



BeMyHelp

Podręcznik

BeMyHelp – mentoring kobiet powracających na rynek
pracy

Projekt nr: 2022-1-PL01-KA220-VET-000087088

Wsparcie Komisji Europejskiej przy powstaniu tej publikacji nie oznacza poparcia jej treści, która odzwierciedla wyłącznie poglądy autora. Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.

1. 202Spis treści

| | |
|--|----|
| 1. Spis treści | 1 |
| 3. 1. Dlaczego mentoring: podstawowe koncepcje | 2 |
| A. Czym jest mentoring? | 2 |
| B. Cel mentoringu | 9 |
| C. Różne rodzaje mentoringu | 9 |
| D. Korzyści płynące z mentoringu | 12 |
| 4. 2. Jak opracować, zbudować i koordynować program mentoringowy | 14 |
| A. Opracowywanie programu mentoringowego | 14 |
| A. i. Określenie celów i zadań programu | 14 |
| C. ii. Podejmowanie decyzji o procesie i harmonogramie rekrutacji mentorów | 17 |
| D. Rekrutacja mentorów i wybór podopiecznych | 18 |
| B. i. Plan rekrutacji mentorów | 18 |
| F. ii. Plan rekrutacji podopiecznych | 25 |
| G. iii. Wybór kandydatów | 30 |
| C. iv. Jakich umiejętności potrzebuje mentor? | 31 |
| I. Skuteczne dopasowywanie mentorów i podopiecznych | 34 |
| 5. 3. Jak oszacować koszty i zebrać fundusze na program mentoringowy | 37 |
| A. Tworzenie budżetu | 37 |
| J. i. Kto dostarczy, zaprojektuje i wdroży program? | 37 |
| K. ii. Jaki jest cel programu? | 39 |
| D. iii. Czy uruchamiasz więcej niż jeden program jednocześnie? | 39 |
| B. Zabezpieczenie funduszy | 40 |
| 7. 4. Przydatne narzędzia i materiały | 42 |
| • A. Formularze zgłoszeniowe | 42 |
| • B. Formularze oceny | 46 |
| • C. Narzędzia cyfrowe | 51 |
| • D. Informacja zwrotna | 52 |

| | |
|---------------|----|
| • E. Kontrakt | 55 |
| 9. 5. Źródła | 58 |

2.

1. **1. Dlaczego mentoring: podstawowe koncepcje**

A. Czym jest mentoring?

Od wieków poszukujemy mentorów, ludzi bogatszych od nas w wiedzę i doświadczenie, którzy będą nas inspirować i wskażą ścieżki prowadzące do rozwoju.

Według najnowszej definicji stworzonej przez Europejską Radę Mentoringu i Coachingu (EMCC) „*mentoring to relacja polegająca na uczeniu się, obejmująca dzielenie się umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem pomiędzy mentorem a podopiecznym poprzez rozmowy rozwojowe, wymianę doświadczeń i modelowanie ról. Taka relacja może obejmować różnorodne konteksty i jest włączającym, dwukierunkowym partnerstwem mającym na celu wzajemne uczenie się, a także ceniącym różnice*”.[2] Zatem mentoring to proces, w którym bardziej doświadczona osoba (mentor) udziela wsparcia i dzieli się swoimi doświadczeniami z inną, mniej doświadczoną osobą (mentee), aby mogła ona realizować cele edukacyjne, zawodowe i osobiste. Celem mentoringu jest połączenie osoby, która ma dużą wiedzę i doświadczenie, z kimś, kto ich jeszcze nie zdobył.

Rola mentora

Czym właściwie zajmuje się mentor?

Mentor to osoba, która wspiera inną osobę, podopiecznego (mentee), w zakresie określenia jej celów rozwoju zawodowego i opracowania planu ich osiągnięcia. Wsparcia tego udziela poprzez dzielenie się swoim doświadczeniem i wiedzą zdobytą w drodze budowania własnej kariery. Mentor udziela wskazówek i rad podopiecznemu, który zazwyczaj ma mniejsze doświadczenie lub wiedzę w określonej dziedzinie. Dzieli się on swoimi doświadczeniami, zarówno tymi udanymi, jak i tymi, które nie przyniosły pozytywnego wyniku, i może ułatwić podopiecznemu nawiązanie kontaktów. Mentorów spotyka się w różnych środowiskach – na przykład zawodowych czy akademickich – i często mogą służyć oni swoim mentees za wzór do naśladowania. Głównym celem takiej relacji jest rozwój zawodowy podopiecznego.

Czym mentoring nie jest

Istotną kwestią jest to, aby zarówno mentorzy, jak i ich podopieczni rozumieli, czym relacja mentorska nie jest, tj.:

i. Mentoring to nie coaching

Według Międzynarodowej Federacji Coachingu (ICF), największej na świecie organizacji zrzeszającej coachów, „*coaching definiuje się jako relację partnerską z klientami w prowokującym do myślenia i kreatywnym procesie, który inspirowuje ich do maksymalizacji swojego potencjału osobistego i zawodowego, koncentruje się na wyznaczaniu celów, tworzeniu wyników i zarządzaniu osobistymi zmianami*”.

W porównaniu do tego mentor to raczej ekspert, który wnosi do relacji mądrość i wskazówki w oparciu o własne doświadczenie. Zarówno mentoring, jak i coaching polegają na pracy z jednostkami w celu stworzenia strategii osiągnięcia ich celów i wykorzystania ich potencjału. Mentoring może korzystać z metod coachingowych, ale coaching nie korzysta z mentoringu.

Chociaż oba podejścia uwzględniają uczenie się i rozwój, znacznie się od siebie różnią. W poniższej tabeli przedstawiono niektóre z głównych różnic pomiędzy mentoringiem a coachingiem.

| COACHING | MENTORING |
|---|--|
| Zwykle jest to proces krótszy. | Często jest to proces długotrwały. |
| Coach ma profesjonalne przeszkolenie i często odpowiednie certyfikaty. | Do mentoringu nie są wymagane żadne kwalifikacje (ale zalecane jest szkolenie mentorskie). |
| Niedyrektywny, co oznacza, że chodzi w nim o zadawanie właściwych pytań, zapewnienie przestrzeni, zaufania i pewności dla osoby poddawanej coachingowi, aby zastanowiła się, w jaki sposób może osiągnąć swoje cele i odkryła swoje możliwości. | Bardziej dyrektywny proces. Chodzi o to, aby mentor dzielił się swoją wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami, a także prowadził podopiecznego przez cały proces. |
| Program coachingu jest tworzony zarówno przez coacha, jak i podopiecznego, aby zaspokoić konkretne potrzeby tego mentee. | Program mentoringu ustala mentee. Mentor wspiera ten program (np. odpowiadając na pytania podopiecznego). |
| Coaching ma bardziej zorganizowany i formalny charakter. | Charakter mentoringu jest bardziej nieformalny, gdyż proces opiera się na rozmowie. |
| Coach nie musi mieć doświadczenia w pracy, jaką zajmuje się podopieczny. | W relacji mentorskiej mentor w dużym stopniu opiera się na swoich doświadczeniach zawodowych lub życiowych i to one stanowią podstawę jego zaangażowania. |

| | |
|--|---|
| Coach zazwyczaj przekazuje podopiecznemu informację zwrotną. | Informacja zwrotna ma charakter dwukierunkowy, zarówno mentor, jak i mentee przekazują sobie opinie i przemyślenia. |
|--|---|

ii. Mentoring to nie tylko udzielanie (lub otrzymywanie) porad

Rolą mentora nie jest stworzenie dokładnej ścieżki dla podopiecznego. Mentor jest po to, by słuchać i wspierać, ale nie po to, by rozwiązywać problemy mentee i podejmować za niego decyzje. Mentoring polega na motywowaniu i wzmacnianiu drugiej osoby w identyfikowaniu jej własnych problemów i celów. Ma na celu pomóc w znalezieniu sposobów rozwiązania problemów lub osiągnięcia celów, przy jednoczesnym zrozumieniu i poszanowaniu faktu, że mentee może podejmować inne decyzje niż mentor.

„Z własnego doświadczenia!”

Mentor powinien zawsze prezentować postawę „z własnego doświadczenia”, dzieląc się swoim osobistym doświadczeniem lub perspektywą na temat konkretnego problemu lub wyzwania, z którym mierzy się podopieczny. Takie nastawienie może pomóc mu utwierdzić się w przekonaniu, że mentor nie jest po to, aby oferować rozwiązania lub narzucać swój punkt widzenia; pomaga także zrozumieć, że osobiste doświadczenie danej osoby niekoniecznie jest reprezentatywne dla doświadczeń lub pragnień innych i że może istnieć wiele ważnych punktów widzenia na dany problem czy wyzwanie i sposobów jego rozwiązania.

iii. Mentoring to nie terapia

Chociaż istnieją pewne podobieństwa między mentoringiem a terapią (np. nacisk na rozwój osobisty), to oba podejścia zasadniczo różnią się pod względem celów i metod. Celem relacji nie jest leczenie chorób psychicznych ani przetwarzanie

doświadczeń podopiecznych z przeszłości. Zamiast tego skupia się ona na wyborach behawioralnych i podejmowaniu decyzji w terażniejszości i przyszłości.

| TERAPIA | MENTORING |
|---|--|
| <p>Terapeuta to licencjonowany pracownik ochrony zdrowia przeszkolony w diagnozowaniu destrukcyjnych przekonań, zachowań, problemów w relacjach i reakcji oraz rozwiązywaniu ich.</p> | <p>Do mentoringu nie są wymagane żadne formalne kwalifikacje (ale zalecane jest szkolenie mentorskie).</p> |
| <p>Proces koncentruje się na zgłębianiu większych problemów psychologicznych i emocjonalnych.</p> | <p>Proces koncentruje się na ogólnym rozwoju lub postępach jednostki.</p> |
| <p>Terapeuta może przypadkowo odnieść korzyść z tej relacji, ale nie jest to jej celem.</p> | <p>Relacja przynosząca korzyści obu stronom.</p> |
| <p>Terapia koncentruje się na przejściu od elementów mniej funkcjonalnych do bardziej funkcjonalnych.</p> | <p>Mentoring koncentruje się na rozwijaniu lub rozszerzaniu tego, co już funkcjonuje.</p> |
| <p>Terapia pomaga ludziom uporać się ze swoją przeszłością.</p> | <p>Mentoring polega na aktywnym kierowaniu przyszłym rozwojem mentees.</p> |
| <p>Terapeuci nie mogą oferować swoim pacjentom wskazówek biznesowych ani porad dotyczących planowania kariery.</p> | <p>Mentorzy mają zazwyczaj większe doświadczenie w pracy w tej samej lub podobnej organizacji/Środowisku, posiadają wiedzę, umiejętności, sieci kontaktów i doświadczenie przydatne dla podopiecznego.</p> |

| | |
|--|---|
| Relacje terapeutyczne są często dłuższe i mogą trwać latami. | Relacje mentorskie są zazwyczaj krótsze, ale mogą również trwać kilka miesięcy lub lat. |
| Terapia jest bardziej skoncentrowana na problemie i na zgłębianiu problemów emocjonalnych. | Mentoring jest bardziej skoncentrowany na rozwiązaniach i działaniu. |

iv. Mentoring nie zastępuje kierowania podopiecznym ani nadzorowania go

Mentorzy nie ustalają programu dla mentee ani nie pociągają go do odpowiedzialności przed nikim innym, jak tylko przed nimi samymi.

v. Mentoring nie gwarantuje sukcesu

Mentor może zaoferować sugestie i spostrzeżenia, ale ostatecznie to od podopiecznego zależy, czy włoży ciężką pracę i wysiłek w osiągnięcie swoich celów. Jest to raczej sposób na zapewnienie wsparcia i wskazówek.

vi. Mentoring nie zastępuje szkoleń i formalnego rozwoju umiejętności

Mentoring nie może zastąpić formalnego szkolenia; powinien on raczej uzupełniać formalne działania ukierunkowane na rozwój. W obu podejściach uczestniczy bardziej doświadczona osoba, pomagająca tej mniej doświadczonej w doskonaleniu zadania lub pracy. Ale na tym podobieństwa się kończą.

| SZKOLENIE | MENTORING |
|---|---|
| Szkoleniowcy mają zazwyczaj formalne wykształcenie i przeszkolenie w dziedzinie, której nauczają, np. stopień naukowy lub certyfikat. | Do mentoringu nie są wymagane żadne formalne kwalifikacje (ale zalecane jest szkolenie mentorskie). |

| | |
|---|---|
| Relacja szkoleniowiec–osoba szkolona jest często bezosobowa, społeczna i hierarchiczna. | Relacja mentor–mentee jest spersonalizowana, poufna i przyjazna. |
| Relacja krótkoterminowa | Relacja długoterminowa |
| Szkoleniowiec odgrywa wiodącą rolę w procesie uczenia się. | Procesem kieruje podopieczny, który wyznacza własne cele, szuka wskazówek i wsparcia u mentora oraz bierze odpowiedzialność za własną naukę i rozwój. |
| Szkolenie koncentruje się na osiągnięciu określonych efektów nauki. | Mentoring koncentruje się na rozwoju ogólnych umiejętności i potencjału podopiecznego. |
| Szkoleniowcy przekazują osobom szkolonym informację zwrotną na temat ich postępów. | Mentorzy przekazują mentees informację zwrotną, aby pomóc im się rozwijać. |
| Motywacja nie stanowi żadnego celu. | Motywacja stanowi główny cel. |
| Szkolenia mają zazwyczaj charakter zorganizowany i formalny i skupiają się na przekazywaniu konkretnej wiedzy i umiejętności. | Mentoring jest mniej ustrukturyzowany i zwykle opiera się na budowaniu relacji opartej na zaufaniu i wzajemnym szacunku pomiędzy mentorem a podopiecznym. |

B. Cel mentoringu

Konkretne cele każdej relacji mentorskiej mogą się różnić w zależności od potrzeb podopiecznego i kontekstu relacji mentorskiej, ale niektóre wspólne mianowniki obejmują:

- rozwój kariery: mentoring może pomóc podopiecznym w rozwoju kariery zawodowej, zapewniając wskazówki dotyczące ścieżek kariery, możliwości zatrudnienia i rozwoju umiejętności;
- rozwój umiejętności: mentorzy mogą pomóc podopiecznym rozwinąć określone umiejętności i kompetencje, które są istotne dla ich celów osobistych lub zawodowych;
- rozwój cech przywódczych: mentoring może pomóc podopiecznym w rozwinięciu umiejętności przywódczych, takich jak komunikacja, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów;
- wprowadzenie na stanowisko: mentoring może pomóc nowym pracownikom dostosować się do organizacji i kultury, a także zapewnić im informacje i zasoby, które pomogą im odnieść sukces na swoich stanowiskach;
- planowanie sukcesji kadrowej: mentoring można wykorzystać do rozwijania umiejętności i wiedzy pracowników przygotowujących się do objęcia stanowisk kierowniczych w organizacji.

C. Różne rodzaje mentoringu

Organizacje mogą zaoferować różne rodzaje mentoringu. Niektóre mogą być bardziej skuteczne niż inne w osiągnięciu określonych celów.

Na przykład absolwenci o wysokim potencjale najwięcej korzyści czerpią z tradycyjnego mentoringu 1:1, natomiast osoby powracające do pracy po urlopie macierzyńskim mogą więcej zyskać na wspólnym doświadczeniu mentoringu grupowego.

i. Tradycyjny mentoring 1:1

Tradycyjny mentoring 1:1 (indywidualny) to najpopularniejszy model tej relacji, o którym myśli większość ludzi, słysząc słowo „mentoring”. To klasyczne podejście mentorskie, w którym mentor i mentee zgadzają się na nawiązanie relacji mentorskiej, aby pomóc podopiecznemu rozwijać się, robić postępy i odnosić sukcesy.

W tym modelu każdy mentee jest parowany z mentorem – zwykle osobą o większym doświadczeniu – z którym będzie się regularnie spotykać, aby omówić swoje cele zawodowe i zbudować relację.

Tego rodzaju relacja może przynieść następujące korzyści:

- bardziej spersonalizowana uwaga i doświadczenie edukacyjne;
- umiejętność budowania silnych relacji opartych na zaufaniu;
- wsparcie i mentoring dostosowane do celów i doświadczeń podopiecznego;
- prawdziwa odpowiedzialność.

Mentoring 1:1 jest często wykorzystywany do bardziej osobistego lub zawodowego rozwoju, zapewniając mentorowi i podopiecznemu bezpieczną przestrzeń do odkrywania swojej relacji i wymiany informacji zwrotnych.

ii. Mentoring grupowy

W ramach grupowego programu mentorskiego podopieczni są łączeni w małe grupy, a grupy parowane z mentorem, który prowadzi dyskusje i działania wokół określonego tematu. Taka relacja obejmuje więcej niż dwie osoby. W jej ramach mentor (jeden lub więcej) udziela wskazówek i rad kilku mentees. Podopieczni zwykle mają ze sobą coś wspólnego.

Ten model programu jest korzystny, ponieważ:

- daje każdemu podopiecznemu szansę podzielenia się swoimi doświadczeniami z innymi, którzy stoją przed podobnymi wyzwaniami;
- wspiera różnorodność perspektyw, umożliwiając podopiecznym czerpanie pomysłów od więcej niż jednego mentora;
- daje to możliwość zaangażowania się w program wielu mentorom;
- mentorzy poświęcają na program mniej czasu, ponieważ pracują z grupą podopiecznych jednocześnie;
- może to być mniej onieśmielające dla podopiecznych, ponieważ pracują w grupie;
- taki model może być również łatwiejszy w utrzymaniu i monitorowaniu z punktu widzenia biznesowego, co czyni go świetną opcją dla organizacji, które chcą rozpocząć program mentorski, ale nie mają zasobów na obsługę dużej liczby relacji indywidualnych.

Mentoring grupowy jest często wykorzystywany do rozwoju zespołu lub szkolenia. Nacisk kładzie się tu na pracę zespołową, współpracę i przekazywanie umiejętności grupie mentees o wspólnych potrzebach edukacyjnych. Jest to szczególnie przydatne dla organizacji, w których brakuje dobrych mentorów.

iii. Mentoring rówieśniczy

Mentoring rówieśniczy to proces, w którym dwie osoby w podobnym wieku, na podobnym poziomie doświadczenia lub spełniające oba te warunki współpracują, aby pomóc sobie nawzajem w rozwoju. Relacja ma mniej formalny charakter niż tradycyjna relacja mentorska, ale jest zorganizowana w taki sposób, aby przynosiła obustronne korzyści. Obie strony powinny mieć poczucie, że coś z niej wynoszą. Nauka rówieśnicza to skuteczny sposób dzielenia się wiedzą i najlepszymi praktykami. To relacja mentorska, w której dwie osoby na podobnym poziomie doświadczenia zapewniają sobie nawzajem wskazówki i wsparcie.

W tego typu programie mentorskim podopieczni są parowani z osobą pełniącą podobną rolę. Wspólnie mogą pracować nad projektami, obserwować się nawzajem i przekazywać informacje zwrotne, aby pomóc podopiecznemu lepiej poznać jego rolę.

Nauka rówieśnicza może być korzystna, ponieważ:

- ma mniej formalny charakter niż inne rodzaje programów mentorskich, dzięki czemu jest bardziej dostępna;
- zachęca do współpracy i zdobywania wiedzy;
- można dostosować ją do różnych stylów uczenia się;
- dla firm i organizacji stanowi doskonały sposób wdrażania nowych pracowników.

iv. Mentoring odwrotny

Mentoring odwrotny ma miejsce, gdy młodsza, mniej doświadczona osoba jest mentorem starszej osoby (pod względem wieku, doświadczenia lub stanowiska) w zakresie określonych umiejętności – zwykle technologii opartej na informatyce i komunikacji internetowej. Taka relacja może się również opierać na płci lub różnorodności. Mentoring odwrotny zapewnia możliwość budowania relacji międzypokoleniowych lub opartych na różnorodności oraz wspierania rozwoju doświadczonych specjalistów w pewnych kwestiach, w których może im brakować wiedzy.

Mentoring odwrotny może okazać się skuteczny na kilka różnych sposobów:

- Pomaga zlikwidować różnicę pokoleniową, wspierając współpracę i zrozumienie między osobami w różnym wieku.
- Umożliwia mniej doświadczonym profesjonalistom dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi.
- Daje obu stronom szansę na rozwój nowych umiejętności.

v. E-mentoring

Mentorzy i mentees wykorzystują do komunikacji takie narzędzia jak poczta elektroniczna, komunikatory tekstowe, komunikatory wideo i media społecznościowe. Stosuje się go, gdy relacja twarzą w twarz nie jest możliwa.

Aby skorzystać z mentoringu, nie trzeba przebywać w bliskiej lokalizacji. Jest to korzystne dla tych, którzy nie mogą opuścić miejsca pracy oraz dla tych, którzy mieszkają w społecznościach wiejskich lub odległych miejscach.

Ten model mentoringu może być korzystny ze względu na:

- dotarcie do większej liczby potencjalnych mentorów i podopiecznych;
- elastyczność komunikacji w terminach pasujących obu stronom;
- brak barier geograficznych.

Wszystkie rodzaje mentoringu wywierają wpływ i mogą być wykorzystywane do różnych celów. Kluczem do sukcesu jest zrozumienie, do kogo skierowany jest program mentorski i uzyskanie od tej grupy informacji i opinii na temat tego, co chcą zyskać dzięki temu doświadczeniu.

D. Korzyści płynące z mentoringu

Korzyści płynące z mentoringu dotyczą zarówno mentora, jak i podopiecznego, a także firm i organizacji, które zlecają realizację wewnętrznych programów mentoringowych.

1. Potencjalne korzyści dla podopiecznych:

- zwiększenie pewności siebie i samoświadomości zawodowej;
- nowe spojrzenie na własne zachowania i praktyki;
- partner do dyskusji nad nowymi pomysłami lub do pracy nad wyzwaniami;
- zwiększenie satysfakcji zawodowej i osobistej;
- zdobywanie umiejętności i wiedzy;
- zwiększanie możliwości rozwoju kariery;
- rozbudowa sieci kontaktów i większa widoczność;
- zachęta, wsparcie, różne perspektywy i konstruktywna opinia zwrotna;
- zmniejszenie poczucia wyizolowania.

2. Potencjalne korzyści dla mentorów:

- satysfakcja z altruistycznej pomocy i wspierania rozwoju innych;

- satysfakcja z możliwości przekazania umiejętności i wiedzy zgromadzonej w drodze bogatej praktyki zawodowej;
- zwiększony entuzjizm i poczucie własnej wartości;
- możliwość ponownego przeanalizowania własnych praktyk, postaw i wartości;
- zrozumienie siły przywództwa w organizacji;
- zapewnianie możliwości inspirowania i zachęcania;
- wspieranie współpracy i postaw koleżeńskich.

3. Potencjalne korzyści dla organizacji:

- poprawa wyników pracowników;
- podniesienie ogólnego poziomu satysfakcji;
- upowszechnianie kultury organizacyjnej;
- lepsze środowisko pracy;
- zwiększenie profesjonalizacji wewnątrz organizacji;
- tworzenie kultury uczenia się i transferu/dzielenia się wiedzą;
- poprawa komunikacji, relacji społecznych i kultury współpracy koleżeńskiej;
- wsparcie kultury wspólnych wartości i pracy zespołowej;
- poprawa umiejętności przywódczych i w zakresie zarządzania ludźmi.

4. 2. Jak opracować, zbudować i koordynować program mentoringowy

Decyzja zapadła i chcesz wdrożyć program mentorski w swojej organizacji lub w jej imieniu. Jak się do tego zabrać, aby inicjatywa przebiegła sprawnie i skutecznie?

A. Opracowywanie programu mentoringowego

A. i. Określenie celów i zadań programu

Zdefiniowanie celów i założeń programu mentoringowego powinno być jedną z pierwszych rzeczy, od jakich zaczniesz. Poniżej znajdziesz listę czynności, które możesz wykonać:

Określ cel programu: na jakich konkretnych obszarach się on skupi? Rozważ konkretne cele lub wyzwania, które program będzie uwzględniał. Poniżej znajdziesz kilka pytań naprowadzających, które mogą okazać się pomocne.

1. Jakie są główne cele programu mentoringowego?
2. Jakie konkretne wyniki lub zmiany chcesz osiągnąć dzięki temu programowi?
3. Kim są docelowi podopieczni programu? Czy są jakieś konkretne czynniki demograficzne, role lub wyzwania zawodowe, które należy potraktować priorytetowo?

Identyfikacja grupy docelowej (podopiecznych): Dla kogo jest przeznaczony program mentoringowy? Zidentyfikuj konkretną grupę osób, którą ma on wspierać. Poniżej znajdziesz kilka pytań naprowadzających, które mogą okazać się pomocne.

1. Jakie są konkretne kryteria lub cechy osób, które odniosłyby największe korzyści z tego programu mentoringowego? Weź pod uwagę takie czynniki, jak poziom doświadczenia, etap kariery lub konkretne potrzeby i wyzwania.
2. Jakie są wspólne wyzwania lub cele postawione tej grupie?
3. W jaki sposób program mentoringowy może im skutecznie pomóc?

Określenie kryteriów dla mentorów: kiedy już zrozumiesz, do kogo kierujesz program, należy zastanowić się, kto powinien zostać mentorem. Poniżej znajdziesz kilka pytań naprowadzających, które mogą okazać się pomocne.

1. Jakie konkretne umiejętności, wiedza lub doświadczenie są pożądane u potencjalnych mentorów?

2. Jakie cechy osobowe powinni posiadać mentorzy, aby wspierać pozytywną relację mentorską, która będzie wywierać wpływ?
3. Gdzie znaleźć osoby, które posiadają pożądaną umiejętności, wiedzę i cechy niezbędne do roli mentorów?

Opracowanie celów SMART: upewnij się, że wyznaczone cele programu mentoringowego są konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i określone w czasie (zgodne z zasadą SMART). Oznacza to określenie konkretnych wyników, które program ma osiągnąć (np. większa retencja pracowników, lepsza wydajność w pracy, rozwój kariery, ulepszone umiejętności przywódcze itp.) i ustalenie jasnych wskaźników umożliwiających śledzenie postępów. Mogą one obejmować m.in. następujące aspekty:

1. liczba podopiecznych, którzy ukończyli program;
2. ocena poziomu zadowolenia podopiecznych i mentorów;
3. liczba podopiecznych, którzy osiągnęli określone cele zawodowe;
4. czas spędzony przez mentorów ze swoimi podopiecznymi.

Dopasowanie programu do celów organizacji: upewnij się, że cele programu mentoringowego są zgodne z ogólnymi celami i zadaniami organizacji. Zastanów się, w jaki sposób program wpisuje się w szerszy kontekst organizacji i określ, jak będzie on wspierał jej misję i cele strategiczne. Poniżej znajdziesz kilka pytań naprowadzających, które mogą okazać się pomocne.

1. W jaki sposób program mentoringowy jest zgodny z misją, wizją i wartościami organizacji?
2. W jaki sposób może on przyczynić się do osiągnięcia nadrzędnych celów i priorytetów strategicznych organizacji?
3. Jakie konkretne cele lub zadania organizacyjne może on wspierać lub udoskonalać?

Opracowanie: ustalenie ram i harmonogramu programu. Na tym etapie należy opracować wszystkie niezbędne narzędzia, takie jak umowa mentorska, wzór planu działania, formularze wniosków i ocen. Poniżej znajdziesz kilka pytań naprowadzających, które mogą okazać się pomocne.

Jaki jest pożądanym harmonogram programu mentoringowego? Jak długo program będzie trwał i czy po drodze należy wyznaczyć konkretne etapy lub punkty kontrolne?

Jakie narzędzia i zasoby są niezbędne do wsparcia programu? Rozważ opracowanie szablonów planów działań mentorskich, umów mentorskich, formularzy wniosków, formularzy oceny i wszelkiej innej dokumentacji potrzebnej do wdrożenia programu.

Jakie role i obowiązki są niezbędne do pomyślnego wdrożenia programu? Nadszedł czas, aby zdecydować, kto będzie kierował programem.

Czas oceny: na zakończenie programu konieczna jest jego ewaluacja. To właśnie wtedy zespół zarządzający programem określi, czy osiągnięto założone cele. Do ewaluacji trzeba podejść poważnie, ponieważ pomoże zespołowi zrozumieć, co zadziałało, a co nie, co należy zmienić i w jaki sposób. Poniżej znajdziesz kilka pytań naprowadzających, które mogą okazać się pomocne.

- Kto będzie odpowiedzialny za przeprowadzenie ewaluacji, analizę danych i raportowanie wniosków? (Pamiętaj, że masz już wyznaczonych członków zespołu odpowiedzialnych za program!)
- Jakie konkretne wyniki zostaną ocenione w celu określenia skuteczności programu? (Dla pewności dokładnie zapoznaj się z rozdziałem dotyczącym formularzy oceny poniżej!)
- Jakie metody zostaną wykorzystane do gromadzenia danych (np. rozmowy) lub oceny wyników? (Poza formularzami ewaluacji, w jaki inny sposób można zmierzyć wpływ?)

Program mentoringowy tylko dla kobiet czy dla osób różnej płci?

W procesie projektowania programu mentoringowego zespół za niego odpowiedzialny musi zdecydować, czy opracuje i wdroży program skierowany tylko do kobiet, czy do osób o różnych płciach. Oto kilka czynników, które należy wziąć pod uwagę przy podejmowaniu decyzji:

Misja organizacji

Jeśli pracujesz lub prowadzisz organizację pozarządową wzmacniającą pozycję kobiet, lepszym rozwiązaniem może być skierowanie programu mentoringowego wyłącznie do kobiet. Pomyśl o poziomie komfortu, jaki będzie on stwarzał Twojemu zespołowi i o tym, jaki rodzaj środowiska w większym stopniu przysłuży się beneficjentom.

Cele programu

Jaki jest cel opracowywanego programu? Program skierowany do wszystkich płci może zapewniać szeroki zakres perspektyw i doświadczeń, jednak jeśli ma on na celu wzmocnienie pozycji kobiet i nawiązanie kontaktu z kobietami, które w swojej karierze borykały się z podobnymi wyzwaniami, lepszym rozwiązaniem byłoby skierowanie go tylko do kobiet.

Znaczenie sieci kontaktów

Podejmując tego rodzaju decyzję, należy wziąć pod uwagę swoją sieć kontaktów. Do kogo masz łatwiejszy dostęp w zakresie profili mentorów, których szukasz? Profesjonaliści płci żeńskiej czy męskiej? Z drugiej strony możesz także pomyśleć o rodzaju sieci, którą chcesz zbudować w ramach programu mentoringowego, w zależności od punktu wyjściowego. Jeśli reprezentujesz organizację, która pracuje głównie z kobietami, stworzenie programu dla kobiet i mężczyzn może mieć na celu dotarcie do bardziej zróżnicowanej grupy osób.

-
-
-

C. ii. Podejmowanie decyzji o procesie i harmonogramie rekrutacji mentorów

Czy będziesz rekrutować swoich mentorów i podopiecznych na raz czy na bieżąco? Decyzja o sposobie rekrutacji mentorów zależy od konkretnych potrzeb i celów programu mentoringowego. Należy wziąć pod uwagę kilka czynników:

Rozmiar i zakres programu: jeśli program jest duży i obejmuje wielu mentees, bardziej praktyczne może być bieżące rekrutowanie mentorów, aby mieć pewność, że masz wystarczająco wielu do zaspokojenia potrzeb podopiecznych.

Czas trwania relacji mentorskiej: jeśli program mentoringowy obejmuje długoterminowe relacje mentorskie, bardziej praktyczne może być rekrutowanie mentorów na bieżąco, aby mieć wystarczającą ich liczbę i dopasować ich do potrzeb podopiecznych.

Dostępność mentorów: jeśli potencjalni mentorzy są dostępni tylko w określonych porach roku, bardziej praktyczne może być rekrutowanie mentorów raz w roku, aby dostosować się do ich dostępności.

Budżet programu: bieżąca rekrutacja mentorów może wymagać większego budżetu na rekrutację i działania informacyjne, natomiast rekrutacja mentorów raz w roku może być bardziej opłacalna.

A. Rekrutacja mentorów i wybór podopiecznych

Jednym z pierwszych kroków każdego programu mentoringowego jest rekrutacja jego uczestników, czyli wybór najbardziej odpowiednich mentorów i mentees, którzy mogą skorzystać z programu i wnieść do niego swój wkład. Rekrutacja osób, które najlepiej nadają się do programu, może zapewnić dobry punkt wyjścia do skutecznego dopasowania par mentor-mentee.

B. i. Plan rekrutacji mentorów

Rekrutacja mentorów to ciągłe wyzwanie dla wielu programów mentoringowych. Nie ma jednej właściwej metody, która sprawdziłaby się we wszystkich programach. Jednak starannie opracowany i wdrożony plan rekrutacji zwiększy szanse na sukces, a także zminimalizuje ryzyko rezygnacji mentorów.

Poniżej przedstawiliśmy kilka kluczowych elementów, które należy uwzględnić w planie rekrutacji mentorów:

Zdefiniuj kryteria kwalifikacyjne dla mentorów, mając na uwadze potrzeby grupy docelowej, do której kierowany jest program. Zdefiniowanie kryteriów kwalifikacyjnych dla mentorów to ważny krok w zapewnieniu, że przyciągniesz odpowiednie osoby, które skutecznie wesprą i pokierują podopiecznymi.

Podajemy kilka przykładów kryteriów kwalifikacyjnych:

- Doświadczenie zawodowe: określ konkretne umiejętności, wiedzę i doświadczenie wymagane od mentorów, aby zapewnić ich skuteczne działanie w programie. Weź pod uwagę takie czynniki, jak liczba lat doświadczenia w określonej branży lub na stanowisku, a także rodzaj doświadczenia i osiągnięć świadczących o kompetencjach w dziedzinie, w której oferowany jest mentoring.
- Kwalifikacje zawodowe: zastanów się, czy do zakwalifikowania mentora konieczne są określone kwalifikacje zawodowe lub certyfikaty. Na przykład, jeśli prowadzisz program mentoringowy dla przedsiębiorców, możesz wymagać od mentorów doświadczenia w zakładaniu własnej firmy i sukcesów na tym polu.
- Dostępność: mentorzy muszą rozumieć, jakiego zaangażowania czasowego się od nich oczekuje, i zgadzać się na nie. Obejmuje to czas poświęcony na spotkania z podopiecznym, a także czas potrzebny na uzupełnienie informacji zwrotnej i udzielenie odpowiedzi na pytania kierowników projektów.
- Cechy charakteru: rozważ cechy osobiste, które wspomagają skuteczność mentora. Mogą one odnosić się do takich czynników jak konstruktywna komunikacja i umiejętności słuchania, empatia, cierpliwość i zainteresowanie wspieraniem innych.
- Dopasowanie do celów programu: upewnij się, że mentorzy rozumieją cele programu. Może to na przykład odnosić się do wspólnego zrozumienia tego, co mentee może zyskać na relacji mentorskiej i ogólnie celów programu.

Opracuj opis roli mentora, który określi kwalifikacje, umiejętności i atrybuty potrzebne do tworzenia udanych relacji. Taki opis to bardzo przydatne narzędzie rekrutacyjne. Pomoże on wyjaśnić obowiązki mentora w Twoim programie oraz podać listę kwalifikacji niezbędnych, aby ktoś mógł zostać mentorem. Opis roli może stać się podstawą komunikatu rekrutacyjnego, który opracujesz, aby „sprzedać” swój program

potencjalnym mentorom. Choć można to zrobić na wiele sposobów, prawdopodobnie będzie on zawierał następujące kluczowe sekcje:

Upewnij się, że masz pod ręką **ogólny, ale jasny opis programu mentoringowego**. Potencjalni mentorzy muszą zrozumieć cel, strukturę i oczekiwania programu, zanim się w niego zaangażują. :

Istotne jest również, aby móc szczegółowo opisać, na czym polegają **obowiązki mentora**. Jasno określ zakres programu, czas jego trwania, harmonogram i to, czego dokładnie oczekujesz od mentorów. Jeśli potencjalny mentor otrzyma wszystkie informacje niezbędne do podjęcia świadomej decyzji, maleje ryzyko, że opuści program na późniejszym etapie. Pamiętaj, aby dodać to do opisu roli mentora!

Dlaczego powinienem zostać mentorem? Bardzo wyraźnie zakomunikuj, **jakie korzyści z programu płyną dla mentora** i co zyska osoba, poświęcając swój czas na wspieranie innych. Upewnij się też, że jest to pierwsza informacja podana w opisie roli!

Gdzie i jak znaleźć mentorów do programu mentoringowego?

Wyszukiwanie, lokalizowanie i wdrażanie mentorów, którzy najlepiej pasują do opracowywanego programu mentoringowego, to jeden z najważniejszych aspektów samego programu. Profile mentorów muszą pasować do zakresu programu, a także potrzeb jego podopiecznych.

Przygotuj się na odparcie najczęstszych powodów oporu ze strony potencjalnych mentorów:

„Zdecydowanie nie jestem gotowy, aby zostać mentorem. Nie mam nic do zaoferowania, a poza tym stoję przed wyzwaniami zawodowymi, więc jak mógłbym stać się czyimś mentorem? Sam potrzebuję mentora”.

Odpowiedź A

Kto powiedział, że mentor nie może być mentee i odwrotnie?

W mentoringu nie chodzi o znalezienie odpowiedzi na wszystkie pytania, ale o dzielenie się doświadczeniami oraz zapewnianie wskazówek i wsparcia osobie, która ich szuka. Możesz być tą osobą dla kogoś, a ktoś inny – dla Ciebie! Twój podopieczny nie będzie oczekiwać od Ciebie doskonałości. On szuka kogoś, kto pomoże mu stawić czoła wyzwaniom i rozwijać się w życiu osobistym i zawodowym.

Odpowiedź B

Przypomnij sobie wszystkie momenty w swoim życiu zawodowym, kiedy żałowałeś, że nie masz do kogo zwrócić się z pytaniem o kolejny krok lub o to, jak stawić czoła wyzwaniu. Następnie zastanów się i docień swoją wiedzę, umiejętności i spostrzeżenia zdobyte wraz z doświadczeniem zawodowym. Czy nie skorzystałbyś, gdyby ktoś taki jak ty podzielił się swoimi spostrzeżeniami, gdy zaczynałeś? Odpowiedź najprawdopodobniej byłaby twierdząca.

Odpowiedź C

Czy pamiętasz sytuacje, gdy współpracownik/znajomy/krewny przyszedł do Ciebie po profesjonalną poradę w oparciu o twoje doświadczenie i etap kariery/życia? Cóż, to znaczy, że pełniłeś już rolę mentora dla kogoś, ale nie w kontekście oficjalnego programu mentoringowego! Dlaczego tym razem nie zrobić tego oficjalnie?

Odpowiedź D

Pamiętaj, że mentoring działa w obie strony. Nie tylko dajesz, ale i otrzymujesz. Możesz się wiele nauczyć od swojego mentee, zyskać nowe perspektywy, pomysły i umiejętności. Dlaczego nie spróbujesz?

Jeszcze jedna wskazówka: pomóż wahającemu się potencjalnemu mentorowi nawiązać kontakt z kimś, kto pełnił już tę rolę w jednym z Twoich programów. Wysłuchanie aktywnego mentora opowiadającego o korzyściach płynących z relacji mentorskiej, o pozytywnym wpływie, jaki ona (z pewnością) wywiera na ich życie, o logistyce działania, a także uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące kwestii zaangażowania czasu może zdziałać cuda!

Poniżej przedstawiamy osiem skutecznych strategii wyszukiwania najbardziej odpowiednich mentorów:

1. Skorzystaj z sieci kontaktów swojej organizacji

Twoja sieć jest najlepszym miejscem do rozpoczęcia poszukiwania mentorów.

Zrób listę znanych Ci osób, w tym członków rodziny, przyjaciół, a także osób, z którymi łączyły lub łączą Cię stosunki zawodowe albo poznanych w innych środowiskach zawodowych, które pasują do profilu, i skontaktuj się z nimi. Skontaktuj się także z osobami w sieci kontaktów Twojej organizacji, które mogą pomóc Ci znaleźć lub zasugerować odpowiedniego mentora i pomóc w nawiązaniu z nim kontaktu.

2. Zrób research w Internecie

Skorzystaj z mediów społecznościowych, takich jak LinkedIn, aby wyszukać specjalistów posiadających umiejętności lub doświadczenie, na których ci zależy, używając konkretnych słów kluczowych związanych z interesującą Cię dziedziną/branżą. Skorzystaj także z wyszukiwarek, aby wyszukać wydarzenia/fora/inicjatywy, które Cię interesują. Osoby, jakie chcesz widzieć w swoim programie, mogły brać w nich udział w charakterze prelegentów lub uczestników dyskusji panelowych.

3. Stwórz listę

Kiedy przeglądasz gazetę lub słuchasz, jak ktoś ciekawy przemawia w radiu, kiedy Twoje dzieci opowiadają Ci o niesamowitej kobiecie, która przemawiała w ich szkole, wpisz taką osobę na listę potencjalnych mentorów. Spróbuj znaleźć (i zachować!) ich dane kontaktowe i uporządkuj je według słów kluczowych, tak aby szukając mentora w dziedzinie transportu, wystarczyło wpisać odpowiednie hasło w polu wyszukiwania dokumentu lub arkusza kalkulacyjnego.

Niezbędny krok, niezależnie od strategii!

Ustal, czego szukasz u mentora. Jasno określ rodzaj wiedzy, umiejętności lub doświadczenia, których szukasz u potencjalnych mentorów i upewnij się, że uwzględniasz je we wszystkich wysiłkach mających na celu znalezienie najodpowiedniejszych osób. (Przeczytaj ponownie sekcję dotyczącą tworzenia opisu roli mentora!)

4. Otwarty nabór

Wykorzystaj sieć kontaktów swojej organizacji, ogłaszając otwarty nabór mentorów za pośrednictwem kanałów komunikacji, takich jak media społecznościowe czy newsletter. Poproś osoby pasujące do profilu poszukiwanego przez Ciebie mentora o wypełnienie formularza i wybierz te najbardziej odpowiednie. Upewnij się, że informacja o otwartym naborze dotrze do grup lub forów internetowych związanych z dziedziną lub obszarem, z którego mają wywodzić się mentorzy.

5. Nominuj mentora

Podopieczni biorący udział w programie mentoringowym mogą już znać kogoś, kogo uznali za swojego idealnego mentora, a którego Ty niekoniecznie dostrzegasz. Jeżeli program już się rozpoczął i nie udało Ci się obsadzić wszystkich stanowisk mentorskich, koniecznie zapytaj podopiecznych, czy znają kogoś, kogo chcieliby nominować do programu. Możesz także poprosić pozostałych uczestniczących mentorów o wskazanie w swojej sieci osoby, która pasuje do profilu.

6. Wydarzenia networkingowe

Bierz udział w wydarzeniach branżowych, aby osobiście spotkać się z potencjalnymi mentorami. Wykorzystaj te możliwości do promowania swojego programu i zbierz dane kontaktowe wszystkich zainteresowanych osób! Nie zapomnij skontaktować się z nimi już następnego dnia, kiedy mają Waszą rozmowę jeszcze świeżo w pamięci, co zwiększa szansę na ich zarejestrowanie!

7. Stwórz materiały komunikacyjne

Może to uchodzić za staroświeckie, ale warto także stworzyć angażujące materiały (np. broszury, ulotki i plakaty) do promocji programu mentoringowego i umieścić je w miejscu widocznym dla mentorów, do których próbujesz dotrzeć. Możesz je także rozdawać podczas wydarzeń networkingowych lub zawsze mieć je przy sobie. Nigdy nie wiesz, kiedy spotkasz przyszłego mentora! Pamiętaj też, że materiały, które produkujesz i dystrybuujesz, odzwierciedlają jakość Twojej organizacji i programu mentoringowego.

Pytania często zadawane przez mentorów

Jakie korzyści płyną z roli mentora?

Korzyści z zostania mentorem jest wiele. Objęcie tej roli może pomóc mentorowi:

- rozbudować sieć kontaktów i nawiązać długoterminowe relacje lub synergie,
- dodać mentoring w sekcji doświadczenia i umiejętności w swoim CV,
- kontynuować rozwijanie umiejętności komunikacyjnych, przywódczych i w zakresie wzmocnienia pozycji,
- wzmocnić profesjonalny wizerunek,
- przynieść osobistą satysfakcję, płynącą ze wsparcia kariery i rozwoju zawodowego podopiecznych.

Jakie warunki należy spełnić, aby zostać mentorem?

To zależy głównie od programu, o miejsce w którym ubiega się mentor. Jednak w wielu przypadkach oczekuje się co najmniej trzyletniego doświadczenia zawodowego i pewnego poziomu zaangażowania czasowego.

Co się stanie, jeśli nie mam wszystkich odpowiedzi, których szuka mój mentee?

Rola mentora nie opiera się na wiedzy absolutnej, więc nie ma nic złego w tym, że mentor nie zna wszystkich odpowiedzi, których szuka mentee. Jeśli mentor czegoś nie wie, zawsze może współpracować ze swoim podopiecznym i poszukać informacji, których ten potrzebuje, lub zlokalizować inne osoby, które mogą wiedzieć więcej na dany temat.

Co się stanie, jeśli nie zgodzę się z celami lub podejściem mojego podopiecznego?

Ważne jest, aby mentor szanował cele i podejście podopiecznego, nawet jeśli się z nimi nie zgadza. Mentor jest po to, aby zaoferować swoją perspektywę i podsunąć możliwe opcje w oparciu o własne doświadczenia i spostrzeżenia. Jednak to od mentee zależy, w jaki sposób zdecyduje się zastosować do rad, ponieważ to on ma ostateczny głos w swoich decyzjach.

Co mam zrobić, jeśli podopieczny poprosi mnie o zatrudnienie go lub załatwienie mu pracy?

Dla mentora ważne jest wyznaczanie i utrzymywanie granic. Ponieważ mentoring nie polega na zatrudnieniu mentee lub znalezieniu mu pracy przez mentora, organizatorzy programu powinni to wyjaśnić podopiecznym na etapie otwartego

naboru. W relacji mentorskiej ważne jest to, aby mentor nie oferował podopiecznemu zatrudnienia ani nie zapewniał, że znajdzie mu pracę. Mentor może jednak zaoferować wskazówki i wsparcie, aby pomóc mentee w poszukiwaniu pracy. Oczywiście nikt nie uniemożliwia mentorowi faktycznego zatrudnienia podopiecznego po zakończeniu programu mentoringowego, jeśli ten dojdzie do wniosku, że jego mentee świetnie uzupełni zespół. Jednakże zatrudnianie nigdy nie powinno wchodzić w zakres programu mentorskiego.

Co mam zrobić, jeśli mój podopieczny poprosi mnie o skontaktowanie go z osobą, z którą nie wiem, czy chcę go kontaktować?

Jeśli mentee prosi swojego mentora o skontaktowanie go z osobą, co do której mentor nie ma pewności, czy chce to robić, ważne jest, aby ta decyzja była uczciwa i transparentna. Ważne również, aby wyjaśnić powody, dla których nie czujesz się komfortowo w tej sytuacji. Warto zaoferować podopiecznemu alternatywne kontakty poprzez przedstawienie go osobom o podobnym doświadczeniu, które mogą go w równym stopniu wspierać. Ogólnie rzecz biorąc, mentor musi dopilnować, aby jego podopieczny zaczął budować lub rozszerzać swoją własną sieć kontaktów.

Co się stanie, jeśli wzrośnie mi liczba obowiązków zawodowych, co uniemożliwi mi wypełnianie moich obowiązków jako mentor?

Ważne jest, aby mentorzy wiedzieli, jaką procedurę zastosować w przypadku, gdy nie będą mogli wypełnić swoich obowiązków jako mentorzy w trakcie trwania programu. Przede wszystkim muszą powiadomić osobę wyznaczoną do kontaktów z nimi w organizacji prowadzącej program, a także swojego podopiecznego.

Szczere i transparentne wyjaśnienie sytuacji jest istotne, ponieważ dzięki temu wszyscy lepiej rozumieją, jak zachodzące zmiany mogą wpłynąć na Twoją rolę mentora. Dobrą praktyką jest zawsze wyznaczenie na zastępstwo osoby o podobnym doświadczeniu, co minimalizuje czas i zasoby poświęcone na znalezienie zastępstwa, a także zapewnia czas na płynne przekazanie obowiązków.

8. Pakiet informacyjny dla mentorów

Poza materiałami promocyjnymi możesz zainwestować w opracowanie pakietu informacyjnego dla potencjalnych mentorów oraz tych już zarejestrowanych.

Pakiety informacyjne powinny być dostosowane do poszczególnych grup mentorów i mogą obejmować:

- krótkie omówienie programu, jego celów i oczekiwanych rezultatów;
- kryteria kwalifikacji mentora/mentee;
- opisy ról mentora/mentee;
- obowiązki mentora/mentee;
- korzyści płynące dla mentora;
- odnośniki do formularzy zgłoszeniowych;
- wszelkie inne informacje, które Twoim zdaniem będą przydatne.

F. ii. Plan rekrutacji podopiecznych

Rekrutacja podopiecznych zazwyczaj wiąże się z mniejszymi wyzwaniami w porównaniu z rekrutacją mentorów. Można ją przeprowadzić na wiele różnych sposobów, dostosowanych do konkretnych potrzeb programu i jego grupy docelowej (podopiecznych). Mentees często wyrażają niepewność co do efektów programu i relacji mentorskiej. Dlatego też, gdy rozpoczyna się rekrutacja podopiecznych, ważne jest, aby przekazać im informacje o tym, czym mentoring jest, czym nie jest i w czym może im pomóc. Opracowanie jasnego planu rekrutacji podopiecznych to ogromny atut w przyciąganiu i selekcji mentees, których potrzeby są zgodne z celami programu. Minimalizuje to jednocześnie ryzyko ich rezygnacji.

Poniżej przedstawiliśmy kilka kluczowych elementów, które należy uwzględnić w planie rekrutacji podopiecznych:

Przedstaw kryteria kwalifikacji podopiecznych, którym program ma zapewnić wsparcie. Powinny być zgodne z zakresem i celami programu, ale będą się różnić w zależności od obszaru, na którym program się koncentruje. Możesz wziąć pod uwagę takie czynniki, jak doświadczenie zawodowe, etap kariery, etap życia, dziedzina zawodowa, wszelkie konkretne wyzwania, przed którymi stoją kandydaci, oraz ich chęć zaangażowania się i spełnienia wymagań programu.

Aby przezwyciężyć niepewność, którą zgłasza wielu potencjalnych mentees, należy **stworzyć jasny i kompleksowy opis roli podopiecznego**. Opis ten powinien przedstawiać obowiązki podopiecznego, oczekiwania mu stawiane i korzyści wynikające z tej roli. Dodatkowo może on podkreślać znaczenie aktywnego uczestnictwa, wyznaczania celów i refleksji podczas programu. W ten sposób potencjalni mentees lepiej zrozumieją, czego się od nich oczekuje, a to – podobnie jak w przypadku jasnego opisu roli mentora – może ułatwić lepsze dopasowanie, a tym samym bardziej udane relacje mentorskie.

Będzie to w dużej mierze zależec od celów i zadań programu mentoringowego, a także jego grupy docelowej, ale już na początku procesu opracowywania programu należy zidentyfikować najlepszą strategię lub strategie przyciągnięcia „idealnych” podopiecznych.

Poniżej przedstawiamy trzy skuteczne strategie wyszukiwania najbardziej odpowiednich podopiecznych:

1. Ufamy ustnym rekomendacjom

Jednym z najpopularniejszych kanałów rekrutacji mentees jest zareklamowanie go przez znaną im osobę. Zachęcanie zadowolonych podopiecznych do podzielenia się swoimi doświadczeniami i polecenia programu innym może pomóc w przekazaniu informacji szerszemu gronu odbiorców. To samo dotyczy informowania wszystkich, których znasz i zachęcania członków zespołu, aby również informowali współpracowników, znajomych i rodzinę.

2. Czy ktoś zna kogoś, kto mógłby być zainteresowany?

Kolejną świetną strategią jest poproszenie osób, które już biorą udział w programie lub mają o nim wiedzę, o polecenie lub zarekomendowanie innych osób mogących pasować do programu. Polecenia mogą mieć ogromną moc, ponieważ wykorzystują istniejące już relacje, sieci i zaufanie.

3. Inwestuj w partnerstwa

Nawiąż partnerstwo z innymi organizacjami, które mają wspólny cel lub są powiązane z docelową grupą podopiecznych Twojego programu. Może to znacznie zwiększyć jego zasięg i widoczność wśród osób, które najbardziej z niego skorzystają.

Pytania często zadawane przez podopiecznych

O co mogę poprosić mojego mentora?

Mentee może poprosić mentora o:

- zapewnienie wsparcia, poradę i wskazówki w sprawach zawodowych;
- wysłuchanie problemów i obaw zawodowych podopiecznego;
- przedstawienie opinii na temat tego, jak mentee może poprowadzić swoją karierę;
- przekazanie informacji zwrotnych i pomoc podopiecznemu nauczyć się rzeczy, o których ten prawdopodobnie nie pomyślał lub nie poświęcił im wystarczającej uwagi;
- udzielenie dalszych wyjaśnień na temat czegoś, czego mentee mógł nie zrozumieć;
- otwartość w zakresie wysłuchania wahań lub obaw podopiecznego dotyczących aspektów ich współpracy i znalezienie sposobów na ich ulepszenie.

O co nie mogę poprosić mojego mentora?

Mentee nie może poprosić mentora o:

- dostępność zawsze wtedy, gdy podopieczny tego potrzebuje, poza ustalonym planem komunikacji;
- podejmowanie decyzji w imieniu podopiecznego lub przejmowanie odpowiedzialności, jeśli rady udzielone przez mentora nie przyniosły oczekiwanych efektów;
- wykonanie pracy za mentee;
- znalezienie pracy dla podopiecznego – mentor ma wspierać podopiecznego w procesie poszukiwania pracy i pomagać mu w nawiązywaniu kontaktów, ale celem relacji mentorskiej nie jest zapewnienie podopiecznemu zatrudnienia;
- znalezienie odpowiedzi na wszystkie pytania/wątpliwości. Istnieją kwestie, na które mentor może nie być w stanie odpowiedzieć w kontekście relacji mentorskiej.

Co pomoże mi najlepiej skorzystać z relacji mentorskiej?

Aby mentee mógł w pełni wykorzystać relację mentorską, kluczowe jest przygotowanie. Przed każdym spotkaniem/kontaktem (szczególnie pierwszym) podopieczny musi mieć pod ręką najważniejsze punkty do omówienia, a także upewnić się, że postępował zgodnie ze planem działania ustalonym wspólnie na poprzednim spotkaniu.

Osobiste zaangażowanie w program i szacunek dla czasu mentora również przyczynią się do udanej relacji mentorskiej.

Jakie pytania mogę zadawać mentorowi?

Pytania, które podopieczny uzna za przydatne. Różnią się one w zależności od etapu życia i kariery, na jaki wszedł, a także wyzwań zawodowych, przed którymi stoi. Jednakże do typowych pytań, które mogą pomóc w rozpoczęciu świetnej rozmowy mentorskiej, należą następujące:

- Czy możesz opisać, jak wygląda twój dzień pracy?
- Jak mogę udoskonalić umiejętności i poszerzyć wiedzę w swojej dziedzinie?
- Jakiego kroku mogę podjąć, aby rozwijać karierę?
- Czy spotkała cię kiedyś podobna sytuacja? Co zrobiłaś(-eś)?
- Co pomaga Ci w procesie podejmowania decyzji?
- Jaka jest najlepsza rada, jakiej ci udzielono (na konkretny temat)?
- Jaka jest najgorsza rada, jakiej ci udzielono (na konkretny temat)?
- Jakie znasz skuteczne sposoby radzenia sobie z konfliktami w miejscu pracy lub trudnymi sytuacjami?
- Jak zbudować profesjonalną sieć kontaktów i poszerzyć swoje możliwości?
- Jak myślisz, jakie umiejętności lub doświadczenia muszę rozwinąć, aby osiągnąć swoje cele zawodowe?
- Jak utrzymać motywację i skupić się na długoterminowych celach?

A co jeśli od czasu zapisania się do programu mentoringowego moja sytuacja uległa zmianie i nie chcę już w nim uczestniczyć?

Podobnie jak w przypadku mentorów, ważne jest, aby podopieczni wiedzieli, jaką procedurę zastosować, jeśli zechcą opuścić program. Pierwszy i najważniejszy krok to skontaktowanie się z koordynatorem programu, a także swoim mentorem, i poinformowanie ich o zmianie sytuacji, która uniemożliwia dalszy udział w programie w roli mentee; należy przy tym w uczciwy i transparentny sposób pisać tę sytuację.

4. Materiały komunikacyjne to podstawa

W celu przyciągnięcia odpowiednich mentee należy opracować jasne, zwarte i atrakcyjne materiały rekrutacyjne. Obejmują one ulotki, plakaty, broszury, filmy lub inny format, który zaangażuje odbiorców. Materiały dla podopiecznych powinny jasno komunikować cele programu, pożądany profil podopiecznego, kryteria kwalifikacji, oferowane korzyści i stawiane wymagania, a także, co nie mniej ważne, informacje o tym, jak złożyć wniosek. Upewnij się, że używasz języka i materiałów wizualnych, które angażują i przemawiają bezpośrednio do grupy docelowej, do której chcesz dotrzeć.

5. Stwórz pakiet materiałów informacyjnych dla potencjalnych podopiecznych (zawierający te same informacje, co pakiet dla mentorów).

Pytania zadawane zarówno przez mentorów, jak i podopiecznych

Czym jest mentoring?

Mentor pomaga podopiecznemu w zakresie określenia jego celów rozwoju zawodowego i opracowania planu ich osiągnięcia. Wsparcia tego udziela poprzez dzielenie się swoim doświadczeniem i wiedzą zdobytą w drodze budowania własnej kariery. Głównym celem takiej relacji jest rozwój zawodowy podopiecznego.

Czym mentoring nie jest?

Mentoring nie jest szkoleniem, konsultingiem ani doradztwem, którego celem jest wsparcie mentee w rozwiązywaniu problemów osobistych. Mentor to nie guru i nie wie wszystkiego. Pełni on raczej rolę bardziej doświadczonego towarzysza podróży, który ułatwia podopiecznemu przejście przez drogę rozwoju zawodowego.

Jaka jest różnica między mentoringiem, coachingiem a innymi formami wsparcia, takimi jak terapia?

Główne różnice między mentoringiem a coachingiem polegają na tym, że a) mentor ma za zadanie zaoferować swój własny punkt widzenia i opinię, podczas gdy coach to wyszkolony profesjonalista, którego zadaniem nie jest przedstawianie osobistych opinii, ale raczej wspieranie klientów w osiąganiu ich celów; b) relacja mentorska jest prawie zawsze relacją dobrowolną, podczas gdy relacja coachingowa jest najczęściej relacją płatną. Nawet jeśli coaching jest oferowany w formie wolontariatu, nadal jest to podejście oparte na kliencie.

Należy jednak zauważyć, że mentoring i coaching wykorzystują różnorodne wspólne techniki i narzędzia, takie jak aktywne słuchanie i skuteczne pytania. Z drugiej strony terapia jest formą leczenia zdrowia psychicznego, która koncentruje się na wyzwaniach emocjonalnych, psychologicznych lub behawioralnych danej osoby, zakłócających jakość jej życia.

Jak prowadzony jest mentoring?

Ułatwianie relacji mentorskich zależy od zakresu i celów każdego programu mentoringowego. Zazwyczaj sesje mentoringowe można przeprowadzić w następujący sposób:

- poprzez osobiste spotkania;
- za pośrednictwem Skype/Zoom lub innych platform;
- w drodze śledzenie mentora przez podopiecznych w ich miejscu pracy.

Metoda i ramy czasowe spotkań mentorów z mentees zostaną najprawdopodobniej uzgodnione przez obie strony w oparciu o potrzeby i dostępność, chyba że program stanowi inaczej.

Jak często należy spotykać się z mentorem/podopiecznym?

Częstotliwość spotkań z mentorem/podopiecznym będzie zależała głównie od samego programu i jego wytycznych. W większości przypadków mentorzy i mentees spotykają się raz w miesiącu lub raz w tygodniu. Istotną kwestią jest ustalenie harmonogramu regularnych spotkań, który będzie odpowiedni dla obu stron.

Co się stanie, jeśli nie dogadam się z moim mentorem/podopiecznym?

Nie wszystkie relacje mentorskie ewoluują konstruktywnie. W przypadku relacji, które nie rozwijają się pozytywnie, wina niekoniecznie leży po stronie mentora lub mentee. Jeśli jedna ze stron stwierdzi, że nie pasuje do swojego mentora/podopiecznego, musi jak najszybciej poinformować o tym organizatora programu, aby mógł on ponownie ocenić dopasowanie i wprowadzić wszystkie niezbędne zmiany.

1.

1.

6.

G. iii. Wybór kandydatów

Dokonując wyboru najodpowiedniejszych mentorów i mentees do programu, należy wziąć pod uwagę pewne kluczowe kwestie, aby zapewnić sukces i wpływ programu mentorskiego.

Bardzo istotna jest kwestia transparentności. Proces musi być otwarty, jasny i dobrze zdefiniowany. Oznacza to, że kryteria i wymagania wobec mentorów i podopiecznych powinny być – jak wspomniano powyżej – ustalone publicznie, umożliwiając zainteresowanym osobom bardzo jasne zrozumienie stawianych wobec nich oczekiwań i sposobu wyboru uczestników programu. Zapewniając tę przejrzystość, organizacje tworzą środowisko oparte na sprawiedliwości i równych szansach, w którym wszyscy potencjalni mentorzy i mentees mają dostęp do tych samych informacji i są świadomi procesu selekcji. Tego rodzaju transparentność powinna dotyczyć również członków zespołu zaangażowanego w program mentoringowy. Niezwykle istotne jest poinformowanie wszystkich zainteresowanych stron o procesie selekcji, jego postępie i wynikach. Dzięki temu mamy pewność, że podejmowanie decyzji nie odbywa się „za zamkniętymi drzwiami”, ale raczej w sposób włączający i odpowiedzialny.

Przejrzystość procesu selekcji idzie w parze z jego sprawiedliwością poprzez zapewnienie równych szans oraz wsparcie różnorodności i postaw inkluzywnych. Pomaga to wyeliminować uprzedzenia i faworyzowanie, zapewniając, że kandydaci są oceniani wyłącznie na podstawie wcześniej określonych kryteriów i swoich kwalifikacji. Może to przybrać formę zróżnicowanego zespołu selekcyjnego, złożonego z osób o różnym pochodzeniu, perspektywach i wiedzy specjalistycznej. Minimalizuje to negatywny wpływ uprzedzeń i wnosi do procesu decyzyjnego różnorodne punkty widzenia. Jeśli Twój zespół jest mały lub programem zarządza tylko jedna osoba, upewnij się, że aplikacje ocenia także druga para oczu. Innym sposobem zapewnienia bardziej sprawiedliwego procesu selekcji jest przekazanie zespołowi selekcyjnemu listy kandydatów z ukrytymi lub usuniętymi informacjami identyfikacyjnymi (takimi jak imię i nazwisko, płeć, wiek lub wykształcenie). Takie podejście pozwala oceniającym skupić się wyłącznie na kryteriach określonych w programie i, szczególnie w mniejszych społecznościach, uniknąć faworyzowania.

W tym miejscu zdecydowanie zalecamy gruntowne zapoznanie się z rozdziałem „Formularze zgłoszeniowe”, aby uzyskać więcej informacji na temat oceny wniosków i wyboru najlepszych mentorów i podopiecznych, zgodnie z ogólnymi celami i zadaniami programu.

C. iv. Jakich umiejętności potrzebuje mentor?

Mentor jest po to, aby wspierać mentee w kwestiach, które go nurtują. Zatem najważniejszą cechą, jaką może posiadać mentor, jest chęć pomocy i wspierania podopiecznego w jego rozwoju osobistym i zawodowym. Istnieją jednak pewne umiejętności, które mentor musi posiadać lub chcieć rozwijać – niezależnie od swojej dziedziny zawodowej – aby stać się wpływowym mentorem i pomóc w budowaniu udanej i konstruktywnej relacji mentorskiej.

Szkolenia mentorów i mentees!

Projektując program mentoringowy, pamiętaj o uwzględnieniu i poświęceniu czasu i zasobów na szkolenie swoich mentorów i mentees. Musi ono obejmować wprowadzenie do podstaw mentoringu (tj. wyjaśnić, czym mentoring jest, a czym nie jest, czego oczekuje się od mentorów i o co podopieczni nie mogą prosić swoich mentorów), a także omówienie podejścia programu do mentoringu, wartości i wszystkich praktycznych informacji i logistyki związanej z programem. Szkolenie podstawowe powinno uwzględniać także czas na dłuższą sesję pytań i odpowiedzi, a także nie powinno trwać krócej niż 60 minut.

Jeśli dostępnych jest więcej zasobów i czasu, możesz zorganizować szkolenie umiejętności wyłącznie dla mentorów, aby dalej rozwijać niezbędne umiejętności, a także odświeżyć ich narzędzia i pomysły na to, w jaki sposób określone umiejętności mogą ułatwiać tworzenie skutecznych relacji mentorskich.

Każdy warsztat szkoleniowy dla mentorów może skupiać się na jednej konkretnej umiejętności i powinien trwać nie krócej niż 90 minut.

1. Pielęgnowanie zaufania

Mentor musi być godny zaufania i potrafić zachować poufność. Musi być w stanie stworzyć bezpieczne i wspierające środowisko dla swojego podopiecznego, aby ten mógł dzielić się swoimi obawami i wyzwaniem. Podpisanie umowy o zachowaniu poufności w ramach programu mentoringowego to dobry punkt wyjścia, jednak mentor musi od początku relacji bardzo jasno określić swoje zaangażowanie w tworzenie bezpiecznej przestrzeni dla mentee.

2. Aktywne słuchanie

Dobry mentor to aktywny słuchacz. Słucha nie tylko słów podopiecznego, ale także sposobu, w jaki je wypowiada, aby uzyskać głębszy wgląd w sytuację. Mentor musi być w stanie zwracać uwagę na ton głosu, a także sygnały niewerbalne, takie jak mowa

ciała. Nierozpraszenie się innymi rzeczami (wysyłanie wiadomości e-mail, SMS-ów, rozmowy z innymi ludźmi) podczas sesji mentoringowych, wspomnianie o tym, co mentee powiedział wcześniej i zadawanie pytań to pewny znak, że mentor jest obecny zarówno ciałem, jak i duchem.

3. Zadawanie skutecznych pytań

Zadawanie właściwych pytań we właściwym czasie to wspierała umiejętność, którą mentor powinien rozwijać. Pomaga ona posunąć relację mentorską do przodu, wspiera podopiecznego w radzeniu sobie z dylematami, kwestionowaniu ograniczających założeń i próbach spojrzenia na daną kwestię z różnych punktów widzenia.

Mentor musi zadawać pytania otwarte, z ciekawości, i priorytetowo traktować te proste, a nie skupiające się wyłącznie na bardzo praktycznych szczegółach, które mogą sprawić, że mentee straci z oczu szerszą perspektywę.

Wypróbuj te pytania! Pamiętaj, aby dopasować każde pytanie do odpowiedniego etapu relacji mentorskiej.

Powiedz mi, co Cię tu przywiodło.

W czym mogę Cię wesprzeć?

Co chciałabyś zyskać po zakończeniu programu mentoringowego?

Z jakim największym wyzwaniem musisz się teraz zmierzyć?

Jakie sposoby poradzenia sobie z wyzwaniem i osiągnięcia celu przyszły Ci d głowy?

Jakie umiejętności chcesz rozwijać?

Co uważasz za swoje mocne strony?

W jakich obszarach musisz się poprawić, Twoim zdaniem?

Czy rola, jaką obecnie pełnisz, pomaga Ci zoptymalizować Twoje mocne strony?

Jaki okres Twojego Życia lub kariery pozwolił Ci się najmocniej rozwinąć?

Kim jest osoba, która Cię wspiera? Co Ci dała?

4. Radzenie sobie z nieświadomymi uprzedzeniami

Nieświadome uprzedzenia i stereotypy mogą podważyć zaufanie, komunikację i prawdziwy wpływ relacji mentorskiej. Mentor może mieć nieświadome uprzedzenia dotyczące płci, rasy, statusu społeczno-ekonomicznego lub wieku, co może prowadzić do tego, że w oparciu o te czynniki zacznie robić założenia na temat zdolności lub potencjału podopiecznego. Będzie to również wpływać na przekazywane informacje zwrotne i wskazówki, a także na możliwości, jakie mentor może zapewnić mentee.

Na przykład, jeśli mentor pozostaje w relacji mentorskiej z pracującą matką, jego nieświadome uprzedzenia mogą uniemożliwić mu oferowanie porad dotyczących rozwoju kariery, ponieważ może wychodzić z założenia, że jego podopieczna równie entuzjastycznie podejdzie do rozmowy o skromnej pracy z niskimi oczekiwaniami ze względu na obowiązki związane z opieką nad dzieckiem. Aby zminimalizować wpływ nieświadomych uprzedzeń, mentorzy powinni rozpoznać swoje uprzedzenia, rzucić im wyzwanie i aktywnie pracować nad ograniczeniem ich skutków.

5. Udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej

Przekazywanie konstruktywnej informacji zwrotnej stanowi podstawę każdej relacji mentorskiej i sedno roli mentora. Jej celem jest skłonienie podopiecznego do zastanowienia się nad procesem podejmowania decyzji i wyznaczania celów lub przedstawienie punktu widzenia mentora na temat kroków podjętych przez podopiecznego, aby osiągnąć określony wynik lub stawić czoła wyzwaniu. Konstruktywna informacja zwrotna oznacza pomocną informację zwrotną i zdecydowanie różni się od krytyki.

Cechy SATR konstruktywnej informacji zwrotnej

Specific (konkretna): powinna jasno określać, co zdaniem mentora podopieczny zrobił dobrze, co może ulepszyć, i podawać przykłady na poparcie tych opinii.

Actionable (możliwa do realizacji): powinna dostarczać sugestii lub zaleceń dotyczących ulepszeń, które mentee jest w stanie zrealizować.

Timely (na czas): informacje zwrotne należy przekazywać w odpowiednim czasie, najlepiej podczas spotkania, na którym omawiane jest konkretne działanie/zachowanie.

Respectful (z szacunkiem): informacje zwrotne należy przekazywać z szacunkiem i w sposób profesjonalny, koncentrując się na zdobytej wiedzy i radach dotyczących doskonalenia, a nie na negatywnych komentarzach.

6. Wyznaczanie celów

Wyznaczanie celów to ważna kwestia w mentoringu i zwykle dotyczy dwóch aspektów. Po pierwsze należy wyznaczyć cele samej relacji mentorskiej, ponieważ pozwala to obu stronom wyraźnie się skoncentrować i podejmować lepsze decyzje dotyczące dalszych działań. Drugi aspekt dotyczy celów własnych mentee. Wsparcie podopiecznego w jasnym określeniu jego celów motywuje go do podejmowania kolejnych kroków,

pozwała budować wizję i sprawia, że staje się odpowiedzialny za własne decyzje, sukcesy i porażki.

Na pierwszym spotkaniu mentor może poprosić podopiecznego o pięćdziesięciminutową swobodną burzę mózgow na temat jego celów. Następnie mentor może poprosić mentee o podzielenie tych celów na cele krótko-, średnio- i długoterminowe. Na koniec mentor i podopieczny mogą przedyskutować, które z tych celów są bardziej zgodne z zakresem programu mentoringowego, w którym uczestniczą, i które mentor może skuteczniej wspierać. To mentee musi zdecydować, które cele chce uwzględnić w swoim formalnym planie działania.

I. Skuteczne dopasowywanie mentorów i podopiecznych

Dopasowywanie w mentoringu odnosi się do procesu łączenia mentora z mentee w oparciu o kryteria określone w celach programu mentoringowego. Kryteria te uwzględniają m.in. dziedziny zawodowe, wyzwania, doświadczenia i zainteresowania, wiedzę specjalistyczną i ogólną. Skuteczne dopasowanie ma na celu stworzenie efektywnej relacji mentorskiej, która może okazać się korzystnym doświadczeniem zarówno dla podopiecznego, jak i mentora.

Jak działa dopasowywanie?

Osiągnięcie „idealnego” dopasowania mentorskiego nie jest łatwym zadaniem. I zdecydowanie nie jest to zbyt realistyczne oczekiwanie. Istnieją jednak pewne czynności, które można wykonać, aby przejść przez ten proces w oparciu o określone ramy i nie ograniczać się do „przeczucia”, „intuicji” lub innych subiektywnych koncepcji, od których zależy sukces i wpływ programu zaplanowanego przez zespół i przygotowywanego do wdrożenia.

Krok 1 | Cel

Przed rozpoczęciem procesu dopasowywania przeanalizuj ponownie cel programu mentoringowego i jego cele.

Osoba lub zespół odpowiedzialny za ten proces musi uwzględnić cel i założenia programu przy podejmowaniu decyzji o dopasowaniu mentora do mentee.

Jeśli proces dopasowywania nie jest realizowany ręcznie, a obsługuje go specjalna platforma mentoringowa, osoba lub zespół odpowiedzialny za wybór najlepszego oprogramowania/narzędzia dla swojego programu powinien upewnić się, że rozwiązanie wybrane do obsługi ich programu posiada niezbędne filtry i funkcje ułatwiające (tak płynny i skuteczny jak to tylko możliwe) proces dopasowywania.

I na koniec upewnij się, że proces zawsze nadzoruje człowiek, który może zmienić decyzję wydaną przez oprogramowanie.

Krok 2 | Kryteria

Przed rozpoczęciem procesu upewnij się, że nie tylko cel i założenia programu, ale również kryteria, na podstawie których odbywa się dopasowywanie, są jasne oraz że wszelkie „szare” obszary zostały rozwiązane. Jedno z bardzo popularnych kryteriów dopasowywania opiera się na wspólnych dziedzinach zawodowych, w ramach których podopieczny z wykształceniem w danej dziedzinie jest dopasowywany do mentora z odpowiednim doświadczeniem. Innym bardzo powszechnym kryterium dopasowania są wyzwania, przed jakimi stoi mentee. W takich przypadkach menedżera zespołu, który ma problemy z zarządzaniem zespołem, można przydzielić do innego menedżera zespołu, niezależnie od jego dziedziny zawodowej.

Typowe wyzwania, w związku z którymi podopieczni szukają mentoringu

- Praca w branży zdominowanej przez kobiety/mężczyzn
- Zarządzanie zespołem
- Zmiana kariery
- Równowaga między życiem zawodowym i prywatnym
- Niepełnosprawność i praca
- Tworzenie/rozwój własnej firmy
- Bezrobocie
- Przywództwo
- Rodzicielstwo
- Powrót do pracy
- Rozwój zawodowy
- Praca za granicą (lub chęć jej podjęcia)
- Nękanie i zastraszanie
- Podjęcie pracy w nowej roli

Krok 3 | Dopasowanie

Praktyczna część dopasowywania ma miejsce, gdy mentor i mentee zostają ze sobą sparowani. Zwykle odbywa się to za pośrednictwem wiadomości e-mail, w której należy zawrzeć niezbędne informacje, takie jak:

- Pełne imię i nazwisko obu stron
- Adresy e-mail
- Numery telefonu
- Czas trwania i harmonogram programu
- Kluczowe etapy programu
- Umowa mentorska
- Szablon planu działania
- Protokoły komunikacji
- Przewodnik z podstawowymi informacjami o programie mentoringowym zarówno dla mentorów, jak i podopiecznych
- Osoba do kontaktu / adres e-mail / numer telefonu dostępny w przypadku dalszych pytań i konieczności rozwiązywania problemów

Krok 4 | Inauguracja

Po dopasowaniu mentorów i podopiecznych ostatnim krokiem może być oficjalne wydarzenie inauguracyjne, podczas którego gośćmi (osobiście lub online, w zależności od charakteru programu mentoringowego), będą wszyscy mentorzy i mentees. Takie wydarzenie może pomóc przełamać lody między mentorami i podopiecznymi, ustalić pewne podstawowe zasady, omówić kolejne kroki i kluczowe etapy, a także oczekiwania wszystkich stron, odpowiedzieć na wszelkie pozostałe pytania i, co najważniejsze, ułatwić dalszą współpracę między wszystkimi uczestnikami.

A co jeśli dopasowanie się nie sprawdzi?

Dopasowanie rzeczywiście może się nie udać. Relacje mentorskie to relacje między ludźmi. Oznacza to, że pomimo naszego doskonałego planowania i solidnych ram, pojawiają się inne czynniki, które mogą wpływać na relację pomiędzy mentorem a mentee. Różne style komunikacji, typy osobowości, oczekiwania, a także różne opinie i światopoglądy mogą albo stworzyć, albo złamać relację mentorską. Aby zachować proaktywne podejście, należy:

- upewnić się, że zarówno mentorzy, jak i podopieczni wiedzą, do kogo się zwrócić, gdy coś im nie odpowiada, a także że opracowano już proces na wypadek takich sytuacji;
- prowadzić regularne kontrole i opracować solidny proces zbierania informacji zwrotnych, dzięki któremu możesz monitorować postępy i wprowadzać zmiany, jeśli to konieczne;
- planując zasoby niezbędne dla programu, upewnić się, że przeznaczono wystarczającą ilość zasobów na rozwiązywanie problemów technicznych i „ludzkich” w okresie trwania programu;
- gdy wpłynie skarga lub zła opinia dotycząca mentora/podopiecznego, należy poświęcić trochę czasu na dalsze zbadanie sprawy i rozmowę z obiema stronami;
- przygotować listę potencjalnych mentorów gotowych do udziału w programie, na wypadek gdyby jeden z wybranych został uznany za niezdolnego do dalszego w nim udziału;
- przygotować listę potencjalnych mentees gotowych do udziału w programie, na wypadek gdyby jeden z wybranych został uznany za niezdolnego do dalszego w nim udziału.

5. 3. Jak oszacować koszty i zebrać fundusze na program mentoringowy

A. Tworzenie budżetu

Teraz, gdy już wiemy, jak zaprojektować, zbudować i koordynować program mentoringowy, możemy przejść do kolejnego kluczowego kroku: oszacowania jego kosztów i zorganizowania niezbędnych funduszy celem zapewnienia powodzenia projektu. Choć na początku to zadanie może trochę przerażać lub zniechęcać, będzie dużo łatwiejsze, jeśli podzielimy je na etapy w formie pytań!

J. i. Kto dostarczy, zaprojektuje i wdroży program?

Głównym celem tego pytania jest sprecyzowanie, czy chcesz prowadzić program samodzielnie, czy też zatrudnić zewnętrznego konsultanta, aby zrobił to za Ciebie.

Poniżej znajdziesz porównanie dwóch różnych sposobów prowadzenia programu mentoringowego, które pomoże Ci wybrać preferowaną metodę:

| Kwestie rozważenia | do | Zrób to samodzielnie | Zainwestuj w oprogramowanie |
|--------------------|----|---|---|
| Projekt | | Tworzysz w swojej organizacji zespół do zarządzania projektem. | Inwestujesz w zakup pewnego rodzaju oprogramowania do mentoringu online, dzięki czemu możesz wykonywać wszystkie powiązane zadania za pośrednictwem platformy. Nadal będziesz potrzebować kogoś, kto będzie nadzorował projekt. |
| Czas | | Będziesz musiał rozliczyć godziny pracy, które Twój zespół poświęca na zarządzanie projektem. | Zespół będzie musiał przydzielić zasoby w celu zidentyfikowania odpowiedniej platformy, dostarczenia jej wszystkich niezbędnych informacji i nadzorowania sprawnego przebiegu programu. |
| Koszt | | Koszty związane z programem mogą się różnić w zależności od stażu pracy osób wybranych do zarządzania programem, liczby potrzebnych godzin i czasu trwania programu. | Inwestycja w istniejące oprogramowanie mentoringowe może być opłacalna, ponieważ nie traci się czasu na tworzenie narzędzi i procedur, może jednak ograniczać możliwości programu mentoringowego. |
| Ewaluacja | | Wiąże się to z ręcznym raportowaniem ze szczególnym naciskiem na z góry określone wskaźniki. Raportowanie zazwyczaj wiąże się z formularzami informacji zwrotnych, samooceną itp. | Wskaźniki i informacje zwrotne z oceny, jakie może zapewnić oprogramowanie mentoringowe, są zróżnicowane, więc pamiętaj, aby wziąć je pod uwagę przy wyborze oprogramowania, które najlepiej odpowiada Twoim potrzebom! |

K. ii. Jaki jest cel programu?

Cel i założenia programu to ważne aspekty, które należy wziąć pod uwagę przy organizowaniu budżetu. Nie zapomnij uwzględnić wyznaczonych już celów SMART. Ambitne oczekiwania programowe często prowadzą do wyższych kosztów, podczas gdy skromniejsze cele zwykle skutkują niższymi kosztami. Dlatego niezwykle ważne jest dostosowanie budżetu do celów SMART, aby móc efektywnie rozplanować zasoby i zapewnić stabilność finansową.

D. iii. Czy uruchamiasz więcej niż jeden program jednocześnie?

Podczas organizacji budżetu programu mentoringowego należy wziąć pod uwagę liczbę programów, które są planowane do realizacji w ramach dostępnego budżetu. Im więcej programów do wdrożenia, tym wyższe koszty.

v. Jakie rzeczywiste koszty należy wziąć pod uwagę?

Pomijając koszty związane z personelem, które zależą od tego, kogo wybierzesz do zaprojektowania i wdrożenia programu, istnieją inne koszty operacyjne, które należy uwzględnić, finalizując budżet.

Poniżej znajduje się kilka pytań, które warto rozważyć. Należy pamiętać, że jest to lista orientacyjna, ale nie kompletna:

- Czy będzie trzeba zaprojektować i wyprodukować materiały związane z mentoringiem?
- Czy będzie trzeba zaprojektować, wyprodukować lub kupić artykuły papiernicze i biurowe?
- Czy przed rozpoczęciem programu przeprowadzisz osobiste szkolenie mentorów/podopiecznych w zakresie podstawowych zasad mentoringu?
- Czy na którymkolwiek etapie programu będą organizowane osobiste spotkania mentorów/podopiecznych?
- Czy zorganizujesz wydarzenie otwierające lub zamykające program?

W zależności od odpowiedzi na te pytania, być może zajdzie potrzeba uwzględnienia w swoim budżecie kosztów związanych z wynajmem sali, cateringiem, projektowaniem

i produkcją materiałów, zakupem artykułów papierniczych i biurowych, podróżami i zakwaterowaniem, a także honorariami dla trenerów i prelegentów.

Rozwiązywanie problemów

Nawet jeśli dokładnie przygotujesz się do każdego najmniejszego elementu swojego programu, zachodzi wysokie prawdopodobieństwo, że w dowolnym momencie napotkasz pewne problemy. Dlatego niezwykle ważne jest sporządzenie listy problemów, które mogą wystąpić, aby przygotować wszystkich na stawienie czoła sytuacji i zapewnić rozwiązania, dzięki którym program będzie nadal działał sprawnie. Oto lista typowych problemów, które mogą się pojawić:

- **Czas:** może się zdarzyć, że mentorzy będą mieli wyjątkowo napięty grafik, co negatywnie wpłynie na normalny przebieg programu. Sprawdź dokładnie, czy wybrany mentor jest wolny i w pełni dostępny w trakcie kursu.
- **Niewystarczająca liczba mentorów:** niezwykle ważne jest aktywne zachęcanie ludzi do wolontariatu.
- **Niezadowolenie tych, którzy nie zostali objęci programem:** ponieważ liczba miejsc na kursach jest ograniczona, to logiczne, że pewna liczba kandydatów nie zakwalifikuje się do programu. Dlatego należy dokładnie wyjaśnić im powody, dla których nie zostali wybrani i poinformować o możliwości rozważenia ich kandydatury w przyszłych programach.

6.

B. Zabezpieczenie funduszy

Po ustaleniu budżetu programu kolejny istotny krok to zabezpieczenie funduszy. Ten etap jest kluczowy dla realizacji programu. Istnieje wiele różnych sposobów podejścia do zbierania funduszy. Poniżej przedstawiliśmy kilka podstawowych pomysłów:

Możliwości grantów

Jednym z najczęstszych sposobów zapewnienia finansowania programu mentoringowego są granty. Zbadaj i zidentyfikuj możliwości dotacji, które są zgodne

z celami programu i jego grupą docelową. Poszukaj dotacji oferowanych przez agencje rządowe lub fundacje prywatne i upewnij się, że składasz wniosek z silną propozycją, która jasno określa cele, zadania i wpływ Twojego programu mentoringowego, co zwiększy szanse powodzenia. Udowodnienie trwałości Twojego programu najprawdopodobniej zapewni Ci również dodatkowe punkty!

Programy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)

Współpraca z korporacjami może zapewnić znaczne wsparcie finansowe dla Twojego programu mentoringowego. Skontaktuj się z firmami (również lokalnymi!) lub korporacjami, które mają programy CSR zgodne z ogólnym zakresem Twojego programu. Pamiętaj, aby podkreślić korzyści, jakie Wasza współpraca przyniesie w zakresie budowania marki takiej firmy.

Darowizny indywidualne

Kolejnym źródłem finansowania może być zaangażowanie osób, których pasją jest mentoring i wzmacnianie pozycji. Może warto przeprowadzić kampanię crowdfundingową? Podkreśl transformacyjny wpływ mentoringu i podziel się historiami sukcesu, aby zainspirować potencjalnych darczyńców. Zaoferuj różne poziomy dawania (ale nie za dużo, ludzie się gubią!) i opcje okazania wdzięczności – pamiętaj, muszą być możliwe do realizacji i atrakcyjne.

Partnerstwa i współprace

Budowanie partnerstw z organizacjami o podobnych poglądach może stworzyć możliwości wspólnego finansowania i pozyskiwania zasobów, zwłaszcza w przypadku programów krótkoterminowych (aby najpierw przetestować grunt!). Zidentyfikuj organizacje o podobnych celach lub grupach docelowych i zbadaj potencjalną możliwość współpracy. Może to przybrać formę wspólnych propozycji finansowania lub kampanii crowdfundingowych.

Opłaty podopiecznych

W zależności od rodzaju programu i grupy docelowej zawsze możesz zdecydować się na sfinansowanie części programu w formie opłaty za uczestnictwo dla potencjalnych mentees. Pomoże to zapewnić ciągłość projektu i zdecydowanie obniży wskaźnik rezygnacji podopiecznych.

Niezależnie od tego, jaki sposób pozyskiwania środków wybierzesz, pamiętaj o stworzeniu listy, która będzie zawierać procedury aplikacyjne i terminy obowiązujące w podmiotach, do których chcesz zgłosić się z wnioskiem, a także wszystkie wymagania stawiane przez poszczególne instytucje. Dokładne przygotowanie to podstawa sukcesu.



7. 4. Przydatne narzędzia i materiały

W całym procesie mentoringu kierownicy projektów, mentorzy i podopieczni powinni mieć dostęp do różnych narzędzi i materiałów, które usprawniają planowanie, selekcję i współpracę. Dzięki wykorzystaniu tych narzędzi doświadczenie mentoringu może stać się bardziej stymulujące, zachęcające i ostatecznie pomóc podopiecznym w skuteczniejszym osiągnięciu ich celów.

- **A. Formularze zgłoszeniowe**

Proces aplikacyjny służy do wybrania potencjalnych mentees i mentorów oraz sprawdzenia, czy spełniają oni kryteria kwalifikacji do programu. Aby umożliwić właściwy dobór i w efekcie dopasowanie mentorów i podopiecznych, należy poprosić ich o podanie informacji na temat swoich oczekiwań, wymagań, potrzeb i umiejętności mentorskich w momencie zgłaszania zainteresowania programem. Gdy potencjalni mentorzy i podopieczni wyrażą zainteresowanie programem, zostaną poproszeni o wypełnienie formularza zgłoszeniowego. Formularze wniosków (najczęściej online) pozwalają zebrać dane w jednym miejscu, są dostępne dla wszystkich członków zespołu i pozwalają na ujednolicenie wniosków. Formularze wniosków powinny być zaprojektowane tak, aby zawierały inne pytania dla mentorów i inne dla mentees. Celem formularza zgłoszeniowego jest nie tylko ułatwienie, ale także usprawnienie wyboru mentorów i mentees oraz stworzenie produktywnej relacji mentorskiej dostosowanej do potrzeb i celów programu.

i. Formularz zgłoszeniowy dla podopiecznych

Formularz zgłoszeniowy dla podopiecznych zazwyczaj zawiera kilka sekcji, w których gromadzone są informacje o kwalifikacjach, zainteresowaniach, potrzebach i oczekiwaniach osoby składającej wniosek wobec programu mentoringowego. Poniżej przedstawiamy kilka typowych sekcji, które formularz zgłoszeniowy dla mentees może zawierać. Podzieliliśmy je na dwie kategorie:

Elementy obowiązkowe:

- Dane osobowe: w tej sekcji zazwyczaj wymagane jest podanie imienia i nazwiska osoby aplikującej, danych kontaktowych i podstawowych danych demograficznych.
- Wykształcenie i doświadczenie zawodowe: w tej sekcji należy podać informacje na temat wykształcenia i kwalifikacji zawodowych osoby aplikującej,

w tym stopnia naukowego, certyfikatów, doświadczenia zawodowego i wszelkich innych odpowiednich kwalifikacji.

– Preferencje dotyczące mentoringu: w tej sekcji osoba aplikująca jest proszona o określenie wszelkich preferencji dotyczących mentora, do którego ma zostać dopasowana, takich jak konkretne doświadczenie lub wiedza branżowa, styl komunikacji lub inne kryteria.

– Cele mentoringu: w tej części osoba aplikująca jest proszona o opisanie swoich celów i oczekiwań w stosunku do programu mentoringowego, w tym wyzwań zawodowych, w związku z którymi szuka mentoringu.

Elementy opcjonalne:

– Wcześniejsze doświadczenie z mentoringiem: w tej sekcji należy zadać pytanie, czy osoba aplikująca ma wcześniejsze doświadczenie z mentoringiem, a jeśli tak – o opisanie tego doświadczenia.

– Dostępność: w tej sekcji osobę aplikującą prosi się o określenie swojej dostępności na spotkania mentoringowe, w tym o podanie konkretnych godzin i dni tygodnia.

– Inne informacje: ta sekcja może zawierać dodatkowe pytania lub podpowiedzi, które pozwolą osobie aplikującej podać wszelkie inne istotne informacje, które jej zdaniem będą przydatne dla mentorów lub administratorów programu.

W związku z powyższym poniżej znajdują się orientacyjne pytania, jakie może zawierać formularz zgłoszeniowy:

- Co skłoniło Cię do zgłoszenia się do tego programu mentoringowego?
- W związku z jakim wyzwaniem zawodowym szukasz mentoringu?
- Jakie są Twoje cele zawodowe i jak Twoim zdaniem ten program może pomóc Ci je osiągnąć?
- Gdzie widzisz siebie zawodowo za dwa lata?
- Czego oczekujesz od mentora?
- Jakich konkretnych cech lub wiedzy oczekujesz od mentora?
- Jakie konkretne umiejętności lub wiedzę chcesz zdobyć dzięki mentoringowi?
- Jakiego wyniku oczekujesz po zakończeniu udziału w programie mentoringowym?
- Jak wolisz komunikować się ze swoim mentorem (np. spotkania osobiste, rozmowy wideo, telefon)?
- Jaka jest Twoja dostępność dla spotkań z mentorem?

- Jakie masz wcześniejsze doświadczenia z mentoringiem?

ii. Formularz zgłoszeniowy dla mentorów

Formularz zgłoszeniowy dla mentorów ma na celu zebranie informacji, które pomogą administratorom programu w ocenie przydatności potencjalnych mentorów do programu, a następnie dopasowaniu ich do mentee, który może skorzystać z ich wiedzy i doświadczenia.

Poniżej przedstawiamy kilka typowych sekcji, które formularz zgłoszeniowy dla podopiecznych może zawierać. Podzieliliśmy je na dwie kategorie:

Elementy obowiązkowe:

- Dane osobowe: w tej sekcji zazwyczaj wymagane jest podanie imienia i nazwiska mentora, danych kontaktowych i podstawowych danych demograficznych.
- Doświadczenie zawodowe: w tej sekcji należy zapytać o informacje na temat kwalifikacji zawodowych mentora, w tym o jego doświadczenia zawodowe, wiedzę branżową i wszelkie inne odpowiednie kwalifikacje.
- Motywacja: w tej części mentor musi wyjaśnić, dlaczego chce podjąć się tej roli w programie i co ma nadzieję osiągnąć dzięki temu.
- Preferencje dotyczące podopiecznych: w tej sekcji mentor jest proszony o określenie wszelkich preferencji dotyczących mentee, do którego ma zostać dopasowany, takich jak konkretne doświadczenie lub wiedza branżowa, styl komunikacji lub inne kryteria.
- Doświadczenie w mentoringu: w tej części mentor musi opisać swoje wcześniejsze doświadczenia z mentoringiem, w tym rodzaje klientów, z którymi pracował, umiejętności i wiedzę, które rozwinęli dzięki temu doświadczeniu, a także wszelkie specyficzne podejścia i metody, które stosuje.

Elementy opcjonalne:

- Dostępność: w tej sekcji mentora prosi się o określenie swojej dostępności na spotkania mentoringowe, w tym o podanie konkretnych godzin i dni tygodnia.
- Referencje: w tej sekcji mentor musi podać dane kontaktowe do co najmniej jednej osoby, która może ręczyć za jego kwalifikacje i doświadczenie.

– Inne informacje: ta sekcja może zawierać dodatkowe pytania lub odpowiedzi, które pozwolą mentorowi podać wszelkie inne istotne informacje, które jego zdaniem będą przydatne dla administratorów programu.

W związku z powyższym poniżej znajdują się orientacyjne pytania, jakie może zawierać formularz zgłoszeniowy:

- Jaką masz wiedzę branżową lub doświadczenie?
- Jakie (jeśli w ogóle) masz wcześniejsze doświadczenie w mentoringu?
- Co Cię motywuje do zostania mentorem w tym programie?
- Jakie są Twoje mocne strony jako mentora?
- Co wniesiesz do roli mentora?
- Jak możesz opisać swój styl mentoringu?
- Co masz nadzieję osiągnąć poprzez swoje doświadczenie mentorskie?
- Jaka jest Twoja dostępność dla spotkań z podopiecznym?

Proces aplikowania mentorów, w którym mentorzy wybierani są z istniejącej grupy mentorów, może różnić się od procesu, w którym ich rekrutacja rozpoczyna się od początku.

Poniżej przedstawiono główne różnice między tymi dwoma procesami.

W programie, w którym mentorzy są wybierani z istniejącej już grupy, organizatorzy rekrutacji zwykle mają na myśli odpowiednich mentorów. Proces rekrutacji w tym przypadku polega na potwierdzeniu, że ci mentorzy a) spełniają szczegółowe wymagania programu, b) są nadal dostępni, c) są chętni do udziału. Niemniej jednak wybrani mentorzy będą musieli wypełnić formularz zgłoszeniowy do programu, aby ich dane były w jednym miejscu, a proces dopasowania – łatwiejszy. W przypadku, gdy kierownicy projektów będą musieli rekrutować nowych mentorów do programu, w procesie tym należy uwzględnić otwarty nabór na mentorów. Poza wypełnieniem formularza zgłoszeniowego potencjalni mentorzy mogą zostać poproszeni o wzięcie udziału w rozmowie kwalifikacyjnej lub szkoleniu mentoringowym. W obu przypadkach proces aplikowania ma na celu wyłonienie najlepszych mentorów i upewnienie się, że nadają się oni do pracy z mentees.

iii. Przegląd i ocena formularzy zgłoszeniowych

Wybór najlepszych mentorów i najbardziej odpowiednich podopiecznych do Twojego programu mentoringowego obejmuje przegląd i ocenę informacji dostarczonych przez potencjalnych mentorów i podopiecznych w celu ustalenia, czy spełniają oni kryteria kwalifikacji i inne ustalone wymagania. Poniżej znajduje się kilka czynności, jakie

można przeprowadzić, aby skutecznie zapoznać się z informacjami w formularzach zgłoszeniowych i je ocenić:

1. Przejrzyj ostateczną wersję formularza zgłoszeniowego przed jego rozesłaniem, aby upewnić się, że zawiera on wszystkie niezbędne informacje oraz że pytania są zrozumiałe i istotne dla programu mentoringowego.
2. Ustal kryteria wyboru mentorów/mentees w oparciu o wymagania programu mentoringowego. W przypadku mentorów mogą one obejmować takie czynniki, jak wykształcenie, branża zawodowa, lata doświadczenia, motywacja i inne umiejętności istotne dla programu. W odniesieniu do podopiecznych dodatkowymi czynnikami decydującymi mogą być m.in.: status społeczno-ekonomiczny, status zatrudnienia, etap kariery zawodowej, status rodzinny.
3. Oceń wnioski: dokładnie przejrzyj każdy wniosek, zwracając uwagę na kwalifikacje wnioskodawcy i kryteria kwalifikacji określone w wymaganiach programu. Może to obejmować przypisanie wyników lub ocen do każdego wniosku, aby ułatwić ich porównanie. Jeśli do zadania przypisano więcej niż jednego członka zespołu, upewnij się, że wszystkie zaangażowane osoby w sposób jasny i spójny rozumieją proces oceniania.
4. Rozmowa kwalifikacyjna z kandydatami: po zidentyfikowaniu potencjalnych mentorów/mentees w oparciu o ich zgłoszenia możesz przeprowadzić rozmowy kwalifikacyjne w celu dalszej oceny ich kwalifikacji i przydatności do programu mentoringowego.
5. Decyzja: na podstawie informacji zebranych w formularzu zgłoszeniowym i rozmowach kwalifikacyjnych podejmij decyzję, których kandydatów wybrać na mentorów. Powiadom wybranych mentorów i przekaż im informacje o kolejnych etapach procesu mentoringowego.
8. Informacja zwrotna: przekaż informację zwrotną na temat mocnych i słabych stron ich wniosków wszystkim aplikującym, również tym, którzy zostali odrzuceni. Może to pomóc im ulepszyć swoje wnioski pod kątem przyszłych możliwości mentoringu.

● B. Formularze oceny

Ocena programu mentoringowego zarówno przez mentorów, jak i podopiecznych to cenny proces, który zapewnia istotne informacje o skuteczności i wpływie programu. Poprzez aktywne zaangażowanie uczestników w proces ewaluacji, powiadomienie ich już na etapie wdrożenia, że będzie to część procesu, dajesz im jasno do zrozumienia, że ich spostrzeżenia mogą przyczynić się do poprawy jakości przyszłych programów, zidentyfikowania obszarów wymagających poprawy i zapewnienia znaczącego

i satysfakcjonującego doświadczenia mentoringowego dla wszystkich zaangażowanych osób.

Dzięki swoim informacjom zwrotnym zarówno mentees, jak i mentorzy odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu rozwoju i powodzenia programu. Poniżej znajdziesz sugerowane ramy formularzy oceny zarówno dla mentorów, jak i podopiecznych, zaprojektowanych tak, aby uzyskać od nich informację zwrotną na dwóch kluczowych etapach programu mentoringowego.

Formularza informacji zwrotnej w połowie programu należy użyć, jeśli ma to zastosowanie, w połowie programu mentoringowego. Dzięki temu uczestnicy mogą w odpowiednim czasie przekazywać informacje zwrotne na temat swoich doświadczeń podczas programu, a także mogą pomóc w zidentyfikowaniu wszelkich problemów i wątpliwości oraz szybkim ich rozwiązaniu.

Formularz oceny końcowej należy wypełnić na koniec programu, aby zebrać cenne spostrzeżenia i przemyślenia oraz umożliwić udoskonalenie programu oraz wprowadzenie do niego niezbędnych poprawek.

i. Formularz oceny programu mentoringowego dla mentorów (w połowie programu)

- Imię i nazwisko
- Nazwa programu mentoringowego, w którym uczestniczy mentor
- Imię i nazwisko podopiecznego
- Ile spotkań odbyliście do tej pory ze swoim podopiecznym?
- Jak prowadzony jest mentoring?
- W jakim stopniu satysfakcjonuje Cię wsparcie, jakiego udzieliłeś(-aś) do tej pory swojemu podopiecznemu?
- W jakim stopniu satysfakcjonuje Cię zaangażowanie podopiecznego w proces?
- Czy napotkaliście na jakieś przeszkody w Waszej relacji lub pytania/wątpliwości, które chcielibyście poruszyć?
- Czy jest coś, co chcesz zmienić/ulepszyć w swoim dotychczasowym doświadczeniu mentorskim? Jeśli tak, to co by to było?
- W jakim stopniu jesteś zadowolony(-a) z programu mentoringowego [wstaw nazwę organizacji]?
- Czy jest coś, o czym chcesz wspomnieć na temat swoich dotychczasowych doświadczeń z siecią [wstaw nazwę organizacji] i programem mentoringowym?

ii. Formularz oceny programu mentoringowego dla podopiecznych (w połowie programu)

- Imię i nazwisko
- Nazwa programu mentoringowego, w którym uczestniczy podopieczny
- Imię i nazwisko mentora
- Ile spotkań odbyliście do tej pory ze swoim mentorem?
- Jak prowadzony jest mentoring?
- W jakim stopniu satysfakcjonuje Cię wsparcie, jakiego udzielił Ci do tej pory mentor?
- W jakim stopniu satysfakcjonują Cię podjęte dotychczas w relacji mentorskiej kroki w związku z wyzwaniami zawodowymi, przed którymi stoisz?
- Czy napotkaliście na jakieś przeszkody w relacji z mentorem lub pytania/wątpliwości, które chcesz poruszyć?
- Czy jest coś, co chcesz zmienić/ulepszyć w swoim dotychczasowym doświadczeniu mentorskim? Jeśli tak, to co by to było?
- W jakim stopniu jesteś zadowolony(-a) ze swoich dotychczasowych doświadczeń z platformą mentoringową [wstaw nazwę organizacji]?
- Czy jest coś, o czym chcesz wspomnieć na temat swoich dotychczasowych doświadczeń z siecią [wstaw nazwę organizacji] i platformą mentoringową?

iii. Formularz oceny programu mentoringowego dla podopiecznych (końcowy)

- Imię i nazwisko mentora
 - Imię i nazwisko podopiecznego
 - Całkowity czas trwania relacji mentorskiej
 - Ile łącznie spotkań z mentorem się odbyło?
 - Jak prowadzony jest mentoring?
 - Jakie wyzwanie początkowe skłoniło Cię do poszukiwania mentoringu?
 - Kilka pytań na temat Twojego mentora
1. W jakim stopniu satysfakcjonuje Cię wsparcie, jakiego udzielił Ci mentor?
 2. Twoim zdaniem, w jakim stopniu mentor wczuł się w Twoją sytuację i Cię zrozumiał?
 3. W jakim stopniu zapewnił atmosferę bezpieczeństwa i pewności w celu dzielenia się przemyśleniami i obawami?
 4. Z jaką uwagą i zainteresowaniem Twoim zdaniem słuchał Cię mentor?
 5. W jakim stopniu pomógł Ci wyznaczyć cele związane z Twoimi wyzwaniami zawodowymi?
 6. Jaki jest stopień zadowolenia z otrzymanej informacji zwrotnej i sposobu jej przekazania?
 7. W jakim stopniu mentor zainspirował Cię swoim przykładem?
 8. Jakie są według Ciebie najmocniejsze strony Twojego mentora? Co dało Ci największą satysfakcję w pracy z mentorem?

- Czy napotkaliście na jakieś przeszkody w Waszej relacji, o których chcesz wspomnieć?
- Czy polecilibyś swojego mentora innej osobie stojącej przed wyzwaniem podobnym do Twojego?
- Mentoring – wybierz te stwierdzenia, które pasują do Twojej sytuacji:
 1. Pomógł mi wyznaczyć jasne cele w nurtujących mnie kwestiach zawodowych.
 2. Pomógł mi lepiej zrozumieć interesujący mnie temat/dziedzinę.
 3. Przygotował mnie odpowiednio do wejścia na rynek pracy.
 4. Przyczynił się to do nawiązania kontaktów w interesującej mnie branży.
 5. Pomógł mi rozwiązać problemy z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym.
 6. Pomógł mi uporać się z wyzwaniami zawodowymi.
 7. Pomógł mi lepiej zarządzać relacjami interpersonalnymi w środowisku pracy.
 8. Przyczynił się to do tego, że lepiej zarządzam swoim zespołem.
 9. Pomógł mi w poszukiwaniu środków na działalność gospodarczą.
 10. Pomógł mi w rozwoju mojej firmy.
 11. Pomógł mi ocenić możliwości, jakie mi zaoferowano.
 12. Wzmocnił moją wiarę w to, co robię.
 13. Zwiększył moją efektywność.
 14. Żadna z powyższych odpowiedzi.
 15. Inna odpowiedź:
- Relacja mentorska pozwoliła mi (jeszcze bardziej) rozwinąć (wybierz wszystkie odpowiedzi, które mają zastosowanie):
 1. umiejętności kierownicze;
 2. umiejętności komunikacyjne;
 3. umiejętności zarządzania zespołem;
 4. umiejętności w zakresie współpracy;
 5. negocjacje i umiejętności negocjacyjne;
 6. umiejętności w zakresie przyjmowania i przekazywania informacji zwrotnej;
 7. umiejętności w zakresie zarządzania kryzysowego.
 8. Żadna z powyższych odpowiedzi.
 9. Inna odpowiedź:
- Czy coś mogłoby przebiegać inaczej i dać Ci jeszcze większą satysfakcję i wsparcie w procesie mentoringu? Jeśli tak, to co by to było?
- Czy polecilibyś mentoring znajomemu lub współpracownikowi, który stoi przed wyzwaniami w swojej karierze?

- Jak opisałbyś przyjacielowi lub współpracownikowi swoje doświadczenia związane z mentorem i partnerstwem mentorskim?

iv. Formularz oceny programu mentoringowego dla mentorów (końcowy)

- Imię i nazwisko mentora
- Imię i nazwisko podopiecznego
- Całkowity czas trwania relacji mentorskiej
- Data pierwszego spotkania mentoringowego
- Ile spotkań odbyliście do tej pory ze swoim podopiecznym?
- Jak prowadzony jest mentoring?
- Jak skuteczne było dopasowanie mentora do podopiecznego w Twoim przypadku?
- Pytania dotyczące Twojego doświadczenia mentorskiego:
 1. Jak komfortowo czułeś się, dzieląc się własnymi doświadczeniami z podopiecznym?
 2. Twoim zdaniem, w jakim stopniu udało Ci się wczuć w sytuację podopiecznego i go zrozumieć?
 3. Jak skutecznie, Twoim zdaniem, poświęciłeś mu czas i uwagę, których potrzebował?
- Co dało Ci największą satysfakcję z relacji mentorskiej?
- Czy napotkaliście na jakieś przeszkody w Waszej relacji, o których chcesz wspomnieć?
- Jakie korzyści płyną z roli mentora? Wybierz wszystkie odpowiedzi, które mają zastosowanie.
 1. Poprawiłem swoje umiejętności komunikacyjne.
 2. Rozwinąłem więcej umiejętności w zakresie zarządzania zespołem.
 3. Mentoring pomógł mi rozwinąć umiejętności przemawiania.
 4. Wzmocniłem swoje umiejętności w zakresie wyznaczania granic i negocjacji.
 5. Rozwinąłem dalsze umiejętności w zakresie współpracy.
 6. Stałem się bardziej aktywnym słuchaczem.
 7. Rozwinąłem umiejętności w zakresie przyjmowania i przekazywania konstruktywnej informacji zwrotnej.
 8. Zyskałam inne spojrzenie na kwestie dotyczące mojej własnej ścieżki kariery.
 9. Wzmocniła się moja pewność siebie.
 10. Osiągnąłem osobistą satysfakcję.
 11. Żadna z powyższych odpowiedzi.
 12. Inna odpowiedź:

- Czy jest coś, co można zrobić inaczej następnym razem i co Twoim zdaniem pomogłoby Ci to osiągnąć?
- Po programie mentorskim stwierdzam, że chcę rozwijać więcej umiejętności związanych z:
 1. zarządzaniem nieświadomymi uprzedzeniami;
 2. aktywnym słuchaniem;
 3. otrzymywaniem i udzielaniem konstruktywnej informacji zwrotnej;
 4. wyznaczaniem granic;
 5. targetowaniem.
 6. Żadna z powyższych odpowiedzi.
 7. Inna odpowiedź:

- Czy coś mogłoby przebiegać inaczej i dać Ci jeszcze większą satysfakcję i wsparcie w czasie programu? Jeśli tak, to co by to było?
- Jak opisałbyś przyjacielowi lub współpracownikowi swoje doświadczenia jako mentor i związane z partnerstwem mentorskim?
- Czy polecilibyś znajomemu lub współpracownikowi zostanie mentorem?

● C. Narzędzia cyfrowe

Włączenie nowoczesnych technologii w proces mentoringowy może zapewnić liczne korzyści zarówno mentorom, jak i mentees. Oto lista korzyści i dopasowanych narzędzi.

- a) **Elastyczność:** komunikacja online pozwala na prowadzenie sesji mentoringowych z dowolnego miejsca na świecie, niezależnie od lokalizacji. Mentorzy i mentees mogą wypróbować platformy do spotkań online, takie jak [Zoom](#), [Microsoft Teams](#), [Google meet](#), [Skype](#) lub dowolną inną dostępną platformę.
- b) **Wydajność:** dzięki wirtualnej wizualizacji i dzieleniu się wiedzą dostęp do informacji, dzielenie się inspiracjami i wspólna praca nad celami mentorskimi jest szybka i łatwa. Do dzielenia się informacjami lub pracy na współdzielonych dokumentach (np. CV podopiecznego) mentorzy i mentees mogą wypróbować narzędzia takie jak [Miro](#), [Mural](#), [Jamboard](#) do wizualizacji lub platformy takie jak [Google Drive](#) oraz [Dropbox](#).

- c) Zaangażowanie: Świątowanie osiągnięć podopiecznych i utrzymywanie komunikacji online prowadzi do ulepszonej komunikacji interaktywnej, szybkiego udzielania informacji zwrotnej i zwiększonej motywacji do osiągania dalszych celów. Korzystanie z narzędzi takich jak [Trello](#) i [Asana](#) może pomóc w planowaniu i monitorowaniu postępów.

Elastyczność, wydajność i zaangażowanie cechują również inwestycje w wykorzystanie już opracowanego oprogramowania i platform mentoringowych. Jak wspomniano powyżej, wykorzystanie dostępnych narzędzi może ulepszyć i usprawnić proces mentoringu zarówno dla mentorów, jak i mentees. Można w ten sposób zautomatyzować różne zadania administracyjne związane z zarządzaniem programami mentoringowymi, uprościć proces dopasowywania mentorów i podopiecznych, a także zautomatyzować planowanie, przypomnienia i śledzenie postępów. Tego typu narzędzia często oferują funkcje takie jak czat lub aplikacje do przesyłania wiadomości, możliwości wideokonferencji i funkcje udostępniania dokumentów. I wreszcie, co nie mniej ważne, oprogramowanie do mentoringu zazwyczaj ma wbudowane narzędzia analityczne, które mogą śledzić i analizować różne wskaźniki związane z wydajnością programu mentoringowego.

Poniżej znajdują się niektóre z najlepszych istniejących platform mentoringowych:

1. [Together Software](#) to platforma mentoringowa, która umożliwia zwiększanie wydajności poprzez relacje.
2. [MENTORCLIQ](#) to jedno z najwyższej ocenianych programów do mentoringu pracowników.
3. [Qooper](#) łączy mentorów z potencjalnymi mentees na całym świecie i z różnych sektorów (uniwersytety, firmy, duże korporacje i małe działalności).
1. [Pushfar](#) to platforma mentoringowa dostępna dla osób prywatnych i organizacji.

● D. Informacja zwrotna

Informacja zwrotna jest istotnym elementem procesu mentoringowego. Pomaga nie tylko w rozwoju podopiecznego, ale także wzmacnia jego własne umiejętności i zachowania interpersonalne.

Motywacyjna informacja zwrotna docenia osiągnięcia mentee, potwierdza pomysły wykonanie zadań i zachęca go do kontynuowania pracy. To buduje dobre nawyki i stwarza środowisko do świętowania małych zwycięstw.

Konstruktywna informacja zwrotna identyfikuje obszary wymagające poprawy, podkreśla obszary wymagające uwagi i sugeruje sposoby szybszego i skuteczniejszego osiągnięcia celu mentoringu.

Przekazywanie regularnych informacji zwrotnych ma wiele zalet:

- **Zwiększa motywację**, ponieważ przekazanie pozytywnej informacji zwrotnej pokazuje podopiecznemu, że jego wysiłki są doceniane, a ciężka praca się opłaca.
- **Wzmacnia rozwój umiejętności**, ponieważ demonstrowanie nowych podejść i technik w celu znalezienia lepszego rozwiązania pomaga podopiecznemu zrozumieć umiejętności wymagane do rozwoju i osiągnięcia lepszych wyników.
- **Buduje pewność siebie**, ponieważ podkreślanie mocnych stron i uczenie się na błędach z przeszłości pozwala mentee wyciągać wnioski zarówno z sukcesów, jak i porażek. Pokazuje także, jak najlepiej postępować w przyszłości.
- **Wzmacnia relację**, ponieważ skuteczna informacja zwrotna opiera się na zaufaniu, uczciwości i wzajemnym szacunku dla potrzeb drugiej strony. Służy mentorom i podopiecznym do lepszego zrozumienia wzajemnych preferencji i stylów, ostatecznie wzmacniając ich relację.

Możesz zapewnić mentorom w programie następujące techniki i strategie udzielania informacji zwrotnej, na których mogą oprzeć swoją opinię:

Technika udzielania informacji zwrotnej oparta na zasadzie SMART

Synergy (synergia): przekazując informację zwrotną, skoncentruj się na osiągnięciu synergii poprzez dzielenie się obserwacjami, wnioskami i sugestiami dotyczącymi ulepszeń. Wykorzystaj swoje mocne strony i podziel się wiedzą, aby wzmacniać się nawzajem. Razem jesteście silniejsi!

Mindfulness (uważność): podstawowym celem informacji zwrotnej jest poprawa zarówno umiejętności, jak i relacji międzyludzkich. Okaż empatię i skoncentruj się na najważniejszych kwestiach. Doda Ci to siłę i zmotywuje do dalszej poprawy.

Andragogy (andragogika) [jedna z dyscyplin pedagogiki obejmująca edukację dorosłych]: informacje zwrotne powinny być zgodne z cyklem Kolba, ponieważ dorośli uczą się w specyficzny sposób. Opieraj się na swoich doświadczeniach w zakresie mentoringu, przeanalizuj, co się sprawdziło, a co można było zrobić inaczej, a następnie zaplanuj i wspólnie przetestuj nowe podejście.

Radical candour (radykałna szczerłość): największy wpływ ma bezpośrednia informacja zwrotna, ale przekazywana z autentyczną troską o drugą osobę. Wzmacnia to proces rozwoju i pozwala uniknąć rujnącej empatii (czyli chęci bycia wspierającym i życzliwym dla drugiej osoby za cenę szczerzej komunikacji) czy niepotrzebnej agresji.

Timing (wycucie czasu): dobrą informację zwrotną należy przekazywać cyklicznie, zwłaszcza jeśli może dotyczyć konkretnej sytuacji. Dzięki temu możemy połączyć otrzymane informacje z faktami i efektywnie wykorzystać je do doskonalenia. Nie czekaj do końca procesu mentoringowego, aby przekazać informację zwrotną; dziel się nią podczas każdej sesji!

WSKAZÓWKA

Na koniec każdej sesji mentoringowej można zastosować szybką i łatwą technikę udzielania informacji zwrotnej, aby dać podopiecznemu dalsze wskazówki. Trzeba również zachęcać mentee do przekazywania mentorowi informacji zwrotnej w podobny sposób.

Dziękuję za dzisiejszą sesję, a w szczególności za...

Dziś zainspirowałeś mnie do...

Moje oczekiwania co do postępu w nadchodzącej sesji są następujące...



● E. Kontrakt

Proces mentoringu to współpraca dwóch stron: mentora i mentee. Jeśli chcesz, żeby był skuteczny, zacznij od kontraktu, czyli porozumienia pomiędzy mentorem a podopiecznym. Może on pomóc w budowaniu komfortowych relacji, poczucia bezpieczeństwa oraz chęci do eksperymentowania i uczenia się, a także w budowaniu większego zaufania i głębszych więzi.

Zawierając kontrakt już na początku procesu mentoringowego, możesz uzgodnić warunki współpracy, zmniejszyć ryzyko niespełnionych oczekiwań oraz w przejrzysty sposób określić główne cele.

Warto zainspirować się podejściem Erica Berne'a i Claude'a Steinera, twórców analizy transakcyjnej.

Kontrakt według Erica Berne'a

Kontrakt to jasno określone wzajemne zobowiązanie do podjęcia działań w określonym kierunku. Jest to umowa pomiędzy dwojgiem ludzi, która określa cele, zasady i procedury niezbędne do skutecznego i wydajnego działania zarówno mentora, jak i podopiecznego.

Kontrakt składa się z trzech poziomów:

→ Poziom administracyjny

Na początku procesu mentoringu ustalana jest podstawa umowna, która określa administracyjne wytyczne dotyczące współpracy pomiędzy mentorem a mentee. Na tym etapie ustalamy zakres współpracy (mentoring i jego główne cele), ramy czasowe (terminy, liczba sesji i czas ich trwania) oraz format spotkań (np. online/offline).

Główne pytania:

- Kto jest stroną umowy (czy są jakieś osoby trzecie)?
- Na czym skupia się kontrakt (tylko na mentoringu)?
- Jaki jest główny cel procesu mentoringu?
- Jakie są ramy czasowe programu?
- Kiedy odbędą się sesje mentoringowe i jak długo będą trwać?
- Które informacje będą traktowane jako poufne?

→ Poziom zawodowy

Na drugim poziomie mentoringu nacisk kładzie się na ustanowienie podstaw współpracy. Obejmuje to zdefiniowanie głównego celu relacji mentorskiej i, jeśli to konieczne, ustalenie celów dla poszczególnych sesji. W tej części kontraktu opisano także obowiązki mentora i podopiecznego (np. aktualizacja i osiąganie celów, podejmowanie decyzji, planowanie sesji), wzajemne oczekiwania i zasady współpracy



(np. komunikacja, techniki mentoringu, zadania pomiędzy sesjami, zmiana terminu/odwoływanie sesji).

Główne pytania:

- Jakie techniki i metody zastosować?
- Jakie zasoby (wiedza, kompetencje, motywacja, narzędzia, osoby wspierające) są dostępne, aby pomóc w osiągnięciu celu?
- Co jest niezbędne do osiągnięcia celów mentoringu?
- Po czym poznasz, że cel mentoringu został osiągnięty?
- Jakie są obowiązki każdej ze stron tego kontraktu?
- Jakich obowiązków kontrakt nie uwzględnia?
- Co jest dozwolone, a co zakazane podczas procesu mentoringowego?
- Jak będzie przebiegała komunikacja (poprzez pocztę e-mail, komunikator, telefon)?

→ **Poziom psychologiczny**

Na trzecim poziomie uwaga skupia się na nadziejach, obawach i oczekiwaniach podopiecznego i mentora. Ta część procesu określa motywację obu stron, umożliwiając omówienie obaw i zbudowanie relacji opartej na zaufaniu i otwartości. Choć określenie tego poziomu jest trudne ze względu na ukryte oczekiwania, oferuje on znaczne korzyści.

Główne pytania:

- Co motywuje Cię do współpracy ze mną w tej kwestii i w tym czasie?
- Jakie są Twoje potrzeby, oczekiwania i obawy?
- Co się stanie, jeśli osiągniesz swój cel?
- Co się nie stanie, jeśli osiągniesz swój cel?
- Co się stanie, jeśli nie osiągniesz swojego celu?
- Co się nie stanie, jeśli nie osiągniesz swojego celu?
- Czego potrzebujesz, aby pracować efektywnie?

Jeśli zawrzesz kontrakt w oparciu o trzy opisane poziomy, stworzy on solidną podstawę do skutecznej współpracy pomiędzy mentorem a mentee, zapewniając osiągnięcie celów mentoringu.

Kontrakt według Claude'a Steinera

Kontrakt powinien wyznaczać granice i tworzyć przejrzystą strukturę, do której obie strony będą mogły się odwoływać w trakcie współpracy. Zgodnie z tym podejściem, aby był on skuteczny, musi kierować się następującymi czterema zasadami:

- **Wzajemna zgoda**, czyli dobrowolna, zorientowana na cel i wynik współpraca. Zgoda powinna również obejmować stosowane techniki i metody oraz zaangażowanie obu stron.



- **Uczciwa wymiana**, która określa korzyści, jakie obie strony czerpią z tej współpracy i zapewnia im równość.
- **Odpowiednie kompetencje**, m.in. kwalifikacje i licencje oraz umiejętności obu stron kontraktu. Zakłada się, że zarówno mentor, jak i podopieczny posiadają odpowiednie umiejętności do realizacji celów i zadań, a także że każdy z nich wyraża zgodę na realizację postanowień kontraktu.
- **Etyczne i transparentne postępowanie** potwierdzające, że przedmiot umowy mentoringowej jest zgodny z prawem, dobrem społecznym i zasadami etycznymi.

Ponadto Steiner radzi mentorom, aby po uzgodnieniu kontraktu zadali sobie pięć pytań:

1. Czy jestem za to odpowiedzialny?
2. Czy jestem kompetentny?
3. Czy jestem dobrze nastawiony i chętny do współpracy?
4. Czy druga strona kontraktu lub osoba trzecia zwróciła się do mnie o pomoc (lub czy sprawdziłem, czy zaakceptuje wsparcie i pomoc)?
5. Czy każda ze stron kontraktu jest świadoma wysiłku, jaki musi podjąć?

Jeśli mentor odpowie „NIE” na co najmniej dwa pytania, ryzykuje, że stanie się czymś w rodzaju ekipy ratunkowej, a nie partnerem. W takim przypadku mentor powinien zapoznać się z zapisami kontraktu, zwłaszcza zasadami współpracy, i odpowiednio je zmodyfikować.

Niezależnie od wybranego podejścia kontrakt powinien być transparentny, obustronnie uzgodniony i zaakceptowany przez obie strony. Efektywne działanie kontraktu oznacza, że proces powinien „żyć” przez cały czas trwania programu mentoringowego, być dostosowany do aktualnych potrzeb obu stron i wspierać współpracę mentorską dla osiągnięcia celów podopiecznego.

Warto inicjować kontrakt już na początku współpracy mentorskiej, aby ustalić jasne i zrozumiałe dla wszystkich oczekiwania dotyczące zachowań i reakcji w różnych sytuacjach.



9. 5. Źródła

Rozdział 1

<https://www.togetherplatform.com/blog/what-is-the-purpose-of-mentoring>

<https://www.togetherplatform.com/handbook/mentor>

https://www.ppd.admin.cam.ac.uk/files/mentoring_guide_2020_v3.pdf

<https://emccpoland.org/2021/11/08>

https://www.researchgate.net/publication/343263446_Mentoring_Handbook

<https://guider-ai.com/blog/types-of-mentoring/>

Bennewicz M., Prelewicz A., Mentoring – złote zasady, Wyd. Onepress 2019

Rozdział 2

<https://orient8.eu/assets/files/ORIENT8-Guidelines.pdf>

<https://cesie.org/media/legme-guidelines.pdf>

<https://www.td.org/insights/how-to-recruit-people-for-your-mentoring-program>

https://www.youthmentoring.org.nz/content/docs/GYM/NZYMN%20Effective%20Practice%20Guide_Recruitment.pdf

https://www.mentoring.org/wpcontent/uploads/2019/11/Final_Elements_Publication_Fourth.pdf

Fer, S. (2015). Öğretim tasarımı. Ani Yayincılık. Formularz dostosowany s. 42

<https://www.qooper.io/blog/how-much-does-a-successful-mentoring-program-cost>

Rozdział 4

David A. Kolb, Experiential learning: experience as the source of learning and development.

Eric Berne, Principles of Group Treatment.

Claude M Steiner, Scripts People Live: Transactional Analysis of Life Scripts.

Scott Kim, Radical Candor: How to Get What You Want by Saying What You Mean.

<https://en.wikipedia.org/wiki/Andragogy>