opisz, w jaki sposób możesz spróbować je poprawić.

kreatywny, pewny siebie, skupiony, troskliwy, zorientowany na cel, szczęśliwy, uczciwy, wrażliwy, nie poddaje się, chętnie się uczy, otwarty, pomysłowy, pełen nadziei, spokojny, dążący do celu, sprawiedliwy, lojalny, wyrozumiały, pełen pasji, pozytywny, miły, zabawny, przywódca, cierpliwy, ciekawy, uduchowiony, skromny, wspierający, niezawodny, pracowity

MOCNE STRONY

1. _____
2. _____
3. _____

CO CHCIAŁBYŚ POPRAWIĆ

1. _____
2. _____
3. _____

Nauka i praktyka IE może być efektywnie prowadzona w grupie lub podczas indywidualnego coachingu. Ćwiczenia mogą rozpocząć się od samooceny, a następnie obejmować cztery kluczowe umiejętności emocjonalne:

- ✓ Samoświadomość
- ✓ Samozarządzanie
- ✓ Świadomość społeczną
- ✓ Zarządzanie relacjami

Kiedy osoby badają swoje zdolności w zakresie IE, mogą pracować nad konkretnymi sposobami zastosowania ich w mentoringu. Po nauczeniu się umiejętności IE, ćwicz je. Kiedy zaczynasz rozwijać nowe umiejętności w ramach inteligencji emocjonalnej, musisz ćwiczyć je na tyle długo, aby stały się one nawykowe. Mózg uwielbia być efektywny i zapewni plastyczność neuronów potrzebną do wsparcia nowego zachowania tylko wtedy, gdy będziesz je powtarzać w kółko. Każda sytuacja, w której masz kontakt z ludźmi, jest strefą ćwiczeń dla IE.

Pytania do samodzielnego sprawdzenia

1. Dlaczego inteligencja emocjonalna jest tak ważna w komunikacji pomiędzy mentorem a mentorowanym?
2. W jaki sposób każdy może ćwiczyć, używać i stosować inteligencję emocjonalną?
3. Jak przebiegało wykonywanie wspomnianych czynności? Które aspekty stanowiły wyzwanie?
4. Jaki jest Twój końcowy wniosek?

BIBLIOGRAFIA

1. Akers, M & Porter, G. (2016). What is Emotional Intelligence (EQ)? Psych Central. Znalezione 20 Marca 2018 r. na: https://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq/
2. Chun, J., Litzky, B., Sosik, L., Bechtold, D. & Godshalk, V. (2010). Emotional Intelligence and Trust in Formal Mentoring Programs. Znalezione 15 Stycznia 2018 r. na: file:///C:/Users/SUPPOR~1/AppData/Local/Temp/421.full.pdf
3. Cooper, R. (1997). Applying emotional intelligence in the workplace. Znalezione 15 Stycznia 2018 na: http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA20251750&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=10559760&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true
4. Cremona, K. (2010). Coaching and emotions: An exploration of how coaches engage and think about emotion. Coaching: An International Journal of Theory, Research, and Practice, 3, 46-59.
5. Opengart, R. and Bierema, L. (2015). Emotionally Intelligent Mentoring Reconceptualizing Effective Mentoring Relationships. Human Resource Development Review, 14(3), pp. 234-258.
6. https://www.stoodnt.com/blog/encouraging-employbility-series-article-2-emotional-intelligence/
7. https://artofmentoring.net/how-mentors-can-exercise-use-and-apply-emotional-intelligence/
8 https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484315598434?journalCode=hrda
9. https://hrprofessionalsmagazine.com/2020/01/29/five-ways-to-find-an-emotionally-intelligent-mentor/
10. https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-exercises/
11. https://www.calmsage.com/activities-to-improve-emotional-intelligence/
12. https://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq/

4. RELACJA MENTORINGOWA

Wprowadzenie

W tym rozdziale:

- Analizujemy relację mentoringową z perspektywy mentora i mentorowanego
- Ilustrujemy możliwości, jakie technologia cyfrowa może zaoferować w mentoringu biznesowym (e-mentoring)
- Przedstawiamy sposób myślenia mentora

Kluczowa koncepcja

- Coaching
- Technologie cyfrowe: e-mentoring, mentoring online
- Umiejętności miękkie
- Deweloperzy: w socjalizacji organizacyjnej, deweloperzy są agentami, którzy zapewniają protegowanemu wsparcie związane z karierą i/lub wsparcie psychologiczne

4.1. RELACJA MENTORINGOWA Z PERSPEKTYWY MENTORA

Ta część ilustruje różne aspekty relacji mentoringowej z punktu widzenia mentora, podkreślając główne umiejętności mentora, jego cechy i modele.

Relacja mentoringu biznesowego

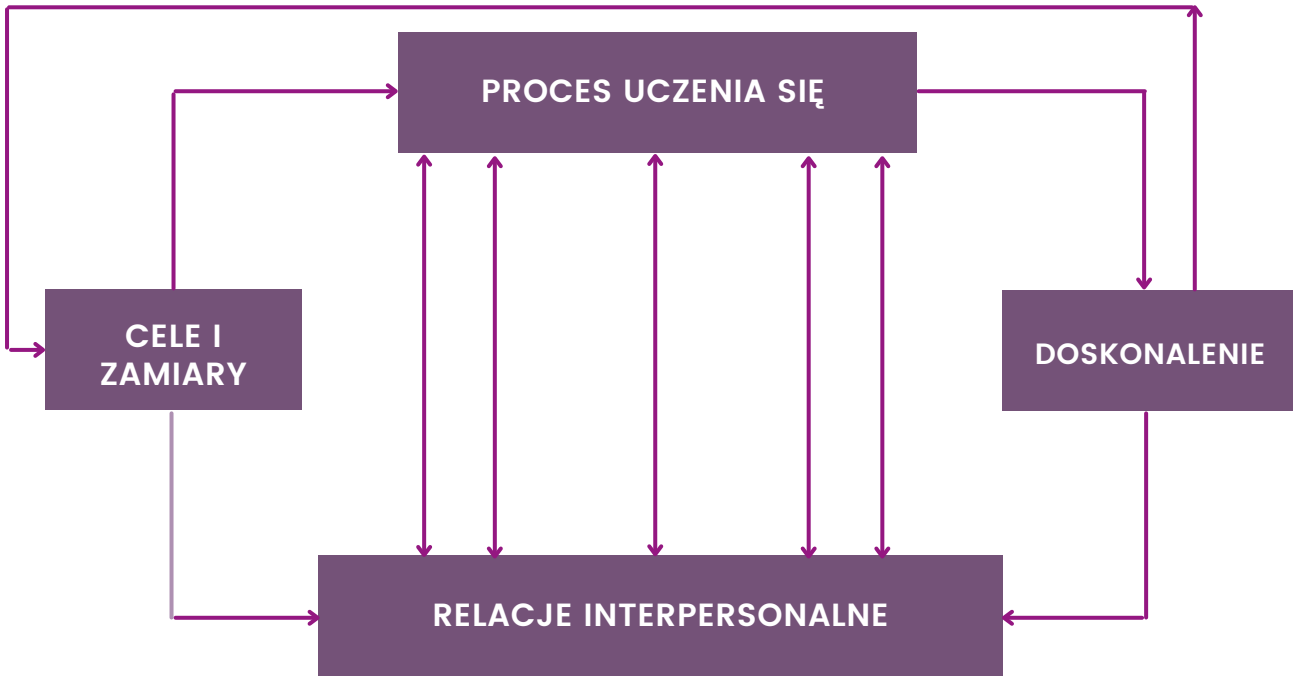
Temat mentoringu biznesowego cieszył się w ostatnich latach dużym zainteresowaniem badawczym.

Mentoring odzwierciedla relację pomiędzy dwoma podmiotami, zazwyczaj osobą starszą i młodszą.

Relacja mentoringowa różni się od innych relacji organizacyjnych (takich jak nadzorczych) i dotyczy osób, które mogą, ale nie muszą ze sobą współpracować.

Umiejętności mentorskie

Zazwyczaj celem mentoringu jest pomoc komuś w opracowaniu odpowiednich rozwiązań lub zaproponowanie sprawdzonej metodologii w celu rozwiązania i pokonania problemu.
Rysunek 1 przedstawia proces mentoringu.



Rys. 1. Proces mentoringu
(Źródło własne)

Mentorzy dzielą się swoim doświadczeniem, pomysłami i wiedzą z mentorowanymi, doradzając im, jak uzyskać jasność co do działań, które chcieliby podjąć.

Ważną umiejętnością mentora jest aktywne słuchanie. Jest to zdolność do słuchania mentorowanego nie w celach towarzyskich, ale w celu zrozumienia jego historii i problemów, które chciałby rozwiązać.

Mentor powinien poświęcić swoją uwagę, aby:

- ✓ Wydobyć na światło dzienne problem mentorowanego.
- ✓ Wysłuchać i zrozumieć opinie, założenia i fakty przedstawione przez mentorowanego.
- ✓ Upewnić się, że mentorowany czuje się wysłuchany i że jego problem został zauważony.

Co więcej, mentor powinien znać kontekst biznesowy mentorowanego i używane przez niego terminy biznesowe. Wykazanie się znajomością kontekstu biznesowego jest przydatne i dodaje wiarygodności mentorowi.

W związku z tym, przegląd kontekstu biznesowego jest warunkiem wstępnym mentoringu. Ostatecznie, mentor powinien przyjąć typ i model mentoringu, dostosowując je do kontekstu operacyjnego.

Rodzaje i modele mentoringu

W literaturze przedmiotu wskazuje się na dwa główne rodzaje mentoringu (Mijares, Baxley & Bond, 2013):

- ✓ Mentoring formalny: ten rodzaj mentoringu charakteryzuje się jasnymi wytycznymi i dobrze zdefiniowanymi celami, ten rodzaj zazwyczaj odbywa się "jeden na jednego".
- ✓ Mentoring nieformalny: ten rodzaj mentoringu charakteryzuje się tym, że jednostka (mentor lub mentorowany) samodzielnie dokonuje selekcji. W dużej mierze zależy to od dyskrecji mentora i jego zainteresowania mentorowanym.

Najbardziej powszechne modele mentoringu to:

- ✓ Mentoring jeden na jeden. Prawdopodobnie jest to najpopularniejszy model mentoringu, który opiera się na relacji pomiędzy jednym mentorem i jednym mentorowanym.
- ✓ Mentoring grupowy. Mentor pracuje z 4-6 mentorowanymi w tym samym czasie. Grupa może spotykać się raz lub dwa razy w miesiącu w celu omówienia różnych tematów. Mentoring grupowy ograniczają trudności związane z planowaniem spotkań dla całej grupy oraz brak osobistej relacji, którą większość ludzi preferuje. Zaletą tego typu mentoringu jest możliwość przedyskutowania sytuacji z róznymi ludźmi, którzy mają podobne problemy.
- ✓ Mentoring oparty na szkoleniu. Jest ściśle związany z programem szkoleniowym. Mentor jest przypisany do mentorowanego, aby pomóc mu rozwinąć pewne umiejętności, które są nauczane w programie. Ten rodzaj mentoringu koncentruje się tylko na danym temacie i nie stara się pomóc mentorowanemu rozwinąć szerszego zestawu umiejętności.
- ✓ E-mentoring. Jest to połączenie mentoringu z komunikacją elektroniczną i łączy mentorów z mentorowanymi niezależnie od położenia geograficznego czy ograniczeń czasowych.
- ✓ Mentoring oparty na zasobach. Jest dość podobny do mentoringu jeden na jeden. Najważniejszą różnicą jest to, że mentorzy i mentorowani nie są przesłuchiwani i dopasowywani przez osobę odpowiedzialną za program. Mentorzy zgadzają się na dodanie ich nazwisk do listy, z której mogą wybierać mentorowani.

Ocena potrzeb i analiza potrzeb

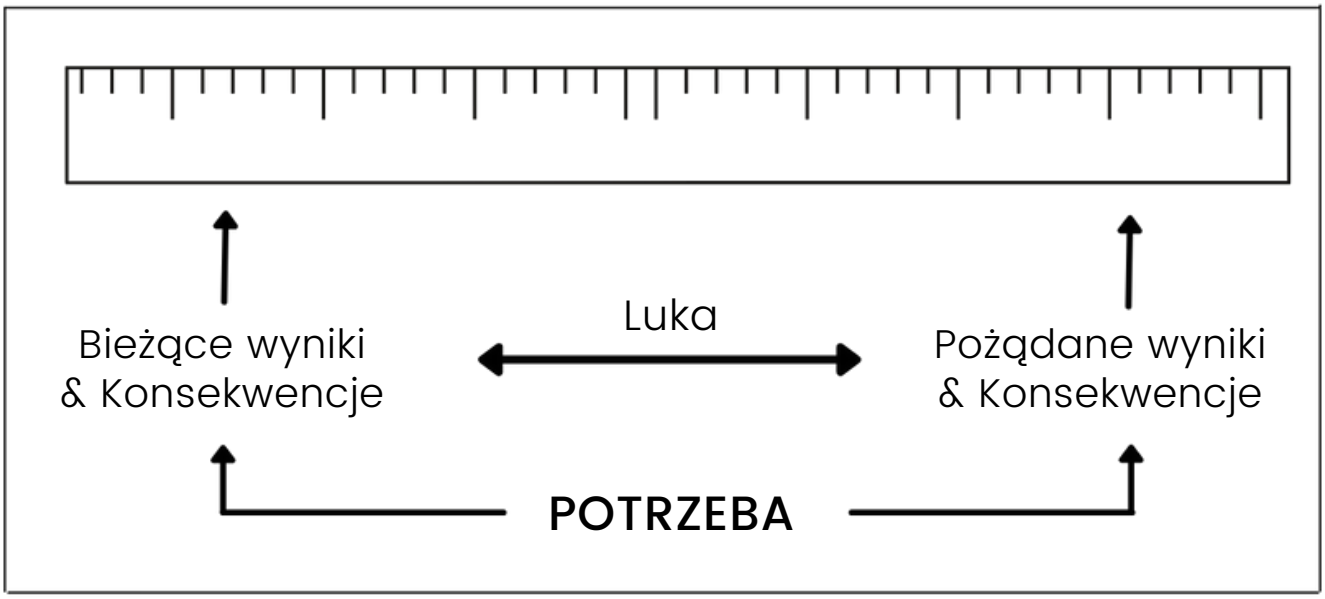
Aby udzielić wsparcia, mentor musi poznać kontekst i potrzeby mentorowanego. Ocena potrzeb i analiza potrzeb to pierwsze kroki działania mentoringowego.

Polegają one na określeniu problemów do rozwiązania. Według Kaufmana, ocena potrzeb powinna zapewnić, że interwencja, po jej wybraniu, jest "związana z podstawowymi lukami i problemami, a nie tylko z oczywistymi objawami lub problemami słabo zdefiniowanymi" (Kaufman, 1979).

Kaufman wskazuje na trzy główne kroki w analizie potrzeb:

- ✓ Zidentyfikuj luki pomiędzy obecnymi wynikami a pożądanymi.
- ✓ Ułóż luki w wynikach (potrzebach) w kolejności priorytetowej.
- ✓ Wybierz najważniejsze z nich, którymi należy się zająć.

Rysunek 2 przedstawia w sposób syntetyczny koncepcję analizy potrzeb.



Rys. 2. Koncepcja analizy potrzeb
(Źródło: Kaufman, Rojas & Mayer, 1993)

Cechy charakterystyczne mentora

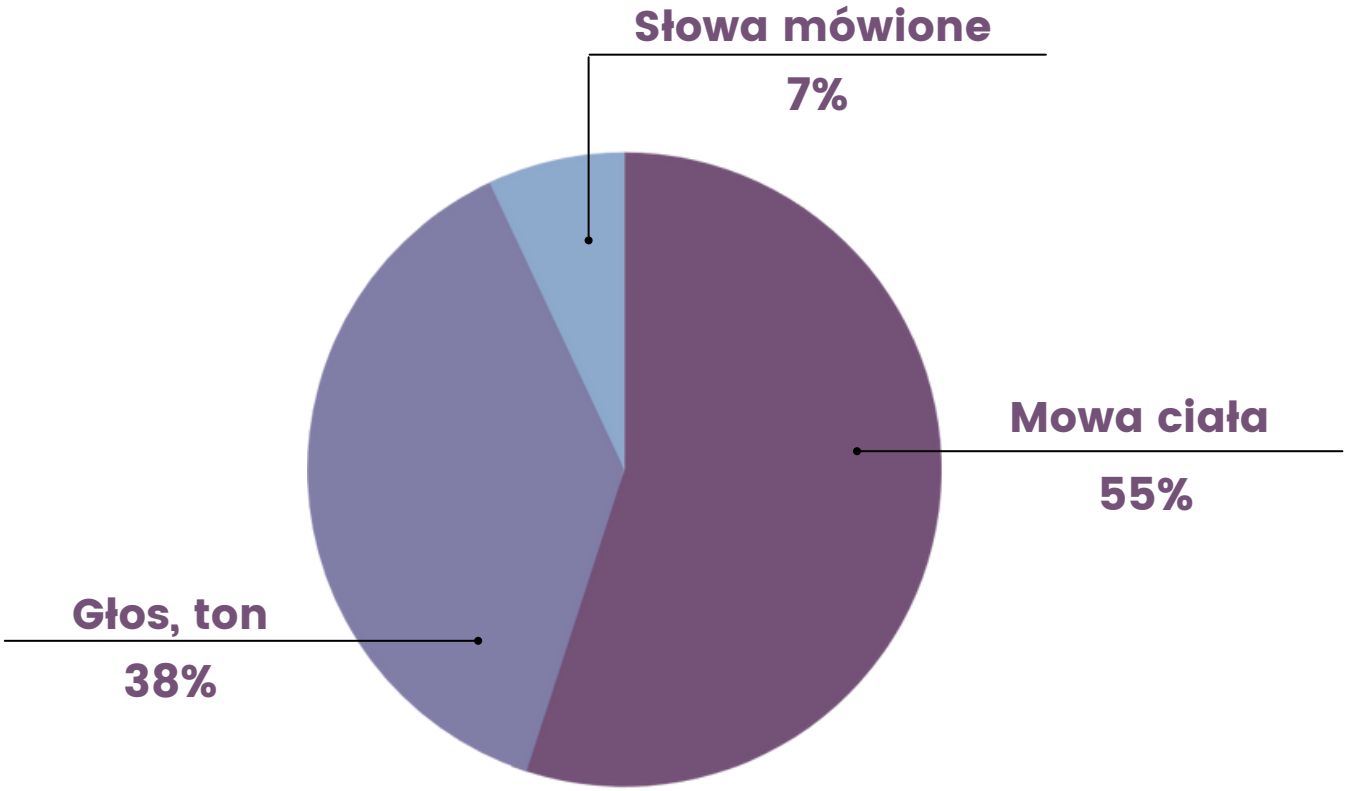
Niektóre z najczęściej występujących cech mentora to (Allen, 2007):

- ✓ Umiejętności komunikacyjne
- ✓ Cierpliwość
- ✓ Znajomość kontekstu organizacyjnego
- ✓ Umiejętność rozumienia innych

Zauważono, że formalni mentorzy potrzebują bardziej wyostrzonych umiejętności niż mentorzy w mentoringu nieformalnym, ponieważ muszą błyskawicznie zdiagnozować mocne i słabe strony mentorowanego (Allen, 2007).

Skuteczny mentor powinien brać pod uwagę, że komunikacja może być zarówno werbalna, jak i niewerbalna.

Z badań Alberta Mehrabiana (1981) znana jest zasada 7%-38%-55%. Mehrabian stwierdza, że w każdym scenariuszu komunikacyjnym, 7% informacji jest odbierane poprzez wypowiadane słowa, 38% - poprzez ton głosu, a 55% - poprzez mowę ciała (Rysunek 3). Według jego badań, 93% tego, co jest komunikowane, odbywa się poprzez komunikację niewerbalną.



Rys. 3. Elementy komunikacji
(Źródło: Mehrabian, 1981)

4.2. RELACJA MENTORINGOWA Z PERSPEKTYWY MENTOROWANEGO

W tym paragrafie podkreślone są oczekiwania i preferencje mentorowanych. Cechy osobowościowe mentorowanych mogą realnie wpływać na relacje mentoringowe.

Charakterystyka mentorowanego

Sukces interwencji mentoringowej może być w dużym stopniu związany z charakterystyką mentorowanego.

Zauważono, że istnieją mocniejsze dowody na to, że dopasowanie mentorów i mentorowanych w oparciu o ich zainteresowania i wartości pozytywnie wpływa na efektywność relacji mentoringowej (Armitage, Heyes, O'Leary, Tarrega & Taylor-Collins, 2020).

W badaniach zidentyfikowano zestaw cech osobowościowych, które nakreślają sylwetkę mentorowanego (Bakar, 2016; Bozionelos, 2004; Day & Allen, 2004; DeWit, DuBois, Erdem, Larose & Lipman, 2016):

- ✓ Ekstrawersja
- ✓ Ugodowość
- ✓ Otwartość na doświadczenia
- ✓ Motywacja do kariery
- ✓ Samokontrola
- ✓ Poczucie własnej wartości
- ✓ Umiejscowienie kontroli w pracy

"Umiejscowienie kontroli w pracy" jest uważane za zmienną osobowościową, która odzwierciedla przekonania danej osoby na temat tego, czy to ona sama, czy też siły zewnętrzne sprawują kontrolę w ich życiu w bardziej ogólnym sensie (Spector, Sanchez, Siu, Salgado, & Ma, 2004). Osoby, które wierzą, że mają kontrolę, nazywane są wewnętrznymi, a osoby, które wierzą, że siły zewnętrzne (szczęście, los lub potężni "inni") mają kontrolę, nazywane są zewnętrznymi.

Oczekiwania mentorowanego

Podstawowym oczekiwaniem mentorowanego względem mentora jest zapewnienie mentorowanemu szans, które pomogą mu w rozwoju zawodowym.

Jednakże, spełnienie oczekiwań mentorowanych jest trudne do osiągnięcia.

Może się zdarzyć, że program nie uwzględni programowych oczekiwań mentorowanych przed nawiązaniem relacji mentoringowej. W konsekwencji, jeśli program nie odnosi się do predyspozycji i oczekiwań mentorowanych, może nie zostać osiągnięta kompatybilność między mentorowanymi i mentorami, co potencjalnie może prowadzić do nieproduktywnych relacji mentoringowych (Taylor & Black, 2018).

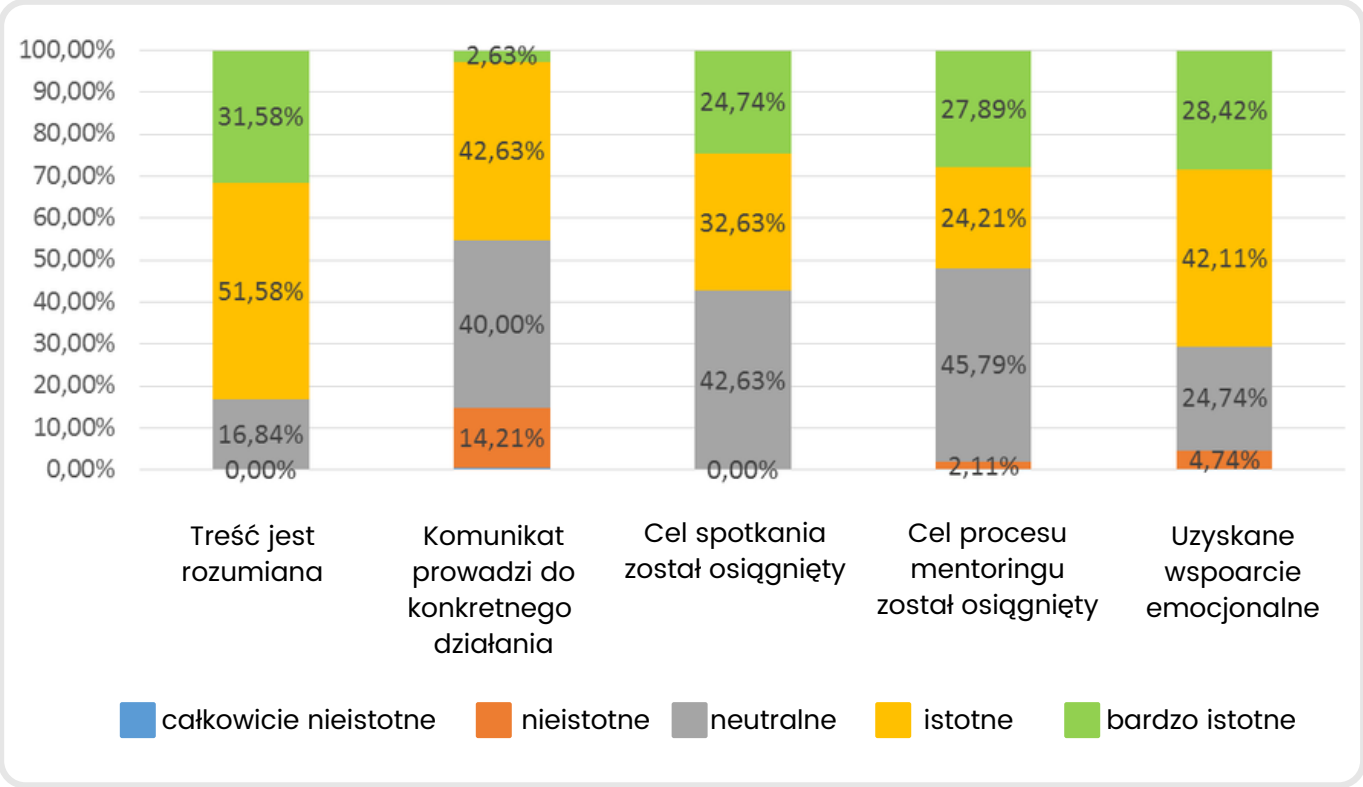
Niektóre wnioski z ankiety

Poniżej przedstawiono niektóre wnioski dotyczące mentorowanych. Są one rezultatem ankiety opartej na ustrukturyzowanych wywiadach przeprowadzonych na próbie włoskich mentorów i mentorowanych w marcu-kwietniu 2020 roku.

Respondenci - 22 mężczyzn i 26 kobiet, w wieku od 20 do 30 lat - z różnym doświadczeniem zawodowym, 74% z nich posiada dwuletnie doświadczenie zawodowe, a 16% posiada trzy-pięcioletnie doświadczenie zawodowe. Wśród przebadanych mentorowanych 74% z nich pracuje w przedsiębiorstwach społecznych, a 26% w firmach ubezpieczeniowych.

Znaczenie efektywności komunikacji

Ocena efektywności komunikacji dokonana przez mentorowanych została przedstawiona na Wykresie 1. Za najbardziej kluczowe aspekty uznano zrozumienie treści (83,16%) oraz "Uzyskane wsparcie emocjonalne" (60,53%).

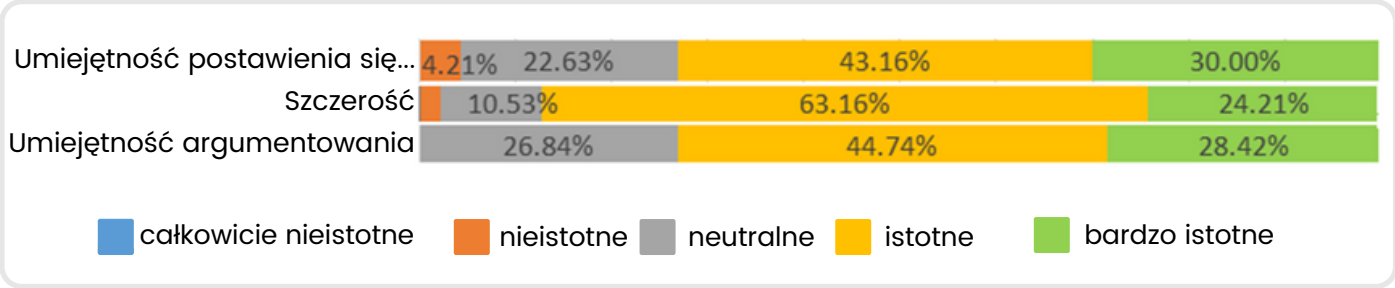


Wykres 1. Poglądy mentorowanych na efektywność komunikacji (Źródło własne)

Znaczenie aspektów emocjonalno-relacyjnych

Poziom istotności aspektów emocjonalno-racjonalnych ocenianych przez mentorowanych pokazuje, że najwyższe odsetki czynników istotnych i bardzo istotnych to:

- "Umiejętność postawienia się na czyimś miejscu" (73,16%)
- "Szczerość (87.37%)
- "Umiejętność argumentowania" (73.16%)



Wykres 2. Najważniejsze aspekty emocjonalno-relacyjne

(Źródło własne)

4.3. E-MENTORING

Postęp technologii cyfrowej (TC), który nastąpił w ciągu ostatnich 20 lat, zaowocował rozwojem elektronicznego zarządzania relacjami przez Internet (Stone & Dulebohn, 2013). Relacje za pośrednictwem komputera i mediów społecznościowych przełamały bariery geograficzne, umożliwiając komunikację i relacje interpersonalne w czasie rzeczywistym bez względu na odległość. Te postępy pozytywnie wpłynęły na proces mentoringu owocując formą mentoringu opartą na technologii cyfrowej, zwaną e-mentoringiem.

W rzeczywistości e-mentoring pojawił się jako rozwiązanie pewnych wyzwań, które bardzo często pojawiają się w trakcie tradycyjnego mentoringu, takich jak: brak czasu, odległość geograficzna oraz złożoność zawodowa, które sprawiają, że interakcja twarzą w twarz pomiędzy mentorem a mentorowanym jest trudna do zorganizowania.

Definicja e-mentoringu

E-mentoring - znany również jako telementoring, cybermentoring, mentoring wirtualny, mentoring online, mentoring internetowy, mentoring z wykorzystaniem komputera, mentoring mailowy (Adams i Crews, 2004) - pojawił się pod koniec lat 90. i został określony jako wykorzystanie zarówno asynchronicznych, jak i synchronicznych środków cyfrowych do komunikacji i wspierania relacji mentoringowej.

E-mentoring to proces, w którym mentorzy pomagają swoim protegowanym za pośrednictwem elektronicznych kanałów komunikacji, takich jak e-mail, tekst, media społecznościowe, komunikatory czy platformy komputerowe. Są one wykorzystywane w ramach kilku obszarów, takich jak wsparcie w zarządzaniu, przywództwo, komunikacja, szkolenia itp.

Tradycyjny mentoring i e-mentoring różnią się przede wszystkim sposobem komunikacji: tradycyjny mentoring twarzą w twarz występuje w relacjach, w których mentorzy i protegowani są fizycznie obecni i wchodzą w interakcje synchronicznie; e-mentoring polega na tym, że mentorzy i protegowani komunikują się elektronicznie, a nie osobiście (Neely, Cotton, & Neely, 2017; Punyanunt-Carter & Hernandez, 2011).

W krótkim czasie e-mentoring został uznany za znacznie bardziej efektywny niż tradycyjny mentoring, ponieważ zintegrowanie poczty elektronicznej i narzędzi TC z komunikacją twarzą w twarz sprawiło, że relacje były bardziej udane (Purcell, 2004).

Już w 2007 roku Ensher i Murphy pokazali, że komunikacja za pośrednictwem komputera obejmuje już wszystkie obszary programów mentorskich w biznesie i edukacji (tj. programy sponsorowane przez korporacje dla pracowników i studentów, przedsiębiorców, służby zdrowia, edukacji, specjalistów public relations w dziedzinie nauki, technologii, inżynierii i matematyki).

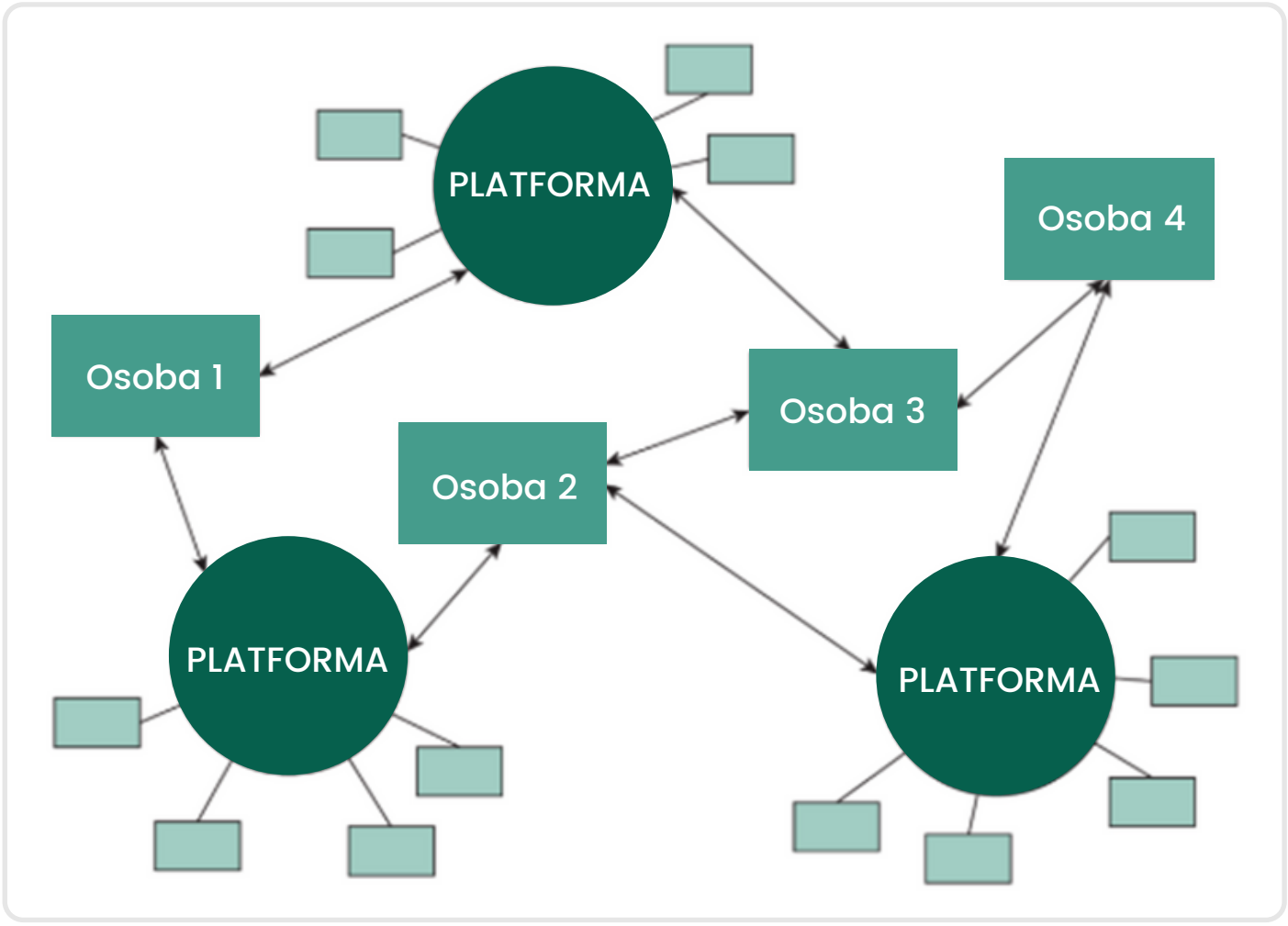
Dalszy rozwój CT otwiera nowe perspektywy zastosowania e-mentoringu w mediach społecznościowych poprzez smartfony, jako przykład można podać mentoring oparty na mobilnych grupach rówieśniczych (Klier, Klier, Thiel i Agarwal, 2019).

Co więcej, w ostatnim okresie e-mentoring stał się nie tylko narzędziem służącym wsparciu mentoringu na odległość, ale został rozszerzony również o wykorzystanie SI w celu wdrożenia wirtualnych asystentów/konsultantów, którzy udzielają porad w środowisku online: mentoring online (Klamma i in., 2020; Toala, Durães i Novais, 2019). To środowisko nauczania online zawiera funkcje oparte na algorytmach sztucznej inteligencji zaprojektowanych na wzór mentora, aby wspierać studentów w ich karierze zawodowej (Kravčík, Schmid & Igel, 2019).

Komunikacja w ramach e-mentoringu

W ostatnich dziesięcioleciach rozwój TC zmienił sposób w jaki ludzie się komunikują. Obecnie każdy rodzaj codziennej komunikacji odbywa się nie tylko w formie interakcji twarzą w twarz, ale także z wykorzystaniem inteligentnych urządzeń i wirtualnych agentów. Transformacje te zmieniają tradycyjny model komunikacji masowej (Shannon i Weaver, 1948), w którym źródło (nadawca) tworzy wiadomość, która jest zakodowana w mediach, transmitowana przez kanał, dekodowana i ostatecznie odbierana przez odbiorcę dostarczającego informacji zwrotnej.

Ponieważ komunikacja online obejmuje sieć platform i użytkowników, nie można jej wyjaśnić za pomocą jednokanałowego procesu liniowego (Humphreys, 2016). W rzeczywistości, jak pokazano na Rysunku 4, użytkownicy mogą komunikować się zarówno bezpośrednio, jak i poprzez platformy. Dlatego treść komunikacji nie przepływa od nadawcy do odbiorcy podążając jednym liniowym kierunkiem - każdy użytkownik w sieci może być nadawcą i odbiorcą, ponieważ użytkownicy są w istocie węzłami w sieci i mogą wchodzić w interakcje, aby budować, komentować, interpretować lub modyfikować każdą jednostkę treści komunikacyjnej w sieci (Rysunek 4).



Rys. 4. Model komunikacji w mediach społecznościowych
(Źródło: Humphreys, 2016)

Korzyści z e-mentoringu

Obecnie spotkania twarzą w twarz nie zawsze są możliwe do przeprowadzenia, jako że czas i koszty komunikacji mogą okazać się zbyt wysokie. Firmy są często zlokalizowane w różnych krajach, do których fizycznie można dotrzeć tylko dzięki długim i kosztownym podróżom. W związku z tym, coraz częściej relacja mentoringowa w firmie odbywa się dzięki komunikacji online (Nigri, Michelini, & Grieco, 2017).

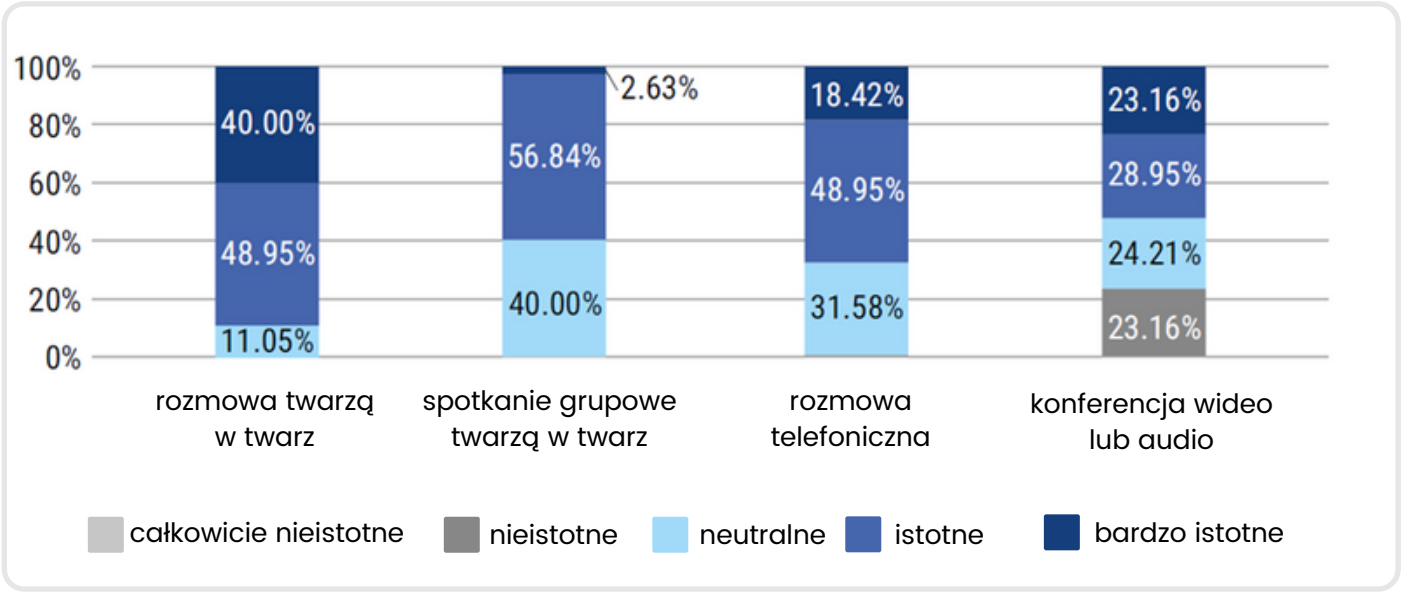
Wirtualne relacje i wieloosobowe interakcje mają specyficzne zalety. Na przykład e-mentoring ma tę zaletę, że relacja może być utrzymywana niezależnie od przemieszczania się osób zaangażowanych. Taka relacja może obejmować jednocześnie kilka podmiotów oraz pozwala na wymianę danych, dokumentów i treści multimedialnych w czasie rzeczywistym.

Co więcej, kryzys pandemiczny COVID-19 w 2020 roku zwiększył potrzebę ograniczenia spotkań twarzą w twarz na rzecz komunikacji online i zdalnej. Dlatego też popularność mentoringu online może jeszcze wzrosnąć w najbliższej przyszłości.

Jednocześnie w literaturze analizuje się wiele zalet mentoringu w środowisku wirtualnym, m.in. rozwój zaufania, samomotywacji, elastyczności, umiejętności komunikacyjnych czy umiejętności technologicznych (Colky i Young, 2006). Jednocześnie zauważa się, że należy określić proste metody komunikacji, aby uniknąć negatywnych skutków relacji e-mentoringowej (Scigliano, 2015).

Znaczenie kanałów i narzędzi komunikacyjnych

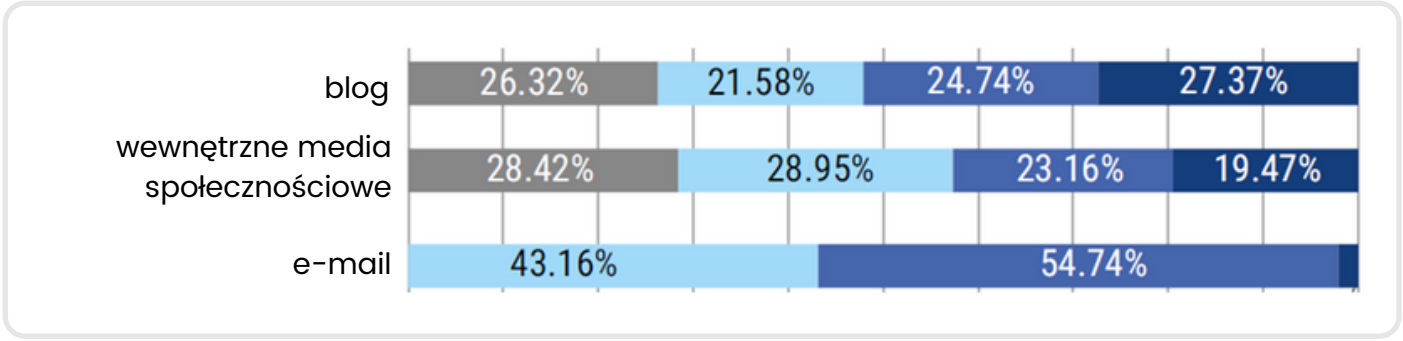
Niektóre wyniki badań dotyczące znaczenia kanałów i narzędzi komunikacji w ramach mentoringu zostały przedstawione w ankiecie wspomnianej w rozdziale 4.2. Chociaż mentorowani uważają "rozmowę twarzą w twarz" (88,95%) i "rozmowę telefoniczną" (67,37%) za najważniejsze kanały w komunikacji mentoringowej, to jednak "wideokonferencja lub audiokonferencja" jest również uważana za istotną i bardzo istotną (52,11%).



Wykres 3. Znaczenie narzędzi komunikacyjnych w działalności mentoringowej

(Źródło własne)

Ponadto, Wykres 4 pokazuje, że narzędzia pisemnej komunikacji mentorskiej online, takie jak "e-mail" (54,74%), "blog" (52,11%) i "wewnętrzne media społecznościowe" (42,63%) są uważane za istotne lub bardzo istotne przez około połowę respondentów biorących udział w badaniu.



Wykres 4. Znaczenie pisemnych narzędzia komunikacji mentorskiej
(Źródło własne)

4.4. SPOSÓB MYŚLENIA O MENTORINGU

Przygotowywanie młodych ludzi do efektywnego dostępu do pracy (ATW) wymaga wykształcenia odpowiedniego "sposobu myślenia" (ang. "mindset"), który pozwoli im stawić czoła i poradzić sobie z aktualnymi wyzwaniami społecznymi i ewolucją (zmiany technologiczne, organizacyjne, polityczne i kulturowe). Pozwoli im to także rozwinąć takie cechy osobowości jak zdolność do adaptacji czy elastyczność, a przede wszystkim - umożliwi im dostęp do ciągłego uczenia się (Savickas, 1997; Savickas i in., 2012; Hartung & Cadaret 2017).

"Sposoby myślenia" to seria wyobrażeń lub przekonań, które ludzie mają na swój temat (Dweck, 2006). Stanowią one istotną część osobowości. Przekonanie, że jest się "inteligentnym" lub "nieinteligentnym", że jest się "dobrym nauczycielem", "dobrym przyjacielem" lub "złym rodzicem" to przykłady sposobów myślenia.

Przekonania te wpływają na sposób myślenia i zachowania jednostki, oddziałując na jej nastawienie psychiczne, nastrój i samoocenę (Waldroo & Butlerp 2000; Dweck 2006; Ricci 2013). Ludzie mogą być świadomi lub nieświadomi swoich sposobów myślenia. Niemniej jednak, mogą one mieć głęboki wpływ na kilka obszarów życia jednostki, takich jak: związki, biznes, sport, a także, ogólnie rzecz biorąc, na cały rozwój osobisty i dobrostan.

Niniejszy rozdział pogłębia konceptualizację sposobu myślenia i jego znaczenie w praktyce mentoringu.

Definicja i model sposobu myślenia

Bycie inteligentnym i utalentowanym nie zawsze prowadzi do sukcesu. Na przykład, genialni uczniowie mogą unikać rzeczy, które wydają się im być trudne, nie lubią wysiłku i zniechęcają się do podjęcia próby poradzenia sobie z trudnościami. Z drugiej strony - mniej błyskotliwi uczniowie mogą być bardzo wytrwali, odporni, nieustępliwi, zwłaszcza gdy zadania stają się trudne i pozwalają im osiągnąć więcej niż oczekuje od nich społeczeństwo. To pokazuje, że mentalność ma większe znaczenie niż inteligencja. Bycie zorientowanym na mistrzostwo polega na posiadaniu "odpowiedniego sposobu myślenia" (Goleman, 1996; McGrath & MacMillan, 2000; Dweck, 2006).
Koncepcja sposobu myślenia została rozwinięta przez Dweck (2006). Koncepcja ta koncentruje się na rozróżnieniu pomiędzy sposobem myślenia "stałym" i "rozwojowym".

STAŁY SPOSÓB MYŚLENIA. Osoby o stałym sposobie myślenia mają tendencję do wierzenia w koncepcję wrodzonego talentu, czegoś, co można odziedziczyć tylko podczas narodzin lub w pierwszych latach dzieciństwa. Ludzie, którzy prezentują taki sposób myślenia, mają tendencję do traktowania różnych trudności i sytuacji wymagających wydajności jako trudnego konkursu, w którym muszą udowodnić, że mają talent. Każda sytuacja jest postrzegana jako wystawienie się na osąd innych: Czy odniosę sukces, czy poniosę porażkę? Czy będę wyglądał jak głupiec, czy będę w stanie wyglądać mądrze? Czy zostanę przyjęty czy odrzucony? Wygram czy przegram?

Jeśli talent jest wrodzony i każde zadanie jest próbą talentu, to porażka jest najgorszym scenariuszem, jaki mogą sobie wyobrazić osoby o stałym sposobie myślenia. Porażka dowodzi, że nie mają talentu. Jeśli ktoś nie ma talentu, to nie może nic z tym zrobić. Takie przekonanie generuje dwa główne rodzaje konsekwencji:

- ✓ Tendencja do unikania wyzwań - w obliczu przeszkód osoby o "mentalności statycznej" mają tendencję do ucieczki, do defensywy, do łatwego poddawania się, aby nie ryzykować udowodnienia, że nie są utalentowane.
- ✓ Negatywna ocena wysiłku włożonego w osiągnięcie celu - jeśli ktoś musi się wysilić, aby coś wykonać, to nie ma talentu.

Dlatego nie dziwi fakt, że takie osoby mają tendencję do wczesnej stabilizacji. Nie podejmują oni ryzyka, aby w pełni wykorzystać swój potencjał.

Paradoksalnie, im bardziej dana osoba stara się wykazać, tym bardziej postrzega siebie jako osobę niewystarczająco zdolną.

ROZWOJOWY SPOSÓB MYŚLENIA. Osoby z nastawieniem na wzrost są zorientowane na doskonalenie i rozwój osobisty. Osoba, która wierzy, że cechy osobiste można rozwijać poprzez doświadczenie, wierzy również, że potencjał jednostki nie może być poznany z wyprzedzeniem, lecz jedynie poprzez praktykę i naukę. Zgodnie z rozwojowym sposobem myślenia, wszyscy możemy się zmienić i udoskonalić jeśli tylko tego chcemy.

Ten typ osób nie uznaje "talentów", ale grupy silnie zorientowane na naukę:

- ✓ Chęć uczenia się jest najbardziej widoczną cechą nastawienia na wzrost - wyzwania nie są postrzegane jako ryzykowne testy, które mogą ujawnić nasze niedoskonałości, ale jako okazje do nauki.
- ✓ Popełnianie błędów oznacza odkrywanie czegoś nowego, co wcześniej było nieznane; zmęczenie i wysiłek są niezbędne do ciągłego dążenia do poprawy; krytyka stanowi cenną radę; sukces innych jest przykładem wartym naśladowania.

Zmierzenie się z porażką zawsze jest trudne. Jednak, podczas gdy ludzie o stałym nastawieniu przyjmują, że porażka definitywnie określa ich jako nieudaczników, ludzie o nastawieniu rozwojowym traktują porażkę jako epizod, który trzeba przezwyciężyć w danej sytuacji. Porażka jest wydarzeniem, które należy pokonać i z którego należy wyciągnąć wnioski; nie jest to wydarzenie, które na zawsze przyczepia osobie etykietkę, jest to sytuacja, z którą należy sobie odpowiednio poradzić.

Zazwyczaj ludzie nie mają wyłącznie jednego z tych sposobów myślenia, ale łączą w sobie oba z nich. Kontekst codziennego życia jednostki, taki jak rodzina i praca, ma decydujący wpływ na kształtowanie się dominującego typu nastawienia.

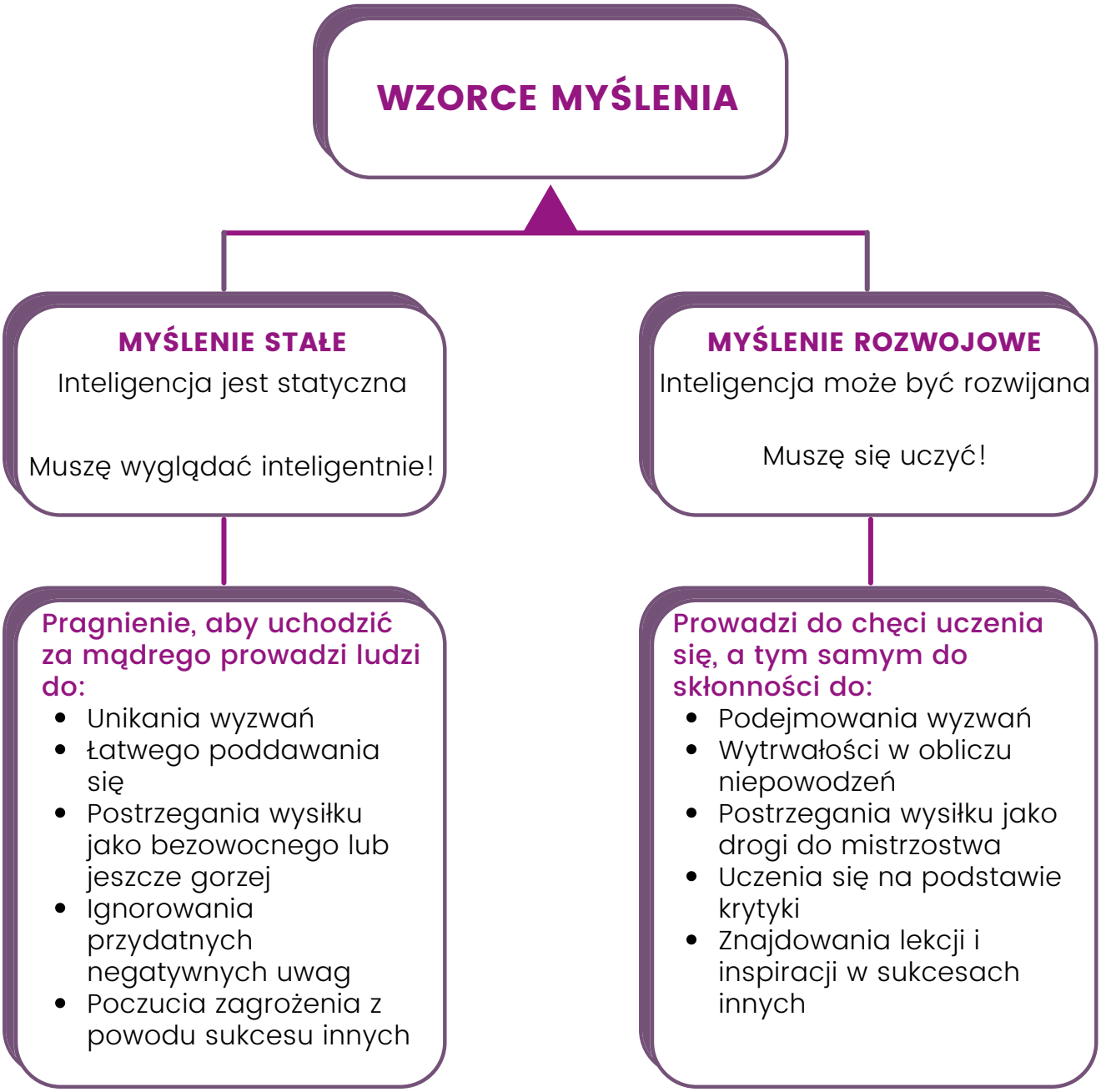
Rysunek 5 ilustruje model sposobu myślenia Dweck'a z dwoma wzorcami sposobu myślenia i ich głównymi cechami (Stoycheva i Ruskov, 2015).

Znaczenie sposobu myślenia w mentoringu

Indywidualny sposób myślenia jest zatem kluczową zmienną w praktyce mentoringu. Z jednej strony, zapoczątkowanie lub wzmocnienie nastawienia na wzrost u mentorowanych powinno być podstawowym celem działania mentoringowego, z drugiej strony, rozwój "nastawienia mentorskiego" jest niezbędnym wymogiem dla mentorów, aby stali się mistrzami w swoim fachu. Nastawienie mentora można scharakteryzować za pomocą następujących podstawowych postaw:

- ✓ Ciekawość: mentor wierzy, że mentorowany jest ekspertem we własnym życiu i oczekuje, że dowie się o nim tego, co sprawi, że będzie stawał się lepszy. Mentor nie snuje przypuszczeń, ale zadaje pytania.
- ✓ Pokora: mentor zakłada, że musi się jeszcze wiele nauczyć i nie stawia siebie w pozycji wyższości.
- ✓ Poszanowanie i docenianie różnic: mentor wierzy, że może mieć doskonale funkcjonalną relację z kimś, kto jest zupełnie inny pod wieloma względami; wierzy również, że te różnice mogą stać się okazją do wzbogacenia kulturowego i naukowego.

Jednocześnie praktyka mentoringowa powinna opierać się na stosowaniu strategii ukierunkowanych na wzrostowy sposób myślenia nastawiony na rozwój u mentorowanych. Mogą one pomóc im w dokonaniu kreatywnych zmian w ich życiu, aby osiągnąć sukces i osobistą satysfakcję.



Rys. 5. Wzorce myślowe: główne cechy stałego i rozwojowego sposobu myślenia

(Źródło: Stoycheva i Ruskov, 2015)

Rozwijanie wzrostowego sposobu myślenia

Zmiana sposobu myślenia z perspektywy stałej na perspektywę wzrostową może wydawać się zniechęcająca, jednak podejmując małe kroki, każda osoba (w każdym wieku) może rozwinąć myślenie wzrostowe.

Stoycheva i Ruskov (2015) identyfikują następujące działania, które mentor lub sam mentorowany powinien wdrożyć, aby rozwinąć myślenie wzrostowe:

- ✓ Skup się na staraniach, a nie na zdolnościach.
- ✓ Doceniaj wysiłek: wysiłek na przestrzeni czasu jest kluczem do wybitnych osiągnięć.
- ✓ Ciesz się z wyzwania: mentor powinien przekazywać radość z konfrontacji z wyzwaniem i z walki o znalezienie strategii, które działają.
- ✓ Skup się na nauce i doceniaj ją: ciągły wysiłek na przestrzeni czasu jest kluczem do osiągnięcia ważnych rezultatów.
- ✓ Stosuj najlepsze połączenie zysków i strat, traktując je jako zwykły wskaźnik wydajności, a nie oznakę inteligencji czy wartości.
- ✓ Wyjaśnij, że wyniki odzwierciedlają bieżące umiejętności i starania, a nie ich inteligencję czy wartość.
- ✓ Nauczenie ich, jak radzić sobie z rozczarowującymi wynikami poprzez planowanie nowych strategii i większego wysiłku, zapewnienie im odpowiedniego wsparcia w nauce.

Wskazówki dla mentora i mentorowanego

Poniżej przedstawiono kilka strategii, które mentor może wykorzystać w pracy z mentorowanym, aby zachęcić go do myślenia wzrostowego:

- Spróbuj przeformułować stwierdzenia o stałym sposobie myślenia na stwierdzenia o nastawieniu na wzrost, zachęć mentorowanego, aby nie przywiązywał wagi do wyniku.
- Zachęć mentorowanego do kreowania okazji, dzięki którym zdobędzie różnorodne doświadczenia i szanse, spośród których może wybierać:
  - ✓ Używanie słowa "jeszcze" może być prostym sposobem na zachęcenie do myślenia wzrostowego.
- Strategie modelowe odwołujące się do Modelu Teorii Społecznej (Bandura 1977, 1986):
  - ✓ Sam korzystaj z myślenia wzrostowego.

✓ Dziel się osobistymi doświadczeniami, aby pokazać, jak sam poradziłeś sobie z wyzwaniami.

✓ Modeluj strategie rozwiązywania problemów.

- Stopniowo wystawiaj praktyki na nowe doświadczenia uzgodnione z mentorowanym.
- Stosuj poznawczą restrukturyzację dysfunkcyjnych myśli (Beck, 1996, 2011; Mills, Reiss, & Dombeck, 2008), jak pokazano w Tabeli 1.

Przykłady poznawczej restrukturyzacji dysfunkcyjnych myśli

(Źródło własne)

Tabela 1

OD	DO
Nie będę w stanie tego zrobić	Nie mogę jeszcze tego zrobić, ale pracuję nad tym
Wszystko mi się pomyliło	Dowiem się co jest potrzebne i spróbuję tego użyć
Nie mogę pracować w tym sektorze	Jak mogę inaczej podejść do tego problemu
Nie udało mi się! Wszyscy pomyślą, że jestem głupi	Błędy pomagają mi w rozwijaniu się

ZADANIE

1. Jaka jest Twoja osobista definicja sukcesu? Zapisz ją w dwóch lub trzech zdaniach.

2. Jaki jest dla Ciebie najlepszy sposób komunikowania się z innymi? Zapisz, uzasadniając swoją opinię.

Pytania do samodzielnego sprawdzenia

1. Jakie umiejętności komunikacyjne są ważne dla mentora?
2. Jaka jest różnica pomiędzy mentoringiem a coachingiem?
3. Jakie są zalety środowiska online i TC w działaniach mentoringowych?
4. Jak można zostać mentorem biznesowym?

BIBLIOGRAFIA

1. Adams, G., Crews, B. T. (2004). Telementoring: A viable tool. Journal of Applied Research for Business Instruction, 2(3), 1-5.
2. Armitage, H., Heyes, K., O'Leary, C., Tarrega, M., & Taylor-Collins, E. (2020). What Makes for Effective Youth Mentoring Programmes: A rapid evidence summary, Research Report Nesta, Manchester Metropolitan University. Dostępne na: http://e-space.mmu.ac.uk/626106/ [Dostęp 27 Grudnia 2020].
3. Allen, T. D. (2007).Mentoring relationship from the perspective of the mentor, In Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice. Sage Publications, pp 123- 147.
4. Amesi, J. (2018). Mentoring strategies and techniques adopted by entrepreneurs in rivers state. Nigerian Journal of Business Education (NIGJBED), 4(1), pp. 195-206.
5. Bakar, R. A. (2016). The relationship between mentoring program and mentees psychological and emotional support: personality as a moderator. Journal of Cognitive Sciences and Human Development, 1(2), pp. 84-98.
6. Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Prentice-Hall, Inc.
7. Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
8. Beck, A. T. (1996). Beyond belief: A theory of modes, personality, and psychopathology. In P. M. Salkovskis (Ed.), Frontiers of cognitive therapy, The Guilford Press, pp. 1–25.
9. Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. Journal of vocational behavior, 64(1), pp. 24-46.
10. Cherniss, C.; Goleman, D. (2001). The emotionally intelligent workplace, Jossey – Bass.
11. Chong, J. Y., Ching, A. H., Renganathan, Y., Lim, W. Q., Toh, Y. P., Mason, S., & Krishna, L. K. (2020). Enhancing mentoring experiences through e-mentoring: a systematic scoping review of e-mentoring programs between 2000 and 2017. Advances in Health Sciences Education, 25(1), pp. 195-226.
12. Colky, D.& Young, W. (2006). Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses. Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning.
13. Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. Journal of vocational behavior, 64(1), pp. 72-91.
14. DeWit, D. J., DuBois, D., Erdem, G., Larose, S., & Lipman, E. L. (2016). The role of program-supported mentoring relationships in promoting youth mental health, behavioral and developmental outcomes. Prevention Science, 17(5), pp. 646-657.
15. Ensher, E.A., & Murphy, S.E. (2007). E-mentoring. In Ragins, B.R., & Kram, K.E. (Eds) The handbook of mentoring at work, pp. 299-322.
16. Dweck, C. (2006). Mindset: The New Psychology of Success, Random House Inc.
17. Gardner, H. (1993). Multiple Intelligences. New York: Basic Books.
18. Hartung, P. J., & Cadaret, M. C. (2017). Career adaptability: Changing self and situation for satisfaction and success. In Psychology of career adaptability, employability and resilience. Springer, Cham, pp. 15-28.
9. Humphreys, A. (2016). Social media: Enduring principles. Oxford University Press.
20. Kaufman, R. A., & English, F. W. (1979). Needs assessment: Concept and application. Educational Technology.
21. Kaufman, R. A., Rojas, A. M., & Mayer, H. (1993). Needs assessment: A user's guide. Educational Technology.
22. Klamma, R., & de Lange, P., Neumann, A. & Hensen, B, Kravcik, M. & Wang, X. & Kuzilek, J. (2020). Scaling Mentoring Support with Distributed Artificial Intelligence. 38-44.
23. Klier, J., Klier, M., Thiel, L., & Agarwal, R. (2019). Power of mobile peer groups: a design-oriented approach to address youth unemployment. Journal of management information systems, 36(1), pp. 158-193.
24. Kravčík, M., Schmid, K., & Igel, C. (2019, Wrzesień). Towards requirements for intelligent mentoring systems. In Proceedings of the 23rd International Workshop on Personalization and Recommendation on the Web and Beyond, pp. 19-21.

25. McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty, Harvard Business School Press.
26. Mehrabian, A. (1981), Silent Messages: Implicit Communication of Emotions andAttitudes(2nd Edition), Wadsworth Publishing.
27. Mijares, L., Baxley, S. M., & Bond, M. L. (2013). Mentoring: A Concept Analysis. Journal of Theory Construction & Testing, 17(1), pp 23-28.
28. Mills, H., Reiss, N. and Dombeck, M., 2008. Medication Strategies For Stress Relief. [online] Mentalhelp.net. Dostępne na: https://www.mentalhelp.net/articles/medication-strategies-for-stress-relief [Dostęp 27 Grudnia 2020].
29. Neely, A.R., Cotton, J., & Neely, A.D. (2017). E-mentoring: A model and review of the literature. AIS Transactions on Human-Computer Interaction, 9(3), pp. 220-242.
30. Nigri, G., Michelini, L., & Grieco, C. (2017). Social impact and online communication in B-Corps. Global Journal of Business Research, 11(3), pp. 87-104.
31. Punyanunt-Carter, N.M., & Hernandez, E.S. (2011). Virtual mentoring. In Virtual Communities: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, IGI-Global, pp. 2612-2627.
32. Purcell, K. (2004). Making e-mentoring more effective. American Journal of Health-Systems and Pharmacy, 61, 284-286.
33. Ricci, M.C. (2013). Mindsets in the classroom: building a culture of success and student achievement in schools, Prufrock Press Inc.
34. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211.
35. Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. The Career Development Quarterly, 45, pp. 247–259.
Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J., Duarte, M. E., Guichard, J., et al. (2009). Life552designing: A paradigm for career construction in the 21st century. Journal of Vocational Behavior, 75, pp. 239–250.
36. Shannon, C. and Weaver, W. (1948) The Mathematical Theory of Communication. Bell System Technical Journal. 27, 379-423, 623-656.
37. Scigliano, D.A. (2015). Telementoring in the P-16+ Environment. In IGI Global Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition, IGI Global, pp. 2618-2625.
38. Single, P. B., & Muller, B. (2001). When Email and Mentoring Unite: The Implementation of a Nationwide. In Stromei L. K. Creating mentoring and coaching programs: Twelve case studies from the real world of training, American Society for Training and Development, pp. 107-122.
39. Spector, P. E., Sanchez, J. I., Siu, O. L., Salgado, J., & Ma, J. (2004). Eastern versus Western control beliefs at work: An investigation of secondary control, socioinstrumental control, and work locus of control in China and the US. Applied psychology, 53(1), pp. 38-60.
40. Stone, D. & Dulebohn, J. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). Human Resource Management Review. 23. 1–5.
41. Stoycheva, M., & Ruskov, P. (2015, Lipiec). Growth mindset development pattern. In Proceedings of the 20th European Conference on Pattern Languages of Programs.
42. Taylor, Z. W., & Black, V. G. (2018). Talking to the mentees: exploring mentee dispositions prior to the mentoring relationship. International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 7(4), pp. 296-311.
43. Toala, R., Durães, D., & Novais, P. (2019, Czerwiec). Human-Computer Interaction in Intelligent Tutoring Systems. In International Symposium on Distributed Computing and Artificial Intelligence, pp. 52-59.

5. EFEKTYWNE KANAŁY KOMUNIKACJI I NARZĘDZIA MENTORINGU W BIZNESIE

Wprowadzenie

W tym rozdziale:

- Omówimy, czym są kanały i narzędzia komunikacji
- Zidentyfikujemy, jakie są kanały i środki komunikacji werbalnej
- Omówimy, jak wybrać efektywne kanały i narzędzia komunikacji
- Odkryjemy, co sprawia, że mowa ciała jest ważna w procesie mentoringu

Kluczowe zagadnienia

Kanał komunikacji - rodzaj mediów, które są wykorzystywane do przekazywania wiadomości od jednej osoby do drugiej.
Narzędzie komunikacji - środek, który wspiera osoby komunikujące się w dyskusji na tematy będące przedmiotem wspólnego zainteresowania.
Komunikacja werbalna - używanie dźwięków i słów do wyrażania siebie, w przeciwieństwie do używania gestów lub manieryzmów (komunikacja niewerbalna).
Komunikacja pisemna - każdy rodzaj interakcji, w którym wykorzystuje się słowo pisane.
Komunikacja elektroniczna - ogólny termin obejmujący wszystkie rodzaje komunikacji za pośrednictwem komputera lub technologii, w których osoby wymieniają wiadomości z innymi (indywidualnie lub w grupach).
Komunikacja niewerbalna - przekazywanie informacji poprzez język ciała, w tym kontakt wzrokowy, mimikę twarzy, gesty i inne.

5.1. KANAŁY I NARZĘDZIA KOMUNIKACJI

Komunikacja pomiędzy mentorem biznesowym a mentorowanym jest technicznie taka sama jak każda inna komunikacja pomiędzy dwoma rozmówcami, tzn. każda komunikacja obejmuje wezwanie do komunikacji i odpowiedź poprzez określony kanał komunikacji (Sanina i in., 2017).

Zgodnie z klasyczną definicją, kanał komunikacji jest techniczną (lub formalną) stroną procesu komunikacyjnego, która umożliwia przekazywanie informacji od nadawcy do odbiorcy i odwrotnie. Fiske (2002) definiuje kanał jeszcze prościej: jako fizyczny nośnik, za pomocą którego przekazywany jest sygnał (tj. informacja).

Fiske (2002) twierdzi, że środki przekazu opierają się na technicznych i fizycznych sposobach, w jakie wiadomość jest przekształcana w sygnał odpowiedni do transmisji przez dany kanał. Głos ludzki jest instrumentem; technologia nadawcza sprawia, że radio i telewizja są środkami. Technologiczne lub fizyczne cechy środków zależą od charakteru kanałów nadających się do ich użycia. Te cechy narzędzi określają zakres kodów, które mogą być transmitowane. Fiske (2002) proponuje podzielić narzędzia na trzy główne kategorie (patrz Tabela 1).

Kategorie narzędzi komunikacji

(Źródło własne)

Tabela 1

KATEGORIA	NARZĘDZIE	OPIS DZIAŁANIA
I. Narzędzia prezentacji	Głos (intonacja, pauzy, akcenty logiczne) Twarz Ciało	Używają słów mówionych, wyrażeń, gestów lub podobnych języków Wymagane jest zaangażowanie osoby komunikującej się. Ograniczane są przez czas i miejsce.
II. Narzędzia wizualne	Książki Obrazki Zdjęcia Pisma Architektura Wnętrza, itp.	Wykorzystują konwencje kulturowe i estetyczne do tworzenia pewnych "tekstów". Są one obrazowe, twórcze, tworzą tekst, który może uchwycić narzędzia Kategorii I. Istnieją niezależnie od komunikatora. Tworzą produkty komunikacyjne.
III. Narzędzia teleinformatyczne	Telefon Radio Telewizja Internet	Przenośniki narzędzi Kategorii I i Kategorii II. Używają zaprojektowanych kanałów, co sprawia, że są one zdeterminowane technologicznie.

Z informacji zestawionych w Tabeli 1 wynika, że:

- ✓ Głównym środkiem komunikacji jest mówca - człowiek.
- ✓ Głównymi kanałami są głos i ciało ludzkie oraz środki wizualne i teleinformatyczne.

Na podstawie tych obserwacji, komunikacja ustna, pisemna i niewerbalna oraz ich kanały i narzędzia zostaną poniżej szerzej omówione.

5.2. KOMUNIKACJA WERBALNA

Komunikacja werbalna (komunikacja ustna) może być prywatna lub publiczna. W zależności od tego, jak wiele osób się komunikuje i w jaki sposób się komunikują, komunikacja werbalna dzieli się na 5 typów (Bradley, 1991): masowa, zorganizowana, grupowa, interpersonalna i osobista. W tabeli 2 pokazano, że przemawianie publiczne jest używane w komunikacji masowej, zorganizowanej, częściowo grupowej, a przemawianie prywatne - w komunikacji interpersonalnej i osobistej. Komunikacja osobista jest najczęściej wykorzystywana w doradztwie.

Charakter wypowiedzi w różnych rodzajach komunikacji

(Opracowane przez autorów na podstawie Bradley, 1991)

Tabela 2

Typ komunikacji	Cel procesu komunikacji	Liczba uczestników	Charakter wypowiedzi
Masowa	Zdarzenie losowe Telewizja, Radio Internet	Nieograniczony lub tłum	Publiczne wygłaszanie monologów
Zorganizowana	Lekcja Wykład Spotkanie	Wstępne ustawienia dla określonej grupy uczestników (od 8-10 do 150)	Wygłaszanie monologu publicznego Czasami symulowana dyskusja
Grupowa	Dąży do rozwiązania problemu	5-8 osób	Wygłaszanie monologu publicznego Przeważa debata
Interpersonalna	Wymiana doświadczeń	2-3 osoby	Wystąpienia prywatne
Personalna	Cele są różne	2 osoby	Wystąpienia prywatne

Po zapoznaniu się z kategoriami środków komunikacji i charakterem wypowiedzi, można wyróżnić następujące kanały komunikacji ustnej, które są najczęściej wykorzystywane w konsultacjach: rozmowa osobista, wideokonferencja, rozmowa telefoniczna.

Rozmowa osobista

Menedżer pracujący w sektorze biznesowym ma duże doświadczenie w przemawianiu publicznie na różnych spotkaniach, przygotowywaniu i wygłaszaniu publicznych przemówień, prezentacji innowacji, pomysłów, produktów, raportów. Taki przedstawiciel biznesu ma duże doświadczenie w prywatnych wystąpieniach, kiedy osobiście komunikuje się ustnie przez telefon. Ma jednak niewielkie doświadczenie w doradztwie lub mu go brakuje. Ważne jest, aby mentor biznesowy skutecznie wykorzystywał dostępne doświadczenia w zakresie wystąpień publicznych i prywatnych w ramach doradzania początkującemu przedsiębiorcy, który zamierza rozpocząć lub właśnie rozpoczął działalność gospodarczą.

Chociaż osobista rozmowa, na której opiera się konsultacja, ma trzy elementy - jasną strukturę, poprawny język i przedstawienie treści - doradztwo nie jest zwykłą rozmową, ma bardzo przejrzystą treść, zastosowany język musi być poprawny, a struktura wypowiedzi może ulegać zmianom w trakcie rozmowy. Taka rozmowa przypomina bardziej dialog. Można ją nazwać rozmową publiczną lub wywiadem.

Wywiad. Cele takiej rozmowy są inne niż w rozmowie osobistej. Z jednej strony obejmuje ujawnienie osobowości partnera komunikacji oraz wskazuje jego stosunek w odniesieniu do problemu. Czasami oba te cele łączą się podczas wywiadu.

Rozmowa jest bardzo odpowiednią formą dla doradztwa, gdyż można ją przygotować wcześniej, sformułować pytania oraz zapewnić czas i miejsce akceptowalne dla obu stron. Ważnym elementem wywiadu jest nacisk na bezpieczeństwo i szacunek dla partnera komunikacji. Partnerska komunikacja w trakcie wywiadu zdaje się podkreślać osobowość słuchacza.

Formy wywiadu: standaryzowany (z góry przemyślane i sformułowane pytania o ustalonej kolejności), swobodny (z góry tworzony jest tylko plan badania, a konkretne pytania formułowane są w zależności od sytuacji), częściowo standaryzowany (częściowo przewidujące metody oraz ewentualne pytania).

Najważniejsze elementy konsultacji

1. Przygotowanie do konsultacji:
   - ✓ Wybór pytań. Pytania otwarte są przygotowywane w oparciu o treść rozmowy. Zachęcają one do wyrażania większej ilości myśli, pomysłów. Pytań zamkniętych (z odpowiedzią "tak" lub "nie") lepiej unikać - nie rozwijają one rozmowy.

- ✓ Koordynacja terminu i czasu trwania konsultacji, miejsca i technologii z osobą konsultowaną.

2. Przygotowanie do konsultacji:

- ✓ Powitanie i wprowadzenie.
- ✓ Regulacja napięcia emocjonalnego z osobą komunikującą się.
- ✓ Proces konsultacji: nazywanie celu, zadawanie pytań i słuchanie odpowiedzi, słuchanie pytań i udzielanie odpowiedzi, generalizacja, przewidywanie dalszych działań.
- ✓ Podsumowanie i pożegnanie.

Mając nadzieję, że konsultacje będą skuteczne i użyteczne, należy pamiętać o tym, jak ważny jest proces słuchania. Słuchanie jest jednym z podstawowych elementów skutecznej komunikacji. Jest procesem aktywnym.

Gdyby oceniać znaczenie poszczególnych elementów komunikacji na podstawie ilości czasu, jaki się im poświęca, słuchanie miałoby pierwszeństwo. Jak wykazały liczne badania, słuchanie zajmuje około 50% całkowitego czasu komunikacji. Mówienie jest na drugim miejscu i zajmuje około 20-30% czasu; oczywiście, czytanie i pisanie są również integralną częścią komunikacji.

Samo słuchanie jest złożonym procesem, w którym odbieramy sygnały dźwiękowe z otoczenia. Nasz mózg musi rozszyfrować usłyszane sygnały, przechować je przez jakiś czas w pamięci, zinterpretować i zareagować na nie. Kluczem jest nie tylko zrozumienie, o czym ktoś mówi; powinniśmy również zwrócić uwagę na tembr głosu i emocje, które są wyrażane wraz ze słowami. Kiedy słuchamy drugiej osoby, zwracamy również uwagę na zachowania niewerbalne (więcej na ten temat w rozdziale 5.3).

Dla wielu osób skuteczne i aktywne słuchanie oznacza umiejętność nieprzeszkadzania rozmówcy zbyt często. Możliwe są następujące złe nawyki: przedstawianie własnych myśli bez pełnego zrozumienia przekazywanych nam informacji; interweniowanie podczas krótkich przerw, kiedy mówca myśli, co powiedzieć dalej. Musimy mieć dość siły, by pozwolić drugiej osobie mieć ostatnie słowo i nie bać się utraty kontroli nad rozmową.

Aktywne słuchanie wymaga: kontaktu wzrokowego, otwartej postawy ciała, pochylania się ku rozmówcy, zgody wyrażonej głosem, harmonizacji uczuć, parafrazowania, zadawania pytań otwartych, podsumowywania, rozpoznawania i zaufania.

Wideokonferencje

Wideokonferencje to technologia umożliwiająca komunikowanie się osób lub grup osób znajdujących się w różnych miejscach. Jest to dwukierunkowa komunikacja wideo i audio oraz jednocześnie wygodny sposób organizowania konsultacji, konferencji, wymiany danych. Na przykład, obecnie najczęściej używane (na Litwie) są następujące narzędzia do wideokonferencji: Zoom, Microsoft Teams, BigBlueButton, Google Meet, HANGOUT, ADOBE CONNECT, itp.

Nowoczesne technologie wideokonferencyjne nie tylko przekazują wysokiej jakości obraz i dźwięk, ale również pozwalają na wyświetlanie i dzielenie się na ekranie komputera: informacjami, filmami wideo, dokumentami, rysunkami, produktami, schematami projektów lub zdjęciami materiałów. Do wideokonferencji coraz częściej wykorzystywane są takie kanały komunikacyjne jak sieci komputerowe i Internet, ale idealnym rozwiązaniem może być również połączenie za pomocą cyfrowych sieci telefonicznych (ISDN).

Lista kontrolna organizacji wideokonferencji

1. PRZED WIDEOKONFERENCJĄ

- ✓ Jeśli nadal rozważasz wady i zalety stacjonarnych spotkań i wideokonferencji, oceń, ile kosztuje ich zorganizowanie.
- ✓ Sprawdź, ile czasu poświęcasz na podróż, weź pod uwagę, że podróżując tracisz swój czas, i pomyśl o samopoczuciu osoby, której udzielasz porady.
- ✓ Szczegółowo oceń, ile czasu potrzebujesz i ustal jasne cele spotkania.
- ✓ W razie potrzeby zamów wideokonferencję za pośrednictwem platformy konferencyjnej.
- ✓ Pamiętaj o przygotowaniu szklanki wody, na wypadek gdyby zaczęło Ci zasychać w ustach.
- ✓ Poświęć trochę czasu na zastanowienie się, jakimi treściami chcesz się podzielić podczas wideorozmowy. Jeśli to konieczne, poproś mentorowanego o przeczytanie tego materiału przed spotkaniem. Przeczytaj więcej na ten temat w temacie "Prezentacje".
- ✓ Pamiętaj, aby czcionka była wystarczająco duża i nie przeładowywać slajdów tekstem.
- ✓ Poproś mentorowanego o nawiązanie połączenia na chwilę przed spotkaniem.
- ✓ Jeśli to konieczne, połączenie może być przetestowane przed spotkaniem, najpóźniej wieczór przed.

2. PODCZAS WIDEOKONFERENCJI

- ✓ Obróć kamerę tak, abyś był dobrze widoczny.
- ✓ Przetestuj mikrofon: upewnij się, że dobrze słyszysz i że jesteś dobrze słyszany.
- ✓ Patrz mentorowanemu w oczy. Efekt ten uzyskuje się, gdy patrzymy na kamerę wideo zamiast na osobę na ekranie.
- ✓ Wideokonferencja jest jak każde inne spotkanie "na żywo", gdzie obowiązują wszystkie zasady przemawiania publicznego i prywatnego. Najważniejsze jest, aby mówić wyraźnie i płynnie.
- ✓ Unikaj hałasowania i szeleszczenia papierem. Mikrofony wychwytują nawet najcichsze dźwięki. Możesz wyciszyć mikrofon, kiedy nie mówisz.
- ✓ Postępuj zgodnie z harmonogramem. Wszystkie strony będą zadowolone, jeśli agenda zostanie zrealizowana w ustalonym czasie.

3. PO WIDEOKONFERENCJI

- ✓ Wyłącz rozmowę wideo po spotkaniu. Gospodarz odłącza ostatnią osobę i upewnia się, że mentorowany się rozłączył.
- ✓ Zaproponuj opinię zwrotną na temat spotkania.

Rozmowa przez telefon

Rozmawiać przez telefon może naprawdę każdy. Wynalazek ten został użyty po raz pierwszy nie tak dawno temu - w XIX wieku. Obecnie nie wyobrażamy sobie życia bez telefonu. Rozmowy telefoniczne zajmują również ważne miejsce w biznesie, zwłaszcza w obliczu rozszerzenia możliwości technicznych telefonów, pojawienia się Internetu i urządzeń mobilnych, zestawów słuchawkowych itp. Doradztwo telefoniczne jest możliwe, ale biorąc pod uwagę korzyści płynące z osobistej rozmowy czy wideokonferencji, jest oczywiste, jest ono mniej skuteczne ze względu na niepełną informację zwrotną: nie widzimy mentorowanego, jego mowy ciała, reakcji. Mowa ciała determinuje do 65% naszego wrażenia o mentorowanym. Podczas rozmowy telefonicznej ciężar ten spada na głos, zastępuje on kontakt wzrokowy, gesty i ubiór.

Mentor może wykorzystać rozmowę telefoniczną tylko do uzgodnienia godziny spotkania i innych szczegółów. Nie należy zapominać o etykiecie rozmowy telefonicznej: niegrzecznie jest przeszkadzać osobie przed godziną 8.00 i po 21.00 (z wyjątkiem nagłych wypadków). Jeśli obydwie strony się na to zgodziły to możliwe jest zadzwonienie później. Z pytaniami służbowymi dzwonimy w godzinach pracy. Dzwoniąc na telefon komórkowy, uprzejmie jest zapytać, czy mentorowany może rozmawiać.

Przydatne wskazowki

- ✓ Nie przerywaj mentorowanemu.
- ✓ Nie kończ za niego zdań.
- ✓ Po zadaniu pytania poczekaj na odpowiedź.
- ✓ Utrzymuj kontakt wzrokowy, komunikuj się twarzą w twarz, kiwając głową na znak zgody.
- ✓ Zadawaj pytania objaśniające.
- ✓ Nie używaj zwrotu: "A ja...".
- ✓ Podkreślaj, które fragmenty rozmowy są istotne.

Komunikacja pisemna: kanały i narzędzia

W przeciwieństwie do komunikacji ustnej, gdzie głównym środkiem komunikacji jest mowa, komunikacja pisemna składa się z wiadomości pisanych lub drukowanych. Przykładami komunikacji pisemnej są listy, e-maile, sugestie, różne podręczniki procedur lub użytkowników, blogi itp. Mogą one być pisane odręcznie, drukowane na papierze lub wyświetlane na ekranie (monitorze). Innymi słowy, nadawca może napisać wiadomość, którą odbiorca może przeczytać w dowolnym momencie, w przeciwieństwie do komunikacji werbalnej, która odbywa się w czasie rzeczywistym. Nadawca może długo tworzyć wiadomość pisemną, dobrze ją przemyśleć, dobrać odpowiednie słowa, a więc skomponować jej treść, a następnie zmienić ją przed wysłaniem do odbiorcy.

Komunikacja pisemna może być opisana jako połączenie, które tworzy się między starszą i/lub bardziej doświadczoną osobą (mentorem) a młodszą osobą z mniejszymi umiejętnościami i mniejszym doświadczeniem w biznesie (mentorowanym). Thompson i in. (2010) uważają, że taka komunikacja ma na celu rozwijanie i szkolenie umiejętności, wiedzy i pewności siebie mentorowanego, pomagając mu w ten sposób stać się odnoszącym sukcesy przedsiębiorcą.

Ze względu na szybkie tempo życia, obecna komunikacja pisemna odbywa się głównie w cyberprzestrzeni, przy użyciu technologii. Elektroniczna komunikacja pomiędzy mentorem a mentorowanym może być jedną z form e-mentoringu. Głównymi kanałami komunikacji elektronicznej/wirtualnej są poczta elektroniczna i portale społecznościowe. Ponadto bardzo ważnym narzędziem informacji pisemnej, stosowanym zarówno w poradnictwie na żywo, jak i wirtualnym, jest prezentacja. W dalszej części omówione zostaną wymagania dotyczące e-maila, komunikacji na portalach społecznościowych oraz prezentacji.

Korespondencja elektroniczna

E-mail posiada cechy, które pozwalają na stworzenie otwartej i wspierającej więzi. Pozwala zmniejszyć bariery w komunikacji między osobami należącymi do różnych środowisk (Thompson i in., 2010). W Tabeli 3 przedstawiono zasady, które powinny być przestrzegane w profesjonalnej komunikacji pomiędzy mentorem a mentorowanym, przy wykorzystaniu korespondencji elektronicznej.

Zasady korespondencji elektronicznej

(Opracowane przez autorów, 2020)

Tabela 3

Co?	Jak? Dlaczego?
Adres e-mail	Formalny, przejrzysty i biznesowy. Możesz użyć firmowego adresu e-mail. Jeśli używasz osobistego e-maila (np. jesteś freelancerem), upewnij się, że adres e-mail będzie brzmiał profesjonalnie. Najlepiej będzie, jeśli podasz swoje imię i nazwisko: wtedy osoba kontaktująca się będzie od razu wiedziała, od kogo otrzymała list.
Czas	W przeciwieństwie do rozmów telefonicznych nie musimy na nie odpowiadać od razu. Zgodnie z etykietą powinno się to zrobić w ciągu 24 godzin, a najlepiej w ciągu 12 godzin. Jeśli list wymaga bardziej szczegółowej odpowiedzi, a Ty nie masz teraz czasu, poinformuj o tym nadawcę: "Otrzymałem Twój list, odpowiem za kilka dni, jak tylko będę miał niezbędne informacje". Najlepiej jest wysyłać listy w godzinach pracy.
Temat	Informatywny, zwięzły i jasny. Treść listu powinna być jasno określona w temacie. Na przykład: "Konsultacja czwartkowa", "Pisanie biznesplanu", "Termin spotkania ulega zmianie". W ten sposób adresat zrozumie wagę i istotę listu, list nie pozostanie nieprzeczytany. Nie można zostawić pustego tematu, ponieważ istnieje ryzyko, że nie zwróci on uwagi odbiorcy.
Adresat	Zaleca się pisanie do każdego kontaktu z osobna lub wpisanie kontaktów w polu Bcc (Blind Carbon Copy), aby nie naruszyć prawa do danych osobowych. Wygodnie jest również wymienić osobno adresatów, którzy muszą odpowiedzieć na list lub podjąć działania (linia "Do") oraz tych, którzy muszą tylko przeczytać list (linia Cc, Carbon Copy). Aby list nie trafił przypadkiem do skrzynki pocztowej osoby, do której nie jest skierowany, adres e-mail należy podać dopiero po zakończeniu pisania i sprawdzeniu tekstu.
Tekst	Łatwy do czytania, gdy jego części są oddzielone co najmniej jedną linią. Tekst musi być pozbawiony błędów ortograficznych i interpunkcyjnych - list z błędami jest niewiarygodny.

Co?	Jak? Dlaczego?
Powitanie	Najczęstszym powitaniem jest "Dzień dobry". Możesz dopisać do niego również "Droga/Drogi" ale nie musisz tego robić. Pozdrowienie zależy w dużej mierze od relacji mentora i mentorowanego, ich wieku, itp. Najważniejszą rzeczą jest zachowanie szacunku we wszystkich przypadkach.
Sedno	Obszerniejsze informacje, zdjęcia itp. powinny znajdować się w załączniku/ach (należy o tym wspomnieć w liście). Jeśli wysyłany jest tylko załącznik, należy o tym wspomnieć, na przykład: "Przesyłam materiały do nauki". Używanie emotikonów jest niezgodne ze stylem biznesowym. Należy również unikać pisania wielkimi literami, które nadają listowi rozkazujący ton.
Pożegnanie	W pierwszej linijce zazwyczaj znajduje się zwrot "Z poważaniem". W pozostałych - imię, nazwisko, stanowisko, nazwa instytucji, numer telefonu służbowego i/lub osobistego, mogą być wskazane również inne dane.

Więcej informacji na temat e-maili można znaleźć pod następującym linkiem: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-a-professional-email

Komunikacja w sieciach społecznościowych

W dzisiejszych czasach możliwości technologiczne pozwalają na bardzo szybką wymianę informacji. W związku z tym wybór poczty elektronicznej i telefonu jako kanału komunikacji gwałtownie maleje. Moore (2013) twierdzi, że dzisiejsza komunikacja biznesowa jest bardzo szybka, ponieważ duża część komunikacji przeniosła się do przestrzeni sieci społecznościowych, takich jak Facebook, Twitter, Google+, Discord itp. Niektórzy ludzie mają swoje osobiste blogi, które również oferują wymianę doświadczeń i informacji. Sieci społecznościowe i/lub blogi mogą być skuteczną platformą komunikacji mentora i mentorowanego.

Jednak komunikacja na portalach społecznościowych nie zastąpi konsultacji na żywo. Komunikując się przez nie, bardzo łatwo jest się pogubić i nie zrozumieć do końca otrzymanych wiadomości tylko dlatego, że nie widzimy w nich innych ludzi i ich emocji (emotikony nie zawsze mogą pomóc w rozwiązaniu tego problemu). Do tego dochodzi jeszcze nierzetelność informacji, złożoność ich prezentacji. Mając to na uwadze, mentoring na portalach społecznościowych powinien być wykorzystywany tylko jako jeden ze sposobów na urozmaicenie procesu nauczania/uczenia się.

Skuteczna prezentacja

Jednym z najczęściej używanych programów do tworzenia prezentacji jest PowerPoint. Jego popularność podkreśla rolę prezentacji w procesie przekazywania materiałów edukacyjnych. Prezentacje wzmacniają i uzasadniają to o czym mówisz, pomagają zachować strukturę wystąpienia i przypominają o tym, co masz jeszcze powiedzieć. Materiał pisemny i wizualny pomaga mentorowanemu lepiej zapamiętać i zrozumieć informacje przekazywane ustnie. Prezentacja ma również charakter trwały i może być wykorzystana przez mentorowanego, w razie potrzeby, w późniejszym czasie do odtworzenia informacji uzyskanych podczas konsultacji.

Zasady udanej prezentacji

(Źródło: http://www.skaitmeninisiq.lt/Pamokos/strada/prezentacijos-rengimo-principai-ir-kurimo-priemones/, 2020)

Tabela 4

Co?	Jak? Dlaczego?
Prosty design i spójna kolorystyka	Aby uniknąć zamieszania i niekompatybilnych kolorów, użyj kombinacji dostarczonych przez program. Jeśli jednak chcesz sam stworzyć kombinację barw lub potrzebujesz użyć konkretnego koloru i dopasować do niego formatkę prezentacji, wykorzystaj narzędzia online: "Colors" https://coolors.co/ , "Colorexplorer" http://www.colorexplorer.com/ or "Paletton" https://paletton.com.
Łatwa do czytania czcionka	Tekst musi być łatwy do odczytania i zrozumienia. Wielkość czcionki musi wynosić co najmniej 30 pkt. Kolor tekstu nie powinien przeszkadzać w jego czytaniu. W przypadku konieczności konsultacji z grupą mentorowanych, tekst powinien być czytany przez osoby siedzące obok siebie.
Zasada 5x5	Optymalna ilość tekstu w prezentacji to nie więcej niż pięć linijek tekstu i nie więcej niż pięć słów w linijce. Nie należy pisać wszystkiego, co się mówi, a jedynie słowa kluczowe lub zwroty, które pozwolą słuchaczowi zrozumieć strukturę wystąpienia lub podkreślą najważniejsze stwierdzenia. Unikaj długich cytatów i długich tekstów publikacji naukowych.
Obrazy, zdjęcia, grafiki	Jeden obraz wyraża 1000 słów, więc używaj dobrej jakości zdjęć, wykresów, diagramów, infografik, obrazków i innych pomocy wizualnych, kiedy tylko jest to możliwe.

Co?	Jak? Dlaczego?
Odniesienia do użytego materiału	Jeśli w prezentacji wykorzystano informacje stworzone przez innych (np. zdjęcia, filmy), należy obowiązkowo podać linki, skąd zostały one zaczerpnięte. Można podać odnośniki do źródeł: • na dole prezentacji, • w notatkach do prezentacji (nie będą widoczne podczas wygłaszania prezentacji, ale będą widoczne, jeśli przekażesz prezentację innym), • na ostatnim slajdzie.

Wybór skutecznego kanału komunikacji

Zarówno komunikacja ustna, jak i pisemna ma swoje wady i zalety. Wybór właściwego kanału komunikacji w biznesie, szczególnie w przypadku doradzania mentorowanym, może być bardzo istotnym aspektem.

Obecnie rzadko stosuje się jeden kanał w komunikacji biznesowej. Doświadczenie pokazuje, że do komunikacji wybiera się kilka różnych kanałów i wykorzystuje się je jeden po drugim lub jednocześnie. Możliwe jest również stosowanie ich kombinacji. Kluczowe cechy, które decydują o wyborze tego czy innego kanału komunikacji to: niezawodność, szybkość i efektywność (Sanina i in., 2017). Ponadto, istotnymi czynnikami, które decydują o wyborze kanału są: dostępność kanału komunikacyjnego, zdolność osób komunikujących się do skorzystania z niego, kompetencje społeczne (w przypadku kanałów komunikacyjnych opartych na technologii).

Przed wyborem kanału komunikacji, mentor powinien zadać sobie pytanie: Co chcę przekazać w moim komunikacie - uczucia czy fakty? Komunikacja werbalna jest bardziej odpowiednia do przekazywania uczuć. Komunikacja pisemna jest bardziej odpowiednia do przekazywania faktów.

Wybór kanału komunikacyjnego (lub mediów) ma wpływ na to, jak dokładnie zostanie przekazana sama wiadomość, dlatego bardzo ważne jest, aby ocenić cel przekazywanej wiadomości. Na przykład: gdy nadawcy komunikatu zależy na jak najdokładniejszym uchwyceniu treści, ale nie potrzebuje on bardzo szybkiej odpowiedzi, sam jest fizycznie oddalony od odbiorcy, nie potrzebuje zbyt wielu informacji zwrotnych od odbiorcy, komunikat sam w sobie jest skomplikowany, a jego zrozumienie może zająć więcej czasu - wtedy efektywne będzie wybranie kanałów komunikacji pisemnej. Natomiast komunikacja ustna jest bardziej odpowiednia, gdy nadawca chce przekazać wiadomość delikatną lub emocjonalną, gdy potrzebuje natychmiastowej odpowiedzi lub gdy nie musi utrwalać treści wiadomości (rozmowa).

Podsumowując

Wykorzystanie technologii informacyjnych często zaciera granicę między komunikacją ustną i pisemną i czyni ją pod tym względem zintegrowaną. Na przykład - na portalach społecznościowych, e-mail może być używany do: przekazywania wiadomości (komunikacja pisemna), jak również do transmisji na żywo (komunikacja ustna), do przesłania prezentacji z wykorzystaniem informacji werbalnych i niewerbalnych (zdjęcia, obrazy) oraz do przesłania linków do materiałów audio lub wideo.

5.3. KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

Komunikacja niewerbalna obejmuje język ciała (tj. odległość, postawę, gesty, wyraz twarzy, ubiór, głos, ciszę i pauzy) oraz znaki (alfabet Morse'a, znaki drogowe, symbole matematyczne, nuty muzyczne itp.) Harmonia języka mówionego i mowy ciała mentora oraz mentorowanego jest szczególnie ważna w procesie mentoringu, dlatego w tej części omówiono główne sygnały mowy ciała jako kanału komunikacji niewerbalnej - w szczególności wyraz twarzy i znaczenie gestów.

Nasze ciało jest kanałem niewerbalnym

W procesie komunikacji nie tylko słuchamy treści języka werbalnego, ale także obserwujemy i reagujemy na mowę ciała naszego rozmówcy. Spróbuj włożyć kartkę papieru między twarze dwóch rozmawiających osób i zobacz, jak utrudnia to rozmowę.

Nasze ciało jest głównym kanałem komunikacji niewerbalnej. Jedna osoba może wysyłać nawet 700 000 różnych sygnałów (według eksperta ds. komunikacji Mario Pei). Już podczas pierwszego spotkania między mentorem a mentorowanym, ich mowa ciała pomaga nawiązać kontakt społeczny, zbudować zaufanie (lub odwrotnie), co jest podstawą do dalszej skutecznej komunikacji i inkluzywnego uczenia się.

Jedną z głównych zasad skutecznej komunikacji jest harmonia komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Zasada "7, 38, 55 procent", zgodnie z którą 7 procent komunikacji międzyludzkiej zależy od słów, 38 procent od intonacji głosu, a 55 procent od mowy ciała.

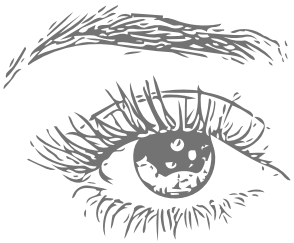
Reguła ta pojawiła się, gdy amerykański psycholog Albert Mehrabian z Uniwersytetu Kalifornijskiego w 1967 roku opublikował swoje badania na temat komunikacji międzyludzkiej. Badacz analizował przypadki, w których słowa wypowiadane przez uczestników eksperymentu znaczyły jedno, a ich intonacja i mowa ciała mówiły zupełnie co innego. Profesor A. Mehrabian badał, w jakim stopniu uczucia potwierdzają lub zaprzeczają wypowiadanym słowom.

Zasada ta nie oznacza (jak się często interpretuje), że przy przekazywaniu informacji słowem, treść wypowiedzi jest mniej istotna - inaczej mentor mógłby mówić wszystko, a do interpretacji docierałyby tylko głos i ciało. Dowodzi to jedynie, że jeśli nie jesteśmy gotowi do nauczania tego czy innego tematu, głos i ciało zdradzą nasz brak kompetencji. Jeśli mówca jest bardzo dobrze obeznany z przekazywaną treścią, to jego mowa ciała nie będzie wyrażała czegoś przeciwnego. Tak więc widoczne właściwości tylko potwierdzają treść.

Równie ważne jest, aby mentor nie tylko sam wysyłał prawidłowe sygnały mowy ciała, ale również rozumiał mowę ciała mentorowanego. W procesie mentoringu mentor, obserwując mentorowanego, rozumie, czy przekazywany materiał jest interesujący, jasny, zrozumiały. Poprzez pozytywny język swojego ciała może motywować mentorowanego, wzmacniać, ilustrować informacje przekazywane ustnie. Dzięki temu proces mentoringu jest bardziej skuteczny.

Większość informacji odbieramy i sami je przekazujemy poprzez mimikę, gesty i postawę ciała. Każdy z tych niewerbalnych środków komunikacji omówiono ponizej.

Co mówi nasza twarz?



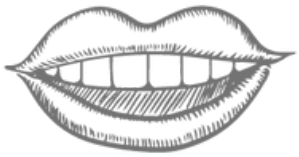
OCZY

Twarz to najbardziej ekspresyjna część ludzkiego ciała, a oczy to najważniejszy narząd zmysłów, przez który odbieramy aż 80 procent informacji. Znaczenie spojrzenia w tworzeniu atmosfery sprzyjającej uczeniu się jest również bardzo istotne. Pewnie większość z nas zauważyła, że porozumiewanie się z kimś, kto ukrywa oczy jest niekomfortowe, a otwarte spojrzenie wprost zachęca do komunikacji i współpracy.

Główną zasadą, której należy przestrzegać, aby komunikacja przebiegała pomyślnie, jest utrzymywanie kontaktu wzrokowego z mentorowanym. Jeśli patrzymy w sufit, podłogę, przez okno, czyli unikamy kontaktu wzrokowego, możemy wywołać skojarzenia wskazujące na to, że chcemy coś ukryć lub nie ufamy sobie i temu, co mówimy. Patrząc w oczy mentorowanego pokazujemy nasz wewnętrzny spokój i profesjonalizm, potwierdzamy, że wszystko co przekazujemy jest właściwe i możliwe do zaakceptowania.

Uciekające spojrzenie ujawnia wątpliwości, obawy, które uniemożliwiają mentorowi i mentorowanemu osiągnięcie wspólnego celu. Aczkolwiek, kultura danego kraju musi być również brana pod uwagę - być może, spojrzenie wprost oznacza agresję, brak szacunku, itp.. Jednak zbyt długie spojrzenie, "skanowanie" oczami mentorowanego również nie jest wskazane - może mu przeszkadzać. Aby "rozmawiać" oczami, a jednocześnie unikać agresywnego spojrzenia podczas konsultacji, lepiej jest siedzieć nie naprzeciwko siebie, ale bokiem.

Ostatnio zarówno komunikacja osobista, jak i biznesowa coraz częściej przenosi się do przestrzeni wirtualnej. Jeśli musisz rozmawiać z mentorowanym za pomocą środków wideo, musisz przestrzegać tych samych zasad dotyczących kontaktu wzrokowego - powinieneś patrzeć otwarcie w kamerę, nie błądzić wzrokiem i nie odwracać się, tak aby nie rozpraszać mentorowanego i budować jego pewność siebie (zaufanie).



USTA

Drugą bardzo ekspresyjną częścią twarzy są usta, a za najbardziej uniwersalny wyraz twarzy można uznać uśmiech. Jest on rozumiany jednakowo we wszystkich krajach i we wszystkich kulturach. Uśmiech jest jednym z najsilniejszych sygnałów mowy ciała oraz najskuteczniejszą formą komunikacji, która pomaga nawiązać i utrzymać więź.

Jak rozpoznać, czy uśmiech jest szczery, prawdziwy? Świadczą o tym nie tylko usta, ale również oczy - zapewne wszyscy słyszeliśmy powiedzenie "uśmiechnięte oczy". Prawdziwy uśmiech jest symetryczny i towarzyszą mu drobne zmarszczki w kącikach ust i wokół oczu. Jeśli oczy się nie uśmiechają, przyjmuje się, że uśmiech jest sztuczny, jakby "przyklejony", zwykle ukrywający napięcie i dyskomfort.

Podczas konsultacji nie należy dotykać warg ani zasłaniać ust. Dotykanie warg sygnalizuje zakłopotanie, wahanie, a zakrywanie ust dłonią - zwątpienie w poprawność wypowiadanych słów.

Lewa: szczery uśmiech. Prawy: fałszywy uśmiech.
Źródło: https://www.eiagroup.com/identifying-genuine-smile/

GESTY

Pozycja i ruchy głowy

Pozycja i ruchy głowy są bardzo wymowne i pomagają wzmocnić wypowiadane słowa, pokazać aktywne słuchanie i uwagę. Oto kilka przykładów:

- ✓ Pochylenie głowy na bok, do przodu, do tyłu, wygięcie czy przekrzywienie może wzmocnić elokwencję.
- ✓ Wysuniety podbródek może być postrzegany jako arogancja, demonstracja wyższości.
- ✓ Powolne, rytmiczne pochylanie się wraz z górną częścią ciała może towarzyszyć akcentowaniu myśli.
- ✓ Przechylanie głowy na bok - uważna koncentracja, przychylność, refleksja.
- ✓ Pochylenie głowy do przodu, opuszczenie podbródka - krytyczne słuchanie, być może dezaprobata dla wyrażonej myśli.
- ✓ Brak ruchów głową, pochylenie do przodu - zdystansowanie lub niechęć do okazywania emocji, np. wstydu.
- ✓ Potrząsanie głową - zaprzeczenie, zwątpienie, odrzucenie opinii.
- ✓ Pochylanie głowy do tyłu i do przodu - potwierdzenie, aprobata dla mówiącego.

GESTY DŁONI

Niestety najsłynniejszym i jednocześnie najbardziej smutnym gestem w historii ludzkości jest gest dłoni - kiedy to rzymski namiestnik prowincji Judei, Poncjusz Piłat, umył ręce przed wydaniem wyroku śmierci na Chrystusa. W ten sposób, bez słów, demonstracyjnie zamanifestował, że nie jest odpowiedzialny za przyszłe ukrzyżowanie Jezusa.

Powszechnie stosowane gesty rąk pokazujące otwartość i zaufanie:

- ✓ Szerokie, ekspresyjne gesty rąk (ale nie zbyt intensywne i gwałtowne) - wiara, pewność.
- ✓ Otwarte dłonie, widoczna ręka - oznaka otwartości, szczerości, zaufania.

- ✓ Ręce w kształcie dachu - aprobata, osoba zgadza się z daną ideą lub unika sprzeczności.
- ✓ Wierzchołek dłoni w kształcie dachu jest skierowany ku górze - osoba wyraża swoją opinię lub jest gotowa ją wyłożyć.
- ✓ Czubek splecionych dłoni skierowany jest ku dołowi - osoba uważnie słucha i jednocześnie analizuje to, co słyszy. Gestów tych używają ludzie pewni siebie, zadufani i dumni.

PODSUMOWUJĄC TEN ROZDZIAŁ, OTO KILKA PRZYDATNYCH WSKAZÓWEK:

- ✓ Śledź gesty i zachowania zarówno swoje, jak i mentorowanego.
- ✓ Nie chowaj się i nie krzyżuj rąk.
- ✓ Nie siadaj naprzeciwko, ale bardziej z boku.
- ✓ Staraj się zachowywać jak mentorowany, ale nie naśladuj go, dostosuj się.
- ✓ Patrz w oczy, ale unikaj długich spojrzeń.
- ✓ Nie "skacz" wzrokiem na boki podczas rozmowy z mentorowanym.
- ✓ Bądź aktywnym i uważnym słuchaczem.
- ✓ Nie dotykaj swojej twarzy, włosów, głowy.
- ✓ Oceniając mowę ciała, weź pod uwagę całość sygnałów z ciała, aktualną sytuację, otoczenie i inne czynniki.

Te wskazówki dotyczą również wirtualnego komunikowania się mentora z mentorowanym.

OTO KILKA DODATKOWYCH WSKAZÓWEK DOTYCZĄCYCH KOMUNIKACJI WIRTUALNEJ:

- ✓ Usiądź wygodnie, tak aby ciało nie odczuwało napięcia.
- ✓ Najlepsza odległość od ekranu komputera – w zasięgu wyciągniętej ręki.
- ✓ Upewnij się, że podczas konsultacji w pomieszczeniu nie znajdują się żadne osoby nieupoważnione i/lub czynniki drażniące, np. włączone urządzenia wideo lub audio.
- ✓ Tło za tobą powinno być neutralne, twój strój powinien się od niego różnić. Unikaj czerni.
- ✓ Podczas mentoringu prowadzonego z domu także zadbaj o swój biznesowy wygląd.

ZADANIE

W zależności od sytuacji stwórz informację zwrotną, poproś o sprecyzowanie informacji lub uzyskaj nową poprzez sformułowanie odpowiednich pytań. Wybierz również najodpowiedniejszy kanał komunikacji w poszczególnych przypadkach.

SYTUACJA	MOŻLIWE PYTANIA
Mentorowany użył jakiegoś nieznanego terminu lub niejasnego wyrażenia.	
Osoba mentorowana odeszła od tematu i nie podała żądanych informacji.	
Mentorowany zdaje się "zafiksować" na dany temat i nie przestaje o tym mówić, a ty musisz iść dalej.	
Mentorowany powiedział coś, co było sprzeczne z ideą/informacją/podejściem, które wcześniej omawialiście. Chcesz wyjaśnić tę niezgodność.	
Chcesz poznać opinię osoby mentorowanej na temat tego, co powiedziałeś.	
Mowa ciała mentorowanego wskazuje, że jest on zaniepokojony niektórymi słowami, które wypowiedziałeś. Chcesz się dowiedzieć co go niepokoi i rozwiać ten niepokój.	
Podopieczny nie zgadza się z twoimi wypowiedziami i chcesz usłyszeć jego argumenty.	
Po ogólnych rozważaniach na określony temat, chcesz przejść do omówienia konkretnych zagadnień.	
Przedstawiłeś kilka pomysłów i czekasz na informację zwrotną od mentorowanego.	

ZADANIE

Przeprowadź mały eksperyment ze swoimi znajomymi

Postaraj się przybrać neutralną minę podczas rozmowy i nie reaguj w żaden sposób na słowa partnera komunikacji. Podczas następnej rozmowy spróbuj kiwać głową, akceptując i reagując na emocje i słowa partnera. Podczas trzeciej rozmowy niepostrzeżenie powtórz postawę partnera. Podczas eksperymentów uważnie obserwuj partnerów i omawiaj z nimi wyniki, odpowiadając na pytanie: co tworzy komfortowe warunki do rozmowy i pomaga otworzyć się partnerowi komunikacyjnemu.

Pytania do samodzielnego sprawdzenia

1. Jakie kanały i narzędzia komunikacji są stosowane w mentoringu?

2. Co wpływa na wybór kanałów komunikacji ustnej i pisemnej?

3. Dlaczego tak ważne jest zrozumienie mowy ciała?

BIBLIOGRAFIA

1. Fiske, J. (2002). Introduction to Communication studies. Taylor & Francis e-Library. pp. 17-23.
2. Indeed Carrer Guide. (2020). How to Write a Professional Email. Znaleziono na: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-a-professional-email. Dostęp: 16.11.2020
3. Lovett, M. (2016). Exploring the Mehrabian Myth. Znaleziono na: https://www.storytellingwithimpact.com/exploring-the-mehrabian-myth/. Dostęp: 15.10.2020
4. Bruton, J./L. and Lumen Learning. Channels of Business Communication. Znaleziono na: https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/channels-of-business-communication/. Dostęp: 26.10.2020
5. Moore, A. (2013). We Live in a Multichannel World: KM World. Vol. 22, No. 10, pp. S2-S2, 1p.
6. Organisational behaviour. University of Minnesota Libraries Publishing. 2017. Dostęp: 15-11-2020 na: https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/
7. Sanina, A., Balashov, A., Rubtcova, M., Satinsky, D. (2017). The Effectiveness of Communication Channels in Government and Business Communication: Information Polity: The International Journal of Government & Democracy in the Information Age. Vol. 22, No. 4, pp. 251-266.
8. Thompson, L., Jeffries, M., Topping, K. (2010). E-mentoring for E-learning Development: Innovations in Education & Teaching International. Vol. 47, No. 3, pp. 305-315.
9. Trepulė, E., Daukšienė, E. (2016). Application of Social Networks in Adult Training. (In Lithuanian). Znaleziono na: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/2016-epale-lt-00097.pdf. Dostęp: 01.12.2020.

6. ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW KOMUNIKACJI W SIECIACH MENTORINGOWYCH

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach komunikacja polega raczej na dzieleniu się pomysłami i uczuciami oraz dobrowolnej chęci uczestniczenia w niej (Petersons, Khalimzoda 2016). Pełni ona dwie podstawowe funkcje w każdej organizacji – rozpowszechnia informacje potrzebne pracownikom do realizacji zadań oraz buduje relacje oparte na zaufaniu i zaangażowaniu (Mutuku, Mathooko, 2014).

Proces komunikacji kończy się pomyślnie, gdy odbiorca rozumie wiadomość zgodnie z intencjami nadawcy. Założenie to brzmi prosto, ale nie zawsze udaje się je zrealizować w biznesie z różnych powodów, takich jak np. nieprawidłowe kodowanie i dekodowanie komunikatu, zakłócające wiadomości i niewłaściwy wybór kanału komunikacji (Scheming, Mason, 2013).

Aby przełamać te bariery, warto wykorzystać popularne w biznesie techniki kreatywnego myślenia. Techniki kreatywnego myślenia mogą być oryginalnymi sposobami na poprawę jakości komunikacji w zespołach lub sieciach. Jeśli zaprojektujesz swoje działania komunikacyjne – takie jak przemówienia, spotkania, dialogi, plakaty i reklamy – zgodnie z tymi modelami, zwiększysz swoje szanse na dotarcie z przekazem w oryginalny, jasny i skuteczniejszy sposób.

Celem tego rozdziału jest przedstawienie trzech technik kreatywnego myślenia: Sześć Myślowych Kapeluszy, Analiza Pola Sił oraz technika SCAMPER do rozwiązywania problemów komunikacyjnych w procesie mentoringu. Każda ze wskazanych technik jest opisana w następujący sposób: ogólny opis, założenia i etapy wdrożenia, korzyści z zastosowania danej techniki, jej zastosowanie do poprawy komunikacji, zadania do rozwiązania oraz pytania do samodzielnego sprawdzenia.

Kluczowe zagadnienia

Metoda Sześciu Kapeluszy, kreatywność, sposoby myślenia w rozwiązywaniu problemów komunikacyjnych, Analiza Pola Sił, teoria pola, zarządzanie zmianą, technika SCAMPER, burza mózgów.

6.1. METODA SZEŚCIU KAPELUSZY

Metoda Sześciu Myślowych Kapeluszy została opracowana przez Edwarda de Bono na początku lat 80. XX wieku. Jest ona obecnie stosowana przez firmy na całym świecie. Polega ona na zakładaniu wybranych metaforycznych kapeluszy przy podejmowaniu decyzji. Każdy kapelusz reprezentuje inny kierunek myślenia. Ty i członkowie Twojego zespołu możecie nauczyć się, jak rozdzielić myślenie na sześć wyraźnych funkcji i ról. Każda z takich ról jest identyfikowana kolorowym, symbolicznym "myślowym kapeluszem". Poprzez mentalne zakładanie i zmienianie kapeluszy, możesz łatwo skupić lub przekierować myśli, rozmowę bądź spotkanie. Używając tej metody, bardzo ważne jest zadawanie właściwych pytań dla każdej z ról. Każdy z sześciu kapeluszy ma swój własny rodzaj procesu dociekania (Tabela 1).

Opis metody Sześciu Myślowych Kapeluszy

Tabela 1

No.	Kolor kapelusza	Opis sposobu myślenia	Pytania wspomagające	Słowa kluczowe
1	**Biały**	Biały Kapelusz wzywa do uzyskania informacji znanych lub potrzebnych. Fakty, tylko fakty.	Jakie mam informacje? Jakich informacji potrzebuję, aby podjąć decyzję?	Fakty Naturalność Obiektywizm
2	**Żółty**	Żółty Kapelusz symbolizuje jasność i optymizm. Tutaj badasz pozytywne aspekty i poszukujesz wartości oraz korzyści.	Jakie są korzyści i zalety tego rozwiązania? Jaką wartość będą miały te wyniki?	Optymizm Korzyści Wykonalność
3	**Czarny**	Czarny Kapelusz oznacza osąd – "adwokat diabła", czyli dlaczego coś może nie działać. Dostrzeż trudności i zagrożenia; gdzie coś może pójść nie tak. Prawdopodobnie najpotężniejszy i najbardziej użyteczny z kapeluszy, ale staje się problemem, jeśli jest nadużywany.	Jakie są wady tego procesu? Jakie są zagrożenia? Jakie są bariery realizacji?	Osąd Ostrożność Ocena

4	**Czerwony**	Czerwony Kapelusz to uczucia, przeczucia i intuicja. Używając tego kapelusza, możesz wyrażać emocje i uczucia oraz dzielić się: obawami, upodobaniami, niechęciami, miłościami i nienawiściami.	Jakie wyniki wydają się odpowiednie? Jakie strategie pasują do tego projektu?	Intuicja Uczucia Emocje
5	**Zielony**	Zielony Kapelusz skupia się na kreatywności; możliwościach, alternatywach i nowych pomysłach. To okazja do wyrażenia nowych koncepcji i nowych spostrzeżeń.	O jakich rozwiązaniach jeszcze nie pomyślałem? Jakie są inne powiązania?	Innowacja Kreatywność Nowe alternatywy
6	**Niebieski**	Niebieski Kapelusz służy do zarządzania procesem myślenia. To mechanizm kontrolny, który zapewnia przestrzeganie wytycznych Sześciu Myślowych Kapeluszy	Jak najlepiej zorganizować ten projekt? Kto będzie odpowiedzialny za każde zadanie?	Kontrola Przegląd Organizacja

Źródło: http://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/ [13.12.20]: Definitive Guide..., 2020; S. Shestopalov, 3 Proven Methods to Organize a Brainstorming Session (2019), https://uxdesign.cc/brainstorm-79e51f20f313.

Metoda Sześciu Myślowych Kapeluszy może pomóc członkom zespołu skoncentrować się i zmienić perspektywę myślenia, utrzymać skupioną i konstruktywną rozmowę, a tym samym znacznie poprawić efektywność komunikacji (De Bono, 1992). Kluczowym czynnikiem w skutecznym wykorzystaniu Sześciu Myślowych Kapeluszy i zastosowaniu ich w praktycznych sytuacjach jest lepsze zrozumienie kolejności, w jakiej poszczególne kapelusze są używane. Rozważając konkretny problem, najlepiej jest zacząć od białego kapelusza, ponieważ pozwala on na przedstawienie i udokumentowanie wszystkich podstawowych informacji. Kiedy problem jest już w pełni zdefiniowany, można użyć czerwonego kapelusza, aby zapytać uczestników o ich odczucia związane z tym problemem. Odczucia uczestników są dokumentowane. Ogólną zauważalną tendencją na tym etapie jest przedstawianie negatywnych aspektów problemu, ale w tym procesie kolejnym krokiem jest użycie żółtego kapelusza. Pozwala on na wychwycenie pozytywnych aspektów problemu od wszystkich uczestników. Po tym kroku następuje czarny kapelusz, aby ustalić negatywne aspekty problemu. Po czarnym kapeluszu następuje zielony, w którym wszyscy są zachęcani do kreatywnego myślenia, aby przezwyciężyć negatywne problemy, ale także opracować nowe alternatywy rozwiązania problemu. Po tych etapach wykorzystywany jest ponownie czerwony kapelusz, aby ocenić odczucia uczestników.

Ogólnie rzecz biorąc, po przejściu przez proces używania różnych kapeluszy, większość uczestników, którzy wcześniej byli zaniepokojeni problemem, są teraz bardziej pozytywnie nastawieni do analizowanej sytuacji. Na zakończenie, zawsze dobrym pomysłem jest użycie niebieskiego kapelusza, ponieważ pozwala on uczestnikom ocenić, czy proces oferuje rozwiązania czy wnioski (Aithal, Suresh Kuma, 2016). Sześć Myślowych Kapeluszy to ważna i potężna technika. Stosuje się ją, aby spojrzeć na decyzje z wielu różnych perspektyw. Metoda ta zmusza ludzi do wyjścia poza ich nawykowy styl myślenia i pomaga im uzyskać bardziej uogólniony obraz sytuacji. Niektórzy ludzie myślą w bardzo racjonalny, pozytywny sposób, co po części odpowiada za odnoszone przez nich sukcesy. Może to również oznaczać, że takie osoby nie doceniają postawy oporu wobec planu, nie posiadają kreatywnych skoków i nie mają niezbędnego planu awaryjnego. Podobnie, bardziej emocjonalne osoby mogą nie być w stanie spojrzeć na decyzje w sposób spokojny i racjonalny (Voehl, 2016).

Technika ta zapewnia wspólny język, który sprawdza się w różnych kulturach. Promuje myślenie oparte na współpracy, wyostrza koncentrację, ułatwia komunikację, redukuje konflikty, umożliwia gruntowną ocenę, usprawnia eksplorację, sprzyja kreatywności i innowacyjności, oszczędza czas oraz zwiększa produktywność (Serrat, 2017). Istniejące badania dowodzą, że technika Sześciu Myślowych Kapeluszy ma znaczący wpływ na poprawę kreatywności (Göçmen, Coşkun, 2019) i komunikacji w zespole (Geissler i in., 2012).

Dlaczego warto stosować metodę Sześciu Kapeluszy w komunikacji kreatywnej?

Używając tego modelu, łatwo znajdziesz kilka sposobów na przekazanie swojej wiadomości. Kolejną zaletą wykorzystania modelu Sześciu Kapeluszy w kreatywnej komunikacji jest to, że na różnych ludzi wpływają różne rodzaje komunikacji. Jedni są pod silnym wpływem emocji, inni są bardziej podatni na logiczne rozumowanie, a trzecia grupa może potrzebować sporej ilości obiektywnych informacji, aby wyrobić sobie własny osąd. Jeśli wymyślisz kreatywne pomysły na komunikację, które obejmują wszystkie typy myślenia, będziesz w stanie wybrać ten, który najlepiej pasuje do twojej grupy docelowej, a nawet zastosować wszystkie typy myślenia, tak aby każdy mógł znaleźć to, czego szuka w przekazywanym komunikacie (Elion, 2007).

ZADANIA

1. Wyobraź sobie sytuację, w której masz przekazać mentorowanemu ideę, że wzrost jego wewnętrznej motywacji sprawi, że będzie efektywniej wykonywał swoje obowiązki zawodowe. Twoim zadaniem będzie opracowanie kilku sposobów przekazania tego komunikatu (użyj poniższego Formularza 1). Muszą one opierać się na sześciu typach myślenia, zgodnych z Metodą Kapeluszy de Bono. Wypisz te sposoby i zdecyduj, który z nich był dla Ciebie najtrudniejszy do stworzenia. Uzasadnij dlaczego tak się stało.

2. Poproś swojego mentorowanego, aby odniósł się do kwestii przyszłych zmian w organizacji w związku z rozwojem pandemii Covid-19, wykorzystując sześć perspektyw zgodnych z metodą sześciu kapeluszy. Ponadto, inny mentorowany może wysłuchać prezentacji tych perspektyw i sprawdzić, czy rzeczywiście są one zgodne z metodą Bono.

Biały	Żółty	Czarny	Czerwony	Zielony	Niebieski
Fakty	Korzyści	Uwagi	Uczucia	Kreatywność	Proces
Jakie są aktualne informacje na temat tego zagadnienia lub problemu?	Jakie są pozytywne aspekty obecnej sytuacji, zagadnienia lub problemu?	Jakie są negatywne aspekty obecnej sytuacji, zagadnienia lub problemu?	Jak wszyscy odbierają obecną sytuację, zagadnienie lub problem?	Czy możemy to zrobić inaczej? Jak możemy myśleć nieszablo-nowo w tej kwestii?	Jakie wnioski możemy wyciągnąć, aby posunąć się naprzód w omawianej kwestii lub problemie?

Pytania do samodzielnego sprawdzenia

1. Czym jest metoda Sześciu Myślowych Kapeluszy Edwarda de Bono?

2. Czy możesz podać przykłady pytań, które można zadać w ramach któregoś z sześciu sposobów myślenia?

3. Jak można wykorzystać tę metodę w ramach kreatywnej komunikacji w procesie mentoringu?

6.2. ANALIZA POLA SIŁ

Analiza Pola Sił (APS; ang.: FTA) jest techniką wizualnej identyfikacji i analizy sił wpływających na sytuację problemową w celu zaplanowania pozytywnej zmiany. Technika ta stosowana była w różnych dziedzinach, od zmian organizacyjnych po samorozwój. Ma ona charakter wizualny, jest prosta, nadaje się do pracy grupowej i ma zastosowanie w planowaniu zmian (Kumar, 1999).

Teoria pola opracowana przez psychologa Kurta Lewina (Cartwright, 1951) wyjaśnia, że każda sytuacja jest wynikiem działania różnych wzajemnie na siebie oddziałujących i współzależnych elementów/aktorów. Teoria ta pozwala agentom zmian wyjść poza oczywiste ramy i uzyskać perspektywę makroekonomiczną, aby zrozumieć i przewidzieć do jakich może dojść zmian i czy są one w ogóle możliwe. Perspektywa makro, obejmująca wszystkie elementy/wszystkich aktorów, ich pozycje, interakcje i wzajemne powiązania, to pole, o którym mówi Lewin (1944). Pole to całościowy obraz sytuacji. Wszystkie zaangażowane elementy/aktorzy, które mogą wpływać na sytuację lub być pod jego wpływem bezpośrednio lub pośrednio, są obecne w polu. Zdolność, zamiar lub tendencja elementu/aktora do wpływania na sytuację nazywana jest jego siłą (Lewin, 1944). Siły różnych elementów/aktorów mogą się różnić pod względem intensywności i kierunku. Tak więc pole sił jest względnym rozkładem sił danych elementów/aktorów, które określają sytuację w danym punkcie (Lewin, 1944).

Dlatego pole sił Lewina jest dynamiczne, podatne na zmiany przy jakimkolwiek przesunięciu w rozkładzie sił. Jego teoria pola stanowi podstawę do wypracowania zrozumienia trójstopniowego modelu planowanej zmiany (Burnes & Cooke, 2013). Użyteczność teorii pola dla agentów zmiany polega na wyjaśnieniu roli wszystkich zainteresowanych elementów/aktorów i ich sił w określaniu sytuacji.

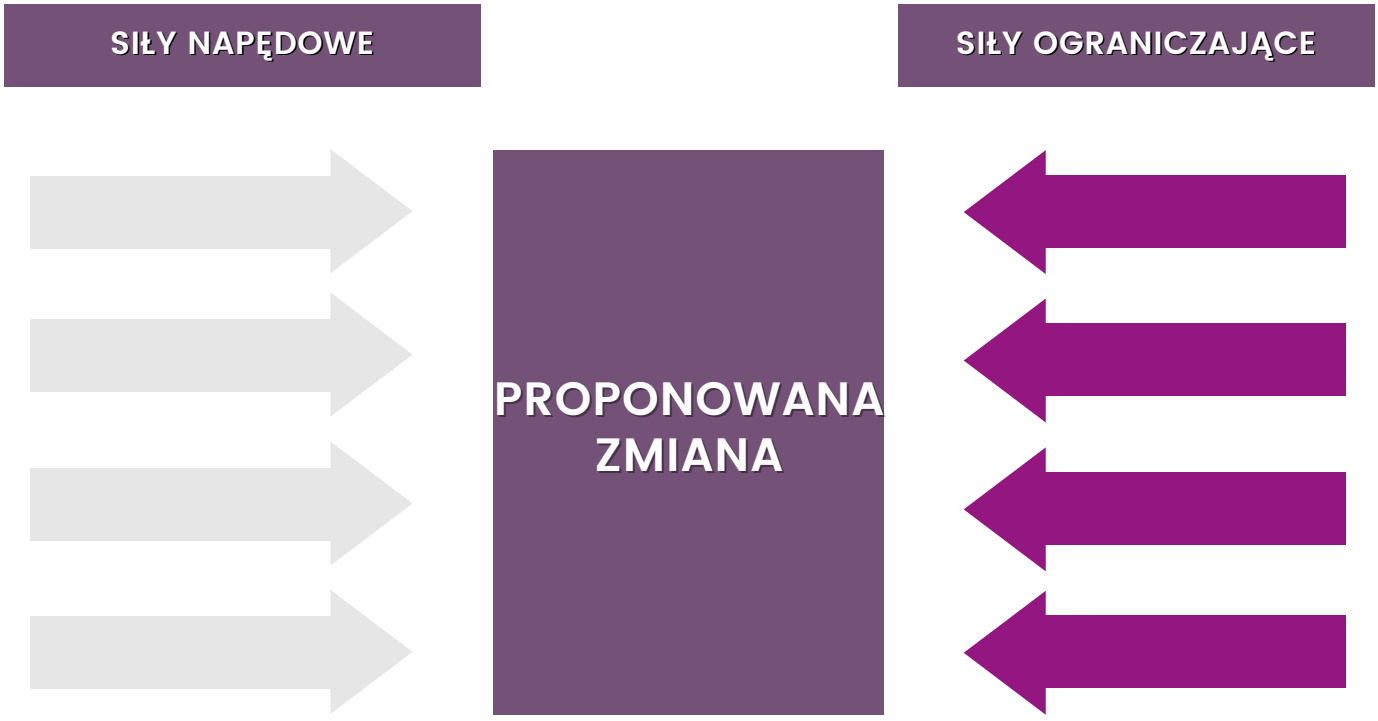
Założeniem modelu Lewina jest takie kierowanie procesem zmiany, aby jej efektem była nie tylko powierzchowna zmiana zachowania, ale także trwała zmiana postaw (internalizacja). Model ten obejmuje 3 fazy:

1. Odmrażanie: prowadzące do identyfikacji konieczności zmiany obecnego stanu w świadomości jednostek i grup.
2. Zmiana postaw/zachowań: etap kształtowania - przy zastosowaniu różnych technik - nowych wzorców zachowań, przekonań, procedur, struktur itp.
3. Zamrażanie: utrwalanie wprowadzonych wzorców zachowań i postaw poprzez ich pozytywne wzmacnianie (nagradzanie, chwalenie, przedstawianie korzyści) oraz wygaszanie zachowań niepożądanych.

W analizie pola sił konfrontowane są przeciwstawne siły: sprzyjające (napędzające) i ograniczające (hamujące) osiągnięcie zamierzonego celu. Można przyjąć, że nawet najbardziej statyczny układ jest efektem pewnej równowagi czynników sprzyjających i zakłócających. W modelu Lewina działa również zasada równowagi, która zakłada, że im większy nacisk, tym silniejszy opór (Biernacka, 2016).

Aby skorzystać z analizy pola sił, należy spojrzeć na dany problem jako na układ dwóch grup sił. Jeśli próbujemy zmienić obecny stan rzeczy, musimy naruszyć istniejącą równowagę. Najpierw należy zidentyfikować siły pobudzające i hamujące, a następnie zdecydować, które z nich należy zmienić. Będzie to zależało od wielu uwarunkowań. Zwykle jednak przyjmuje się, że łatwiej jest zmienić siły ograniczające. Najlepszą metodą pokonania oporu jest wyeliminowanie towarzyszących mu lęków i obaw (Biernacka, 2016).

Ponieważ analiza pola sił opiera się na wizualnym przedstawieniu sytuacji, daje ona ludziom możliwości do zastanowienia się nad siłami, które wpływają na dany problem. Nawet problemy, które wydają się dość niejasne, zaczynają stawać się klarowne. Siły oddziałujące na sytuację są kwantyfikowane, a ich zakres przedstawiany jest wizualnie. Ułatwia to uczestnikom zastanowienie się, w jaki sposób można się z tymi silami zmierzyć, aby wprowadzić zmianę. Staje się oczywiste, że wielkość sił napędowych musi być zwiększona, a sił ograniczających zmniejszona. Decyzje te podejmowane są wspólnie w zespole, w zależności od dostępnych zasobów, innych ograniczeń itp. Często zaczynają pojawiać się rozwiązania problemów, które wydawały się do tej pory nie do pokonania (Kumar, 1999).



Rys. 1. Koncepcja Analizy Pola Sił

W procesie mentoringu występowanie sytuacji problemowych pojawia się bardzo często. W związku z tym zachodzi potrzeba wprowadzania zmian.
Mentor współpracujący z mentorowanym, w celu wdrożenia zmian napotyka również na siły ograniczające. Analiza Pola Sił może być skutecznym sposobem na pokonanie oporu, aby skupić się na wyeliminowaniu lub przynajmniej złagodzeniu obaw i lęków mentorowanego. Zamiast zadawać sobie pytanie "Jak wzmocnić moje argumenty?", zapytaj "Jak poznać i rozwiać lub zmniejszyć ich obawy i lęki?".
Analizę pola siłowego można przeprowadzić realizując następujące dziesięć kroków (Kumar, 1999) (Rysunek 2).

Rys. 2. Etapy Analizy Pola Sił

Pierwszym etapem Analizy Pola Sił jest sformułowanie i napisanie na kartce papieru problemu, który mentor i mentorowany chcą przedyskutować. Należy postarać się, aby problem był na tyle mierzalny, na ile to możliwe.

W drugim etapie, powinniśmy trzymać kartkę z zapisanym problemem przed uczestnikami i poprosić ich o skoncentrowanie się na nim. Powinniśmy poprosić ich o zobrazowanie sytuacji problemowej w stanie tymczasowej równowagi utrzymywanej przez dwa układy przeciwstawnych sił - jedne sprzyjające zmianom (siły napędowe) i drugie im przeciwne (siły ograniczające). Pomocne może być wykorzystanie diagramu przedstawionego na Rysunku 1.

W trzecim etapie należy poprosić uczestników o wymienienie najpierw jednego zestawu sił, a następnie drugiego. Każda z nich może być zapisana/wyrysowana na małych karteczkach. Można użyć karteczek w różnych kolorach dla sił napędowych i sił hamujących. Wyjaśnij, że jeśli siła wydaje się być złożona z wielu elementów, każdy składnik powinien być wymieniony osobno jako siła. Użycie kolorowych karteczek jest bardziej elastyczne niż zwykłe wypisanie sił na kartce papieru. Mogą one również stworzyć bardziej partycypacyjną dyskusję, ponieważ pisanie i przyklejanie karteczek angażuje wszystkich uczestników, a kontrola nie jest wtedy w rękach jednej osoby piszącej listę.

Czwarty etap polega na tym, że kartkę z zapisanym problemem trzymamy na środku i rysujemy na niej linię. Rozłóż karteczki z siłami ograniczającymi pod linią, a te z siłami napędowymi nad linią.

W piątym etapie poproś uczestników, aby przyjrzeli się karteczkom i sprawdzili, czy chcieliby wprowadzić jakieś zmiany.

W szóstym etapie poproś uczestników o przypisanie wagi do każdej z sił. Każdą kartkę siły należy umieścić w różnej odległości od linii problemu/stanu obecnego w taki sposób, aby odległość oznaczała natężenie siły. Im większa odległość, tym większy postrzegany wpływ siły na problem.

Siódmy etap to identyfikacja działań wspierających siły napędowe i działań zapobiegających siłom ograniczającym. Uczestnicy powinni wymienić działania w ramach każdej z sił.

W ósmym etapie sprawdza się, czy uczestnicy są zadowoleni z diagramu. Na tym etapie należy poprosić uczestników, aby przedyskutowali, jak mogą zmienić omawianą sytuację. Które z sił napędowych można wzmocnić, a które siły ograniczające można zmniejszyć?

W dziewiątym etapie należy rozwiązać sytuację problemową. Można tu zastosować techniki burzy mózgów. Na mniejszych karteczkach (najlepiej w różnych kolorach) można zapisywać możliwe interwencje dla każdej z sił napędowych/ograniczających, tak aby zwiększyć/zmniejszyć ich natężenie. Każda z możliwych interwencji może być dalej ważona w świetle różnych czynników. Na koniec należy skopiować diagram na kartkę papieru.

Jeśli liczba uczestników jest duża, często stosowanym sposobem jest podzielenie ich na mniejsze grupy i poproszenie, by pracowali nad APS oddzielnie. Wyniki pracy są później upowszechniane między pozostałymi grupami.

Przedstawiona metoda jest bardzo przydatna do analizy zalet i wad zmian wprowadzanych w procesie mentoringu.

Zalety Analizy Pola Sił

- ✓ Pozwala dostrzec szerokie determinanty zmian.
- ✓ Pokazuje przeszkody.
- ✓ Pozwala przewidzieć czynniki, które powinny być uwzględnione w fazie wdrażania.
- ✓ Może wskazywać na pomocne środki do rozwiązania problemu.

ZADANIE

Zapoznaj się z poniższym studium przypadku dotyczącym zmiany, która ma być wprowadzona w procesie mentoringu. Przeanalizuj proponowaną zmianę stosując Analizę Pola Sił.

Pan Tomek jest kierownikiem produkcji z 30-letnim doświadczeniem w pracy, w dużej firmie produkującej komponenty dla przemysłu motoryzacyjnego. Od pięciu lat jego firma uczestniczy w programie mentoringowym w ramach współpracy z uczelniami technicznymi w regionie. W programie biorą udział studenci ostatniego roku studiów oraz absolwenci.

Pan Tomek ma dobrze wypracowaną metodę współpracy opartą na regularnych spotkaniach, bezpośrednim kontakcie i komunikacji z mentorowanymi, podczas których omawiany jest przebieg procesu produkcyjnego oraz tłumaczony jest sposób działania maszyn i urządzeń. Mentorowani mają możliwość zapoznania się z zasadami działania infrastruktury produkcyjnej. Mają do wykonania zadania domowe polegające na przygotowaniu raportów i rozwiązywaniu sytuacji problemowych, które relacjonują podczas spotkań z mentorem.

Jednak w związku z pandemią COVID-19 zasady funkcjonowania firmy uległy całkowitej zmianie, spowodowanej reżimem sanitarnym. Pan Tomek musi rozważyć nową formę komunikacji z mentorowanymi w procesie mentoringu, która opierałaby się na kontaktach zdalnych, aby zminimalizować bezpośredni udział mentorowanych w spotkaniach w przedsiębiorstwie. Z jednej strony taka zmiana jest sugerowana przez kierownictwo firmy, które oferuje cykl szkoleń z zakresu korzystania z platform komunikacyjnych. Z drugiej strony, taki model komunikacji jest preferowany przez młodych mentorowanych, którzy przyzwyczaili się już do komunikacji zdalnej na uczelni i są zaznajomieni z technologiami komunikacji na odległość.

Pan Tomek jest bardzo sceptycznie nastawiony do tej propozycji. Z jednej strony nie jest świadomy możliwości komunikacji na odległość, z drugiej strony jego zdaniem prezentowanie maszyn na żywo jest bardzo istotne. Zakłada on, że bez jego bezpośredniej kontroli oraz bez możliwości przyjazdu do przedsiębiorstwa i braku możliwości obserwowania procesu produkcji - młodzi studenci i absolwenci niczego się nie nauczą.

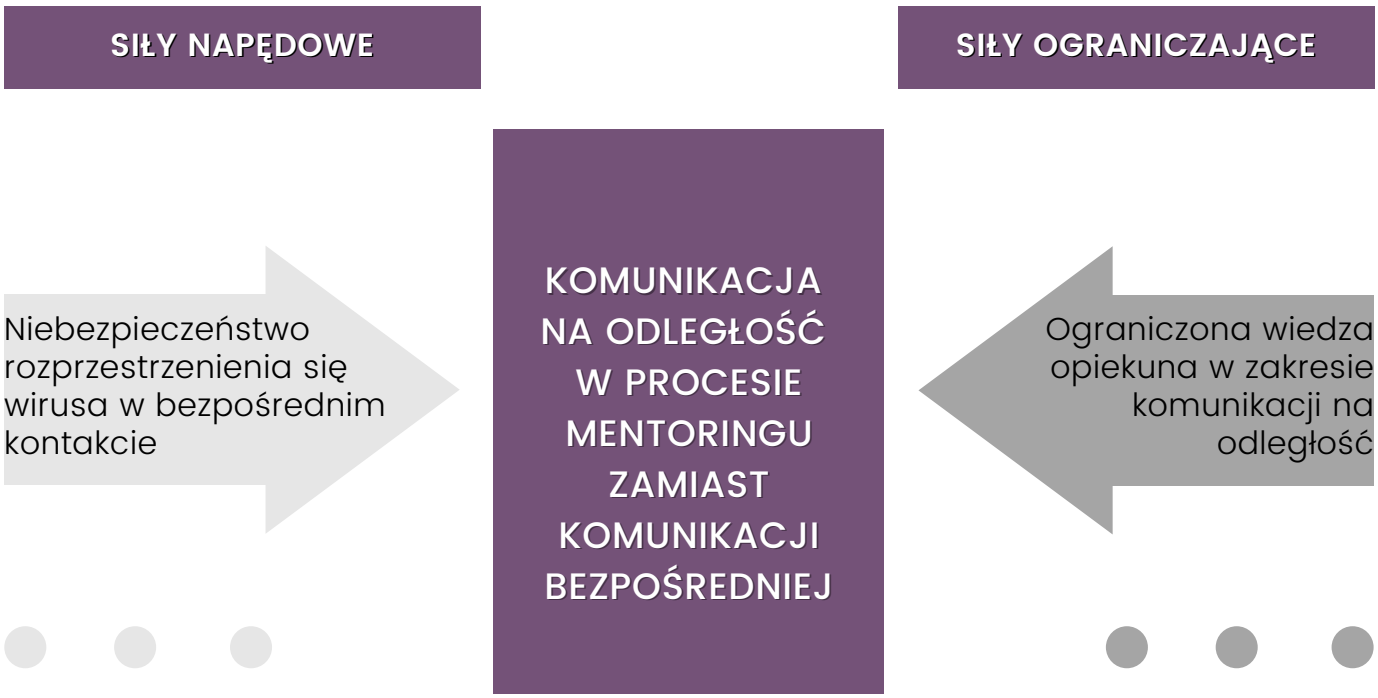
Zidentyfikuj zmianę, którą należy wprowadzić w procesie mentoringu

Następnie należy przejść przez wszystkie etapy Analizy Pola Sił. Wykorzystaj Rysunek 1 i określ siły, które wspierają zmianę oraz te, które są przeciwko niej.

Ponadto, określ wagi wpływu poszczególnych sił oraz zidentyfikuj działania, które można podjąć w celu wsparcia sił napędowych zmiany, a także działania, które zmniejszą wpływ sił ograniczających.

Przykładowo, zmianę można nazwać "Wdrożenie komunikacji zdalnej w procesie mentoringu zamiast komunikacji bezpośredniej" (Rysunek 3). Ważną siłą napędową tej zmiany jest niebezpieczeństwo rozprzestrzeniania się wirusa w kontakcie bezpośrednim w trakcie rozwoju pandemii.

Z drugiej strony, istotną siłą ograniczającą może być znikoma wiedza mentora w zakresie komunikacji na odległość. Pożądanym działaniem zmniejszającym wpływ tej siły może być udział Pana Tomka w szkoleniu oferowanym przez przedsiębiorstwo. Określ inne siły i zastanów się nad rozwiązaniem problemu, aby wdrożyć proponowaną zmianę.



Rys. 3. Przykład Analizy Pola Sił dla zaproponowanego zadania

Pytania do samodzielnego sprawdzenia

1. Czym jest metoda Analizy Pola Sił?
2. Jak Analiza Pola Sił może być wykorzystana w procesie mentoringu?
3. Jakie są etapy Analizy Pola Sił?

6.3. TECHNIKA SCAMPER

Technika SCAMPER jest techniką burzy mózgów, która wykorzystuje zestaw ukierunkowanych pytań w celu rozwiązania problemu. Technika ta wykorzystuje zestaw ukierunkowanych pytań, które pomagają coś zmienić lub zmodyfikować. SCAMPER jest akronimem pochodzącym od słów w języku angielskim: Substitute (Zastąp), Combine (Połącz), Adapt (Dostosuj), Modify (Zmodyfikuj), Put to other use (Wykorzystaj w inny sposób), Eliminate (Wyeliminuj) i Reverse (Odwróć).

Burza mózgów

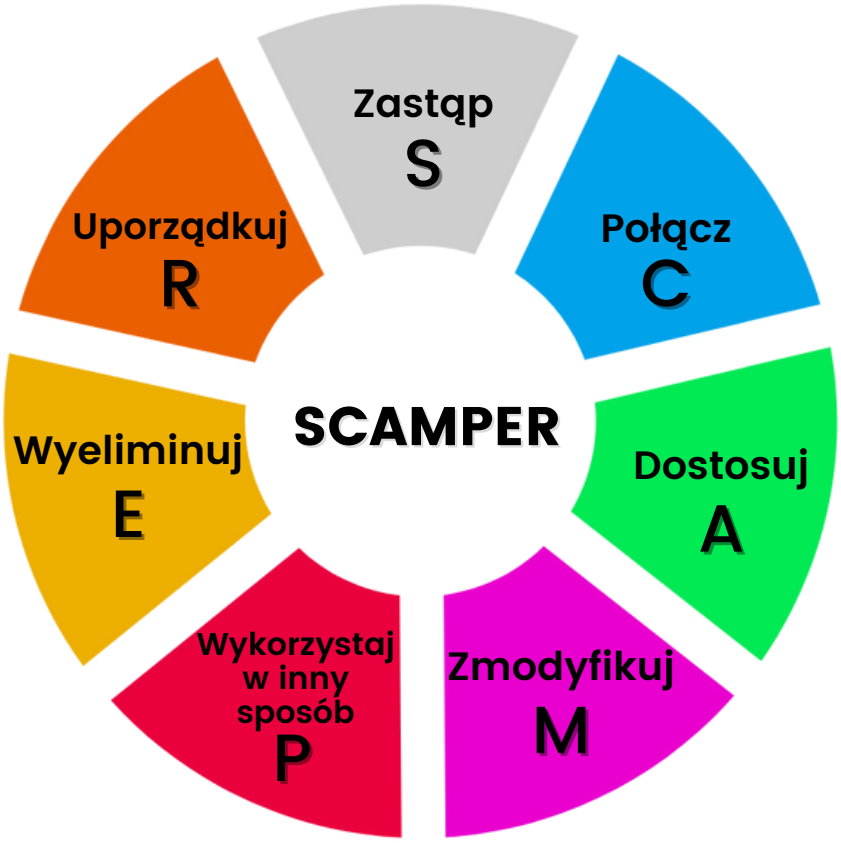
Technika poszukiwania konkluzji dla określonego problemu przez grupę ludzi poprzez zebranie listy pomysłów spontanicznie zgłaszanych przez jej członków.

Przedwodnik po technice SCAMPER

SCAMPER to technika burzy mózgów, która wykorzystuje zestaw ukierunkowanych pytań w celu rozwiązania problemu lub przekształcenia dotychczasowej koncepcji w coś nowego, innowacyjnego. Technika opiera się na bardzo prostym założeniu, że to, co nowe, jest tak naprawdę modyfikacją istniejących już starych rzeczy.

SCAMPER pomaga znaleźć nowy pomysł, zmienić lub zmodyfikować dotychczasowa koncepcję. Jest wykorzystywana jako skuteczna technika, służąca do generowania dużej liczby nowych pomysłów. Metoda ta jest techniką myślenia lateralnego, promującą generowanie pomysłów na podstawie listy pytań podczas sesji burzy mózgów. Wymusza ona powstawanie innowacyjnych pomysłów, które nie będą możliwe do znalezienia podczas tradycyjnego myślenia.

SCAMPER to skrót od siedmiu kroków do tworzenia pomysłów, czyli siedmiu różnych podejść do myślenia. Jest to akronim od słów: Substitute (Zastąp), Combine (Połącz), Adapt (Dostosuj), Modify (Zmodyfikuj), Magnify (Powiększ) lub Minify (Pomniejsz), Put to other use (Wykorzystaj w inny sposób), Eliminate (Wyeliminuj) oraz Reverse (Odwróć) lub Rearrange (Uporządkuj) (patrz rysunek 4). Użycie techniki SCAMPER nie oznacza konieczności zastosowania wszystkich siedmiu kroków - można zdecydować, które podejście zastosować i w jakiej kolejności.



Rys. 4. Siedmiostopniowa koncepcja techniki SCAMPER

Aby zastosować technikę SCAMPER, należy najpierw określić problem do rozwiązania lub pomysł do rozwinięcia. Może to być zarówno wyzwanie w życiu osobistym, jak i w biznesie; produkt, usługa lub proces do ulepszenia; problem do rozwiązania. Po zidentyfikowaniu wyzwania, należy zadać pytania na jego temat, używając listy kontrolnej SCAMPER jako wskazówki. Technika ta zmusza do myślenia w inny sposób o problemie i ostatecznie motywuje do identyfikowania innowacyjnych rozwiązań.

SCAMPER może być ustrukturyzowanym sposobem wspierania mentora i mentorowanych w kreatywnym myśleniu i rozwiązywaniu problemów komunikacyjnych w sieciach mentoringowych. Problem jest dostrzegany, kiedy mentor i mentorowani zdają sobie sprawę z istotnej różnicy pomiędzy tym, co jest pożądane w komunikacji, a tym, jak to wygląda w rzeczywistości. Rozwiązywanie problemów jest procesem, w którym sytuacja jest analizowana, określane jest wykonalne rozwiązanie i podejmowane jest działanie naprawcze. Kroki do rozwiązania problemu przedstawione są na Rysunku 5. Procedura ta może być zastosowana do każdego problemu komunikacyjnego.

Rys. 5. Procedura rozwiązywania problemów komunikacyjnych w sieciach mentoringowych

(Źródło: na podstawie O. Serrat, The SCAMPER Technique. w: Knowledge Solutions. Springer, Singapore 2017)

Zastosowanie techniki SCAMPER może być znaczące w:

1. Dostarczeniu mentorom i mentorowanym skutecznej, wartościowej i kreatywnej metody budowania strategii komunikacyjnej.

2. Angażowaniu zarówno mentora, jak i mentorowanych w tworzenie i doskonalenie komunikacji w procesie mentoringu.

3. Zapewnianiu mentorom i mentorowanym skutecznej, wartościowej i kreatywnej metody rozwiązywania problemów komunikacyjnych.

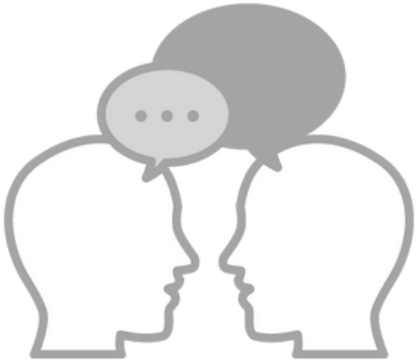
4. Pomaganiu mentorom i mentorowanym w znajdowaniu nowych idei i stymulowaniu nowych sposobów myślenia o procesie komunikacji.

5. Zachęcaniu do aktywnego uczestnictwa mentora i mentorowanych w procesie komunikacji.

6. Dawaniu mentorom i mentorowanym możliwości alternatywnego, odmiennego podejścia do komunikacji w procesie mentoringu.

7. Pomaganiu mentorom i mentorowanym w rozwijaniu ich umiejętności komunikacyjnych, szczególnie wtedy, gdy chcą:

   - ✓ znaleźć nowe ustne i/lub pisemne, werbalne i niewerbalne kanały oraz narzędzia komunikacji,
   - ✓ ulepszyć istniejące ustne i/lub pisemne, werbalne i niewerbalne kanały oraz narzędzia komunikacji,
   - ✓ poprawić skuteczność komunikacji,
   - ✓ zwiększyć zaangażowanie społeczne w proces mentoringu.



Siedmiostopniowa procedura SCAMPER

Tabela 2

technika SCAMPER	Opis	Pytania
Zastąp **S**	Zabierz część wybranej rzeczy, koncepcji, sytuacji lub procesu i zastąp ją czymś innym. Zastąpić można wszystko - etapy w procesie, części produktu, ludzi i miejsca. Jest to technika prób i błędów, aż do momentu, gdy pomysł okaże się właściwy.	Kto lub co może zostać zastąpione bez wpływu na proces? Co można zrobić zamiast tego? Kto inny zamiast...? Czy istnieje osoba lub rzecz, która może działać jako inna lub zająć jej miejsce? Czy można zastąpić osobę zaangażowaną? Jaką część procesu można by zastąpić czymś innym? Czy można zmienić zasady? Czy można wykorzystać inne procesy lub procedury? Czy można zmienić swoje uczucia lub nastawienie do problemu? Jaką część procesu można zastąpić lepszymi alternatywami?
Połącz **C**	Pomyśl o połączeniu elementów sytuacji lub problemu w celu wymyślenia czegoś nowego lub w celu wzmocnienia ich synergii. Jest to technika kreatywnego łączenia już istniejących rzeczy w nowy sposób.	Co można dodać do produktu, procesu, itp.? Co lub kto mógłby razem dobrze pracować? Co można połączyć? Czy mógłbyś połączyć dwie lub więcej części procesu, aby stworzyć coś nowego lub zwiększyć synergię? Jakie pomysły, cele, jednostki lub problemy mógłbyś połączyć? Czy mógłbyś połączyć dwa etapy procesu?
Dostosuj **A**	Zastanów się, czy istnieje rozwiązanie innego problemu, które może być zaadaptowane do bieżącego rozwiązywania problemów. Które części procesu można by zaadaptować lub jak można by zmienić jego charakter.	Co może być dostosowane do celu lub warunków? Jak można przystosować daną rzecz, aby była lepsza? Jaki inny pomysł proponujesz? Kogo mógłbyś naśladować? Jakie procesy można zaadaptować? Jak można dostosować proces do sytuacji?

Zmodyfikuj Powiększ Pomniejsz **M**	Weź oryginalną rzecz, przetwórz ją i zmień. Jakie pomysły przyjdą Ci do głowy, jeśli zmodyfikujesz, powiększysz lub pomniejszysz problem? Pomyśl o zmianie części lub całości procesu lub modyfikacji go w nietypowy sposób.	Co by się stało, gdybyś zmienił formę lub jakość? Jak możesz sprawić, że stanie się ona mniejsza, słabsza, większa, mocniejsza itd.? Czy daną rzecz można zmodyfikować tak, aby była lepsza? Co mógłbyś dodać do procesu? Co można powielić? Czy można zmienić proces, aby działał bardziej efektywnie?
Wykorzystaj w inny sposób **P**	Pomyśl, jak możesz inaczej wykorzystać twój obecny pomysł lub co możesz ponownie wykorzystać do rozwiązania problemu. Czasem pomysł okazuje się świetny, gdy zastosuje się go w inny sposób niż zakładano na początku. Zaplanuj użycie czegoś do innych celów niż zakładano.	Jak mógłbyś użyć tego do innych celów? Jakie są nowe sposoby jej zastosowania? Jak inni ludzie ją wykorzystują/organizują? Jakie są nowe sposoby na jej wykorzystanie? Do czego jeszcze można ją wykorzystać?
Wyeliminuj **E**	Pomyśl, co by się stało, gdyby niektóre części Twojego pomysłu zostały wyeliminowane lub niektóre jego aspekty zredukowane lub uproszczone. Wielokrotne eliminowanie lub redukowanie pomysłów, procesów lub produktów może prowadzić do zawężenia powołania do życia tej funkcji lub części, która jest najistotniejsza.	Co mógłbyś odjąć lub zabrać? Bez czego mógłbyś się obejść? Co się stanie, jeśli usuniesz coś z całego procesu? Co można by zrobić, aby proces był lepszy? Co można by zbagatelizować? Czy proces można uprościć? Czy w procesie są niepotrzebne czynności? Co jest nieistotne lub niepotrzebne? Co w procesie można by pominąć? Co byś zrobił, gdybyś miał połowę zasobów?
Odwróć/ Uporządkuj **R**	Pomyśl, co by się stało, gdyby niektóre części Twojego pomysłu zostały wyeliminowane lub niektóre jego aspekty zredukowane lub uproszczone. Ciągłe eliminowanie lub redukowanie pomysłów, procesów lub produktów może prowadzić do zawężenia powołania do życia tej funkcji lub części, która jest znacząca.	Co byś miał, gdybyś to odwrócił? Czy mógłbyś zmienić części lub kolejność? Co by się stało, gdyby odwrócić kolejność? Co mogłoby zostać zmienione? Czy należałoby zmienić tempo lub harmonogram? Czy role mogłyby zostać odwrócone? Czy można przetransponować przyczynę i skutek? A gdyby tak spróbować zrobić coś dokładnie odwrotnego od tego, co było pierwotnie zamierzone?

ZADANIE

Jak można wykorzystać technikę SCAMPER w rozwiązywaniu problemów komunikacyjnych w sieciach mentoringowych? W pierwszym etapie instruktor lub mentor organizuje tradycyjną burzę mózgów, aby zidentyfikować pomysły - rozwiązania problemu. Następnie instruktor lub mentor przedstawia litery SCAMPER i wyjaśnia każdą z nich - co ona oznacza (S - Zastąp, C - Połącz, A - Dostosuj, M - Zmodyfikuj, Powiększ lub Zmniejsz, P - Wykorzystaj w inny sposób, E- Wyeliminuj, R - Odwróć lub Zmień układ). Na spotkaniu członkowie lub mentorowani omawiają zagadnienie, w którym pomagają im dodatkowe przykładowe pytania. Może być wybrana tylko jedna lub dwie litery zamiast wszystkich. SCAMPER może być strategią twórczego myślenia wykorzystywaną do rozwiązywania problemów komunikacyjnych i zastanawiania się, jak zorganizować proces komunikacji na różne sposoby. Metoda ta może być stosowana poprzez zadawanie pytań do wyczerpania pomysłów na każdym etapie, określając czas na odpowiedź na każdym etapie lub przechodząc przez każdy etap po kolei, wymyślając po jednym pytaniu w każdej rundzie.

Prosta tabela SCAMPER

Tabela 3

OPERACJA SCAMPER		Idea rozwiązywania problemów - przykład
Zastąp **S**	Spróbuj zastanowić się, co można zastąpić w procesie komunikacji - kanał i narzędzie komunikacji, termin, częstotliwość, sposób wymiany informacji, część przepływu informacji.	Wykorzystanie nowego kanału lub narzędzia komunikacji. Zmień pisemne narzędzie komunikacji na ustne.
Połącz **C**	Pomyśl o połączeniu elementów rozwiązań problemów komunikacyjnych, aby wymyślić coś nowego. Znajdź nowy sposób angażowania mentorów i mentorowanych w wymianę informacji.	Aby połączyć różne źródła informacji, zorganizuj wewnętrzną platformę komunikacyjną integrującą różne źródła wymiany informacji (podręczniki, raporty, wiadomości) w Twojej sieci mentoringu. Połącz werbalne i niewerbalne kanały lub narzędzia komunikacji.
Dostosuj **A**	Pomyśl o poprzednich problemach w procesie komunikacji i możliwości dostosowania ich do obecnego problemu.	Wdrażanie wcześniejszych rozwiązań w rozwiązywaniu problemów komunikacyjnych w odniesieniu do bieżącej sytuacji. Adaptuj lub powielaj rozwiązanie z innej sieci mentorskiej.

OPERACJA SCAMPER		Idea rozwiązywania problemów - przykład
Zmodyfikuj Powiększ Pomniejsz **M**	Postaw pytanie - jakie pomysły przychodzą Ci do głowy, jeśli zmodyfikujesz, zminimalizujesz lub powiększysz swój problem. Czy można bardziej skupić się na procesie komunikacji?	Zwiększenie zaangażowania mentora lub mentorowanego w proces komunikacji. Zwiększ poziom zaangażowania mentorowanego w proces mentoringu, np. od informacji do konsultacji.
Wykorzystaj w inny sposób **P**	Pomyśl o zastosowaniu technik lub koncepcji do rozwiązania innego problemu.	Zastosuj procedurę wymiany informacji do innego kanału komunikacji.
Wyeliminuj **E**	Jak można uprościć proces komunikacji? Czy można wyeliminować bariery komunikacyjne?	Podkreśl jeden - najważniejszy kanał komunikacji. Wyeliminuj czynniki, które nie sprzyjają zwiększeniu skuteczności komunikacji w procesie mentoringu.
Odwróć/ Uporządkuj **R**	Jak możesz zmienić, uporządkować lub odwrócić sposób, w jaki się komunikujesz?	Uporządkuj sposób wymiany informacji. Wykorzystaj nieoczywisty przepływ informacji. Zamiast cotygodniowych, dwugodzinnych spotkań z zespołem, organizuj kilkuminutowe spotkania codziennie rano.

Pytania do samodzielnego sprawdzenia

1. Wyjaśnij, co to jest technika SCAMPER.

2. Wymień siedem kroków techniki SCAMPER. Czy musisz stosować procedurę w całości?

3. Który z kroków siedmiostopniowego procesu SCAMPER uważasz za najbardziej odpowiedni do rozwiązywania problemów komunikacyjnych w sieciach mentoringowych?

BIBLIOGRAFIA

1. Aithal P. S., Suresh Kumar P. M., (2016), Using six thinking hats as a tool for lateral thinking in organizational problem solving, International Journal of Engineering Research and Modern Educatin, 1(2), 225-234.
2. Biernacka, K. (ROPS) (2016), Klient w procesie zmian - jak skutecznie reagować na jego postawy, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, seminarium dla pracowników socjalnych.
3. Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation. International Journal of Management Reviews, 15, 408-425.
4. Cartwright, D. (ed.). (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin. New York: Harper & Brothers Publishers.
5.Creative Problem Solving with SCAMPER, https://litemind.com/scamper [08.12.2020].
6. De Bono E., Six Thinking Hats, (2008), Penguin.
7. Definitive Guide to the Six Thinking Hats (2020), https://www.indeed.com/career-advice/career-development/six-thinking-hats
8. Elion A., The Six Thinking Hats of Creative Communication, (2007), https://innovationmanagement.se/2007/03/23/the-six-thinking-hats-of-creative-communication/
9. Geissler, G. L., Edison, S. W., Wayland, J. P. (2012), Improving Students' Critical Thinking, Creativity, and Communication Skills, Journal of Instructional Pedagogies, 8.
10. Göçmen Ö., Coşkun H. (2019), The effects of the six thinking hats and speed on creativity in brainstorming, Thinking Skills and Creativity, 31, 284-295.
11. Kumar, S. (1999). Force field analysis: applications in PRA, PLA notes No. 36, 17-23.
12. Lewin, K. (1944). Constructs in field theory. In: D. Cartwright (Ed.), (1951) Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin (pp. 30-42). New York: Harper & Brothers Publishers.
13. Moreno D., Yang Hern M., Creativity in transactional design problems: non-intuitive findings of an expert study using SCAMPER, 2014, https://www.semanticscholar.org/paper [03.12.2020].
14. Mutuku, C. K. & Mathooko, P. (2014). Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens Networks Kenya. International Academic Journal of Information Sciences and Project Management, 1 (3), 28-62.
15. Osborn A. F., Applied Imagination, Scribner's, Oxford 1953.
16. Petersons, A., Khalimzoda, I., Communication models and common basis for multicultural communication in Latvia, SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION Proceedings of the International Scientific Conference. Volume IV, May 27th -28th, 2016.
17. Serrat O. (2017) Wearing Six Thinking Hats. In: Knowledge Solutions. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_67
18. Serrat O., The SCAMPER Technique. In: Knowledge Solutions. Springer, Singapore 2017.
19. Shestopalov S., 3 Proven Methods to Organize a Brainstorming Session (2019), https://uxdesign.cc/brainstorm-79e51f20f313.
20. Sirbiladze K., SCAMPER technique for creative thinking, International Scientific and Practical Conference "Economics, Finance and Management in the XXI Century: Analysis of Trends and Development Prospects", March 20–23, Буковель–Київ 2017.
21. Szeming O., Mason R. B. (2013). Interpersonal communication channels used by organizations in South Africa to communicate with their German business partners, Corporate Ownership and Control, 10 (4), 399-409.
22. Tharwa F. F. F., Using SCAMPER model to develop translation skills for major students in the Faculty of Education, Majmaah University, Saudi Arabia, Arab World English Journal for Translation & Literary Studies 3(2), 2019, 91-113.
23. Voehl F., Six Thinking Hats, (2016), in: The Innovation Tools Handbook, ed. H. J. Harrington, F. Voehl, CRC Press, Vol. 2.