Polska Fundacja Ośrodków
Wspomagania Rozwoju Gospodarczego
„OIC Poland” w Lublinie

POD SKRZYDŁAMI MENTORA

Program mentoringu na rzecz start-up kobiet

Lider Projektu:

Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego "OIC Poland" z siedzibą w Lublinie

ul. Gospodarcza 26
20-213 Lublin
www.oic.lublin.pl

Partner Zagraniczny: Kisvállalkozás--fejlesztési Alapítvány (SEED)

Partner Krajowy: Ingenio. Projekty rozwoju

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

POD SKRZYDŁAMI MENTORA

Program mentoringu na rzecz start-up kobiet

Autorzy:
Wiesław Talik
Michał Wiechetek
Ewa Kalińska - Grądziel
Małgorzata Torój
Ewelina Iwanek
Jacek Korzeniak
Anna Pszczoła
Andrzej Zbroja
Małgorzata Mitura – Cegłowska
Angelika Bilska
Aleksandra Cheda
Jadwiga Jolanta Kalinowska
Konsultanci:
Monika Łobaziewicz
Tibor Balázs
Anikó Soltész

Lublin 2017

Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland" w Lublinie

SEED FOUNDATION FOR SMALL ENTERPRISE ECONOMIC DEVELOPMENT

INGENIO PROJEKTY ROZWOJU

Wydawca:

Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland" z siedzibą w Lublinie,

ul. Gospodarcza 26

20-213 Lublin

e-mail: sekretariat@oic.lublin.pl

www.oic.lublin.pl

ISBN 978-83-941525-9-8

Publikacja bezpłatna

Opracowana w ramach realizacji projektu „**Pod skrzydłami mentora – model wsparcia instytucji rynku pracy w budowaniu przewagi konkurencyjnej kobiecych start-up"**.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój w ramach Osi Priorytetowej IV Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie 4.3 Współpraca ponadnarodowa.

Realizatorzy Projektu:

Lider: **Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland" z siedzibą w Lublinie**

ul. Gospodarcza 26, 20-213 Lublin

www.oic.lublin.pl

Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland" w Lublinie

Partner krajowy : **Ingenio. Projekty rozwoju. Wiesław Talik**

Ul. Wojciecha Kiwerskiego 5/8

20-240 Lublin

www: http://ingeniopr.pl/

INGENIO PROJEKTY ROZWOJU

Partner ponadnarodowym: **Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány (Węgry)**

Rómer Flóris u. 22-24

1024 Budapest

www: https://seed.hu/

SEED
FOUNDATION FOR SMALL ENTERPRISE ECONOMIC DEVELOPMENT

Spis treści

Wprowadzenie 4
I. Schemat Programu mentoringu na rzecz start-up kobiet 6
II. Procedura wyłaniania kandydatów do pełnienia roli mentora 9
1. Zasady rekrutacji kandydatów na mentorów 9
2. Selekcja kandydatów na mentorów 16
3. Przygotowanie do pracy w roli mentora 19
III. Procedura zgłaszania się mentee do udziału w Programie mentoringu 22
1. Aplikacja do procesu mentoringu 22
2. Przygotowanie mentee 23
IV. Procedura parowania mentee-mentor 25
V. Proces mentoringu 28
1. Rozpoczęcie współpracy między mentorem a mentee 28
2. Przebieg sesji właściwych 31
3. Przebieg ostatniej sesji 33
4. Sesje specjalne 34
VI. Zamykanie procesu mentoringu 35
VII. Wsparcie procesu mentoringu 37
Bibliografia 38
Załączniki do Programu 39
Załącznik 1. Kodeks Etyczny Mentora 39
Załącznik 2. Formularz aplikacyjny dla kandydata na mentora 42
Załącznik 3. Schemat rozmowy selekcyjnej z kandydatem na mentora 45
Załącznik 4. Arkusz oceny kandydata na mentora 47
Załącznik 5. Protokół rozmowy z kandydatem na mentora 50
Załącznik 6. Indywidualny Plan Rozwoju Mentora 53
Załącznik 7. Wizytówka mentora 54
Załącznik 8. Formularz aplikacyjny mentee 55
Załącznik 9. Formularz oczekiwań mentee 56
Załącznik 10. Kontrakt współpracy mentor-mentee 57
Załącznik 11. Podsumowanie procesu mentoringu 59
Słownik pojęć 60

Wprowadzenie

Projekt **„Pod skrzydłami mentora – model wsparcia instytucji rynku pracy w budowaniu przewagi konkurencyjnej kobiecych start-up”** realizowany jest w ramach Działania: 4.3 Współpraca ponadnarodowa, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój współfinansowany ze środków Unii Europejskiej. Projekt realizowany jest w partnerstwie:

- Lider: Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland”
- Partner Krajowy: Ingenio. Projekty rozwoju
- Partner Ponadnarodowy: Kisvállalkozás-fejlesztési Alapítvány (SEED FOUNDATION, Węgry).

Celem głównym projektu jest zwiększenie ilości rozwiązań na rzecz wsparcia instytucji rynku pracy w budowaniu przewagi konkurencyjnej start-up kobiet. W trakcie projektu dokonany został transfer, a także rozwinięcie programów szkoleń i mentoringu funkcjonujących na Węgrzech dla kobiet rozpoczynających działalność gospodarczą oraz nowych przedsiębiorców.

W oparciu o rozwiązania węgierskie oraz wyniki diagnozy, przeprowadzonej w Polsce Międzynarodowy Zespół Ekspertów wypracował cztery produkty (dokumenty):

1. Model działania instytucji wsparcia na rzecz start-up kobiet.
2. Program mentoringu na rzecz start-up kobiet.
3. Szkoła Mentorów - założenia, program i scenariusz.
4. System akredytacji mentorów i instytucji wsparcia start-up kobiet.

Dokument ten opisuje szczegółowo jeden z powyższych produktów: *Program mentoringu na rzecz start-up kobiet* – w jaki sposób przygotować i przeprowadzić program mentoringu dla przedsiębiorczych kobiet (od momentu rekrutacji mentorów i mentee po zakończenie procesu mentoringu).

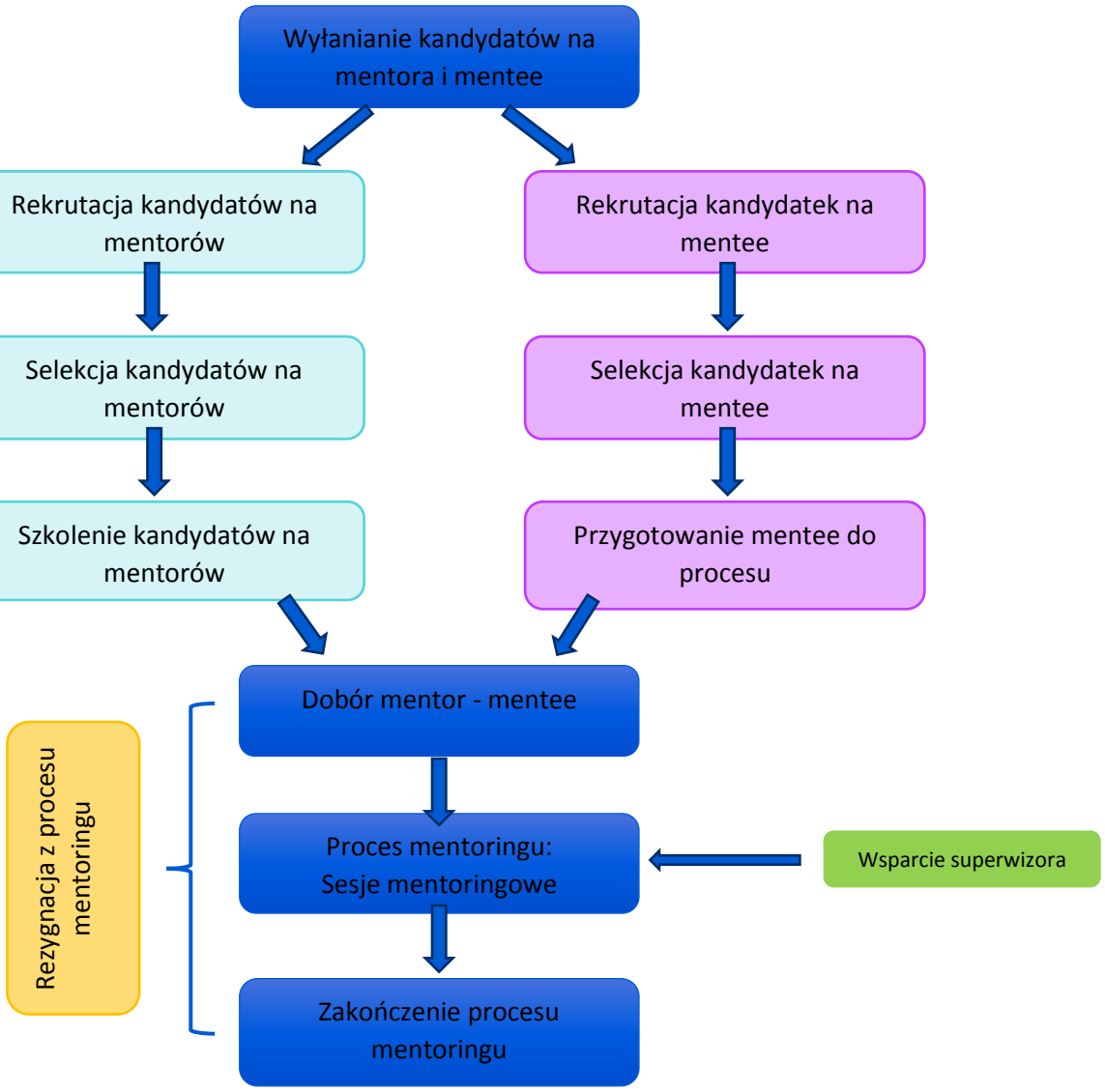
Dokument składa się z siedmiu części. Pierwsza część zawiera ogólny schemat *Programu mentoringu*, a w kolejnych częściach zostały szczegółowo opisane jego elementy, zaczynając od procedury wyłaniania kandydatów na mentorów oraz procedury zgłaszania się mentee

i ich dobory do procesu mentoringu. Dalej przedstawiono sposób prowadzenia sesji mentoringowych wraz zamykaniem procesu oraz opis wsparcia procesu mentoringu. Na końcu zamieszczone są załączniki przydatne do wdrożenia *Programu* oraz słownik kluczowych terminów.

I. Schemat Programu mentoringu na rzecz start-up kobiet

Poniżej został krótko scharakteryzowany przebieg realizacji całego *Programu mentoringu na rzecz start-up kobiet* od momentu procesu rekrutacji i selekcji kandydatów na mentorów do momentu zamknięcia procesu mentoringu.

Podstawowym założeniem programu jest nie tylko prawidłowa realizacja sesji mentoringowych, ale przede wszystkim dobre przygotowanie obydwu stron zaangażowanych w proces. Poniżej została graficznie przedstawiona procedura postępowania opracowana w ramach *Programu* oraz wzajemne zależności między poszczególnymi elementami procesu.



Rysunek 1. Ogólny schemat *Programu mentoringu na rzecz start-up kobiet*.

Etap przygotowania rozpoczyna się już w momencie rekrutacji, gdyż decyduje on o tym, jaki typ osób spotka się w relacji mentoringowej. Stąd w *Programie* jasno zostały zdefiniowane profile kompetencji kandydatów na mentorów, tak by możliwe było zaproszenie do udziału w nim osób kompetentnych w zakresie prowadzenia biznesu. Szczegółowy opis procesu rekrutacji i selekcji, jak i profil kandydatów, został przedstawiony w części drugiej. Równie istotny jest dobór kandydatek na mentee zarówno pod kątem motywacji do udziału w procesie, jak i moment, w którym zgłaszają się do programu. Szczegółowy opis rekrutacji i selekcji kandydatek opisano w części trzeciej.

Po zakwalifikowaniu się do *Programu* kandydaci na mentorów, a także mentee, przechodzą ścieżkę przygotowania do sesji mentoringu. Ma ona na celu, zapoznanie obydwu stron z *Programem*, pozwala zweryfikować nastawienia do procesu, zdefiniować potrzeby obydwu stron oraz odpowiednie przygotowanie stron do dalszych etapów. Dodatkowo, kandydaci na mentorów zaproszeni są do udziału w ścieżce szkoleniowej, która ma na celu nabycie odpowiednich kompetencji (w tym miękkich), które pozwolą na skuteczne prowadzenie procesu mentoringu. W *Programie* zostały przewidziane dwie ścieżki, w zależności od aktualnego poziomu kompetencji kandydata do pracy opartej na procesie. Jeśli dysponuje on podstawową wiedzą i umiejętnościami pracy w kontakcie indywidualnym to zostaje poddany wyłącznie skróconej ścieżce, skoncentrowanej na przegotowaniu do procesu mentoringu i zapoznaniu z wytycznymi *Programu*.

Istotnym elementem efektywności jest właściwa rekrutacja i selekcja zarówno kandydatów na mentorów, jak i kobiet zainteresowanych skorzystaniem z tego typu wsparcia. Jednak warunkiem otwierania się osób uczestniczących w *Programie* jest wzajemne zaufanie i bezpieczeństwo w relacji. Stąd kolejny etap koncentruje się wokół właściwego doboru osób współpracujących ze sobą w konkretnym procesie mentoringu. Szczegółowy opis wzajemnych wyborów i potwierdzeń został przedstawiony w części czwartej.

W momencie, gdy obie strony gotowe są do spotkania dochodzi do pierwszej sesji nazywanej wstępną, która służy przede wszystkim głębszemu poznaniu się stron oraz doprecyzowaniu wzajemnych zasad i ustaleń obowiązujących przez cały czas trwania mentoringu. To czas na zdefiniowanie kontraktu, ale również potrzeb, oczekiwań, motywacji

a przede wszystkim konkretnych celów, które będą realizowane. Daje też możliwość obydwu stronom, powtórnego zdefiniowania na czym polega mentoring i jakie są możliwości tego typu procesu. Dzięki temu możliwe będzie rozwianie wątpliwości i usunięcie rozbieżności między wzajemnymi oczekiwaniami stron a możliwościami programu.

Jeśli na etapie sesji wstępnej strony potwierdzą i dojdą do porozumienia w zakresie zasad kontynuują spotkania w postaci sesji właściwych. Przebieg poszczególnych sesji determinowany jest przez tematykę poruszaną przez obydwie strony zaangażowane w dany proces. Przebieg procesu został opisany w części piątej.

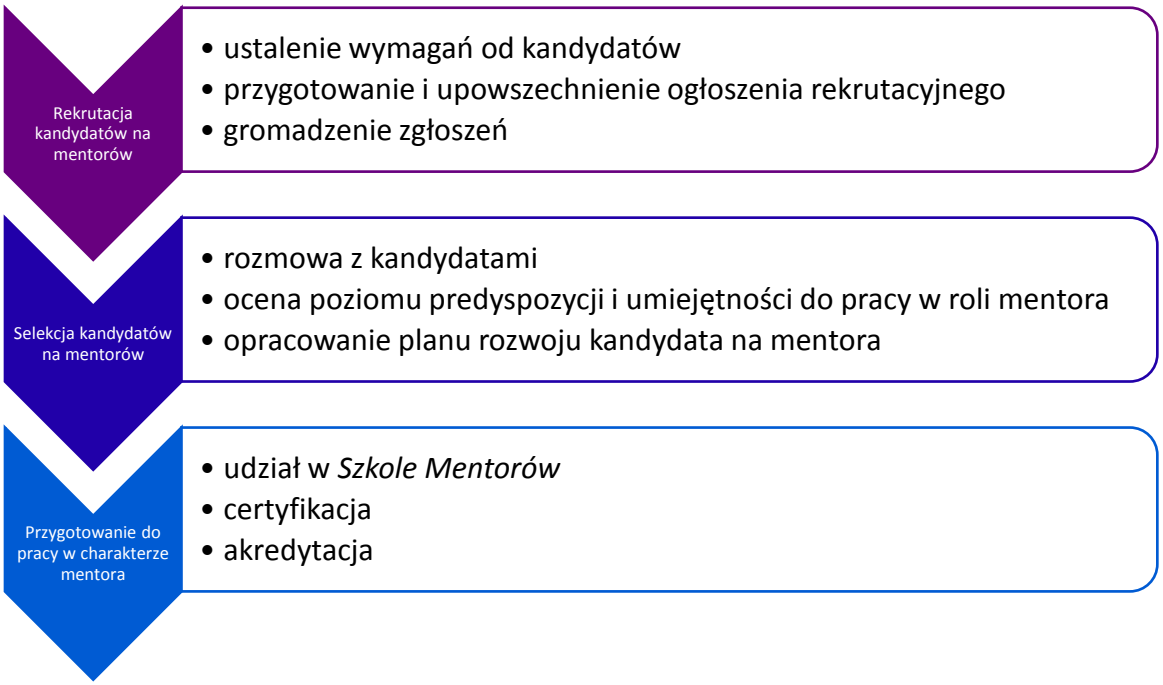
Proces kończy się w momencie, gdy obydwie strony podczas ostatniej sesji, zwanej zamykającą, podejmują decyzję o zakończeniu lub przerwaniu procesu. Istnieje jednak możliwość kontynuacji sesji jeśli obydwie strony podtrzymują chęć dalszej współpracy.

Na każdym z etapów strony ma możliwość wycofania się z procesu. Zazwyczaj decyzja ta jest podejmowana już w momencie uruchomienia procesu mentoringu. W *Programie* przewidziano specjalną procedurę pozwalającą na profesjonale zamknięcie procesu w sytuacji, gdy źródłem decyzji jest konflikt między stronami lub złe samopoczucie w procesie którejkolwiek ze stron. Decyzja o przerwaniu procesu zostaje podjęta na sesji trójstronnej w obecności superwizora, który może pomóc stronom podjąć właściwą dla nich decyzję. Dodatkowo obie strony mogą zrezygnować z dalszych spotkań w momencie, gdy nie widzą już sensu lub potrzeby ich kontynuowania. Procedura wyjścia z procesu ustalana jest przez strony w ramach zawartego kontraktu.

Efektywna realizacja *Programu* zależna jest od wielu czynników i wiąże się z pewnym ryzykiem na każdym z etapów wdrożenia. Dlatego tak istotne jest by decydując się na jego realizację tego podjąć wszystkie wskazane w niniejszym opracowaniu działania oraz zachować kolejność poszczególnych punktów, gdyż mogą one zwiększyć efektywności całego *Programu*.

II. Procedura wyłaniania kandydatów do pełnienia roli mentora

Poniższy rozdział zawiera informacje dotyczące strategii wyłaniania kandydatów do pełnienia roli mentora. Opisane w nim zostaną szczegółowe kwestie dotyczące wymagań, rekrutacji i selekcji kandydatów na mentorów oraz procedura ich przygotowania (Rysunek 2).



Rysunek 2. Schemat wyłaniania kandydatów do pełnienia roli mentora

Procedura wyłaniania i przygotowania kandydatów składa się z trzech zasadniczych części: 1) Rekrutacja kandydatów na mentorów, 2) Selekcja kandydatów na mentorów, 3) Przygotowanie do pracy w charakterze mentorów (por. Sołtys, Tarkowska, 2008).

1. Zasady rekrutacji kandydatów na mentorów

Wymagania wstępne niezbędne do pełnienia roli mentora

Zgodnie z przyjętymi założeniami mentorem może zostać osoba, która:

- posiada minimum pięcioletnie doświadczenie biznesowe w obszarze prowadzenia lub zarządzania firmą;
- odniosła sukces w zakresie prowadzenia własnej działalności gospodarczej lub zarządzania firmą/działem;

- deklaruje chęć prowadzenia mentoringu na zasadzie wolontariatu;
- posiada przynajmniej podstawową wiedzę i umiejętności odnoszące się do pięciu obszarów aktywności gospodarczej: prowadzenie biznesu, ekonomia i księgowość, marketing i reklama, zarządzanie oraz kompetencje merytoryczno – zawodowe (szczegółowe definicje kompetencji w wymienionych obszarach zawiera tabela poniżej).

Lp.	Kompetencja	Definicja
1	**Prowadzenie biznesu**	Wiedza i umiejętności związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, orientacja w przepisach prawnych niezbędnych w prowadzeniu biznesu.
2	**Podstawowe zasady ekonomii i księgowości.**	Znajomość podstawowych reguł i zasad ekonomicznych, w tym dotyczących planowania biznesowego, umiejętności zarządzania finansami przedsiębiorstwa.
3	**Podstawowe zasady marketingu i reklamy**	Znajomość narzędzi marketingowych, budowanie odpowiedniego wizerunku firmy. Definiowanie rynku, identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów, budowanie oferty.
4	**Podstawowe zasady zarządzania**	Znajomość funkcji zarządzania organizacją i podstawowych narzędzi wykorzystywanych do ich realizacji.
5	**Kompetencje merytoryczno-zawodowe**	Wiedza i umiejętności zawodowe związane z branżą, w której mentor prowadzi działalność gospodarczą, wynikające z wieloletniego doświadczenia zawodowego oraz ukończonych kursów i szkoleń oraz innych form kształcenia.

Przed złożeniem deklaracji chęci pełnienia roli mentora od kandydata nie wymaga się bardzo dobrze rozwiniętych kompetencji miękkich niezbędnych do pracy z mentee. Docelowo jednak, przed rozpoczęciem procesu, mentor powinien posiadać następujące umiejętności miękkie:

Lp.	Kompetencja	Definicja
1	**Komunikatywność**	Zdolność prezentowania wiedzy i informacji w sposób zrozumiały dla mentee: • przekazywanie informacji w sposób jasny i zrozumiały dla mentee • wzmacnianie wartości mentee - podkreślanie jego zasobów, możliwości, dowartościowywanie • dopasowywanie języka komunikacji do osoby mentee • udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej • stosowanie technik aktywnego słuchania w relacji mentoringowej • umiejętność przekazywania wskazówek • ustalanie celów mentoringu i planu sesji mentoringowej.
2	**Budowanie zaufania**	Zdolność nawiązywania i podtrzymywania relacji opartych na zaufaniu: • kultura osobista i szacunek wobec osoby mentee • uczciwość w kontakcie z mentee • życzliwość w relacji mentoringowej • dotrzymywanie umów i zobowiązań wobec mentee.
3	**Empatia**	Zdolność rozumienia świata mentee: • koncentracja na potrzebach mentee • wyrozumiałość i akceptacja dla odmienności świata wartości i przekonań mentee.
4	**Sumienność**	Zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania wynikające z procesu mentoringu i ich rzetelne wykonanie: • dobra organizacja pracy • dotrzymywanie terminów i zobowiązań wobec mentee • wytrwałość i upór w dążeniu do celu.
5	**Otwartość na uczenie się**	Otwartość na rozwój, nabywanie wiedzy i poszerzanie umiejętności mentorskich: • rozwój osobisty mentora • rozwój umiejętności mentorskich.
6	**Przywództwo**	Zdolności liderskie związane z umiejętnością budowania autorytetu i przekonywania mentee: • motywowanie mentee do zmian, • samodzielność w prowadzeniu procesu mentoringu • inicjatywa w realizacji celów.
7	**Rozwiązywanie problemów**	Zdolność analizy i syntezy informacji: • umiejętność wyciągania wniosków (z sukcesów i porażek) • widzenie zależności i powiązań • przewidywanie skutków swoich zachowań i czynów • gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.

8	**Kreatywność**	Zdolność poszukiwania oryginalnych, innowacyjnych rozwiązań związanych z sytuacją mentee: • otwartość na innowacyjne rozwiązania • generowanie pomysłów • elastyczność i pozytywne nastawienie do zmian.
9	**Dojrzałość osobista**	Zdolność rozumienia siebie i własnych przeżyć: • świadomość swoich zasobów i ograniczeń • radzenie sobie ze stresem związanym z prowadzeniem procesu mentoringu • zdolność kontenerowania własnych emocji, bez obciążania nimi mentee • konstruktywne rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w relacji mentoringowej • adekwatne wyrażanie swoich emocji w relacji mentoringowej.
10	**Etyczność**	Prowadzenie procesu mentoringu w oparciu o zasady Kodeksu Etycznego Mentora: • znajomość Kodeksu Etycznego Mentora • rozumienie znaczenia standardów etycznych w mentoringu • stosowanie standardów etycznych w relacji mentoringowej • identyfikowanie sytuacji i zgłaszanych przez klienta problemów, których rozwiązanie wymaga innych oddziaływań innych specjalistów (np. psychoterapii, konsultacji medycznej itp.) niż mentoring i informowanie o tym klienta.

Powyższe kompetencje będą rozwijane w czasie realizacji modułu: Kompetencje mentora w ramach Szkoły Mentorów. Dopuszczalna jest tu jednak sytuacja, w której kandydat nie będzie musiał uczestniczyć we wszystkich modułach programu. Ewentualność taka jest przewidziana dla osób, które mają doświadczenie w pracy z innymi ludźmi (np. psychologowie, coache, doradcy, konsultanci, trenerzy) i posiadają umiejętności niezbędne do realizacji poprawnego kontaktu między mentorem a mentee. Pytanie o posiadanie takich umiejętności zawiera formularz aplikacyjny dla kandydatów na mentorów. Będą one również weryfikowane w trakcie rozmowy selekcyjnej. W przypadku kandydatów, którzy na etapie rozmowy wykażą się posiadaniem określonych kompetencji miękkich, zostanie złożona im propozycja udziału jedynie w części szkoleniowej dotyczącej zasad prowadzenia mentoringu: Moduł I Szkoły Mentorów – Metodyka mentoringu.

Co do zasady proces mentoringu w ramach *Programu* powinien być realizowany bez gratyfikacji finansowych, czyli na zasadzie wolontariatu. Kolejnym oczekiwaniem wobec kandydatów na mentora jest deklaracja dłuższego i systematycznego zaangażowania w *Program* (minimum rok) oraz respektowanie zasad *Kodeksu Etycznego Mentora* (Załącznik 1).

Schemat ogłoszenia zachęcającego do pełnienia roli mentora

Ilość potencjalnych kandydatów na mentorów uzależniona będzie od stopnia zaplanowania i przygotowania strategii komunikacyjnej informującej o poszukiwaniu osób do pełnienia takiej roli. Opracowując taką strategię warto zawrzeć w niej elementy motywujące oraz potwierdzające wiarygodność instytucji poszukującej mentorów. Docieranie do kandydatów może być realizowane m.in. przy pomocy ogłoszeń rekrutacyjnych. Przygotowując je warto skorzystać z wypracowanych już modeli. Jednym z nich jest model AIDA używany często w marketingu i reklamie (Gharibi, Danesh i Shahrodi, 2012). Nazwa tego modelu jest akronimem pochodzącym od angielskich słów: **A**ttention, **I**nterest, **D**esire i **A**ction. Przygotowując ogłoszenie zgodnie z tym modelem należy pamiętać o przyciągnięciu uwagi odbiorcy (Attention), zainteresowaniu treścią/ ofertą (Interest), wzbudzeniu chęci skorzystania z danej informacji/produktu (Desire) i wreszcie wskazaniu, co zrobić, aby z niej skorzystać (Action). W praktyce opracowując ogłoszenie informujące o poszukiwaniu kandydatów na mentorów należy: stworzyć ciekawy nagłówek, obok którego trudno przejść obojętnie; podeprzeć go faktami oraz złożyć odbiorcy atrakcyjną dla niego ofertę. Schemat ogłoszenia rekrutacyjnego, które mógłby przygotować *Koordynator Systemu* organizującego mentoring może zawierać następujące treści:

Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego „OIC Poland" w Lublinie

- **Nagłówek** – Osiągnąłeś sukces? Może warto podzielić się nim z innymi.
- **Fakty** – Fundacja OIC Poland od 1990 r. dostarcza firmom, instytucjom oraz organizacjom kompleksowych, efektywnych i przyjaznych rozwiązań w zakresie rozwoju zasobów ludzkich. Nieustannie modyfikuje i poszerza ofertę szkoleniowo-edukacyjną reagując na potrzeby rynku pracy i społeczeństwa.
- **Oferta** – Aktualnie realizujemy projekt wspierający rozpoczynanie i prowadzenie działalności gospodarczej przez kobiety i poszukujemy przedsiębiorców/ menadżerów, którzy odnieśli sukces i chcieliby podzielić się nim jako mentorzy.
- **Wskazanie sposobu działania** – Zgłoś się już dziś. Więcej informacji na: www.mentor.oic.lublin.pl.

Oprócz elementów z modelu AIDA ogłoszenie powinno zawierać również znaki graficzne np. logo instytucji lub projektu w ramach którego realizowana jest dana inicjatywa. Cennym byłoby również pozyskanie patronatu cenionej instytucji lub dobrze kojarzonej osoby ze świata polityki lub biznesu. W takiej sytuacji warto taką informację zawrzeć również w ogłoszeniu.

Przygotowanie dobrego ogłoszenia nie jest oczywiście wystarczające, aby pozyskać mentorów. Ważne wydaje się być również wybranie odpowiedniego kanału komunikacji, przy pomocy którego będzie ono rozsyłane. Warto rozważyć tutaj takie ewentualności, jak:

- wiadomość mailowa wysyłana do osób skupionych wokół różnego rodzaju organizacji i stowarzyszeń (np. konfederacje pracodawców, kluby biznesu, organizacje skupiające przedsiębiorców, stowarzyszenia skupiające coachów, mentorów);
- ogłoszenie prasowe drukowane w pismach branżowych lub umieszczane na portalach branżowych z informacjami dla przedsiębiorców;
- newslettery wysyłane do pracodawców;

- ulotki rozdawane w czasie cyklicznych wydarzeń skupiających przedsiębiorców (targi, wystawy, gale poświęcone osiągnięciom biznesu na poziomie regionalnym i krajowym itp.);
- promocja mentoringu w social media (Facebook, Instagram, Tweeter, LinkedIn itp.);
- promocja w czasie konferencji, szkoleń oraz studiów podyplomowych dla przedsiębiorców lub kadry zarządzającej.

Formularz zgłoszeniowy dla potencjalnych mentorów

Ogłoszenie informujące o poszukiwaniu kandydatów na mentorów powinno odsyłać osoby zainteresowane na stronę internetową z podstawowymi danymi na temat *Programu mentoringu*. Pod wymienionym adresem powinny być także podane informacje dotyczące mentoringu, zasad jego realizacji oraz link do formularza zgłoszeniowego. Formularz jest dostępny również na stronie internetowej www.mentor.oic.lublin.pl. Zawarte w nim kategorie mają ułatwić wybór potencjalnych kandydatów (sprawdzenie spełnienia warunków minimalnych) oraz stanowić dobry punkt wyjścia do zadawania pytań podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Narzędzie to ułatwia gromadzenie następujących danych:

- podstawowe dane osobowe: imię nazwisko, dane kontaktowe;
- opis wykształcenia;
- opis doświadczenia zawodowego i czas jego trwania;
- motywy zgłoszenia do pracy w charakterze mentora;
- wskazanie głównych sukcesów zawodowych;
- wskazanie odbytych kursów i szkoleń;
- deklarację poziomu kompetencji i obszarów, w których osoba mogłaby pomagać mentee jako mentor;
- pytanie o to czy osoba wcześniej odbywała studia, kursy i szkolenia rozwijające umiejętności kontaktu z drugim człowiekiem;
- wskazanie regionu, miejscowości, w której osoba chciałby prowadzić mentoring;
- pytanie dotyczące deklarowanego czasu poświęcanego na mentoring;

- możliwość wskazania czy kandydat chciałby realizować mentoring w postaci wolontariatu.

Przykładowy formularza zawiera Załącznik 2 *(Formularz aplikacyjny dla kandydata na mentora).*

Zgłoszenia kandydatów na mentorów

Zainteresowani pełnieniem roli mentora biznesu powinni wypełnić *Formularz aplikacyjny dla kandydata na mentora* (Załącznik 2) i przesłać do *Ośrodka Szkoleniowego Mentorów* lub *Instytucji Wsparcia Start-up Kobiet.* Pełna lista tych instytucji dostępna jest na stronie internetowej www.mentor.oic.lublin.pl. Zaleca się, aby *Formularz aplikacyjny dla kandydata na mentora* można było wypełnić i wysłać za pośrednictwem strony internetowej.

2. Selekcja kandydatów na mentorów

Schemat rozmowy z kandydatem na mentora

W celu weryfikacji kompetencji merytorycznych oraz poziomu umiejętności miękkich konieczne jest przeprowadzenie indywidualnej rozmowy z każdym z kandydatów na mentora. Umawiając się na rozmowę z konkretną osobą warto poprosić ją, aby zabrała na nią dokumenty potwierdzające jej wykształcenie, umiejętności, kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe. Rozmowa powinna być przeprowadzana przez komisję składającą się z trzech osób. W jej skład mogą wchodzić osoby posiadające doświadczenie w obszarze prowadzenia działalności gospodarczej, mentoringu oraz zdolne do oceny poziomu umiejętności miękkich (np. psycholog). Spotkanie z kandydatem na menora powinno być realizowane zgodnie z konkretnymi wytycznymi, które zawiera *Schemat rozmowy selekcyjnej z kandydatem na mentora* (por. Załącznik 3). W jej trakcie warto uwzględnić takie etapy, jak:

1) powitanie, przedstawienie się osób uczestniczących w rozmowie, prezentacja instytucji wdrażającej *Program mentoringu*;
2) przedstawienie kandydata na mentora;
3) prezentacja podstawowych informacji na temat *Programu mentoringu*;
4) weryfikacja doświadczenia zawodowego kandydata;
5) weryfikacja kursów i szkoleń, w jakich uczestniczył kandydat;

6) określenie obszarów biznesowych, w których potencjalny mentor mógłby się specjalizować i wspierać mentee;
7) określenie pod jakimi warunkami kandydat chciałby prowadzić mentoring;
8) poznanie oczekiwań kandydata na mentora w obszarze wsparcia, które potrzebuje, aby zacząć realizować mentoring;
9) ocena potrzeby udziału w Szkole Mentorów (tylko Moduł I. Metodyka mentoringu czy cały program Szkoły Mentorów);
10) zakończenie i wskazanie dalszych działań.

Arkusz oceny predyspozycji kandydata do pełnienia roli mentora

W celu zobiektywizowania oceny kandydata na mentora szacowanie jego predyspozycji powinno być realizowane indywidualnie przez każdego z członków komisji. Należy przeprowadzić je na odpowiednio przygotowanym *Arkuszu oceny kandydata na mentora* (por. Załącznik 4), który zawiera następujące elementy:

- Imię i nazwisko osoby ocenianej;
- Ocena spełniania minimalnych warunków zastania mentorem;
- Wskazanie obszarów, w których osoba mogłaby doradzać potencjalnym mentee;
- Ocena na skalach szacunkowych poziomu umiejętności miękkich niezbędnych do prowadzenia mentoringu;
- Ocena na skalach szacunkowych poziomu wiedzy i umiejętności odnoszących się do pięciu obszarów aktywności gospodarczej;
- Wskazanie obszarów, które kandydat na mentora powinien rozwinąć;
- Decyzja dotyczącą akceptacji kandydata do pracy w charakterze mentora;
- Propozycja dalszej ścieżki rozwoju w ramach projektu mentoringowego (Szkoła Mentorów (I moduł czy pełny program) i/lub inne kursy/szkolenia);
- Data i podpis osoby oceniającej.

Po przeprowadzaniu oceny kandydata powinna być ona przedyskutowana ze wszystkimi członkami komisji. Następnie należy podjąć decyzję, co do zakwalifikowania kandydata do prowadzenia mentoringu oraz zaplanować dla niego dalszą ścieżkę rozwoju i zakomunikować

ją (mailowo/ telefonicznie) ocenianej osobie. Wszystkie informacje oraz decyzje podjęte po rozmowie z kandydatem powinny zostać zapisane w *Protokole rozmowy z kandydatem na mentora* (Załącznik 5). Stanowi on swoistego rodzaju podsumowanie danych na temat kandydata i zawiera uzgodnione przez członków komisji informacje m.in. na temat jego kompetencji, uzasadnienie podjęcia konkretnej decyzji a także obszary, które należałoby u niego rozwinąć. Na podstawie tego dokumentu możliwe będzie przygotowanie dalszego planu rozwoju osoby zakwalifikowanej do prowadzenia mentoringu.

Decyzja o zaakceptowaniu kandydata do pracy w roli mentora powinna być podjęta jednogłośnie przez członków komisji. Informacja o decyzji pozytywnej powinna zostać przekazana drogą mailową/ telefonicznie wraz z zaproszeniem na kolejne spotkanie podczas którego stworzony zostanie dla kandydata *Indywidualny Plan Rozwoju Mentora*.

W przypadku oceny negatywnej należy przekazać tę informację kandydatowi drogą mailową. Wiadomość taka powinna zawierać podziękowanie za zainteresowanie i zaangażowanie w *Programie mentoringowym na rzecz start-up kobiet* oraz czas poświęcony na udział w działaniach rekrutacyjno-selekcyjnych. Warto wskazać również powody podjęcia decyzji odmownej, zalecić konkretne działania rozwojowe i zachęcić do ewentualnego ponownego aplikowania w przyszłości.

Opracowanie Indywidualnego Planu Rozwoju Mentora

Osobę zakwalifikowaną do pełnienia roli mentora należy zaprosić na dodatkowe spotkanie i zaplanować dla niej dalsze działania poprzez stworzenie *Indywidualnego Planu Rozwoju Mentora* (IPRM) (Załącznik 6). Powinny być w nim wskazane obszary kompetencyjne, które należy rozwinąć. IPRM powinien być przygotowany przez kandydata na mentora wspólnie z psychologiem, doradcą zawodowym lub mentorem z dużym doświadczeniem zawodowym. Ważne jest, aby podczas jego opracowywania uwzględnić również indywidualne potrzeby kandydata na mentora. Opracowując IPRM należy skorzystać z informacji zapisanych w *Protokole rozmowy z kandydatem na mentora*. *Indywidualny Plan Rozwoju Mentora* ma formę tabeli i zawiera do uzupełnienia pięć kategorii:

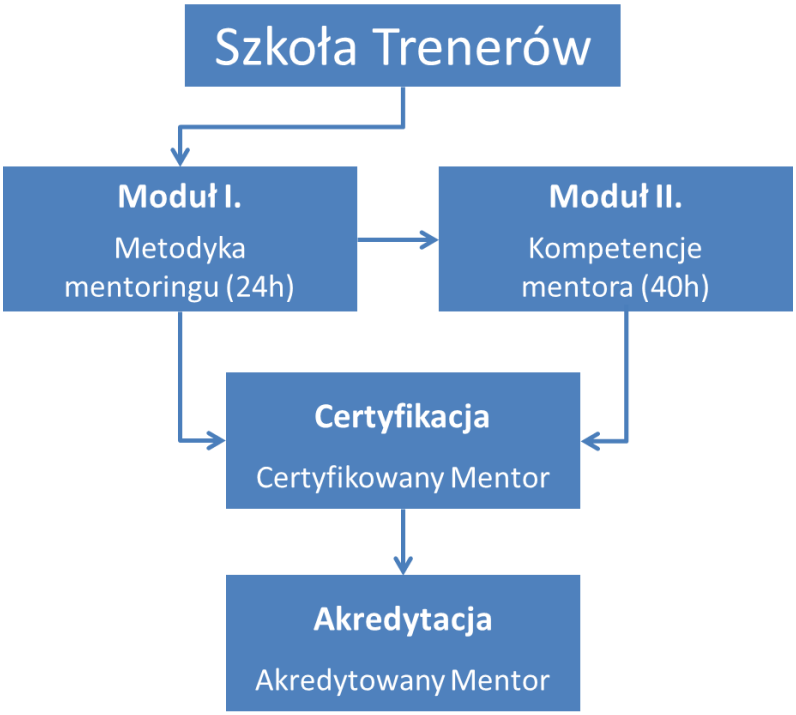
- Cel (obszar, który należy poprawić; umiejętność, którą należy nabyć/ rozwinąć);

- Sposób realizacji celu (co zrobić, aby osiągnąć cel: kurs/szkolenie; udział w Szkole Mentorów; analiza literatury; inna forma);
- Czas realizacji;
- Efekt zrealizowania celu (co da w obszarze zawodowym zrealizowanie celu, co dokładnie będzie potrafiła osoba, jak nabycie konkretnych umiejętności/wiedzy ułatwi jej prowadzenie mentoringu);
- Uwagi.

Warto na tym spotkaniu zawrzeć z kandydatem na mentora umowę dotyczącą jego współpracy z *Instytucją Wsparcia Start-up Kobiet* w ramach której będzie w przyszłości świadczony mentoring. Sugerowane jest, aby taka umowa zawierała zobowiązanie kandydata na mentora do świadczenia mentoringu przez minimum rok czasu w formie wolontariatu oraz zgodę na przestrzeganie *Kodeksu Etycznego Mentora.*

3. Przygotowanie do pracy w roli mentora

Kandydaci na mentorów, po zakwalifikowaniu przez komisję do *Programu mentoringu*, powinni odbyć szkolenie przygotowujące do efektywnego pełnienia roli mentora biznesu. Osoby posiadające doświadczenie w pracy z innymi ludźmi (np. psychologowie, coache, doradcy, konsultanci, trenerzy) mają możliwość udziału tylko w pierwszej części Szkoły Mentorów – Moduł I Metodyka mentoringu, gdzie zapoznają się z ideą i założeniami mentoringu, przebiegiem procesu mentoringu oraz metodami i technikami pracy mentora biznesu. Druga część Szkoły Mentorów – Moduł II Kompetencje mentora, dotyczy rozwoju kompetencji miękkich mentora, związanych z prowadzeniem sesji mentoringowych (np. komunikacja z mentee, aktywne słuchanie, zadawanie pytań, budowanie relacji mentor-mentee, inteligencja emocjonalna, rozwiązywanie problemów). Zaleca się jednak udział kandydatów na mentorów w całym programie szkoleniowym. Szczegółowy opis programu Szkoły Mentorów zawiera dokument *Szkoła Mentorów - założenia, program i scenariusz.*



Rysunek 3. Schemat Szkoły Mentorów

Po ukończeniu Szkoły Mentorów trener prowadzący lub superwizor spotyka się z mentorem, w celu podjęcia ostatecznej decyzji co do chęci pracy w roli mentora oraz ponownego i wspólnego wypełnienia *Indywidualnego Planu Rozwoju Mentora* (Załącznik 6). Warto zwrócić szczególną uwagę na mocne strony mentora oraz przygotować rekomendacje, co do dalszego rozwoju w zakresie prowadzenia sesji mentoringowych. W czasie tego spotkania należy zaprezentować mentorowi dalsze etapy *Programu*. Postuluje się cykliczne spotkania superwizora z mentorem w celu monitoringu i/lub weryfikacji założonych w Planie działań rozwojowych.

Po ukończeniu Modułu I. Metodyka mentoringu Szkoły Mentorów (osoby z doświadczeniem) lub pełnego programu (Moduł I. Metodyka mentoringu i Moduł II. Kompetencje mentora) uczestnicy mogą przystąpić do certyfikacji, weryfikującej posiadanie kompetencji mentora biznesu. Pozytywne przejście tej procedury wiąże się z uzyskaniem dyplomu certyfikowanego mentora. Szczegółowy opis procedury certyfikacji zamieszczono w dokumencie: *Szkoła Mentorów - założenia, program i scenariusz.*

Certyfikowany mentor, posiadający doświadczenie w prowadzeniu sesji mentoringowych, może przystąpić do procedury akredytacji i uzyskać dyplom

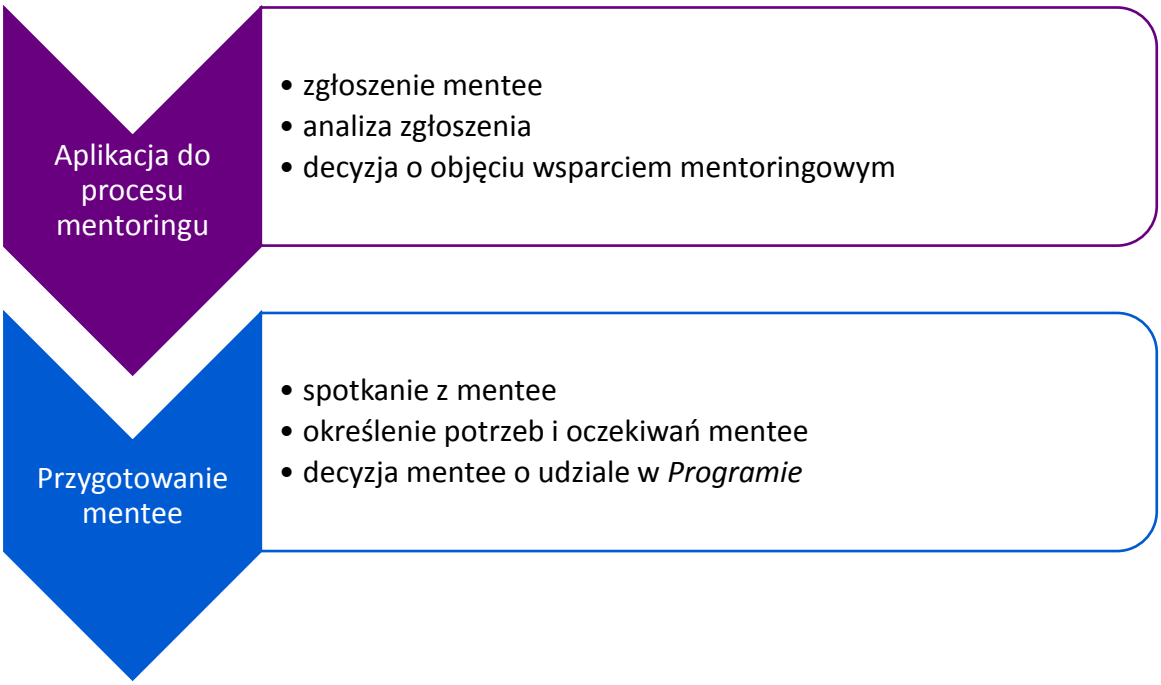
akredytowanego mentora. Szczegółowy opis akredytacji zamieszczono w dokumencie: *System akredytacji mentorów i instytucji wsparcia start-up kobiet.*

Certyfikowany oraz akredytowany mentor powinien przygotować swoją wizytówkę (opis siebie), która będzie prezentowana osobie potrzebującej wsparcia mentoringowego i szukającej odpowiedniego dla siebie mentora. Zaleca się by *Instytucja Wsparcia Start-up Kobiet* opublikowała informacje o mentorze na stronie internetowej.

Wizytówka mentora powinna zawierać przede wszystkim opis wiedzy (wykształcenia) i doświadczenia biznesowego mentora oraz wskazanie obszarów, w których mentor mógłby szczególnie wspomóc mentee (specjalizacja mentorska). Mentor wskazuje miejscowość, region, w którym byłyby gotowy prowadzić mentoring. Ważnym elementem jest także dodanie informacji dotyczących życia prywatnego mentora (itp. zainteresowania, pasje, motto życiowe, rodzina). Warto dodać do tego opisu również zdjęcie mentora. Wzór wizytówki mentora stanowi Załącznik 7.

III. Procedura zgłaszania się mentee do udziału w *Programie mentoringu*

Poniżej opisano procedurę zgłaszania się kobiet rozpoczynających lub prowadzących własną działalność gospodarczą do *Programu mentoringu.* Zamieszczono także opis sposobu przygotowania mentee do udziału w sesjach mentoringowych.



Rysunek 4. Schemat procedury zgłaszania się mentee do *Programu mentoringu*

Procedura zgłaszania się mentee składa się z dwóch części: 1) Aplikacja do procesu mentoringu i 2) Przygotowanie mentee.

1. Aplikacja do procesu mentoringu

Kobiety zamierzające rozpocząć lub prowadzące własną działalność gospodarczą (do 1 roku) i potrzebujące wsparcia mentoringowego mogą zgłosić się do *Programu*, wypełniając *Formularz aplikacyjny mentee* (Załącznik 8). Formularz należy przesłać do *Instytucji Wsparcia Start-up Kobiet.* Pełna lista tych instytucji dostępna jest na stronie internetowej

www.mentor.oic.lublin.pl. Zaleca się, aby *Formularz aplikacyjny mentee* można było wypełnić i wysłać za pośrednictwem strony internetowej.

Formularz aplikacyjny zawiera dane kontaktowe, opis planowanej lub prowadzonej działalności gospodarczej przez kobietę chcącą wziąć udział w procesie mentoringu oraz opis jej motywacji do uczestniczenia w procesie mentoringu i oczekiwania względem mentora.

Przedstawiciel *Instytucji Wsparcia Start-up Kobiet* analizuje otrzymany formularz aplikacyjny od kobiety zainteresowanej wsparciem mentoringowym, pod kątem zasadności udzielania tego wsparcia (zgodnie z wytycznymi projektu, w ramach którego jest ono realizowane; ze względu na realność oczekiwań). Po pozytywnej decyzji należy przygotować kandydatkę do procesu mentoringu. W przypadku decyzji negatywnej należy przekazać tę informację kandydatce drogą mailową, wskazując powody odmowy objęcia wsparciem mentoringowym.

2. Przygotowanie mentee

Przedstawiciel *Instytucji Wsparcia Start-up Kobiet* po pozytywnej odpowiedzi na zgłoszenie od kobiety zainteresowanej wsparciem mentoringowym, proponuje jej spotkanie, na którym wyjaśnia istotę i zasady mentoringu biznesowego, omawia zasady funkcjonowania i dalsze kroki *Programu*. Spotkanie to może być prowadzone indywidualnie lub z grupą kobiet, chcących skorzystać z mentoringu.

Ważnym elementem tego spotkania jest doprecyzowanie potrzeb i oczekiwań – wypełnienie *Formularza oczekiwań mentee* (Załącznik 9). Formularz ten zawiera opis potrzeb, obszarów wsparcia istotnych dla kobiety, zgłaszającej się do *Programu* oraz formalnych aspektów mentoringu (forma kontaktu, częstotliwość, miejsce).

Na końcu spotkania ważne jest ostateczne podjęcie decyzji przez kobietę, zgłaszającą się do *Programu*, czy ta forma wsparcia jej odpowiada i czy akceptuje warunki według których jest ono udzielane. Bywa, że osoby zgłaszające się do *Programu mentoringu* nie są świadome jak wygląda ta forma wsparcia, na czym polega i z czym się wiąże. Dlatego

spotkanie, o którym tu mowa, powinno kłaść silny akcent na wyjaśnienie idei mentoringu, tak, aby po jego zakończeniu zgłaszająca się kobieta mogła podjąć decyzję, co do dalszej chęci uczestnictwa w *Programie*.

IV. Procedura parowania mentee-mentor

Bardzo ważnym etapem całego *Programu* jest wybór mentora przez mentee, czyli tak zwane parowanie mentor-mentee (por. Jeran, 2013). W *Programie* przewidziano dwie ścieżki parowania: drogą elektroniczną oraz na podstawie spotkań „twarzą w twarz". Ta druga ścieżka jest szczególnie polecana, jednak z uwagi na kwestie organizacyjne dopuszczalne jest również pierwsze rozwiązanie.

Rysunek 5. Schemat doboru mentor-mentee

<u>Ścieżka 1. Procedura parowania mentor-mentee drogą elektroniczną.</u>

Mentee na podstawie opisów, opracowanych przez mentorów (Załącznik 7) i zamieszczonych na stronie internetowej wybiera 3 mentorów, z którymi chciałby współpracować i ranguje ich pod względem własnych preferencji: 1. Najbardziej preferowany mentor, 2. Drugi preferowany, 3. Ostatni preferowany. Do mentora wybranego na pierwszym miejscu (pod warunkiem, że aktualnie nie prowadzi więcej niż dwóch procesów mentoringowych oraz oczekiwania mentee nie przekraczają deklarowanego przez mentora wymiaru pracy) przedstawiciel *Instytucji Wsparcia Start-up Kobiet* wysyła

informację o mentee (*Formularz oczekiwań mentee* – Załącznik 9) z prośbą o objęcie wsparciem mentoringowym. Jeśli mentor wyrazi zgodę na prowadzenie mentoringu z tą osobą, dochodzi do spotkania obu osób „twarzą w twarz", na którym zapoznają się. Mentee przedstawia się i mówi o swoich oczekiwaniach. Mentor również się przedstawia i pokazuje obszary, w których odnosi sukcesy. Po tym spotkaniu zapoznawczym mentee podejmuje ostateczną decyzję o wejściu w proces mentoringowy. Jeśli decyzja jest pozytywna rozpoczyna się współpraca mentora z mentee – odbywa się sesja wstępna. Procedurę tę szczegółowo opisano poniżej.

W sytuacji, gdy mentor wybrany jako najbardziej preferowany przez mentee jest aktualnie zbyt obciążony pracą lub nie wyrazi zgody na współpracę, bądź mentee po pierwszym, zapoznawczym spotkaniu nie będzie chciał pracować z mentorem, wysyłana jest informacja z prośbą o objęcie wsparciem mentoringowym do drugiego preferowanego mentora. Dalsza procedura jest identyczna jak opisana powyżej. Gdy sytuacja się powtórzy prośba o pracę z mentee wysyłana jest do trzeciego wybranego mentora. Gdy żaden z trzech wybranych mentorów nie podejmie lub nie będzie mógł podjąć współpracy z mentee, osoba objęta wsparciem proszona jest o ponowny wybór trzech innych mentorów i procedura parowania zostaje powtórzona.

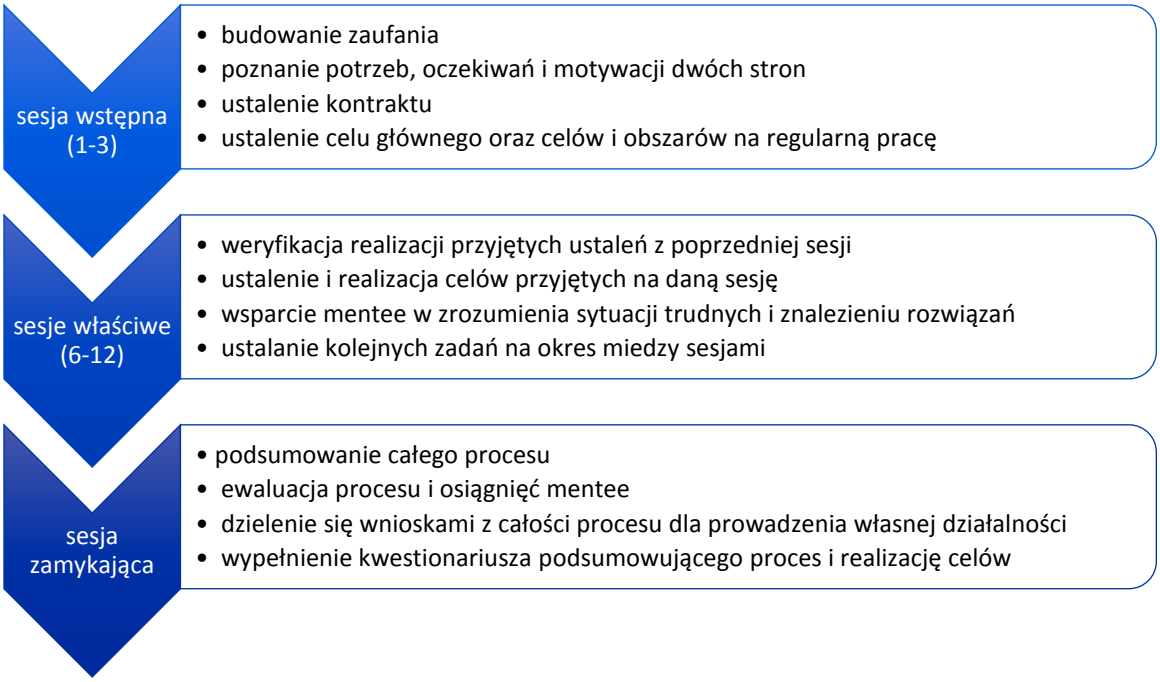
Ścieżka 2. Procedura parowania mentor-mentee poprzez spotkania „twarzą w twarz".

W pierwszym kroku drugiej ścieżki przedstawiciel *Instytucji Wsparcia Start-up Kobiet* organizuje wspólne spotkanie mentorów oraz kobiet, zainteresowanych wsparciem mentoringowym. Na tym spotkaniu mentorzy przedstawiają się na forum, a mentee przedstawiają się w pięciominutowej rozmowie indywidualnej z każdym mentorem. Dodatkowo w sali, w której odbywa się spotkanie, na tablicy zamieszczone powinny być informacje (zdjęcie + opis) o wszystkich mentorach. Po tym spotkaniu mentee podejmuje decyzję o wyborze trzech mentorów, z którymi chciałby współpracować. Każdy mentor otrzymuje informacje od przedstawiciela *Instytucji Wsparcia Start-up Kobiet*, przez kogo został wybrany jako najbardziej preferowany (wraz z Załącznikiem 9 – *Formularz oczekiwań mentee*). Mentor wybiera maksymalnie dwóch mentee, z którymi chciałby współpracować. Zaleca się, aby mentor nie prowadził jednocześnie więcej niż dwóch procesów mentoringowych. W sytuacji, gdy któryś z mentee nie został wybrany przez mentora, prośba

o objęcie wsparciem jest wysłana do kolejnych wybranych mentorów (pod warunkiem, że nie współpracują oni już z dwoma mentee). Analogicznie jak w ścieżce pierwszej, gdy żaden z trzech wybranych mentorów nie podejmie lub nie będzie mógł podjąć współpracy z podopiecznym, mentee proszony jest o ponowny wybór trzech innych mentorów i procedura parowania zostaje powtórzona.

V. Proces mentoringu

W niniejszym rozdziale zdefiniowano przebieg i sposób organizacji sesji mentoringowych w ramach procesu mentoringu rozumianego jako zamknięty cykl spotkań mentora z mentee od momentu decyzji o wzajemnej współpracy i organizacji pierwszego spotkania do momentu zakończenia lub przerwania wzajemnej współpracy. Ogólny zarys przebiegu procesu przedstawia Rysunek 6.



Rysunek 6. Schemat procesu mentoringu

Proces mentoringu składa się z trzech zasadniczych części: 1) sesji wstępnych, 2) sesji właściwych oraz 3) sesji zamykającej.

1. Rozpoczęcie współpracy między mentorem a mentee

Cykl spotkań powinien rozpocząć się od sesji wstępnej, podczas której zawierany jest kontrakt oraz ustalany jest cel na cały proces mentoringu. Dzięki temu spotkaniu mentor i mentee mają szanse bliżej się poznać i przedstawić sobie nawzajem własne oczekiwania,

nastawienia, potrzeby zarówno względem całego procesu jak i drugiej strony. W zależności od potrzeb i oczekiwań mentee sesja wstępna może obejmować nawet trzy spotkania.

Spotkanie pierwsze powinno przebiegać w atmosferze bezpieczeństwa, z zapewnieniem zasad poufności i partnerstwa (por. Atkinson, Chois, 2010; Hall, 2015; Rock, Page, 2014). Jednym z efektów potwierdzających zrealizowanie zamierzonych celów na pierwszą sesję, będzie wspólne zdefiniowanie na piśmie Kontraktu, zawierającego spis zasad obowiązujących podczas trwania całego procesu, jak i po jego ustaniu, potwierdzone podpisami obydwu stron.

Kontrakt powinien zawierać zarówno:

a) Zasady budowania relacji i warunków współpracy, takie jak poufność, otwartość, dzielenie się wiedzą przez mentora czy indywidualna praca ze strony mentee między sesjami.
b) Określać formę (spotkania „twarzą w twarz", kontakt telefoniczny, mailowy, skype) i częstotliwość kontaktu między mentorem a mentee. W przypadku spotkań bezpośrednich – ustalenie miejsca spotkań.
c) Ilość wszystkich sesji oraz czas trwania poszczególnych spotkań.
d) Obowiązki stron, zasady komunikowania się między sesjami.
e) Zasady odwoływania lub przekładania spotkań (np. minimum 24 godziny przed zaplanowanym spotkaniem).
f) Cel na proces.
g) Strategie zgłaszania uwag i rozwiazywania problemów (poszczególne sesje i cały proces)
h) Możliwość i zasady wycofania się z procesu dla każdej ze stron (sytuacje wyjątkowe – konflikt interesów, przeświadczenie mentora o niewystarczającej wiedzy, względy osobiste obu stron).
i) Inne zapisy zapewniające poczucie bezpieczeństwa stron.

Przykładowy *Kontrakt współpracy mentor-mentee* zawiera załącznik 10.

Przykładowy przebieg pierwszej sesji:

1. Zapoznanie obydwu stron zawierające przedstawienie siebie, swojej sytuacji zawodowej oraz oczekiwań i potrzeb względem procesu. Zarówno mentor jak i mentee mówią o swoich doświadczeniach, kompetencjach, ewentualnie coś o rodzinie, aby zbudować pozytywne emocje.
2. Krótka rozmowa budująca zaufanie i otwierająca na tworzenie relacji. Warto tutaj już eksplorować motywację mentee do wzięcia udziału w procesie (Co go skłoniło? Dlaczego ta forma? Co go motywuje do zmian i do codziennego biznesowego wysiłku?).
3. Zdefiniowanie czym jest mentoring, jakie są specyficzne role mentora i mentee w procesie
4. Rozmowa o obawach, niepokojach, emocjach związanych z procesem i na bieżąco ich rozwiewanie poprzez jasne definiowanie zasad współpracy (wstęp do budowania kontraktu). Szczególnie należy poświęcić czas na omówienie zasady poufności, jak i istotnej roli informacji zwrotnej w trakcie trwania całego procesu.
5. Zdefiniowanie celu i obszarów współpracy (zgodność oczekiwań mentee z możliwościami mentora). Prowadzenie rozmowy pogłębiającej przez mentora w celu doprecyzowania celu i obszarów współpracy. Efektem powinna być pełna klarowność, co do tego nad czym obydwie strony będą pracować podczas sesji oraz między sesjami (mentee).
6. Zdefiniowanie wstępnych celów na najbliższe sesje ze szczególnym uwzględnieniem pierwszych zadań do wykonania dla mentee.
7. Zdefiniowanie kwestii organizacyjnych (m.in. miejsce i czas spotkań, ich częstotliwość).
8. Przyjęcie pełnego kształtu kontraktu i podpisanie wzajemnych zobowiązań.

Ważnym elementem pierwszej sesji jest wzmocnienie motywacji mentee do całego procesu oraz uzyskanie deklaracji pracy między sesjami a także zbudowanie zaufania między mentorem a mentee. Mentor powinien być szczególnie przygotowany do pierwszej sesji, gdyż decyduje ona w głównej mierze o zbudowaniu dobrej relacji, a tym samym skuteczności całego procesu (por. Atkinson, Chois, 2010).

2. Przebieg sesji właściwych

Po sesji/sesjach wstępnych rozpoczyna się praca właściwa. Być może nadal będzie potrzebny powrót do analizy motywacji, potrzeb i celów. Dlatego warto by mentor rozpoczął spotkanie od zweryfikowania przemyśleń po pierwszym spotkaniu i poprosił mentee o swobodną wypowiedź dotyczącą tego, jak się czuje w swoim biznesie i w procesie mentoringu.

Warto na tym etapie pamiętać o uważności mentora. Poza opisaną poniżej strukturą sesji mentor przede wszystkim powinien podążać za mentee zadając mu odpowiednie pytania pogłębiające lub odzwierciedlając dostrzeżone zmiany w zachowaniu lub emocjach mentee. Na wstępnym etapie, gdy mentee nie ma jeszcze śmiałości zadawania pytań lub wypowiadania się na temat własnego biznesu, aktywność ze strony mentora może być większa. Warto wtedy, by mentor skupił się na zadawaniu pytań i analizowaniu odpowiedzi udzielonych przez mentee. Powinien eksplorować zdefiniowane cele i obszary pracy przyjęte na sesje. Z czasem dynamika relacji powinna przechylić się na stronę mentee, który będzie brał coraz większą odpowiedzialność za własny biznes, będzie oczekiwał podpowiedzi konkretnych rozwiązań od mentora.

Ogólna struktura sesji będzie podobna w przypadku poszczególnych spotkań. Jednak szczegółowy jej zakres będzie zależał od:

a) Celu postawionego na sesję.
b) Bieżącej sytuacji w biznesie mentee.
c) Aktualnych sukcesów lub trudności biznesowych lub osobistych mentee.
d) Oczekiwań mentee na daną sesję.
e) Atmosfery pracy.
f) Etapu procesu rozwoju relacji między mentorem i mentee (z czasem możliwość pojawiania się większej ilości sytuacji konfliktowych).

Przykładowa struktura sesji właściwej (por. Atkinson, Chois, 2010; Rock, Page, 2014):

1. Krótkie dostrojenie się do mentee i „small talk" o aktualnej sytuacji w życiu i pracy mentee.
2. Przypomnienie jakie zadania były postawione na koniec poprzedniej sesji i odniesienie się do nich mentee. Jest to swoiste sprawozdanie z wydarzeń, działań od ostatniej sesji (bez dyrektywności i nadmiernego rozliczania). Mentor porusza tutaj

również kwestie dotyczące realizacji wyznaczonych celów. Warto rozmawiać w tym miejscu o sukcesach i porażkach – wyciągać wnioski na przyszłość.

3. Na bazie zebranych informacji i wcześniej zdefiniowanego celu na proces doprecyzowywany jest cel na sesję oraz definiowane są obszary pracy. Palące problemy mają pierwszeństwo i mogą trochę odbiegać od wcześniej ustalonych celów ogólnych. Praca nad celem może mieć formę burzy mózgów oraz pytań pogłębiających ze strony mentora.
4. Każda część zaczyna się od dopytywania i parafrazowania potrzeb mentee. Mentor diagnozuje wyrażone i niewyrażone oczekiwania i potrzeby mentee.
5. Następnie omawiane są bieżące problemy mentee w celu pogłębionego zrozumienia sytuacji, w której się znalazł.
6. Następnie mentor dobiera odpowiednią technikę lub zadaje pytania pozwalające mentee na pogłębienie zrozumienia danej sytuacji, poszerzenie perspektywy patrzenia lub odnalezienie własnego rozwiązania sytuacji trudnej.
7. Kiedy mentee wyczerpie wszystkie swoje możliwości lub pojawia się wrażenie „utknięcia” w problemie przez mentee wówczas mentor podaje swoje własne lub znane mu możliwe rozwiązania danej sytuacji. Każdorazowo to mentee decyduje, czy przyjmuje daną sugestię lub rozwiązanie. Mentor na żadnym etapie nie ma prawa narzucać mentee żadnego rozwiązania (oczywiście informuje o niezgodności z prawem lub innych zagrożeniach rozwiązania przyjętego przez mentee).
8. Następnie mentee definiuje zadania jakie wykona do kolejnej sesji w celu poprawy swojej sytuacji lub rozwiązania problemu. Sam też notuje bieżące ustalenia z mentorem.
9. Sesja pytań, co jest jeszcze problemem a czego nie było jeszcze nas sesji.
10. Podsumowanie ze strony mentee – co „wynoszę z sesji” i nad czym będę pracował w najbliższym czasie.
11. Ustalenie terminu kolejnego spotkania.
12. Pożegnanie z mentee, zadbanie o stan emocjonalny mentee przed zakończeniem spotkania (mentor powinien się upewnić, ze wszystkie wrażliwe dla mentee kwestie zostały zakończone podczas sesji, tak by mentee nie wyszedł z miejsca spotkania zbyt poruszony emocjonalnie lub z poczuciem niedomknięcia tematów).

13. Po zakończonej sesji sugeruje się sporządzenie krótkiej notatki ze spotkania przez mentora.

W trakcie poszczególnych sesji może zaistnieć sytuacja, w której mentor stwierdzi, że nie ma aktualnie wystarczająco pełnej i rzetelnej wiedzy, by pomóc w danym zagadnieniu mentee. Istnieje wówczas możliwość zaproponowania dodatkowych usług/ szkoleń/ porad/ ekspertyz itp. dla mentee (w zależności od możliwości oferowanych przez *Instytucję Wsparcia Start-up Kobiet*) za odpłatnością lub bez. Minimum w takiej sytuacji jest zaproponowanie miejsc, gdzie mentee może samodzielnie szukać pomocy (baza potencjalnie przydatnych adresów miejsc powinna być zawsze dostępna dla mentora). Szeroki opis wsparcia szkoleniowo-doradczego przedsiębiorczych kobiet zawiera dokument: *Model działania instytucji rynku pracy na rzecz start-up kobiet* (por. Zajączkowska, Gałusa, Gotowczyc, 2016).

3. Przebieg ostatniej sesji

Ostatnia sesja powinna stanowić podsumowanie całości procesu. Jeśli będzie pilna potrzeba ze strony mentee można część sesji przeznaczyć na szybką interwencję, jednak zaleca się, by ostatnia sesja służyła raczej ewaluacji całego procesu. Tym samym, podsumowaniu przez mentee własnych osiągnięć w procesie, a przede wszystkim nabytych kompetencji i poszerzonych perspektyw patrzenia na problemy w biznesie i na siebie samego.

Przykładowa struktura sesji zamykającej:

1. Przypomnienie przez mentora charakteru sesji zamykającej.
2. Zaproszenie do dzielenia się wnioskami z procesu.
3. Zaproszenie do dzielenia się swoimi przemyśleniami, wglądami, perspektywami itp.
4. Ewaluacja procesu (co pomagało a co utrudniało proces).
5. Podzielenie się najważniejszymi wnioskami i podsumowanie całości procesu.
6. Wypełnienie kwestionariusza zamykającego proces (Załącznik 11 – *Podsumowanie procesu mentoringu*) umożliwiającego porównanie celów zakładanych i osiągniętych oraz ustalenie dalszych działań rozwojowych mentee. Istnieje możliwość, by obie

strony podjęły w tym momencie decyzję, co do dalszej współpracy, zamknięcia procesu lub ponownego rozpoczęcia sesji z ustaleniem nowych celów.

4. Sesje specjalne

Jak w każdym procesie tak w przypadku relacji mentor – mentee może dochodzić do sytuacji trudnych, konfliktowych lub wręcz do impasu. Niezbędna może okazać się wtedy interwencja superwizora. Pełni on rolę nie tylko wzmacniającą, ale również może mediować w sytuacjach trudnych.

Zadanie superwizora polega na wzmocnieniu relacji mentor – mentee lub doprowadzeniu do decyzji jednej ze stron lub obydwu o zakończeniu procesu i/lub zerwaniu relacji.

Przykładowa sesja z udziałem superwizora może wyglądać następująco:

1. Superwizor wita się z obydwiema stronami i informuje o celu spotkania oraz swojej roli.
2. Jeśli aktualnie nie ma problemów w relacji mentoringowej superwizor przysłuchuje się sesji prowadzonej przez mentora. Następnie udziela feedbacku najpierw obydwu stronom, potem indywidualnie każdej ze stron a następnie prowadzi rozmowę zamykającą, podsumowującą proces danej sesji.
3. Jeśli pojawiły się problemy w relacji, wówczas superwizor prowadzi najpierw spotkania indywidualne z obydwiema stronami na osobności, weryfikuje źródła i przyczyny konfliktu po każdej ze stron, a następnie prowadzi sesję mediacji w celu ustalenia, czy dany konflikt da się skutecznie rozwiązać, czy należałoby przerwać proces (por. Larsson, 2009).

Przez cały czas superwizor zachowuje neutralność, obiektywizm i partnerstwo w relacji z obydwiema stronami. Pilnuje równowagi w wypowiedziach i przestrzeni obydwu stron. Jego celem jest przede wszystkim doprowadzenie do konsensusu lub w przypadku braku sytuacji trudnych udzielenie wzmacniającego feedbacku obydwu stronom wraz z zaleceniami dalszych działań.

VI. Zamykanie procesu mentoringu

Poniżej przedstawione zostaną zasady dotyczące zamykania procesu mentoringu. Aby proces mógł zostać oceniony jako efektywny ważne jest by mentor i mentee dokonali wspólnej jego oceny. Dlatego podczas sesji zamykającej wspólnie analizują proces, jego jakość, a co najważniejsze, efekty uzyskane w jego wyniku. Pomocne może być przy tym wypełnienie formularza *Podsumowania procesu mentoringu* (Załącznik 11). Arkusz ten zawiera między innymi: podsumowanie realizacji celów zakładanych na proces, ewaluację procesu pod kątem jakości współpracy mentor – mentee, najważniejsze odkrycia i wnioski mentee, sugestie mentora co do dalszej pracy mentee oraz dodatkowe potrzeby zgłaszane przez mentee (por. Woźniak, 2012).

Kiedy można uznać, że proces przyniósł zakładane rezultaty:

- Cele na proces, jak i na poszczególne sesje zostały w większości zrealizowane (ocena zależy od założeń stawianych na początku procesu).
- Mentee jest samodzielny w działaniu w obszarach podlegających pracy.
- Poszerzyła się perspektywa patrzenia na biznes, jak i na samego siebie w roli przedsiębiorcy.
- Mentee nie widzi potrzeby dalszej pracy w procesie mentoringowym.

Ważne jest by ocenie podlegały nie tylko efekty procesu, ale również forma jego prowadzenia. Dzięki dzieleniu się doświadczeniem, dyskutowaniu nad warunkami wzmacniającymi i osłabiającymi proces możliwe jest wyprowadzenie wniosków dla dalszej pracy zarówno mentora jak i mentee.

Jeśli mentee widzi dalszą potrzebę pracy nad sobą nie oznacza to, że proces nie został zakończony pomyślnie. Może być tak, że poszerzona perspektywa i świadomość mentee skłania go do dalszego rozwoju osobistego.

Ważne jest by mentee w wyniku procesu poczuł się wzmocniony i miał poczucie uzyskanego wsparcia. Poszerzył zasoby skutecznego rozwiązywania problemów biznesowych. Wskazane jest również, by proces zakończył się planem dalszych działań

rozwojowych, tak by efekty procesu zostały wzmocnione i utrwalone w postaci dalszych działań mentee.

O zamknięciu procesu decydują obydwie strony. Sam czas trwania procesu jest określony w kontrakcie, jednak obydwie strony mogą chcieć pod wpływem doświadczeń ten proces skrócić, wydłużyć lub zamknąć.

VII. Wsparcie procesu mentoringu

Nad prawidłowym przebiegiem procesu mentoringu czuwa superwizor. To osoba, która zna zasady prowadzenia mentoringu i przebieg sesji mentoringowych, zna rolę mentora i mentee oraz potrafi obiektywnie oceniać relacje zachodzące między nimi i udzielać konstruktywnych informacji zwrotnych. Ponadto potrafi rozwiązywać konflikty i mediować. Superwizora cechuje wysoka inteligencja emocjonalna i kompetencje interpersonalne.

Rola superwizora:

- wsparcie,
- udzielanie informacji zwrotnej,
- wspieranie rozwoju,
- ewaluacja procesu mentoringu.

Superwizor może spotykać się indywidualnie z menteee lub mentorem, wspólnie z mentee i mentorem oraz z grupą mentorów lub mentee.

Superwizor włącza się w proces mentoringu w sytuacjach konfliktowych, kryzysowych. Bierze udział w sesjach specjalnych, opisanych powyżej. O wsparcie superwizora może poprosić zarówno mentor, jak i mentee. W takich sytuacjach superwizor spotyka się razem z mentorem i mentee i wspólnie omawiają zaistniałą sytuację. Superwizor odgrywa istotną rolę przy konieczności zmiany mentora dla mentee. Dba o zamknięcie i podsumowanie procesu mentoringowego i prawidłowe otwarcie współpracy z nowym mentorem.

Superwizor jest także wsparciem dla mentora w jego rozwoju kompetencji mentorskich – może analizować przeprowadzone sesje (relacjonowane przez mentora lub nagrane), udzielać informacji zwrotnych, służyć radą, wskazywać na mocne strony oraz obszary do dalszego rozwoju.

Bibliografia

Atkinson, M., Chois, R. T. (2010). *Sztuka i nauka coachingu. Krok po kroku*., t 2, Warszawa: Wydawnictwo New Dawn.

Gharibi, S., Danesh, S. Y. S., & Shahrodi, K. (2012). Explain the effectiveness of advertising using the AIDA model. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, *4*(2), 926-940.

Hall, L. (2015). *Uważny coaching. Jak uważność może zmienić twoją praktykę coacha.* Warszawa: Co&Me Publishing.

Jeran, A. (2013). *Przewodnik po mentoringu*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy.

Larsson, L. (2009). *Porozumienie bez przemocy w mediacjach. Jak być trzecią stroną w konflikcie*, Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.

Luecke R., (2006). *Coaching i mentoring, jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.

Rock, D., Page, L. J. (2014). *Fundamenty coaching. Neurobiologia a skuteczna praktyka.* Warszawa: Co&Me Publishing.

Sidor-Rządkowska, M. (red.) (2014). *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków.* Warszawa: Wolters Kluwer Polska.

Sołtys, A., Tarkowska, M. (2008), *Mentoring w praktyce. Ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych*, Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

Woźniak, J. (2012). *Ocenianie efektów szkolenia. Czyli metody i problemy ewaluacji.* Sopot: GWP.

Zajączkowska, A., Gałusa, H., Gotowczyc, A. (2016). Vademecum mentoringu. Wiedza w pigułce. Gdańsk: Fundacja Forum Mentorów AHA EFFECT.

Załączniki do *Programu*

Załącznik 1. Kodeks Etyczny Mentora

Poniższy Kodeks Etyczny Mentora ustanawia oczekiwania wobec najlepszych praktyk wobec mentoringu oraz promuje rozwój doskonałości mentoringowej. Celem Kodeksu Etycznego jest:

- Dostarczenie adekwatnych wskazówek, określenie odpowiedzialności oraz możliwych do wyegzekwowania standardów postępowania Mentora w pracy z Klientem, nazywanym w Kodeksie Mentee.
- Określenie jak Mentor powinien postępować, zachowywać się i działać w czasie pracy z Klientem.
- Podkreślenie istoty rozwoju zawodowego oraz osobistego Mentora.

1. Mentor zawsze wykonuje swoje zadania/zobowiązania w zakresie mentoringu na najwyższym poziomie. W sposób jasny i jednoznaczny przedstawia swoje prawdziwe kwalifikacje i kompetencje. Podejmuje się tylko tych czynności, co do których posiada kwalifikacje potwierdzone odpowiednimi zaświadczeniami, certyfikatami lub innymi dokumentami i doświadczeniem praktycznym.
2. Mentor w sytuacji braku kompetencji/ wystarczającej wiedzy stara się zaproponować doradztwo z zewnątrz, instytucję, która może pomóc i profesjonalnie rozwiązać problem Mentee.
3. Mentor zobowiązuje się każdorazowo do dzielenia się wiedzą oraz pracy w oparciu o własne doświadczenie, pasję, otwartość na różnorodność i wyzwania.
4. Mentor poprzez budowanie zaufania, uważność, zainteresowanie, autentyczność, szczerość i cierpliwość okazuje osobie mentorowanej, zwanej dalej Mentee, szacunek i buduje partnerską relację.
5. Przed rozpoczęciem procesu mentoringu Mentor zawiera kontrakt z Mentee i zawsze go przestrzega. Kontrakt szczegółowo omawia pełnione w relacji mentoringowej role, zakres odpowiedzialności, praw i obowiązków wszystkich zaangażowanych

w mentoring osób. Mentor powinien zawsze upewnić się, że Mentee zna i w pełni rozumie warunki kontraktu.

6. Niedopuszczalne jest wnikanie przez Mentora w poufne, osobiste sprawy Mentee i wykorzystywanie ich z pozycji autorytetu do innych celów niż cele Mentee.
7. Mentor rozpoczynając współpracę z Mentee jest zobowiązany do uzgodnienia celu i zakresu swoich działań we współpracy z Mentee. Ustalenia te mogą ulec zmianie w trakcie dalszej współpracy Mentor-Mentee.
8. Ostateczne zaakceptowanie celu mentoringu, sposobów działania i podejmowania decyzji oraz wdrażania rozwiązań w życie zawsze pozostaje neutralnym wyborem Mentee.
9. Mentor każdorazowo w kontakcie z Mentee szanuje jego wartości i przekonania oraz prawo do podejmowania własnych decyzji. Może sugerować Mentee rozwiązania, o ile te są zgodne z wyznaczonym przez Mentee celem i Kodeksem Etycznym Mentora.
10. Mentor wystrzega się postępowania stwarzającego ryzyko zagrożenia wartości cenionych przez Mentee, a także okazji do błędnej interpretacji podawanych informacji. Każdorazowo w przypadku wątpliwości Mentor upewnia się, czy informacje przez niego przekazane zostały właściwie zrozumiane przez Mentee.
11. Mentor szanuje wybory Mentee i nie może ich negować, ma natomiast obowiązek wskazywać Mentee możliwe konsekwencje różnych opcji decyzyjnych.
12. Mając na uwadze rozwój Mentee i realizację jego celów Mentor jest zobowiązany udzielać Mentee konstruktywnych informacji zwrotnych.
13. Mentor ściśle przestrzega poufności informacji pochodzących od Mentee chyba, że wymagania wynikające z litery prawa lub innych przepisów nadrzędnych będą nakazywały ujawnienie tych informacji.
14. Mentor ma obowiązek wyznaczać granice i standardy pracy w procesie mentoringu, tak aby wyeliminować potencjalne konflikty interesów jakie mogą pojawić się w trakcie spotkań mentoringowych. Unika konfliktu interesów, wynikających z roli Mentora i innych pełnionych funkcji. Mentor mając na uwadze zachowanie etyczne i zaufanie w relacji mentoringowej otwarcie ujawnia każdy taki konflikt.

15. Mentor szanuje decyzję Mentee o rezygnacji z dalszego procesu mentoringu i nie stosuje manipulacji w celu nakłonienia Mentee do zmiany zdania.
16. Mentor nie wchodzi w relacje intymne z Mentee.
17. Mentor ma obowiązek ciągłego rozwoju swoich umiejętności zawodowych oraz kompetencji miękkich przekładających się na skuteczność współpracy Mentor-Mentee.

Załącznik 2. Formularz aplikacyjny dla kandydata na mentora

Imię i nazwisko kandydata na mentora:	
Wiek:	Płeć:
Ilość lat doświadczenia w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej lub zarządzania firmą:	
Telefon:	Adres e-mail:
Wykształcenie (rok ukończenia, nazwa szkoły/uczelni, kierunek/profil):	
Odbyte kursy i szkolenia (nazwa, czas trwania):	
Charakterystyka doświadczenia zawodowego (nazwa firmy/organizacji, stanowisko, rodzaj wykonywanych obowiązków, długość pracy):	
Jakie były w Pani/Pana dotychczasowej karierze zawodowej największe sukcesy?	
Dlaczego chciał(a)by Pan/i zostać mentorem?	

Na skali od 1 (bardzo niski) do 10 (bardzo wysoki) proszę ocenić, jaki jest Pani/Pana poziom kompetencji w następujących obszarach:	
• Wiedza i umiejętności związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, orientacja w przepisach prawnych niezbędnych w prowadzeniu biznesu.	1 –2 –3 –4 –5 –6 – 7 – 8 – 9 –10
• Znajomość podstawowych reguł i zasad ekonomicznych, w tym dotyczących planowania biznesowego, umiejętności zarządzania finansami przedsiębiorstwa.	1 –2 –3 –4 –5 –6 – 7 – 8 – 9 –10
• Znajomość narzędzi marketingowych, budowanie odpowiedniego wizerunku firmy. Definiowanie rynku, identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów, budowanie oferty.	1 –2 –3 –4 –5 –6 – 7 – 8 – 9 –10
• Znajomość funkcji zarządzania organizacją i podstawowych narzędzi wykorzystywanych do ich realizacji.	1 –2 –3 –4 –5 –6 – 7 – 8 – 9 –10
• Wiedza i umiejętności zawodowe związane z branżą prowadzenia działalność gospodarczą.	1 –2 –3 –4 –5 –6 – 7 – 8 – 9 –10
Na skali od 1 (zdecydowanie nie) do 10 (zdecydowanie tak) proszę ocenić, w jakich obszarach mogła/mógłby Pani/Pana wspomóc inne osoby podczas sesji mentoringowych:	
• Prowadzenie biznesu	1 –2 –3 –4 –5 –6 – 7 – 8 – 9 –10
• Ekonomia i księgowość	1 –2 –3 –4 –5 –6 – 7 – 8 – 9 –10
• Marketing i reklama	1 –2 –3 –4 –5 –6 – 7 – 8 – 9 –10
• Zarządzanie	1 –2 –3 –4 –5 –6 – 7 – 8 – 9 –10
• Kwestie merytoryczno-zawodowe	1 –2 –3 –4 –5 –6 – 7 – 8 – 9 –10
Proszę wpisać, w jakich innych obszarach, których nie wymieniono powyżej, mógłby Pan/i wspomóc inne osoby podczas sesji mentoringowych?	
Jakie są Pani/Pana oczekiwania od osoby, uczestniczącej w sesji mentoringowej?	

W jakiej miejscowości lub regionie Polski mogłaby Pani/ mógłby Pan ewentualnie w przyszłości prowadzić mentoring?
Jak dużo czasu w ciągu miesiąca był(a)by w stanie Pan/i poświęcić na prowadzenie sesji mentoringowych? (proszę wskazać w godzinach): …….. godzin
Czy byłby Pan/Pani skłonny(a) realizować wsparcie mentoringowe w postaci wolontariatu? ☐ Tak ☐ Nie

……

Data i podpis kandydata na mentora

Załącznik 3. Schemat rozmowy selekcyjnej z kandydatem na mentora

Schemat rozmowy selekcyjnej wraz z przykładowymi pytaniami/poleceniami

1) Powitanie, przedstawienie osób uczestniczących w rozmowie, prezentacja instytucji organizującej mentoring;
2) Przedstawienie się kandydata na mentora (Proszę powiedzieć coś o sobie)
3) Prezentacja podstawowych informacji na temat mentoringu (Skąd pomysł; Czym dokładnie jest; Dlaczego jest istotny dla osób rozpoczynających działalność; Sposób pracy mentora z mentee);
4) Weryfikacja doświadczenia zawodowego kandydata (Proszę powiedzieć coś o swoim doświadczeniu zawodowym? Jak długo pracował/a Pan/i w firmie X? Jakie umiejętności dzięki tej pracy Pan/Pani nabył/a? Dlaczego zrezygnował/a Pan/i w pracy z firmy? Od jak dawna prowadzi Pan/i własną działalność gospodarczą? Co było dla Pana/Pani największym wyzwaniem w tym obszarze?);
5) Weryfikacja kursów i szkoleń, w jakich uczestniczył kandydat (W jakich szkoleniach, kursach do tej pory Pan/i uczestniczył/a? Jaką wiedzę umiejętności dzięki nim udało się Panu/Pani nabyć? W jakich obszarach tą wiedzę udało się już wykorzystać?);
6) Określenie obszarów biznesowych, w których mentor mógłby się specjalizować i wspierać mentee (Jaką swoją wiedzę i umiejętności mógłby Pan/i przekazać podczas mentoringu? W jakich obszarach prowadzenia działalności gospodarczej czuje się Pan/i najlepiej?; Czym chciałby się Pan/i podzielić z mentee?);
7) Określenie pod jakimi warunkami kandydat chciałby prowadzić mentoring (Jak często mógłby Pan/i spotykać się z podopiecznymi? Jaką formę kontaktów by Pan/Pani preferował/a: bezpośredni czy pośredni np. telefon, skype, e-mail? W jakich miejscowościach, regionach kraju mógłby/mogłaby Pani realizować sesje mentoringowe? Z jakimi osobami chciał(a)by Pan/i pracować a jakich wolał(a) uniknąć? W jakim obszarze biznesowym mógłby/mogłaby Pan/Pani doradzać? Na jakich zasadach finansowych? Czy dopuszcza Pani/Pan pracę na zasadzie wolontariatu?);
8) Poznanie oczekiwań kandydata na mentora w obszarze wsparcia, które potrzebuje, aby zacząć realizować mentoring (Czego najbardziej obawia się Pan/Pani w przypadku

podjęcia się pracy jako mentor? Jak się Pani/Panu wydaje, które z kompetencji warto byłoby u Pani/Pana rozwinąć przed rozpoczęciem pracy w charakterze mentora? Czy są jakieś obszary, w których chciał(a)by się Pan/i dokształcić? Jakich informacji na temat mentoringu jeszcze Pan/i potrzebuje, aby pracować z podopiecznym/i?);

9) Ocena potrzeby udziału w *Szkole Mentorów* oraz rodzaju cyklu szkolenia (Czy chciałby Pan/i poszerzyć swoje kompetencje poprzez udział w Szkole Mentorów? Jakie zagadnienia chciał(a)by Pan/i poznać w ramach takiego kursu? W warsztatach z jakich umiejętności miękkich chciał(a)by Pan/i uczestniczyć?
10) Zakończenie rozmowy i wskazanie dalszych działań.

Załącznik 4. Arkusz oceny kandydata na mentora

Imię i nazwisko kandydata na mentora:
Czy kandydat spełnia minimalne warunki, aby zostać mentorem (5 lat doświadczenia zawodowego w prowadzeniu działalności gospodarczej/zarzadzaniu, sukcesy w pracy zawodowej)? ☐ Tak ☐ Nie (dlaczego?)
Obszary, w których osoba mogłaby wspierać mentee podczas mentoringu:

Ocena poziomu kompetencji miękkich

Wymiar	Poziom	Uwagi
Komunikatywność	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Budowanie zaufania	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Empatia	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Sumienność	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Otwartość na uczenie się	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Przywództwo	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Rozwiązywanie problemów	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Kreatywność	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Dojrzałość osobista	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	

Etyczność	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	

Ocena poziomu kompetencji w wybranych obszarach prowadzenia działalności gospodarczej

Obszar	Poziom	Uwagi
• Prowadzenie biznesu	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
• Ekonomia i księgowość	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
• Marketing i reklama	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
• Zarządzanie	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
• Kwestie merytoryczno-zawodowe	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	

Kompetencje, które kandydat na mentora powinien rozwinąć

Obszar umiejętności miękkich:	Obszar prowadzenia działalności gospodarczej:

Czy kandydat ma predyspozycje do pracy w charakterze mentora?

☐ Tak

☐ Nie (dlaczego?)

Propozycja dalszej ścieżki rozwoju w ramach *Programu mentoringowego* (np. udział w *Szkole Mentorów* lub specyficznych kursach/szkoleniach);
Uwagi:
Data i podpis osoby oceniającej:

Załącznik 5. Protokół rozmowy z kandydatem na mentora

UWAGA!!! Informacje wpisywane do poniższej tabeli powinny bazować na rozmowie selekcyjnej oraz być uzgodnione w przez wszystkich członków komisji oceniającej kandydata.

Imię i nazwisko kandydata na mentora:		
Data przeprowadzenia rozmowy:		
Czy kandydat spełnia minimalne warunki, aby zostać mentorem (5 lat doświadczenia zawodowego w prowadzeniu działalności gospodarczej/zarzadzaniu, sukcesy w pracy zawodowej)? ☐ Tak ☐ Nie (dlaczego?)		
Obszary, w których osoba mogłaby wspierać mentee podczas mentoringu:		
Ocena poziomu kompetencji miękkich		
Wymiar	Poziom	Uwagi
Komunikatywność	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Budowanie zaufania	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Empatia	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Sumienność	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Otwartość na uczenie się	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Przywództwo	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Rozwiązywanie problemów	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	

Kreatywność	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Dojrzałość osobista	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
Etyczność	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	

Ocena poziomu kompetencji w wybranych obszarach prowadzenia działalności gospodarczej

Obszar	Poziom	Uwagi
• Prowadzenie biznesu	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
• Ekonomia i księgowość	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
• Marketing i reklama	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
• Zarządzanie	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	
• Kwestie merytoryczno-zawodowe	☐ niezadowalający ☐ przeciętny ☐ zadowalający	

Kompetencje, które kandydat na mentora powinien rozwinąć

Obszar umiejętności miękkich:	Obszar prowadzenia działalności gospodarczej:

Czy kandydat ma predyspozycje do pracy w charakterze mentora?

☐ Tak

☐ Nie (dlaczego?)

Czy kandydat mógłby prowadzić mentoring w formie wolontariatu? ☐ Tak ☐ Nie (dlaczego?)
Propozycja dalszej ścieżki rozwoju w ramach Programu mentoringu: ☐ *Szkoła Mentorów* – pełny program (Moduł I i II) ☐ *Szkoła Mentorów* – Moduł I Metodyka mentoringu ☐ Inne kursy/ szkolenia, jakie?:
Uwagi:
Podpis wszystkich członków komisji:

Załącznik 6. Indywidualny Plan Rozwoju Mentora

Imię i nazwisko kandydata na mentora:	

Cel	Sposób realizacji celu*	Czas realizacji	Efekt zrealizowania celu	Uwagi

*możliwe są tu do wyboru następujące kategorie: 1 - kurs/szkolenie; 2 - Szkoła Mentorów; 3 - analiza literatury; 4 - inna forma (jaka?)

……

Data i podpis kandydata na mentora

Załącznik 7. Wizytówka mentora

Imię i nazwisko mentora:
☐ Certyfikowany mentor ☐ Akredytowany mentor
Wykształcenie:
Doświadczenie biznesowe:
Specjalizacja mentorska:
Miejscowość/ region, w którym może prowadzić mentoring:
Prywatnie:

Wyrażam zgodę na zamieszczenie powyższych informacji na stronie internetowej www.mentor.oic.lublin.pl oraz przedstawianie ich osobom, chcącym skorzystać z mentoringu.

…….

Data i podpis mentora

Załącznik 8. Formularz aplikacyjny mentee

Imię i nazwisko:	
Wiek:	Płeć:
☐ Zamierzam rozpocząć własną działalność gospodarczą ☐ Prowadzę własną działalność gospodarczą: ☐ Do 1 roku ☐ Powyżej 1 roku	
Miejsce zamieszkania:	
Telefon:	E-mail:
Opis planowanej/ prowadzonej działalności gospodarczej:	
Powód zgłoszenia się po wsparcie mentoringowe:	
Oczekiwania wobec mentora:	

.....

Data i podpis

Załącznik 9. Formularz oczekiwań mentee

Imię i nazwisko:
Trudności doświadczane, związane z działalnością gospodarczą:
Oczekiwana tematyka sesji mentoringowych:
Oczekiwana forma prowadzenia sesji mentoringowych: ☐ Spotkania „twarzą w twarz” ☐ Skype, telefon ☐ Pierwsze spotkanie „twarzą w twarz”, kolejne: skype, telefon. ☐ Inna, jaka?
Częstotliwość sesji mentoringowych: ☐ Raz w tygodniu ☐ Dwa razy w miesiącu ☐ Raz w miesiącu ☐ Inna, jaka?

……

Data i podpis

Załącznik 10. Kontrakt współpracy mentor-mentee

KONTRAKT PROCESU MENTORINGU	
Data sporządzenia kontraktu:	
Imię i nazwisko mentora:	Imię i nazwisko mentee:
Zasady obowiązujące w czasie trwania procesu mentoringowego:	
Forma spotkań: ☐ Spotkania „twarzą w twarz” (gdzie? ……) ☐ Skype, telefon ☐ Pierwsze spotkanie „twarzą w twarz”, kolejne: skype, telefon ☐ Inne formy kontaktu ……	
Częstotliwość spotkań: ☐ Raz w tygodniu ☐ Dwa razy w miesiącu ☐ Raz w miesiącu ☐ Inna częstotliwość ……..	
Liczba sesji:	Czas trwania pojedynczej sesji:
Osoba odpowiedzialna za umawianie sesji:	
Obowiązki każdej ze stron	
Mentor	Mentee

Zasady odwoływania lub przekładania spotkań:	
Zasady wycofania się obu stron z procesu mentoringu:	
CEL na proces mentoringu:	
Podpis mentora:	Podpis mentee:

Załącznik 11. Podsumowanie procesu mentoringu

OBSZAR	USPÓJNIONE REFLEKSJE MENTORA I MENTEE
Stopień realizacji celów *[cele zakładane vs cele osiągnięte]*	
Ewaluacja procesu *(ocena współpracy między mentorem a mentee; sugestie na przyszłość usprawniające proces)*	
Najważniejsze odkrycia mentee	
Najważniejsze wnioski dla prowadzenia własnej działalności gospodarczej przez mentee	
Sugestie mentora dla dalszej pracy przez mentee *(decyzja, czy jest to ostatnie spotkanie, czy wskazana jest kontynuacja procesu; na co jeszcze mentee powinien zwrócić uwagę w dalszym prowadzeniu działalności)*	
Potrzeby zgłaszane przez mentee odnośnie dalszego wsparcia	
Podpis mentora:	Podpis mentee:

Słownik pojęć

Mentoring biznesowy – rodzaj wsparcia bazujący na relacji miedzy osobą rozpoczynającą a prowadzącą własną działalność gospodarczą (lub posiadającą doświadczenie w zarządzaniu), które zaangażowane są w proces doradczy, udzielanie rad, informacji i wskazówek dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej (przez odpowiednio do tego przygotowanego mentora biznesu) oraz w proces wspomagający rozwój i odkrywanie tkwiącego w człowieku nieuświadomionego potencjału i talentu. Proces ten może być realizowany w formie: mentoringu indywidulanego, mentoringu grupowego, e-mentoringu oraz intermentoringu.

Mentor biznesu – osoba prowadząca przez minimum 5 lat działalność gospodarczą (lub menadżer wyższego szczebla), odnosząca sukces w prowadzaniu firmy (w zarządzaniu) i posiadająca odpowiednią wiedzę, umiejętności, które wzmacniane własnym autorytetem i doświadczeniem chce przekazać swojemu podopiecznemu rozpoczynającemu prowadzenie firmy lub napotykającemu trudności związane z prowadzeniem działalności gospodarczej (por. Luecke, 2006; Sidor-Rządkowska, 2014).

Mentee – osoba w procesie mentoringu, która dzięki wiedzy, umiejętnościom, doświadczeniom, wskazówkom i unikatowym rozwiązaniom przekazywanym jej przez mentora biznesu jest ukierunkowywana, przygotowywana do radzenia sobie z trudnościami lub rozwiązywania problemów pojawiających się w trakcie zakładania i/lub prowadzenia własnej firmy.

Superwizor – czuwa nad prawidłowym przebiegiem procesu mentoringu. To osoba, która zna zasady prowadzenia mentoringu i przebieg sesji mentoringowych, zna rolę mentora i mentee oraz potrafi obiektywnie oceniać relacje zachodzące między nimi i udzielać konstruktywnych informacji zwrotnych. Ponadto potrafi rozwiązywać konflikty i mediować. Superwizora cechuje wysoka inteligencja emocjonalna i kompetencje interpersonalne.

Koordynator Systemu – instytucja zarządzająca systemem akredytacji mentorów start-up kobiet.

Instytucja Wsparcia Start-up Kobiet - instytucja rynku pracy, instytucja otoczenia biznesu lub inna instytucja realizująca usługi wsparcia start-up kobiet zgodnie z standardem określonym w systemie akredytacji mentorów start-up kobiet;

Ośrodek Szkoleniowy Mentorów – jednostki/organizacje/instytucje realizujące usługi szkolenia mentorów zgodnie ze standardem określonym w systemie akredytacji mentorów start-up kobiet;

Ośrodek Egzaminacyjny i Akredytacyjny Mentorów - jednostki/organizacje/instytucje weryfikujące umiejętności mentorskie zgodnie ze standardem określonym w systemie akredytacji mentorów start-up kobiet;

Szkoła Mentorów – cykl szkoleniowy, którego celem jest nabycie kompetencji w zakresie prowadzenia procesu i sesji mentoringowych. Szkoła Mentorów realizowana jest w formie dwóch modułów szkoleniowych: moduł I „Metodyka mentoringu" (24 h) i moduł II „Kompetencje mentora" (40 h).