



PRZEWODNIK DLA MENTORÓW

- DLA PRZEDSIĘBIORCÓW DRUGIEJ SZANSY -

2REVIVE



Projekt współfinansowany w
ramach programu Unii Europejskiej
„Erasmus+”

Wsparcie Komisji Europejskiej dla produkcji tej publikacji nie stanowi poparcia dla treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie może zostać pociągnięta do odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.

PRZEWODNIK DLA MENTORÓW

- DLA PRZEDSIĘBIORCÓW DRUGIEJ SZANSY -



NUMER PROJEKTU: 2017-1-PL01-KA202-038525

Projekt ten został sfinansowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska oraz Narodowa Agencja Programu Erasmus+ nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.

Powielanie jest dozwolone pod warunkiem podania źródła.

Autor:

INFORMO stowarzyszenia i IN DIALOGUE



We współpracy z partnerami **PROJEKTU ZREVIVE:**



WSTĘP

Niniejszy Przewodnik powstał w ramach inicjatywy "Ożywienie przedsiębiorczości drugiej szansy", projektu finansowanego przez Komisję Europejską w ramach programu Erasmus+. Numer projektu: 2017-1-PL01-KA202-038525.

Głównym celem projektu jest wspieranie rozwoju przedsiębiorców drugiej szansy, wzmocnienie ich wiary w siebie, samoświadomości i skuteczności, poprzez relację opartą na wskazywaniu drogi i mentoringu, prowadzącą do pomyślnego wznowienia działalności gospodarczej.

Przewodnik dla Mentorów to kompleksowe narzędzie skierowane do profesjonalistów biznesowych i doświadczonych przedsiębiorców chcących zostać mentorami, ośrodków szkolenia ustawicznego zajmujących się coachingiem i szkoleniem biznesmenów oraz MŚP. Jego celem jest zapewnienie niezbędnej wiedzy i umiejętności, aby potencjalni mentorzy mogli skutecznie przekazywać swoją wiedzę swoim podopiecznym. Przewodnik zapewnia odpowiednie przygotowanie mentorów, aby sprostać potrzebom i oczekiwaniom podopiecznych.

Zawartość przewodnika jest odpowiednia zarówno dla osób, które są zupełnie nowe w mentoringu, jak i dla osób z doświadczeniem, ponieważ zawiera materiały i informacje potrzebne na wszystkich poziomach mentoringu. Przewodnik jest wykonany w formacie, który pozwala na użycie go w częściach, w zależności od potrzeb użytkowników.

Ten dokument jest bezpłatny do wykorzystania i pobrania.

WPROWADZENIE

Przewodnik dla Mentorów to praktyczne narzędzie, które może być wykorzystywane w elastyczny sposób. Jeśli mentor potrzebuje konkretnych informacji, możliwe jest przejście do konkretnej części Przewodnika, aby uzyskać potrzebne informacje.

Rozdział pierwszy, **Wprowadzenie do mentoringu**, podsumowuje czym jest mentoring dla przedsiębiorców drugiej szansy, dlaczego jest potrzebny i jakie kluczowe umiejętności, role i obowiązki powinien mieć mentor.

Rozdział drugi, **Mentoring w praktyce**, przedstawia, jak powinien wyglądać mentoring w praktyce: kluczowe etapy, jak być bardziej empatycznym, jak wykrywać wyzwania stojące przed podopiecznym, jak znaleźć główny problem i opracować nowy plan poprawy, a także monitoring.

Program kursu mentoringu dla przedsiębiorców, trzeci rozdział Przewodnika, dostarcza informacji na temat możliwych modeli mentoringu, które mogą być wykorzystane podczas mentoringu, procesu radzenia sobie ze stygmatyzacją porażką, przez którą przechodzą podopieczni, ram dla udanych sesji mentorskich, mentorstwa z wykorzystaniem modelu Business model canvas oraz zalecenia co robić i czego nie robić będąc mentorem dla przedsiębiorcy.

Rozdział czwarty, **Pytania praktyczne i narzędzia zgodne z modelem GROW**, zawiera szczegółowe informacje na temat tego, jak można przeprowadzić sesję mentorską, wraz ze wszystkimi możliwymi pytaniami i narzędziami praktycznymi.

Ostatni rozdział, **Wsparcie**, zawiera listę instytucji z różnych krajów partnerskich, które udzielają wsparcia przedsiębiorcom.

SPIS TREŚCI

1	Wprowadzenie do mentoringu	1
	Czym jest mentoring dla przedsiębiorców drugiej szansy?	2
	Dlaczego mentoring jest konieczny?	2
	Role i obowiązki mentorów	3
	Kluczowe umiejętności dla udanego mentoringu	4
2	Mentoring w praktyce	7
	Kluczowe etapy mentoringu	7
	Empatia i ciekawość	10
	Wykrycie wyzwania	11
	Opracowanie nowego planu	12
	Monitorowanie	13
3	Program kursu mentoringu dla przedsiębiorców	16
	Modele mentoringu	16
	Radzenie sobie z piętnem porażki i dostosowywanie właściwych celów i oczekiwań	17
	Ramy dla udanych sesji mentorskich z przedsiębiorcą	18
	Mentoring z wykorzystaniem modelu Business model canvas	19
	Co robić i czego nie robić będąc mentorem dla przedsiębiorcy	22
4	Pytania praktyczne i narzędzia zgodne z modelem GROW	25
	Ogólne techniki konwersacji	25
	Cel	26
	Rzeczywistość	27
	Opcja	30
	Analiza SOAC	31
	WILL	33
	Sfinalizowanie rozmowy	34
5	Wsparcie	36

1

Wprowadzenie do mentoringu

WPROWADZENIE DO MENTORINGU

Mentoring definiuje się jako pozytywną i wspierającą relację pomiędzy dwiema stronami, bardziej kompetentny i doświadczony - **mentor** i mniej kompetentny i doświadczony - **podopieczny**, z ogólnym celem prowadzenia podopiecznego w zdobywaniu i/lub doskonaleniu wiedzy i umiejętności niezbędnych do rozwoju osobistego i zawodowego.¹ Mentoring nie jest ograniczony wiekiem i mentor nie zawsze, pomimo powszechnego przekonania, jest starszy od podopiecznego,.

Nawet jeśli większość relacji mentorskich ma charakter nieformalny i opiera się na wolontariacie, formalny mentoring może być również praktykowany poprzez różne programy z ograniczeniami wiekowymi lub czasowymi, skierowane do różnych grup docelowych. Mentoring krótkoterminowy jest najbardziej rozpowszechnioną praktyką, ale relacje mentorskie zbudowane na solidnych i wzmacniających fundamentach mogą trwać całe życie, ponieważ nigdy nie są jednostronne.

Mentor jest tu po to, by prowadzić, kierować, sugerować, inspirować i dawać konstruktywną krytykę podopiecznemu, ale sam mentoring ma inspirować rozwój obu stron, które następnie uczą się jednocześnie.

Podczas mentoringu mentor uczy się, jak opanować odpowiedzialność, rozwijać własne umiejętności interpersonalne, koncentrować się na podopiecznym i rozumieć znaczenie pozytywnego sprzężenia zwrotnego.

Mentoring nie może być postrzegany jedynie jako dawanie rad, ponieważ jego celem jest motywowanie i wzmacnianie drugiej osoby do identyfikowania swoich problemów, zalet i wad oraz wyznaczania realistycznych celów i opracowywania strategii w celu przezwyciężenia trudności. Mentor nie powinien wykonywać pracy za swojego podopiecznego lub oczekiwać, że podopieczny pójdzie jego drogą i zajmie się sprawami na jego sposób, ale raczej powinien zaoferować zrozumienie i szacunek dla różnych podejść i możliwości podopiecznych.

To również tłumaczy główne różnice między coachingiem a mentoringiem, nawet jeśli istnieje cienka linia między nimi, a mentorzy i trenerzy często stosują te same lub bardzo podobne metody. Mentoring ma na ogół szerszy aspekt niż coaching, ponieważ coaching koncentruje się na wynikach, a mentoring na rozwoju. Ponadto, coaching jest zawsze ograniczony czasowo i dlatego jego wyniki mogą być bardziej namacalne, podczas gdy wyniki dobrego mentoringu są często najbardziej widoczne po upływie dłuższego okresu czasu.²

CO Z TEGO BĘDĘ MIAŁ?

Jeśli jesteś podopiecznym, korzyści płynące z korzystania z mentoringu są oczywiste: możesz zyskać cenny wgląd w swoje sprawy z innej perspektywy, a także możliwość uczenia się i korzystania z cudzej wiedzy i doświadczenia.

Jeśli jesteś mentorem, korzyści mogą być subtelniejsze, ponieważ często doradztwo jest tylko częścią twojej pracy. Niemniej jednak, możesz zdobyć użyteczne doświadczenie zawodowe i poprawić swój styl przywództwa oraz umiejętności komunikacyjne. Na poziomie osobistym możliwości rozwoju są bardziej widoczne, ponieważ mentoring uczy cierpliwości, zrozumienia, aktywnego słuchania i konstruktywnej krytyki.

¹ ŹRÓDŁO: [HTTPS://WWW.MANAGEMENT-MENTORS.COM/RESOURCES/CORPORATE-MENTORING-PROGRAMS-RESOURCES-FAQS](https://www.management-mentors.com/resources/corporate-mentoring-programs-resources-faqs)

² ŹRÓDŁO: [HTTPS://WWW.THEBALANCECAREERS.COM/A-GUIDE-TO-UNDERSTANDING-THE-ROLE-OF-A-MENTOR-2275318](https://www.thebalancecareers.com/a-guide-to-understanding-the-role-of-a-mentor-2275318)

Czym jest mentoring dla przedsiębiorców drugiej szansy?

Przedsiębiorczość jest uważana za potężną siłę napędową wzrostu gospodarczego, jednak jak dotąd wszelkie wysiłki na rzecz motywowania i kształcenia przedsiębiorców były kierowane do nowych i młodych przedsiębiorców. Statystyki dowodzą jednak, że około 30 % nowych przedsiębiorstw może nie przetrwać przez pierwsze dwa lata, a 50 % nie przekroczy pięcioletniego progu. Byli przedsiębiorcy często znajdują się w ciężkim położeniu, zarówno z psychologicznego, jak i społecznego punktu widzenia. Powszechnie dostrzega się piętno porażki i strach przed sankcjami karnymi, a także praktyczne trudności, z jakimi borykają się przedsiębiorcy, którzy wcześniej zbankrutowali, utrudniające im ponowną próbę. Również poczucie wstydu, winy i zwątpienie w siebie idą w parze z piętnem porażki. Z tego powodu bardzo ważne jest ostrożne podejście do mentoringu i doradztwa dla byłych przedsiębiorców, którzy chcą zacząć od nowa.³

Mentoring dla przedsiębiorców drugiej szansy powinien zapewniać przedsiębiorcom:

- lepsze zrozumienie konkretnych powodów, dla których ich przedsiębiorstwa nie odniosły sukcesu za pierwszym razem i co mogą zrobić, aby to zmienić w drugiej próbie,
- narzędzia do akceptowania niepowodzeń i radzenia sobie z uprzedzeniami społecznymi,
- pozytywne nastawienie, pewność siebie, samoświadomość i motywację,
- radzenie sobie z negatywnymi obrazami siebie i przedsiębiorczości,
- wiedzę i umiejętności sprzyjające ich rozwojowi osobistemu i zawodowemu.

Mentorzy dla przedsiębiorców drugiej szansy niekoniecznie mają doświadczenie w mentoringu, jak np. trenerzy i nauczyciele kształcenia zawodowego. Mogą to być również odnoszący sukcesy sami przedsiębiorcy lub właściciele MŚP, którzy chcą i są w stanie zaoferować prowadzenie oraz dzielić się swoimi umiejętnościami, wiedzą i osobistymi doświadczeniami.

“

DOŚWIADCZENIE JEST PRAWDZIWSZYM PRZEWODNIKIEM NIŻ SŁOWA INNYCH.

LEONARDO DA VINCI

Dlaczego mentoring jest konieczny?

PPo pierwsze, mentoring jest niezbędny, aby zaoferować bardziej pozytywne środowisko dla przedsiębiorców drugiej próby, którzy mają niewiele lub nie mają żadnych dostępnych źródeł wsparcia. Oferując ułatwione doradztwo, mentorzy pomagają przedsiębiorcom nie tylko poprzez udzielanie porad i wgląd w ich doświadczenia, ale również poprzez zadawanie właściwych pytań we właściwym czasie.

Ponieważ doświadczenia każdej osoby są bardzo różne, podejście powinno się również różnić. Nie wszystkie pytania będą miały takie samo znaczenie dla podopiecznych i nie wszyscy podopieczni będą w stanie szybko na nie odpowiedzieć.

Aby relacja mentorska odniosła sukces, ważne jest, aby mentor najpierw stworzył atmosferę zaufania. Bycie uczciwym i dzielenie się ścieżką kariery lub inną historią, która określa, kim jesteś dzisiaj, a nawet dzielenie się niezbyt jasnymi momentami zawodowymi, umożliwi nawiązanie relacji na solidnych podstawach. Zachęcanie podopiecznego do

³ ŹRÓDŁO: "STUDY ON A NEW APPROACH TO BUSINESS FAILURE AND INSOLVENCY: COMPARATIVE LEGAL ANALYSIS OF THE MEMBER STATES'RELEVANT PROVISIONS AND PRACTICES, DIRECTORATE-GENERAL FOR JUSTICE AND CONSUMERS", JAN 2016

zadawania pytań od samego początku to kolejna metoda budowania zaufania. Podopieczny lub grupa podopiecznych również powinna być świadoma, że znajdują się oni w bezpiecznym środowisku, w którym można zagwarantować poufność. Mentor powinien następnie zachęcić przedsiębiorców do dzielenia się swoimi doświadczeniami związanymi z przedsiębiorczością i problemami, które doprowadziły ich do porażki z ich własnej perspektywy, wykorzystując niektóre narzędzia i techniki wyjaśnione w ostatniej części tego rozdziału (Kluczowe umiejętności dla udanego mentoringu).

Na tym wczesnym etapie ważne jest określenie wspólnych celów i wspólnych wartości, które najprawdopodobniej zmienią się w czasie. Ponieważ relacje oparte na zaufaniu wymagają czasu, podopieczni prawdopodobnie otworzą się bardziej na temat swoich lęków i marzeń po kilku sesjach. Tutaj mentor powinien przygotować pytania, które pomogą uzyskać wgląd nie tylko w postawę przedsiębiorcy, ale także w to, jak realistyczne jest ich podejście do biznesu i jak zdrowe są ich mechanizmy radzenia sobie z problemami. Aby firma odniosła sukces, cały zestaw czynników musi znaleźć się na swoim miejscu, jak czas i lokowanie produktu lub usługi, marketing ukierunkowany i wymagania rynku, ale głównie wszystkie umiejętności, jak elastyczność, organizacja, zarządzanie, i planowanie jednostki są poddawane testom. Dlatego mentor powinien zaproponować zadania i pytania, aby móc stworzyć jak najbardziej realistyczny obraz, który doprowadzi podopiecznego do rozwoju osobistego i zawodowego. Testy umiejętności zarządzania mogą być częścią tego procesu, ale zawsze lepiej jest tworzyć interaktywne zadania, które pozwalają mentorom zobaczyć pierwsze i najbardziej uczciwe reakcje podopiecznych.⁴

“

ODKŁADAJ DO JUTRA TYLKO TO, CO CHCESZ MIEĆ NIE ZAŁATWIŁE KIEDY UMRZESZ.

—
PABLO PICASSO

Role i obowiązki mentorów

Nawet samo podjęcie decyzji o zostaniu mentorem może stanowić wyzwanie na wielu poziomach. Dla każdego odnoszącego sukcesy przedsiębiorcy często bardzo trudno jest uznać jego własne doświadczenie i kompetencje do kierowania i doradzania innej osobie. Poza tym, znalezienie czasu na sesje mentorskie, gdzie mentor musi być w 100% poświęcony podopiecznemu (podopiecznym), a następnie kontynuacja tych działań, może być dość trudne przy zarządzaniu napiętym harmonogramem.

Mentor angażuje się w mentoring na trzech frontach:

1 Psychologicznie:

Dobry mentor jest przede wszystkim dobrym słuchaczem i sporządza notatki podczas sesji mentorskich. Przygotowując się do następnej sesji, mentor przegląda te uwagi w celu przygotowania najlepszego możliwego sposobu i zaoferowania możliwych zasobów, które mogą być użyteczne dla podopiecznego. Ważną częścią mentoringu, oprócz aktywnego słuchania i dzielenia się doświadczeniami, jest oferowanie wsparcia i zrozumienia. Porażka jest trudna do zaakceptowania, zwłaszcza jeśli chodzi o poważne straty finansowe i materialne w świecie przedsiębiorców, więc empatia jest naprawdę krytyczną częścią procesu mentoringu. Szczególnie w mentoringu przedsiębiorców, empatia z podopiecznym wykracza poza współczucie i powinna być sposobem mówienia: "W mojej karierze byłem w podobnych sytuacjach i rozumiem, z czym przychodzisz i mogę się do tego odnieść."

⁴ ŹRÓDŁO: TERESA BYINGTON: "KEYS TO SUCCESSFUL MENTORING RELATIONSHIPS", DICEMBRE 2010

2 Biznesowo:

Rozpoznając, co spowodowało niepowodzenie z perspektywy podopiecznego, mentor powinien przedstawić swój punkt widzenia na sytuację, ale powstrzymać się od określenia rozwiązania. Przez prowadzenie podopiecznego do "myślenia poza pudełkiem" i podawanie pozytywnych przykładów, podopieczny powinien być w stanie znaleźć różne rozwiązania tego samego wcześniej napotkanego problemu, aby być lepiej przygotowanym do radzenia sobie z nim za drugim razem.

3 Praktycznie:

Nawet jeśli oferowanie gotowych rozwiązań problemów podopiecznego przynosi efekt przeciwny do zamierzonego, mentor powinien zawsze być w stanie dzielić się ukierunkowanymi informacjami ze swoim podopiecznym. Informacje te mogą obejmować ewentualne programy doskonalenia zawodowego i szkolenia, które podopieczny może podjąć, programy rządowe lub międzynarodowe oraz metody wsparcia lub finansowania, pożyczki bankowe itp.)

“

PORAŻKA JEST INTERESUJĄCA - JEST CZĘŚCIĄ DOKONYWANIA POSTĘPÓW. NIGDY NIE UCZYSZ SIĘ NA SUKCESIE, ALE UCZYSZ SIĘ NA PORAŹCE. DYSON ZACZAŁ OD PROSTEGO POMYSŁU, A POD KONIEC STAŁ SIĘ BARDZIEJ ODWAŻNY I CIEKAWY. DOTARŁ DO MIEJSCA, KTÓREGO NIGDY NIE MÓGŁ SOBIE WYOBRAZIĆ, PONIEWAŻ DOWIEDZIAŁ SIĘ, CO DZIAŁA, A CO NIE DZIAŁA. PORAŻKA TO ZAGADKA. MARTWISZ SIĘ O TO, A TO CIĘ CZEGOŚ UCZY.

SIR JAMES DYSON

WIELKA BRYTANIA, WYNAŁAZCA I PROJEKTANT PRZEMYSŁOWY

Kluczowe umiejętności dla udanego mentoringu

Mentoring wymaga proaktywnego podejścia i otwartego umysłu, aby zapewnić produktywną, efektywną czasowo i przyjemną relację. Przyjęcie na siebie odpowiedzialności i zaangażowania w bycie mentorem jest przedsięwzięciem, którego nie należy lekceważyć, ponieważ Twoje podejście i umiejętności jako mentora są poddawane próbie i prawdopodobnie pozostawią trwałe wrażenie na podopiecznym. Aby ocenić swoje umiejętności jak najbardziej realistycznie, dobrą sztuczką może być poproszenie kolegów o konstruktywną krytykę podstawowych umiejętności, które powinieneś posiadać jako mentor.

Te umiejętności to:

- Bycie dobrym i **aktywnym słuchaczem** - śledzenie rozmowy, robienie notatek i uwag, po których następują konkretne pytania. Niech podopieczny wie, że ma twoją niepodzielną uwagę, bo patrzysz mu w oczy i kiwasz głową. Postaraj się nie przerywać rozmówcy i nie proponuj natychmiastowych rozwiązań lub mów tylko o swoim doświadczeniu jako reakcji.
- Chęć **dzielenia się swoją wiedzą i umiejętnościami** - wiesz, jak to było, gdy zaczynałeś i jak przechodziłeś pewną drogę, która doprowadziła cię do miejsca, w którym jesteś dzisiaj. Jesteś gotów i zdolny do dzielenia się swoimi spostrzeżeniami, wskazówkami i sztuczkami.

- **Pozytywne i zachęcające nastawienie** - nie poniżasz ludzi za popełnianie błędów, ale pomagasz im dostrzec pozytywne aspekty błędów i małych katastrof. Możesz szczerze pogratulować swoim podopiecznym za ich osiągnięcia i w razie potrzeby wzmocnić ich zaufanie.
- Umiejętność **konstruktywnej krytyki** - oprócz tego, że jesteś najlepszą "cheerleaderką" podopiecznego, powinieneś być w stanie rozpoznać i zniechęcić do niepożądanych zachowań oraz udzielić porady na temat różnych metod postępowania w danej sytuacji. Dobrą sztuczką jest omówienie z podopiecznym na początku relacji kwestii przekazywania informacji zwrotnych o charakterze korekcyjnym. Zapytaj, czy i jak chciałby go otrzymać. Ogólnie rzecz biorąc, ludzie są bardziej skłonni do wysłuchania krytyki, jeśli wcześniej wyrazili na to zgodę.
- Zakochanie się w swojej pracy i wyrażenie tego okazanie - okazujesz **entuzjazm** wobec niej i zawsze jesteś **na czele innowacji** i nowości w niej
- **Chętnie uczyc się** nowych rzeczy, a Twoi koledzy szanują Cię za to oraz za uczciwość i integralność.
- **Wyznaczasz i realizujesz swoje własne** cele i nie obwiniasz innych, kiedy nie jesteś w stanie czegoś osiągnąć. Jesteś odpowiedzialny, przestrzegasz terminów i granic.
- Bycie **empatycznym** wobec innych - możesz postawić się na miejscu innych i widzieć rzeczy z różnych perspektyw.
- Bycie **dobrym komunikatorem** - nie oczekuj, że ludzie będą czytać w twoich myślach. Jesteś konsekwentny i potrafisz jasno wyrażać swoje pomysły i rady.^{5 6}

“

UCZ SIĘ NA PORAŹCE. JEŚLI JESTEŚ PRZEDSIĘBIORCĄ, A TWOJE PIERWSZE PRZEDSIĘWZIĘCIE NIE ZAKOŃCZYŁO SIĘ SUKCESEM, ZAPRASZAMY DO KLUBU

RICHARD BRANSON
WIELKA Brytania, WŁAŚCICIEL VIRGIN RECORDS

⁵ ŹRÓDŁO: LINDA PHILLIPS-JONES, PH.D. "SKILLS FOR SUCCESSFUL MENTORING: COMPETENCIES OF OUTSTANDING MENTORS AND MENTEEES"

⁶ ŹRÓDŁO: https://www.researchgate.net/publication/266879950_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS

2

Mentoring w praktyce

MENTORING W PRAKTYCE

Teraz, gdy mamy jaśniejszy obraz mentoringu i tego, jak możemy przygotować się do bycia mentorem, jak również pewnych wstępnych warunków, które należy spełnić, pójść dalej w samym procesie. Jakie są kluczowe etapy mentoringu? Czy istnieją jakieś wskazówki i narzędzia, które możesz wykorzystać jako mentor, aby ułatwić i wspierać relację z podopiecznym? Czy istnieje plan lub model mentoringu krok po kroku, który można zastosować? Jak przenieść kluczowe umiejętności z poprzedniego rozdziału do praktyki?

Kluczowe etapy mentoringu

Błąd jako szansa na sukces

Zarówno formalne, jak i nieformalne relacje lub programy mentorskie powinny mieć podobną strukturę, tzn. powinny być realizowane w pewnych kluczowych etapach. Etapy te mogą się różnić w zależności od wcześniejszego doświadczenia w mentoringu.

Przygotowanie

Kiedy zgadzasz się zaangażować w nieformalną relację mentorską, zgadzasz się zaoferować część siebie, swój czas i energię innej osobie na określoną ilość czasu. Zanim zaczniesz przepytwać podopiecznego, powinieneś również zadać sobie pytanie i sprawdzić, czy masz wystarczająco dużo czasu w swoim harmonogramie i odpowiednie miejsce, aby gościć podopiecznego. Miejsce to nie zawsze powinno mieć formalną oprawę, aby pozwolić podopiecznemu na zrelaksowanie się i swobodne wcielanie się w rolę. Oprócz tego, sprawdź, czy Twoja motywacja jest stabilna i pozytywna i czy możesz faktycznie zobaczyć z wyprzedzeniem, w jaki sposób relacja może przyczynić się do Twojego osobistego i zawodowego rozwoju. W końcu, zawsze warto uczyć się na podstawie doświadczeń innych mentorów i sprawdzić, czy mogą oni zaoferować jakieś wskazówki i sztuczki.

Faza przygotowawcza - lista kontrolna: NIEFORMALNY MENTORING

Czy mam wystarczająco dużo czasu w swoim harmonogramie, by być dobrym mentorem?	
Czy mam odpowiednie miejsce lub kilka miejsc na spotkania z moim podopiecznym?	
Jaka jest moja motywacja do bycia mentorem? Czy mogę z tego skorzystać?	
Czy mogę poprosić doświadczonego mentora o wskazówki i sztuczki?	

Formalne relacje mentorskie lub programy mentorskie również muszą przejść przez fazę przygotowawczą, ale na innym poziomie. Przy opracowywaniu nowego programu dla przedsiębiorców podejmujących drugą próbę, jako ośrodek kształcenia zawodowego lub inna instytucja oferująca mentoring, faza przygotowawcza powinna obejmować podstawowe badania dotyczące tego, ile przedsiębiorstw zostało zamkniętych w poprzednim okresie referencyjnym (5-10 lat) w bezpośrednio związanym sektorze i na rynku biznesowym. W oparciu o badania, można następnie wybrać odpowiedniego mentora i dostosować ukierunkowanie programu. Oprócz tego, faza przygotowawcza powinna obejmować wybór metodologii programu i konkretnej grupy docelowej.

➔ Inicjowanie: budowanie relacji

Faza inicjowania mentoringu ma kluczowe znaczenie i często nadaje ton całemu procesowi. Podczas spotkania z podopiecznym (podopiecznymi) mentor powinien zwrócić szczególną uwagę na to, by przedstawić siebie jako osobę godną zaufania, niezawodną, ale przede wszystkim przystępną. Wysłanie wstępnego e-maila przed pierwszym spotkaniem twarzą w twarz jest często narzędziem wykorzystywanym przez mentorów do ułatwienia pierwszego kontaktu. Przedsiębiorca drugiej szansy prawdopodobnie już teraz stoi w obliczu stygmatyzacji i wątpliwości, więc prośba o pomoc i nawiązanie pierwszego kontaktu może być dla niego o wiele trudniejsze. Możesz napisać krótki e-mail i nie wyrażać oczekiwań, jakie masz wobec procesu. Umów się na pierwszą wizytę i poproś podopiecznego, aby zastanowił się nad kilkoma kluczowymi wyzwaniem, nad którymi chciałby pracować. Jeśli jest to Twój pierwszy raz w mentoringu, możesz podzielić się tym ze swoim podopiecznym.

NA PRZYKŁAD:

“Cześć Steven, tu John Smith ze Smith Enterprises. Chciałbym umówić nasze pierwsze spotkanie i pomyślałem, że powinniśmy spotkać się przy kawie w kawiarni Gordona. Jestem dostępny w następnym poniedziałek lub środę po godz. 16, więc daj mi znać, który z tych terminów jest dla Ciebie najlepszy. Na naszym pierwszym spotkaniu chciałbym, żebyś zastanowił się nad kilkoma kluczowymi wyzwaniami, nad którymi chciałbyś, byśmy pracowali w kolejnych sesjach, więc napisz ich kilka i nie martw się, że coś pominiemy, możemy to uzupełnić w przyszłości. To również mój pierwszy raz w mentoringu i przygotowałem materiały dla nas obu, z których możemy skorzystać. Z niecierpliwością czekam na możliwość podzielenia się z Tobą tym doświadczeniem!!”

Podczas pierwszego spotkania otwarcie rozmawiaj ze swoim podopiecznym o swoim doświadczeniu i upewnij się, że masz czas na udzielenie odpowiedzi na jego pytania, ponieważ to Ty będziesz zadawał pytania na kolejnych spotkaniach. Uważaj, aby nie przesadzać - fokus jest na nich i powinieneś być aktywnym słuchaczem w relacji. Jednakże bądź szczerzy mówiąc o swoich wzlotach i upadkach, ponieważ podopieczny nawiąże lepszy kontakt z Tobą, gdy wie, że Ty też popełniłeś błędy w swojej karierze.

Zaufanie jest wzmacniane przez poufność, więc upewnij się, że Twój podopieczny wie, że ma zapewnioną Twoją pełną dyskrecję - bądź na ten temat bezpośredni. Wreszcie, ważnym warunkiem wstępnym w budowaniu relacji mentorskiej, która powinna nastąpić przed rozpoczęciem rzeczywistej "pracy", jest ustalenie granic i oczekiwań. Należy jasno stwierdzić, że podopieczny może "brać z twojego mózgu", ale nie może oczekiwać, że będziesz wykonywał pracę za niego. Ustalenie zdrowych i realistycznych oczekiwań jest niezbędne zarówno dla mentora, jak i podopiecznego. Od poszanowania czasu drugiej osoby, do realizacji celów - w związkach nieformalnych nie podpisuje się umowy, ale mimo to powinno się ustalić co można, a czego nie można oczekiwać od siebie nawzajem.

Faza inicjacji - lista kontrolna: NIEFORMALNY MENTORING

Nawiązanie pierwszego kontaktu przez telefon/e-mail: przygotowanie do rozmowy twarzą w twarz	
Pierwsze spotkanie w miłej atmosferze: poznanie się nawzajem	
Upewnij się, że jesteś otwarty, uczciwy i że przekazywane informacje są poufne	
Ustalenie realnych oczekiwań i granic	

Faza inicjacji formalnego mentoringu nie różni się zasadniczo i wszystkie te kroki powinny się pojawić. Jediną różnicą jest to, że w bardziej formalnym mentoringu podpisujesz umowę z podopiecznym, w której określasz ramy czasowe relacji oraz oczekiwania i granice.⁷

⁷ ŹRÓDŁO: THE OHIO STATE UNIVERSITY: "MENTOR TOOLKIT"

➔ Ustalanie celów

Wyznaczenie realistycznych i osiągalnych celów jest zasadnicze dla podopiecznego. Korzystając z metody SMART, możesz zaoferować swojemu podopiecznemu narzędzie, z którego może on korzystać nie tylko podczas sesji, ale także później, w swojej karierze zawodowej, ponieważ udowodniono, że wyznaczanie celów utrzymuje nas na właściwym torze i minimalizuje wpadanie w pułapkę odwlekania.⁸

Metoda **SMART** pomaga nam zdefiniować cele, które są:

Konkretne (Specific)

wyznaczenie konkretnych celów niekoniecznie oznacza wejście w szczegóły, ale raczej próbę podsumowania tego, co jest istotne w tym, co chcesz osiągnąć, na przykład w celu lepszego zarządzania i planowania finansów

Mierzal (Measurable)

pomyśl, w jaki sposób możesz zmierzyć realizację konkretnego celu. Wyznaczanie kamieni milowych może być dobrym sposobem na osiągnięcie tego celu, zwłaszcza w przypadku większych celów.

Osiągalne (Achievable)

jak realistyczny jest wyznaczony cel? Czy posiadam niezbędne umiejętności, wiedzę i zasoby, aby to osiągnąć?

Istotne (Relevant)

jak ważna jest realizacja tego celu dla mnie i mojej kariery zawodowej? Jak bardzo jest to istotne dla mojego biznesu w ogóle?

Określone w czasie (Time-framed)

czy ten cel można osiągnąć w odpowiednich ramach czasowych? Czy mogę wyznaczyć sobie termin i go dotrzymać? Czy naprawdę mogę dotrzymać harmonogramu i zadanych kamieni milowych?

W konsekwencji, każdy cel powinien odpowiadać na pytanie **“W”** :

- **Dlaczego** (Why) to jest dla mnie ważne?
- **Co** (What) mogę osiągnąć dzięki temu celowi?
- **Kiedy** (When) ten cel będzie osiągalny?
- **Dokąd** (Where) zaprowadzi mnie realizacja tego celu?
- **Kto** (Who) może być zaangażowany w osiągnięcie celu?

Ważne jest, aby śledzić i dokumentować pracę nad celami na każdej sesji z podopiecznym. Więcej informacji na ten temat podamy w następnym rozdziale.⁹

➔ Sprawdzenie stanu faktycznego i opracowanie mapy drogowej prowadzącej do sukcesu

Poprzez sporządzanie z każdej sesji notatek można nie tylko przekazywać informacje zwrotne, ale także śledzić konkretne pytania zadawane podopiecznemu w celu oceny stopnia realizacji wyznaczonych celów. Dlatego też, gdy zauważysz niespójności, tzn. gdy podopieczny nie jest w stanie dotrzymać wyznaczonych kamieni milowych, ram czasowych i realizacji celów, możesz sprawdzić stan faktyczny i ustalić parametry bardziej realistyczne. Otwarcie zapytaj podopiecznego, gdzie utknął i co się stało. Jeśli powody nie wydają się rozsądne, nie wahaj się podzielić się tym z podopiecznym. Często nawet nie zdajemy sobie sprawy z tego, że jedyną rzeczą stojącą między nami a sukcesem jesteśmy my sami. Wymówki mogą być tylko mechanizmem obronnym dla przedsiębiorców podejmujących drugą próbę i Twoją rolę jako mentora jest jasne rozpoznanie i zakomunikowanie tego.

Pozwoli to podopiecznemu dokonać ponownej oceny jego strategii i rozpocząć opracowywanie mapy drogowej do sukcesu. Dla przedsiębiorcy podejmującego drugą próbę może to być tak proste, jak ponowne napisanie biznesplanu z wyznaczonymi celami krótko- i długoterminowymi oraz dobrym planem finansowym.

⁸ ŹRÓDŁO: JAMSHED MEMON, M. Z. A. ROZAN, KAMARIAH ISMAIL, MUEEN UDDIN, AND DZURILL KANIAN DAUD: "MENTORING AN ENTREPRENEUR: GUIDE FOR A MENTOR"

⁹ ŹRÓDŁO: [HTTPS://WWW.MINDTOOLS.COM/PAGES/ARTICLE/SMART-GOALS.HTM](https://www.mindtools.com/pages/article/newsm671.html)

➔ Sprawdzenie postępów

Po wykonaniu większości prac, przedsiębiorca podejmujący drugą próbę powinien mieć jaśniejszą i bardziej realistyczną wizję tego, dlaczego nie udało mu się za pierwszym razem i powinien być bardziej spokojny w kwestii rozpoczynania od nowa. Założenie nowego przedsiębiorstwa na solidnym gruncie, z jasnymi i zdefiniowanymi strategiami, a jednocześnie z doświadczonym mentorem stojącym za nim, powinno dać mu wiatr w plecy, którego potrzebuje. Sprawdzanie postępów w tym zakresie oznacza mniej regularne spotkania, na przykład dwa razy w miesiącu.

Ważnym elementem tego etapu mentoringu jest zarządzanie ryzykiem. Bądź gotów chronić swojego podopiecznego przed możliwą do uniknięcia katastrofą i ostrzegaj go, gdy zauważysz, że podejmuje niepotrzebne ryzyko. Pomóż mu opracować strategię zapobiegawczą i naprawczą, aby mógł rozpoznać te błędy w przyszłości lub łatwiej się od nich uwolnić.

➔ Zakończenie relacji/programu

Nawet jeśli niektóre relacje mentorskie mogą trwać całe życie, dla Ciebie, jako mentora, abyś mógł znaleźć czas na podjęcie pracy z innym podopiecznym lub po prostu zastanowić się nad tym doświadczeniem, powinieneś dokonać pewnego zakończenia relacji. Kiedy podopieczny osiągnął wszystkie lub większość wyznaczonych celów i obaj jesteście zadowoleni ze sposobu, w jaki uzgodnione oczekiwania zostały spełnione, prawdopodobnie nadszedł czas na rozstanie się.

“

SUKCES NIE JEST WYNIKIEM KOŃCOWYM, ALE TYM, CZEGO SIĘ UCZYSZ PO DRODZE" - CZĘSTO TAK BARDZO ANGAŻUJEMY SIĘ W TO, CZEGO CHCEMY W PRZYSZŁOŚCI, ŻE ZAPOMINAMY DOCENIĆ PODRÓŻ, KTÓRA NAS TAM ZAPROWADZI. JAKOŚĆ ŻYCIA NIE POWINNA BYĆ MIERZONA PRZEZ SUKCES, ALE PRZEZ LEKCJE, KTÓRYCH NAUCZYŁEŚ SIĘ PO DRODZE.

VERA WANG
USA, PROJEKTANTKA MODY

Empatia i ciekawość

Empatia zaczyna się od aktywnego słuchania drugiej osoby, co oznacza:

- pozwalasz drugiej osobie mówić otwarcie i czekasz, aż skończy;
- poświęcasz drugiej osobie swoją niepodzielną uwagę - nie sprawdzasz telefonu ani nie patrzysz na inną osobę lub przedmiot, ale właśnie bezpośrednio na swojego podopiecznego;
- rób notatki i powtórz, jeśli coś powiedziane nie jest jasne;
- nie oferuj natychmiastowych rozwiązań, lecz raczej podsumuj kluczowe uwagi i dokładnie się nad nimi zastanów przed udzieleniem informacji zwrotnej;
- poprzez krótkie komentarze i przytakiwanie głową, upewniasz osobę, że jesteś zaangażowany w rozmowę;
- nie zmieniaj przedmiotu rozmowy siebie i swoje doświadczenia, gdy tylko druga osoba skończy rozmowę

Kiedy Twój podopieczny zaczyna kłaść na stół coraz bardziej wrażliwe kwestie i problemy, będziesz wiedział, że proces budowania zaufania został dobrze przeprowadzony i że czuje się bezpiecznie, dzieląc się z Tobą bardziej złożonymi sprawami. Stawiałeś się na ich miejscu, więc może być wyzwaniem dla Ciebie, aby zdystansować się emocjonalnie i być obiektywnym. Kluczem jest ćwiczenie empatii poprzez rozpoznawanie uczuć podopiecznego: “Tak, byłem tam wcześniej, to może być frustrujące.”, “Rozumiem, że uważasz to za zniechęcające.” itp. Bycie empatycznym, a nie sympatycznym jest tym, co sprawia, że mentoring jest wspólny. Możesz dzielić się swoimi spostrzeżeniami i doświadczeniami i nie czuć się źle wobec podopiecznego.

“

NIEPOWODZENIE NIE JEST KOŃCEM DROGI - KIEDY SIĘ NIE UDA, TO CZUJE SIĘ JAK KONIEC LINII. CZUJESZ, ŻE WSZYSTKO, O W CZYM POKŁADAŁEŚ NADZIEJĘ I O CZYM MARZYŁEŚ, JEST TERAZ CAŁKOWICIE POZA TWOIM ZASIĘGIEM. WYWOŁUJE TO W TOBIE EMOCJONALNY KOSZT. ROZBIJA CIĘ FIZYCZNIE, PSYCHICZNIE I DUCHOWO. ALE ZDAŁAM SOBIE SPRAWĘ, ŻE PORAŻKA NIE BYŁA KOŃCEM DROGI. PORAŻKA BARDZIEJ MI POMOGŁA NIŻ PRZESZKODZIŁA. POMOGŁO MI TO ODBUDOWAĆ SIĘ DO TEGO, KIM JESTEM DZISIAJ.

VESELKA NIKOLOVA
BULGARIA, PROPRIETARIA DI UNA GRANDE AZIENDA DI VENDITA DIRETTA

Wykrycie wyzwania

Nawet jeśli dokładnie przestrzegasz tego Przewodnika i prowadzić relacje mentorskie zgodnie z książką, nadal jednym z największych wyzwań, przed którymi staniesz jako mentor, jest wykrycie prawdziwego problemu lub kwestii, które spowodowały zamknięcie pierwszego biznesu przez Twojego podopiecznego.

Przedsiębiorcy bardzo trudno jest zdystansować się na tyle, by być obiektywnym wobec własnej porażki, bez względu na to, ile czasu minęło. Nawet jeśli są w stanie wykryć pewne problemy, które przyczyniły się do ich niepowodzenia za pierwszym razem i jasno je Tobie przekazać, jest prawdopodobne, że brakuje im pewnych kluczowych punktów, które mentor powinien być w stanie wykryć.

Jest to jeden z powodów, dla których sporządzanie notatek z sesji mentorskich jest jednym z najważniejszych narzędzi, z których należy korzystać. Słuchanie uważnie i zaznaczanie powtarzających się problemów, jak również drobne uwagi, które być może podopieczny pominął jako mniej ważne, może być kluczem, który pomoże Ci zastanowić się i wykryć problem(y), który doprowadził do niepowodzenia w pierwszej próbie. Czy Twój podopieczny wydaje się obwiniać innych ludzi lub sytuację za swoje fiasko? Czy sprawa, którą opisuje, wydarzyła się wielokrotnie? Czy jego biznesplan był dobrze opracowany, ale źle wykonany?

W tym miejscu Twoja wiedza i umiejętność czytania między wierszami jako mentora są naprawdę wystawiane na próbę. Aby móc wykryć wyzwanie i naprawę wskazać na jeden lub wiele problemów, które ostatecznie doprowadziły podopiecznego do fiaska, można również użyć pewnego pomocnego narzędzia. Jeśli dobrze zdefiniowałeś cele relacji mentorskiej, a Twój podopieczny czuje się zrelaksowany w Twojej obecności, zaproponuj im skorzystanie z internetowego narzędzia do samooceny <http://2revive.eu/self-assessment/>. Narzędzie zostało opracowane, aby pomóc przedsiębiorcom drugiej szansy zidentyfikować swoje mocne i słabe strony w 7 kategoriach uznawanych za filary prowadzenia i podtrzymywania udanego biznesu:

- ➔ zdolność adaptacyjna
- ➔ zarządzanie ryzykiem
- ➔ biznesplan
- ➔ uczenie się bez wstydu
- ➔ zarządzanie stresem
- ➔ motywacja i wsparcie
- ➔ marketing

W formie quizu przedsiębiorca będzie miał możliwość zrozumienia i zastanowienia się nad przyczynami swojego upadku, a także doksztalcenia się w celu bardziej udanej przyszłości.

Zachęcaj swojego podopiecznego, aby wziął udział w quizie i naprawdę poświęcił czas na zastanowienie się nad jego odpowiedziami, a także nad wynikami, które wyświetli narzędzie po zakończeniu quizu. Twój podopieczny powinien podzielić się z Tobą wynikami i swoimi przemyśleniami, abyście mogli skupić się na rozwijaniu strategii uniknięcia popełnienia tych samych błędów w drugiej próbie biznesowej.

“

NIE PRACUJĘ ABY BYĆ ZWYCZAJNYM

—
PAUL MCCARTNEY

Opracowanie nowego planu

Teraz, gdy relacja mentorska znajduje się na etapie, na którym podopieczny czyni widoczne postępy i aktywnie pracuje nad realizacją swoich celów, nadszedł czas na opracowanie nowego planu, który powinien obejmować różne strategie przewyżczenia możliwych ponownych wystąpień pewnych problemów, jak również mechanizmy zarządzania ryzykiem. Plan jest nie tylko biznesplanem, ale także planem rozwoju osobistego, który ma na celu określenie wskaźników umiejętności i wiedzy, nad którymi podopieczny powinien pracować.

Biznesplan

Jeśli podopieczny miał plan biznesowy dla swojego poprzedniego przedsiębiorstwa, poproś o jego przeczytanie. Z tego powinno jasno wynikać, ile czasu i wysiłku podopieczny zainwestował w plan i jego pomysł biznesowy oraz na ile ugruntowany był ten pomysł. Zwróć uwagę na możliwe niespójności i sprawdź, czy wartości w planach finansowych są realistyczne. Czy Twój podopieczny opracował dobrą analizę rynku za pierwszym razem? Jak jasna była jego wizja? Czy jego strategia marketingowa dobrze odpowiada aktualnym trendom?

Skomentuj biznesplan konstruktywnie i zaproponuj metody opracowania planu “kuloodpornego” na drugą próbę.

Podopieczny powinien być w stanie odpowiedzieć jasno i jak najprościej na poniższe pytania:

- Dlaczego zakładasz firmę?
- Oferujesz nowy produkt lub usługę (lub obie)?
- Co odróżnia Twój produkt/usługę od innych podobnych produktów/usług?
- Kim są twoi klienci?
- W którym momencie Twój biznes osiągnie próg rentowności?

Dobry biznesplan opiera się na wizji i badaniach. Możesz zasugerować podopiecznemu kilka podstawowych wytycznych dotyczących struktury planu, aby ułatwić mu skupienie się na tym, co jest ważne. Nie jest istotne, aby biznesplan był dopracowany w szczegółach, ale aby jego treść była spójna, dobrze skomunikowana i konkretna.

Treść biznesplanu powinna zawierać:

- A** Zdefiniowanie wizji - jak chcę, aby mój biznes wyglądał za rok lub pięć lat? Co chcę w nim tym osiągnąć?
- B** Streszczenie idei biznesowej napisane w taki sposób, aby było łatwe do zrozumienia, ale dobrze ugruntowane.
- C** Określenie misji - jakie są dług- i krótkoterminowe cele mojej firmy? Co mam zrobić z moim produktem/usługą?
- D** Produkty i usługi - szczegółowy przegląd produktów i/lub usług oferowanych przez moją firmę.

- E** Analiza rynku - badanie podobnych przedsiębiorstw w otoczeniu i popytu rynkowego na dany produkt i/lub usługę.
 - F** Grupa(-y) docelowa(-e) - określenie głównej i drugorzędnej grupy docelowej dla produktu i/lub usługi.
 - G** Plan marketingowy - przegląd etapów promocji biznesu.
 - H** Zarządzanie ryzykiem i analizę SWOT - jakie są mocne strony i możliwości mojego przedsiębiorstwa? Jakie są jego słabości i zagrożenia? Jak zarządzać ryzykiem?
 - I** Plan finansowy - trzyletni przegląd dochodów i wydatków, ze szczególnym uwzględnieniem progu rentowności.
-

Plan rozwoju

Etapy tworzenia osobistego planu rozwoju niekoniecznie różnią się znacznie od wzorca, który zastosowaliśmy przy opracowywaniu nowego biznesplanu. Udało Ci się już zidentyfikować możliwe problemy i braki umiejętności i/lub wiedzy ze swoim podopiecznym i uświadomić mu, że nie może oczekiwać pozytywnych rezultatów, stosując ten sam wzór, który doprowadził do porażki za pierwszym razem. Dlatego, aby zmienić swoją perspektywę i zwiększyć szanse na sukces, musi rozwijać się razem z firmą.

Jaka jest jego osobista wizja i misja? Jakie cele chce osiągnąć za 5 lat? Gdzie widzi siebie za 5 lat? Czego mu teraz brakuje, co powstrzymuje go przed spełnieniem swoich marzeń? Jakie są umiejętności i/lub wiedza, które mogą mu w tym pomóc? Jakie są zasoby, które mogą mu pomóc w rozwoju jego umiejętności lub wiedzy (książki, filmy, programy, kursy)? Jak będzie wyglądał sukces? Czy może dodać ramy czasowe do planu?

Poproś swojego podopiecznego, aby poświęcił czas i zastanowił się nad tymi pytaniami w celu stworzenia planu rozwoju, który pomoże mu w jego przyszłym życiu osobistym i zawodowym.

“

NIE NARZEKAJ NA SWOJE BŁĘDY, UCZ SIĘ NA NICH!

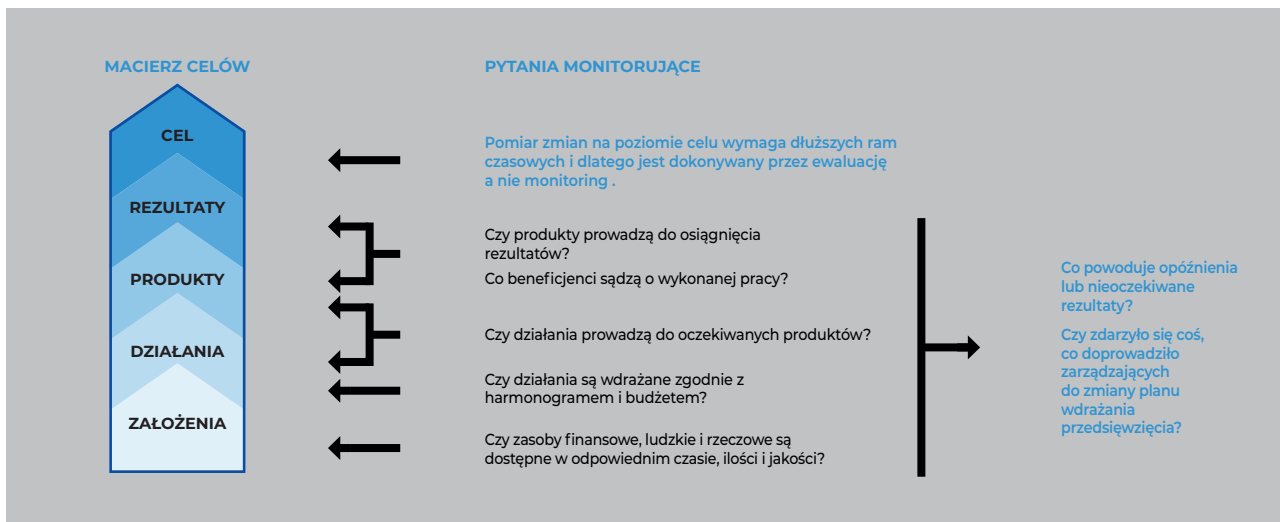
BILL GATES

Monitorowanie

Sprawdzanie postępów podopiecznego lub monitorowanie oznacza śledzenie, w jaki sposób podopiecznemu udaje się osiągnąć wyznaczone cele w określonych ramach czasowych.

Monitoring powinien określić:

- ➔ produkty dla pomiaru poniesionych nakładów,
- ➔ rezultaty dla pomiaru efektywności,
- ➔ wpływ dla pomiaru zmiany



POWYŻSZY SCHEMAT ZOSTAŁ OPRACOWANY PRZEZ MIĘDZYNARODOWĄ FEDERACJĘ STOWARZYSZEN CZERWONEGO KRZYŻA I CZERWONEGO PÓŁKSIĘŻYCA (IFRC) (2011) W RAMACH WDROŻONEGO PRZEWODNIKA "MONITOROWANIE I OCENA PROJEKTÓW/PROGRAMÓW (M&E)" I PODSUMOWUJE KLUCZOWE PYTANIA ZWIĄZANE Z CELAMI RAM LOGICZNYCH W ZAKRESIE MONITOROWANIA.

Celem monitoringu jest przede wszystkim zapewnienie, aby podopieczny czerpał oczekiwane korzyści z relacji i że komunikacja pomiędzy podopiecznym a mentorem jest jasna. Jak wspomniano powyżej, etap monitorowania relacji oznacza, że komunikacja trwa, ale spotkania twarzą w twarz nie odbywają się już tak często. Rola mentora polega na zapewnieniu, że minęło wystarczająco dużo czasu, aby podopieczny mógł przejść do kolejnego etapu lub fazy osiągania swoich celów.

Jeśli zauważysz, że Twój podopieczny nie robi postępów zgodnie z planem, skoryguj plan i ramy czasowe, ale też pozytywnie zmotywuj swojego podopiecznego. Na tym etapie bardzo ważne jest, abyś jako mentor był konsekwentny i nawiązywał regularne kontakty. Jeśli sprawy nie idą zgodnie z planem, podopieczny będzie miał trudności z nawiązaniem pierwszego kontaktu.

Utrzymując stały kontakt, regularnie zastanawiając się nad postępami podopiecznego, (prze)kierując podopiecznego we właściwym kierunku, a przede wszystkim utrzymując pozytywne nastawienie, uzyskuje się pomyślny wynik relacji z mentorem.¹⁰

“

NIE OGRANICZAJ SIĘ ANI NIE PADNIJ OFIARĄ OGRANICZEŃ WPROWADZONYCH PRZEZ SPOŁECZEŃSTWO. POMYŚL NIESZABLONOWO I PRZEJMIJ INICJATYWĘ, BY REALIZOWAĆ SWOJE MARZENIA.

CHRISTINA WALLACE

USA, WPŁYWOWY PRZEDSIĘBIORCA, BIZNESWOMAN, ZAŁOZYCIELKA KILKU ZNACZĄCYCH FIRM, W TYM QUINCY

¹⁰ ŹRÓDŁO: ANGELIKI MANIOTI, MAGDALENA MALINOWSKA, WOJCIECH MALINOWSKI, JOANNA WAPIŃSKA, MARYROSE FRANCICA, ANNA SILÁRE MARIA MARTIN, BEATRICE BELLET, SILVIA FRON: "GUIDE HOW TO COACH DISABLED WOMEN FOR DEVELOPING INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP"

3

Program kursu mentoringu dla przedsiębiorców

PROGRAM KURSU MENTORINGU DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Modele mentoringu

Istnieje kilka modeli mentoringu, które mogą być wykorzystywane podczas mentoringu przedsiębiorców podejmujących drugą próbę. Wybierając konkretny model, mentor powinien być skoncentrowany na konkretnej sytuacji przedsiębiorcy i może również zaznajomić się z innymi przedsiębiorcami, którzy potrzebują pokierowania i którzy mogą być zaangażowani we wspólny mentoring.

Możliwe modele mentoringu dla przedsiębiorców podejmujących drugą próbę:

1 Mentoring indywidualny:

Mentoring indywidualny to mentoring pomiędzy dwiema osobami, mentorem i podopiecznym. Mentor jest wybierany na podstawie pewnych kryteriów, takich jak doświadczenie, zestaw umiejętności, cele, osobowość i inne czynniki. Model ten jest bardzo wydajny i wartościowy dla podopiecznego z wielu powodów. Pozwala na pełne zaangażowanie w działalność podopiecznych, zwłaszcza, że podopieczni są przedsiębiorcami drugiej szansy, mającymi dodatkowe bariery w tworzeniu nowego biznesu. W ten sposób, mentoring będzie całkowicie skoncentrowany na potrzebach pojedynczego podopiecznego, mentor będzie w stanie przeprowadzić dobrą analizę podopiecznego i ustalić konkretne podejście do rozwiązywania problemów i barier psychologicznych i biznesowych w oparciu o wcześniejsze doświadczenia. Ten model mentoringu tworzy więź i zaufanie pomiędzy mentorem a podopiecznym, zwłaszcza tym, którzy nie zaakceptowali swojej porażki do poziomu, na którym będą mogli dzielić się nią publicznie, na przykład w ramach mentoringu grupowego.

2 Mentoring grupowy

Kiedy jeden mentor pracuje z grupą kilku podopiecznych - jest to mentoring grupowy. Model ten przynosi dodatkowe korzyści w postaci wzajemnego poznania się podopiecznych. W ramach tego modelu relacja mentor/podopieczny nie jest jednak tak bliska, jak w przypadku mentoringu indywidualnego. Mentoring grupowy posiada ograniczenia w postaci konieczności radzenia sobie z różnymi poziomami wiedzy i potrzebami, które mają przedsiębiorcy drugiej szansy. Ponadto, ponieważ ten mentoring jest przeznaczony dla konkretnych podopiecznych z wcześniejszymi złymi doświadczeniami, niektórym z nich trudno jest publicznie ujawnić niepowodzenie i mówić o nim jako o dobrym przykładzie i szansie na zbudowanie skutecznego sposobu prowadzenia działalności gospodarczej.

Dobrze byłoby połączyć mentoring indywidualny z mentoringiem grupowym. Na przykład, najpierw mentor powinien odbyć indywidualne spotkanie z każdym podopiecznym (poznać się nawzajem, zbudować zaufanie, wykryć przyczynę niepowodzenia). Po warsztatach z mentoringu grupowego (rekomendowane są małe grupy 2-6 osób), gdzie każdy z nich poznaje się lepiej, będzie miał wystarczająco dużo pewności siebie, aby przedstawić swoją historię porażki, dowiedzieć się, że nie jest sam, a następnie pracować nad swoim modelem Business model canvas. Następnie, mentoring indywidualny może zostać powtórzony, gdzie mentor oceni model biznesowy podopiecznego, doradzi mu i zada właściwe pytania, aby doprowadzić go do znalezienia najlepszego rozwiązania dla nowego biznesu.

3 eMentoring

Kiedy mentorzy i podopieczni nie znajdują się w tej samej lokalizacji lub często podróżują, przydatnym modelem mentoringu jest eMentoring. eMentoring można zorganizować za pośrednictwem Skype, Google Hangouts, poczty elektronicznej, komunikatorów internetowych lub innych platform online. Może być realizowany jako mentoring typu indywidualnego, grupowy, wielokrotny i triady. Chociaż mentoring twarzą w twarz jest bardziej odpowiedni dla lepszej socjalizacji, komunikacja online jest również użyteczna i skuteczna, zwłaszcza jeśli jest połączona z mentoringiem twarzą w twarz.

4 Mentoring wielostronny

W tym przypadku podopieczny ma więcej niż jednego mentora, spotykając się z każdym z osobna. Wielu mentorów może zapewnić podopiecznemu różne perspektywy i wiedzę fachową. Mentoring wielokrotny jest zasadniczo taki sam jak koncepcja "sieci mentorów". W tym modelu mentoringu zaleca się posiadanie jednego "głównego" mentora, który będzie miał wgląd we wszystkie działania podopiecznego i poprowadzi go przez proces odbudowy jego biznesu.

5 Mentoring trójstronny

Tutaj zaangażowane są jednocześnie trzy osoby. Istnieją dwa tradycyjne sposoby, w jakie triada może być utworzona:

- ➔ jeden mentor udzielający mentoringu dwóm uzupełniającym się podopiecznym - na przykład dwóm przedsiębiorcom podejmującym drugą próbę, którzy są na mniej więcej tym samym poziomie wiedzy lub na tym samym etapie odbudowy swoich przedsiębiorstw, lub
- ➔ dwóch mentorów i jeden podopieczny - w tym przypadku dwóch mentorów pomaga przedsiębiorcy podejmującemu drugą próbę, dzieli się swoimi doświadczeniami w innej dziedzinie i skraca czas mentoringu, w porównaniu to sytuacji, w której byłoby to przeprowadzane oddzielnie.

Dzięki temu rodzajowi mentoringu podopieczni korzystają z bezpośredniej pomocy w osiąganiu swoich celów, a także pośrednio z obserwowania, jak inni pracują nad swoimi celami. Szczególną uwagę należy zwrócić na dopasowanie mentorów i podopiecznych, aby zwiększyć szanse, że te trzy osoby będą w stanie dobrze ze sobą współpracować. Ważne jest również wcześniejsze ustalenie podstawowych zasad i harmonogramu w celu zapewnienia równego czasu dla każdego uczestnika podczas spotkań.

Radzenie sobie z piętnem porażki i dostosowywanie właściwych celów i oczekiwań

Piętno jest ogólnie definiowane jako znak hańby lub infamii, plama na reputacji. Naukowo opisywany jest jako coś głęboko dyskredytującego, co redukuje osobę noszącą piętno "z pełnej i zwykłej osoby do skażonej, bezwartościowej"¹¹. Ostatnio Link i Phelan¹² przedstawili kompleksowy opis stygmatyzacji jako koncepcji składającej się z powiązanych ze sobą elementów "etykietowania, stereotypów, separacji, utraty statusu i dyskryminacji" oraz wskazali, że stygmatyzacja może mieć istotny wpływ na wiele obszarów życia człowieka, takich jak dochody, mieszkanie i zdrowie.¹³

Istnieją dwa rodzaje piętna: społeczne i samo-piętnowanie się. **Piętno społeczne** wiązało się z dyskryminacją ze strony innych z powodu choroby i było sposobem na popieranie określonych stereotypów w społeczeństwie. **Samo-piętnowanie** się pociągało za sobą dyskredytację siebie, tym samym potwierdzając negatywne przekonania społeczne.¹⁴ Podobnie inni badacze opisywali samo-piętnowanie się jako negatywną reakcję człowieka na siebie w świetle osobistych doświadczeń.^{15 16}

Aby zrozumieć, w jaki sposób stygmatyzacja wpływa na przedsiębiorcę i jego działania, opisujemy proces, przez który przechodzi każdy przedsiębiorca, kiedy jego przedsiębiorstwo upada i który powinien zakończyć się przekształceniem w pozytywne myślenie o słowie na literę "P".

¹¹ ŹRÓDŁO: GOFFMAN, E., 1963. STIGMA: NOTES ON THE MANAGEMENT OF SPOILED IDENTITY. PRENTICE HALL, ENGLEWOOD CLIFFS, NJ., P. 3

¹² ŹRÓDŁO: LINK, B.G., PHELAN, J.C., 2001. CONCEPTUALIZING STIGMA. ANNU. REV. SOCIOL. 27 (1), P. 377

¹³ ŹRÓDŁO: SINGH, S., ET AL., "FAILED, NOTFINISHED: A NARRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING VENTURE FAILURE STIGMATIZATION", J.BUS. VENTURING (2014), P. 2, [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)

¹⁴ ŹRÓDŁO: CORRIGAN, P.W., MORRIS, S., LARSON, J., RAFACZ, J., WASSEL, A., MICHAELS, P., ET AL., 2010. SELF-STIGMA AND COMING OUT ABOUT ONE'S MENTAL ILLNESS. J. COMMUNITY PSYCHOL. 38 (3), 259-275

¹⁵ ŹRÓDŁO: KNIGHT, M.T.D., WYKES, T., HAYWORD, P., 2003. PEOPLE DON'T UNDERSTAND: AN INVESTIGATION OF STIGMA IN SCHIZOPHRENIA USING INTERPRETATIVE PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS (IPA). J. MENT. HEALTH 12 (3), 209-222.

¹⁶ ŹRÓDŁO: SINGH, S., ET AL., "FAILED, NOTFINISHED: A NARRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING VENTURE FAILURE STIGMATIZATION", J. BUS. VENTURING (2014), P. 3, [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)

Graficzne streszczenie epizodów porażki przedsięwzięcia



FONT: SINGH, S., ET AL., "FAILED, NOTFINISHED: A NARRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING VENTURE FAILURE STIGMATIZATION", JOURNAL OF BUSINESS VENTURING (2014), [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)

Pierwszy etap (komplikacja sytuacji) nazywamy "przewidywanie porażki". Jest to okres, w którym przedsiębiorcy zaczynają dostrzegać możliwość niepowodzenia swojego przedsięwzięcia z powodu poważnych, pozornie nierozwiązywalnych bieżących trudności (kwestie partnerstwa, straty finansowe i problemy prawne). **Drugi etap** (kulminacja) nazywamy "spotkaniem z porażką" i obejmuje on miesiące, w których niepowodzenie faktycznie się rozwinęło. W tym epizodzie przedsiębiorcy zajęci byli zaprzestaniem działalności gospodarczej, ogłoszeniem upadłości, rozwiązaniem spółek osobowych itd. **Trzeci etap** oznaczamy jako "transformacja porażki" (rozwiązanie) i wiąże się z tym, że przedsiębiorcy wychodzą ponad piętno, którego doświadczyli z powodu porażki przedsięwzięcia. Ten trzeci epizod ilustruje zmianę spowodowaną przez objawienie w zbiorowej historii - przedsiębiorcy mieli głęboką wiedzę na temat znaczenia swoich niepowodzeń, które ostatecznie przekształcili w pozytywne doświadczenie życiowe.¹⁷

Podczas mentoringu przedsiębiorców drugiej szansy, mentorzy muszą zrozumieć na jakim etapie znajduje się podopieczny, czy jest on/ona piętnowany przez siebie samego, czy przez społeczeństwo (lub jedno i drugie), skupić się na konkretnej przyczynie stygmatyzacji i odpowiednio starać się zrozumieć przyczyny poprzednich niepowodzeń w biznesie w ramach uczenia się i przygotowania do nowych przedsięwzięć biznesowych, które odniosą sukces w oparciu o dotychczasowe doświadczenia i wiedzę.

Ponieważ każdy z nas jest osobą o odmiennych doświadczeniach życiowych, charakterystyce i zdolności reagowania na indywidualne sytuacje życiowe, to do mentora należy ocena, jakie podejście należy zastosować podczas mentoringu, aby zrozumieć, z jakim etapem zmagają się podopieczny. Mentor musi pamiętać, że poza stawieniem czoła porażce w biznesie, przedsiębiorca drugiej szansy stoi również w obliczu innych aspektów życia, które zostały dotknięte tą porażką - życie rodzinne, przyjaciele, znajomi, finanse itd.

Na początek rekomendujemy skorzystanie z przykładów ze strony internetowej: <http://2revive.eu/success-storybook/> i skorzystanie z historii znanych dziś przedsiębiorców, którzy wcześniej zmagali się z różnymi problemami i nadal odnoszą sukcesy. Ponadto, jeśli mentor osobiście doświadczył wcześniejszej porażki w biznesie, ułatwi to podopiecznemu otwarcie się i jak najszybsze osiągnięcie trzeciego etapu transformacji.

Ramy dla udanych sesji mentorskich z przedsiębiorcą

Skuteczny mentoring można osiągnąć poprzez sesje mentorskie prowadzone według modelu GROW. Sukces mentoringu wykorzystującego ten model polega na uczeniu się poprzez doświadczenie. Istotne jest również poświęcenie czasu na każdą fazę,

¹⁷ ŹRÓDŁO: SINGH, S., ET AL., "FAILED, NOTFINISHED: A NARRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING VENTURE FAILURE STIGMATIZATION", J. BUS. VENTURING (2014), P. 7, [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)

kluczowe jest także zaangażowanie się podopiecznego. Aby skorzystać z tego typu modelu, nie musisz być ekspertem w konkretnej sytuacji podopiecznego, by być w stanie mu pomóc w jego wyzwaniach.

Podczas **pierwszej sesji** mentor we współpracy z podopiecznym powinien ustalić ramy planu mentorskiego, ustalić ramy czasowe i zawrzeć umowę. W ten sposób można osiągnąć wysoki poziom satysfakcji dla obu stron.

Model mentoringu składa się z czterech faz:

- 1) określenie **celu (Goal)** trajektorii coachingu
- 2) badanie **rzeczywistości (Real)**,
- 3) generowanie **wariantów (Options)**, które mogą przyczynić się do rozwiązania problemu
- 4) **wola (Will)** podjęcia działań

Szczegółowy opis modelu GROW i sposobu konstruowania mentoringu znajduje się w **rozdziale 4**.

Podczas **finalizowania mentoringu**, mentor musi upewnić się, że przedstawi podopiecznemu szczegółową historię osiągniętego rozwoju i zachęci go do podejmowania dalszych wyzwań. Mentorzy i podopieczni nie muszą się spotykać po zakończeniu programu, ale gdyby spotkania były częste, prawdopodobnie zawiązaliby na końcu przyjaźń. Mentoring zostaje sfinalizowany, gdy nie ma już nad czym pracować, lub gdy podopieczny jest wystarczająco zachęcony do kontynuowania pracy bez dalszej pomocy mentora, lub mentor może sam zdecydować, że podopieczny jest gotowy na nowe wyzwania biznesowe. Cztery kroki modelu coachingu GROW zostały wprowadzone wraz z ogólnymi pytaniami dla każdej fazy, jak również różne metody, które mogą zostać użyte. W zależności od ram mentoringu można zawrzeć porozumienie w sprawie dalszych rozmów i oceny, jeśli rozmowy te sprawdziły się dla podopiecznego.

Mentoring z wykorzystaniem modelu Business Model Canvas

BMC jest poręcznym narzędziem, które daje przedsiębiorcom szansę zobaczenia ich biznesu z głównego i kluczowego segmentu biznesowego, wszystko w jednym miejscu, przejrzysto i zwięźle. Wygodą tego modelu polega na tym, że jest to jednostronicowy dokument, który można wydrukować na dużej kartce papieru i umieścić na ścianie, tak aby przedsiębiorca i jego zespół zawsze widzieli istotę i kierunek działalności. Ułatwia to koncentrację na celach i zadaniach definiujących kierunek rozwoju firmy (ponieważ przy wykonywaniu konkretnych działań łatwo jest odejść od zaplanowanej ścieżki).

Istnieje wiele wariantów BMC i można je dostosować i zmodyfikować zgodnie z konkretnymi potrzebami przedsiębiorcy. Konstrukcję BMC do tego poradnika pobraliśmy ze strony internetowej: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> gdzie za pewną opłatą możesz korzystać z wersji online Modelu Canvas i dzielić się nią z partnerami, zespołem lub dostawcami, wszystko to w zależności od Twoich potrzeb.

Poniżej znajdują się ramy BMC z pytaniami, które są krytyczne w prowadzeniu i wypełnianiu pól Canvas. Zalecamy, aby próbkę modelu wydrukować na większym papierze i wykorzystać notatki post-it do zapisywania informacji w polach obrazu.



1 Segmenty klientów

Klienci, zarówno osoby fizyczne, jak i organizacje, są najważniejszym segmentem biznesu. Przynoszą oni dochód z biznesu i jeśli klienci nie są właściwie zdefiniowani, także ich pragnienia i potrzeby oraz siła nabywcza, biznes nie przetrwa długo.

- Kim są twoi klienci?
- Jacy są twoi główni klienci?
- Jakie są nawyki, potrzeby, wiek, hobby, siła nabywcza klientów?
- Jak duży jest rynek klientów?
- Hierarchia klientów według ważności (jeśli masz więcej niż jedną grupę klientów)
- Czy kierujesz swój biznes na mały rynek niszowy czy na rynek masowy?
- Jeśli koncentrujesz się na konkretnej niszy, Propozycje Wartości, Kanały Dystrybucji, Relacje z Klientami (i Strumienie Przychodów, jeśli dotyczy) powinny być powiązane i skoncentrowane na tej konkretnej niszy.
- Czy w ten sposób dzielisz swoich klientów na segmenty w swojej poprzedniej działalności? Zauważyłeś, co możesz naprawić w swoim nowym biznesie?

2 Propozycje wartości

Wartość jest tym, co odróżnia twoją firmę od innych i może być jakościowa (doświadczenie, specjalny design, wpływ na środowisko / społeczeństwo, ...) i ilościowa (cena, ilość, szybkość dostawy, ...).

- Jaka jest podstawowa wartość, jaką twoja firma oferuje klientom?
- Jakie inne wartości twoja firma przekazuje klientom?
- Czym różnisz się od konkurencji?
- Jakie potrzeby klientów zaspokaja twoja firma?
- Jakie problemy klienta rozwiązuje twoja firma?
- Upewnij się, że dostarczasz odpowiedzi dla każdego segmentu, który został zdefiniowany w Segmentach Klientów.
- Czy w poprzednim biznesie polegałeś na wartościach dodanych swojej firmie? Czy podkreślałeś/używałeś/rozpoznałeś je wystarczająco dobrze?

3 Kanały dystrybucji

W tym segmencie należy wymienić wszystkie kanały, z których korzystasz odnosząc się o klientów (metoda sprzedaży - bezpośrednia, online, partnerzy, informacje zwrotne o usługach/produktach, metoda promocji, obsługa klienta po zakupie produktu, ...). Musimy postawić się w skórze kupującego, abyśmy mogli w wiarygodny sposób, począwszy od samej znajomości produktu i jego wyboru spośród innych ofert, poprzez zakup, aż po wsparcie posprzedażne, wykonać pełny cykl.

Fazy Kanału Dystrybucji :¹⁸

- 1) Świadomość: W jaki sposób podnosisz świadomość na temat produktów i usług twojej firmy?
- 2) Ewaluacja: W jaki sposób pomagasz klientom w ocenie Propozycji Wartości naszej organizacji?
- 3) Zakup: Jak umożliwić klientom zakup konkretnych produktów i usług?
- 4) Dostawa: Jak dostarczasz Propozycję Wartości do klientów?
- 5) Jak zapewniasz obsługę klienta po zakupie?

- Pomyśl o dostawach, marketingu, dystrybucji, kanałach komunikacji - czy są one skuteczne / efektywne kosztowo?
- Czy w poprzednim biznesie zaplanowałeś każdą z tych faz? Jakich informacji zwrotnych od klientów możesz użyć, aby rozwijać swój nowy biznes?

¹⁸ ŹRÓDŁO: [HTTPS://WWW.STRATEGYZER.COM/BOOKS/BUSINESS-MODEL-GENERATION](https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation)

4 Relacje z klientami

- Jak zamierzasz dotrzeć do klientów?
- Jak często i w jaki sposób komunikujesz się z klientami?
- Jaka jest Twoja interakcja z klientami i jak jest ona zróżnicowana w poszczególnych segmentach klientów?
- Jakie wsparcie oferujecie swoim klientom (pomoc osobista, samoobsługa, usługi zautomatyzowane, społeczności, ...)?
- W porównaniu do poprzedniej działalności, jaki segment uległby zmianie w stosunku do klientów? Czego nauczyłaś się z tego doświadczenia?

5 Strumienie dochodów

Wielu przedsiębiorców ma trudności z prawidłowym ustalaniem cen i udzielaniem rabatów na swoje produkty/usługi. Zawsze ważne jest, aby zdefiniować koszt danej usługi/produktu, tak aby pokrył on wszystkie koszty procesu od zakupów, kosztów pracowników, kosztów kanałów wymaganych do jego sprzedaży, dostaw... Ponadto konieczne jest zbadanie konkurencji i ceny, za którą klient jest gotów zapłacić za twój produkt/usługę. Lista Strumieni Przychodów jest powiązana z Segmentami Klientów i Propozycjami Wartości.

- Czy ustaliłeś ceny produktu/usługi z uwzględnieniem całkowitego kosztu i właściwej ceny, którą klient jest gotów zapłacić za produkt/usługę?
- Czy istnieje więcej źródeł, z których możesz wygenerować dochód?
- Czy opracowałeś system rabatów, nagród dla klientów?
- Jak zdefiniowałeś ceny w swojej poprzedniej działalności? Były realistyczne? Jak śledziłeś dochody w stosunku do wydatków?
- Jakimi kanałami płacą klienci i czy oferujesz wiele form płatności?
- Jeśli sprzedajesz wiele produktów/usług, czy masz zróżnicowaną politykę cenową?

6 Kluczowe działania

W tej sekcji konieczne jest zdefiniowanie kluczowych działań, które są niezbędne, aby przedsiębiorstwo odniosło sukces.

- Jakie konkretne, kluczowe działania są niezbędne, aby dostarczyć twoją **Propozycję Wartości**?
- Jakie działania odróżniają twoją firmę od innych?
- Czym odróżnia cię od konkurencji w zakresie **Strumieni Przychodów, Kanałów Dystrybucji, Relacji z Klientami**?
- Jak zdefiniowałeś swoje kluczowe działania w swojej poprzedniej działalności? Czy możesz z tego wyciągnąć jakies wnioski dotyczące nowego biznesu?

7 Kluczowe zasoby

Do prowadzenia działalności gospodarczej wymagane są zasoby wewnętrzne i zewnętrzne. Kluczowe Zasoby są powiązane z Kluczowymi Działaniami. Kluczowe Zasoby mogą być intelektualne (marki, patenty, partnerstwa...), fizyczne (budynki, pojazdy, maszyny, systemy...), finansowe (kredyty, środki pieniężne...) i ludzkie.

- Jakich konkretnych Kluczowych Zasobów lub aktywów wymagają twoje Propozycje Wartości?
- Jakich konkretnych Kluczowych Zasobów lub aktywów wymagają twoje Kanały Dystrybucji?
- Jakich konkretnych Kluczowych Zasobów lub aktywów wymagają Relacje z Klientami?
- Jakich konkretnych Kluczowych Zasobów lub aktywów wymagają Strumienie Przychodów?
- Czy zarządzałeś Kluczowymi Zasobami w swojej poprzedniej działalności? Czy wszystkie one były konieczne/dobrze wybrane?

8 Kluczowe partnerstwa

Wybór partnerów i dostawców przestrzegających terminów i zobowiązań umownych jest kluczowym segmentem zapewniającym wysoką jakość dostaw produktów i usług. Musisz również określić i zdecydować, które stanowiska pracy możesz wykonywać w ramach swojej firmy, które nie są bezpośrednio związane z Twoim segmentem biznesowym, a które pozostawić partnerom. Istnieją cztery rodzaje partnerstw: relacje nabywca-dostawca, wspólne przedsięwzięcia mające na celu rozwój nowych przedsiębiorstw, strategiczne sojusze pomiędzy konkurentami i strategiczne partnerstwa.

- Kim są twoi Kluczowi Partnerzy?
- Jakie Kluczowe Zasoby twoja firma pozyskuje od partnerów?
- Jakie Kluczowe Działania wykonują ci partnerzy?
- Jakich partnerów miałeś w poprzednim biznesie? Czy osiągnąłeś dobrą komunikację? Czy zobowiązania i role we wzajemnych umowach zostały dobrze zdefiniowane? Czy ich przestrzegali?

9 Struktura kosztów

Największym wyzwaniem dla przedsiębiorców jest dobre zbilansowanie przychodów i wydatków. W tej sekcji należy wymienić wszystkie koszty związane z otwarciem działalności gospodarczej (i przed jej rozpoczęciem) i powiązać je z **Kluczowymi Działaniami**, **Kluczowymi Zasobami** i **Kluczowymi Partnerstwami**.

- Opisz koszty stałe
- Opisz koszty zmienne
- W jaki sposób Kluczowe Działania wpływają na koszty? Czy koszty te są dostosowane do Propozycji Wartości?
- W jaki sposób Kluczowe Zasoby wpływają na koszty?
- Jaki jest związek między kosztami a Strumieniami Przychodów?
- Czy Twoja firma jest uzależniona od kosztów, czy od wartości?
- Jak śledziłeś i definiowałeś wydatki w swojej poprzedniej działalności?
- Próbowaliś je zredukować? Jak?

Co robić i czego nie robić będąc mentorem dla przedsiębiorcy

Poprzez pierwszy i drugi rozdział Przewodnika, przedstawiliśmy, jakie cechy i zachowania powinien mieć mentor, szczególnie w mentoringu przedsiębiorców drugiej szansy, którzy wymagają szczególnej uwagi. Tak więc, podsumowując, oto krótka lista kontrolna przypominająca o tym, co robić i czego nie robić będąc dobrym mentorem.

CO ROBIĆ	
Okazuj autentyczność	Być otwartym i transparentnym w relacji, nie ukrywać się za maską profesjonalizmu (znanego również jako realizm czy autentyczność)
Wykazuj bezwarunkową pozytywną ocenę	Akceptowanie podopiecznego bez osądzania ani związanych z tym warunków (określanych również jako opieka, ocena, wynagradzanie, poszanowanie)
Przekazuj głęboki poziom empatycznego zrozumienia	Umiejętność "wejścia" w świat drugiego człowieka, tak jakby jeden zakładał buty drugiego, nie gubiąc się (w przeciwnym razie działa mechanizm obrony, który jest szkodliwy dla mentora - identyfikacja projekcyjna)
Miej otwartą komunikację	Mentor powinien zachęcać podopiecznego do komunikowania się w ten sposób. Może to powstrzymać ich przed zaprzeczaniem, udawaniem lub ukrywaniem myśli i uczuć, które mogą nie sprzyjać procesowi mentorskiemu.
Posiadaj poczucie humoru, zdolności i chęci pielęgnowania innych ludzi.	Humor jest bardziej niż mile widziany podczas mentoringu, aby rozluźnić atmosferę i przełamać ewentualny dyskomfort lub wstyd podopiecznego, zwłaszcza gdy występuje piętno porażki.

CO ROBIĆ

Umiejętności efektywnego słuchania, komunikacji i rozwiązywania problemów	Bycie mentorem wymaga rozwiniętych umiejętności, ale mentoring przedsiębiorców drugiej szansy wymaga dodatkowego wysiłku. Bardzo ważne jest posiadanie tych umiejętności w celu wykrycia przeszkód, z którymi boryka się przedsiębiorca i znalezienia dla nich rozwiązań. Nie zakładaj niczego o swoim podopiecznym - zawsze pytaj.
Podchodź do każdego mentoringu w inny sposób	Każda osoba jest inna, ma inne pochodzenie, doświadczenie, charakterystykę i ostatnio różne niepowodzenia w biznesie. Dlatego też do każdego mentoringu należy podejść resetując oczekiwania i etykiety.
Ustal wspólnie oczekiwania na samym początku	Cele i oczekiwania wobec mentoringu powinny być określone na początku, aby wyznaczyć właściwy sposób pracy i zapewnić satysfakcję obu stronom.
Bądź na bieżąco w sprawie błędów, które popełniłeś.	Bycie otwartym na dzielenie się własnymi błędami i niepowodzeniami jest jednym z najlepszych prezentów, jakie mentor może dać. Jest to nie tylko pomocna informacja do celów rozwiązywania problemów, ale także pomaga budować zaufanie, dodaje podopiecznym inicjatywy do dzielenia się własnymi błędami i ogólnie wzmacnia relacje.
Podkreślaj ich osiągnięcia	Ponieważ ludzie często szukają lub wzywają mentora, aby pomógł im w trudnych sytuacjach, wiele rozmów w ramach mentoringu obraca się wokół negatywnych rzeczy. Kiedy poświęcasz czas na podkreślenie, a nawet celebrowanie sukcesów i osiągnięć podopiecznego, nie tylko równoważysz nastrój tych rozmów - budujesz również pewność siebie podopiecznego, wzmacniasz jego dobre zachowanie oraz utrzymujesz jego koncentrację i motywację.
Za każdą krytykę, zachęcaj trzy razy	Mentoring jest aktem podsycania płomienia kogoś, aby był lepszy i doskonalił się w pracy. Bądź ostrożny z tym, jak bardzo krytykujesz, ponieważ może to zniechęcać do wzrostu. Aby tego uniknąć, zachęcaj co najmniej trzy razy na każdą krytyki. Spróbuj spędzić dużo czasu na pochwalaniu, zachęcaniu i motywowaniu.

CZEGO NIE ROBIĆ

Nadopiekuńczość	Zdaj sobie sprawę, że twoją rolą nie jest ochrona podopiecznego przed zwykłymi informacjami zwrotnymi, które są trudne, ale raczej rozwój podopiecznego.
Ego: relacja jest ważniejsza niż mentor	Skoncentruj się na rozwoju podopiecznego, a nie na sobie.
Klonowanie: "Zespół małego mnie"	Szanuj indywidualność podopiecznego i skupiaj się na jego potrzebach rozwojowych zgodnie z jego potencjałem, a nie twoimi preferencjami i twoją osobowością. Zadawaj sobie pytania: "Czy próbuję uformować małego mnie?"
Dominacja kulturowa	Dowiedz się jak najwięcej o kulturze podopiecznego i uszanuj ją. Nie wymuszaj własnych przekonań kulturowych
Przeciążenie pracą	Bądź realistą, jeśli chodzi o obciążenie pracą podopiecznego
Brak elastyczności	Zawsze należy myśleć o nowych sposobach osiągania rozwoju i uczenia się. Dostosuj swój styl do zmieniających się potrzeb biznesowych i realiów. Zdaj sobie sprawę, że twój styl uczenia się może różnić się od stylu twojego podopiecznego i dostosuj się do tego.
Bycie zbyt miłym	Bądź raczej stanowczy, bezpośredni i trafiający w punkt, aby podopieczny otrzymał uczciwą informację zwrotną i możliwość uczenia się na błędach. Żyj według tego emocjonalnie inteligentnego przysłowia: Nie chodzi o to, co mówisz.... Chodzi o to, jak to mówisz! Nie chodzi o to, co robisz..., ale o to, jak to robisz!
Bycie zbyt surowym	Bądź realistyczny i zrównoważony pod względem swoich oczekiwań, celów i podejścia. Zadaj sobie pytanie: "Czy jestem perfekcjonistą i jak to może prowadzić do sztywnych oczekiwań i zachowań?"

ZRÓDŁO: OPRACOWANIE AUTORSKIE NA POSTAWIE ZRÓDEŁ: <https://www.wci.org.uk/sites/default/files/Speed%20Mentoring%20Toolkit%20-%20HANDOUT.PDF> AND SUTTON, J. & STEWART, W. (2002). LEARNING TO COUNSEL - DEVELOP THE SKILLS YOU NEED TO COUNSEL OTHERS (2ED). GLASGOW: BELL & BAIN LTD. <https://blog.hubspot.com/marketing/mentor-tips-positive-impact> <https://www.inc.com/ohn-brandon/6-strategies-to-help-you-mentor-more-effectively.html>

4

**Praktyczne
pytania i
narzędzia
zgodne z
modelem
GROW**

PRAKTYCZNE PYTANIA I NARZĘDZIA ZGODNE Z MODELEM GROW

Model GROW to prosta struktura do prowadzenia rozmów coachingowych. Składa się on z 4 faz: wyznaczanie celu, badanie rzeczywistości, badanie opcji i wreszcie mówienie o woli działania. Na kolejnych stronach przyjrzymy się najpierw niektórym ogólnym technikom prowadzenia dobrej rozmowy. Następnie przyjrzymy się tym czterem fazom i zaproponujemy pytania i metody dla każdej z nich.

Ogólne techniki konwersacji

Jest kilka rzeczy, o których należy pamiętać, aby zapewnić płynną i owocną konwersację w trakcie całej rozmowy coachingowej. Przyjrzymy się teraz niektórym z nich.

Ustalenie ramy

Rozmowa coachingowa rozpoczyna się od ustalenia ram i opracowania kontraktu, dzięki czemu mamy wyjaśnione wzajemne oczekiwania wobec siebie. Tematy, które należy omówić, obejmują:

- Ramy czasowe
- Rola coacha wobec podopiecznego - coach jest odpowiedzialny za zadawanie pytań i utrzymywanie struktury, natomiast podopieczny jest odpowiedzialny za poruszanie najważniejszych tematów.
- Poufność.

Aktywne słuchanie

Aktywne słuchanie polega na słuchaniu w celu pełnego zrozumienia tego, co mówi druga osoba, nie zakładając, że wiesz, co one znaczą, ale badając znaczenie używanych słów, prosząc osobę, aby pracowała więcej i sprawdziła twoje zrozumienie. Przydatne może być zapamiętanie następujących punktów w trakcie rozmowy:

- Zadawaj otwarte pytania. Są to pytania zaczynające się od: kiedy, kto, gdzie, jak. Należy jednak zachować ostrożność przy używaniu słowa "dlaczego", ponieważ brzmi ono trochę oskarżająco.
- Cisza. Zachowaj ciszę i daj drugiej osobie czas na zastanowienie się i odpowiedź, wiele rzeczy może się dzieć w umyśle drugiej osoby w momentach ciszy.
- Posłuchaj słów kluczowych i przeanalizuj je - być może powtarzając je lub pytając, możesz mi powiedzieć coś więcej na temat... Słowa kluczowe to słowa, które się wyróżniają, słowa, które mogą mieć kilka znaczeń, słowa, które budzą twoją ciekawość.
- Podsumuj i sprawdź swoje zrozumienie, aby osoba poczuła się zrozumiana.
- Pokaż zrozumienie dla problemów: Rozumiem, że... Proszę zauważyć, że nie jest to to samo, co wyrażenie zgody.
- Zachowaj skojarzenia, założenia i tak zwane dobre rady dla siebie.

Pytania zakłócające proces

Zawsze dobrym pomysłem jest sprawdzenie z osobą, czy jesteś na właściwej drodze, czy mówisz o najważniejszym wyzwaniu i czy rozmowa jest przydatna dla podopiecznego. Przydatna jest możliwość przełączania się między aktualną treścią rozmowy a refleksjami na temat rozmowy, w których można omówić swoją relację, proces rozmowy itp. Treść rozmowy będzie negocjowana w pierwszej fazie modelu GROW, ale może być re negocjowana w trakcie całej rozmowy, wykorzystując niektóre z poniższych pytań, aby zapewnić, że jesteś na właściwej drodze:

- Rozmawiamy teraz o właściwych rzeczach?
- Co jest dla ciebie najważniejsze, o czym byś chciał kontynuować rozmowę? A... czy B?
- Zastanawiam się, czy mówimy tu o tym, co najważniejsze, czy też jest coś innego, ważniejszego dla ciebie, o czym powinniśmy rozmawiać?

Cel

Po ustaleniu ram i zawarciu umowy, pierwszą fazą rozmowy coachingowej jest wyznaczenie celu. Celem może być na przykład problem, z którym należy się zmierzyć, decyzja do podjęcia, cel dotyczący wydajności lub rozwoju. Należy wyznaczyć zarówno cele długoterminowe, jak i krótkoterminowe. Cel długoterminowy może być większym celem w odniesieniu do zakładania nowego biznesu a cel krótkoterminowy to to, czego oczekuje się od pojedynczej rozmowy coachingowej. W tym rozdziale najpierw przyjrzymy się niektórym pytaniom, które można zadać w tej fazie, a następnie przyjrzymy się kilku metodom, które można wykorzystać do opracowania celu.

Pytania ogólne

- Co chcesz osiągnąć w perspektywie długoterminowej?
- Jakie wyniki próbujesz osiągnąć?
- Co chcesz zmienić?
- Skąd będziesz wiedzieć, że osiągnąłeś swój cel?
- Skąd będziesz wiedzieć, że twój problem został rozwiązany?
- Co jest dla ciebie ważne, jeśli chodzi o osiągnięcie celu?
- Jakie byłyby korzyści, gdybyś osiągnął ten cel?
- W odniesieniu do twoich celów, co chciałbyś osiągnąć z tej sesji coachingowej?

Cudowne pytanie

Cudowne pytanie zostało zaczerpnięte z podejścia ukierunkowanego na rozwiązanie problemu. Celem cudownego pytania jest spojrzenie poza nasze obecne frustracje i ograniczenia poprzez wykorzystanie pozytywnych obrazów. Chodzi o odnalezienie marzenia, które stoi za naszą frustracją, lub marzenia, że nasze obecne wyzwania stoją nam na przeszkodzie. Znacznie łatwiej jest zaplanować odpowiednie działania, jeśli wiemy, do czego zmierzamy i co jest dla nas ważne, ale czasami nasze wyzwania, poczucie winy, wstyd lub ograniczenia psychiczne utrudniają nam jasne dostrzeżenie naszych marzeń i celów. Cudowne pytanie przyjmuje zabawne podejście do tego zagadnienia, wprowadzając nas w wymyśloną przyszłość, w której nasze problemy magicznie zniknęły. Cudowne pytanie może brzmieć tak:

Wyobraź sobie, że dziś wieczorem zapadasz w głęboki sen i gdy śpisz, wydarza się cud, a twoje trudności znikają. Ponieważ spałeś, nie wiesz, że to się stało. Co zauważysz, gdy się obudzisz? Co się zmieni? Co zauważą inni? Etc?

Jest kilka punktów, które należy rozważyć, aby móc zadać udane cudowne pytanie:

- Zanim zadamy to cudowne pytanie, ważne jest, aby wyjaśnić, które osobiste wyzwania powinny cudownie zniknąć. Nie chodzi o zmianę rynku czy preferencji klientów, ani o nagłe znalezienie miliona euro na naszym koncie. Możemy raczej sprawić, że znikną osobiste ograniczenia, obawy lub niedociągnięcia, np. wyobrazić sobie, jak poszłoby spotkanie sprzedażowe, gdyby nerwowość zniknęła z dnia na dzień. Cud powinien dotyczyć tego, co podopieczny robi inaczej, a nie tego jak zmieniają się inni lub otoczenie.
- Dla niektórych osób pytanie staje się zbyt zabawne i można je sprowadzić do wyobrażenia sobie, że np. właśnie zakończyło się spotkanie sprzedażowe i poszło idealnie, twoje trudności nie były w ogóle obecne, co się stało, co zauważyłeś?
- Mów w czasie teraźniejszym, a nie w czasie przyszłym. Cud się wydarzył i jak się mają sprawy teraz, lub w przypadku spotkania handlowego, co się stało i jak się teraz czujesz.
- Mów raczej o obecności pozytywu niż o braku negatywu. Więc co tam jest zamiast np. nerwowości?
- Zadaj wiele pytań uzupełniających, aby zbadać działania, myśli i uczucia, które są inne, gdy problem jest nieobecny.

Pytanie skalujące

Pytanie skalujące, tak jak cudowne pytanie, pochodzi z podejścia ukierunkowanego na rozwiązanie. Pytanie skalujące może pojawić się w różnych fazach, ale jest bardzo przydatne po cudownym pytaniu, aby pomóc określić marzenie i

ewentualnie urealnić cele. Wreszcie, można go wykorzystać do określenia zarówno celów długo-, jak i krótkoterminowych. Przy zadawaniu pytań skalujących ważne jest, aby wiedzieć, że cele, o których mówimy w ramach podejścia ukierunkowanego na rozwiązanie, różnią się nieco od tego, jak zwykle mówimy o celach. Opiera się to na założeniu, że małe, realistyczne cele, które robią dużą różnicę i mogą być realizowane już jutro, są bardziej korzystne dla podopiecznego niż duże, nierealistyczne cele, które mogą przytłaczać podopiecznego i powodować stres i poczucie niewystarczalności. Dobre cele zorientowane na rozwiązanie są następujące:

- Oznaki, że spełniłeś swoje życzenia (problem został rozwiązany)
- Powtarzające się działania/procesy, które podopieczny wykonuje inaczej i dobrze (NIE pojedyncze działania, inicjatywy lub środki)
- Obecność pożądanego zachowania, a nie jego brak
- Małe i realistyczne (możliwe do osiągnięcia w ciągu 2-3 tygodni)
- Konkretnie - łatwo dostrzegalne, czy są osiągnięte, czy też nie
- Pierwsze kroki w pożądanym kierunku, a nie cel końcowy
- Ważne dla podopiecznego

Pytanie skalujące brzmi tak:

W skali od 1-10, gdzie 10 jest cudem/twoją pożądaną przyszłością, a 1 jest całkowitym brakiem twojego marzenia, gdzie jesteś teraz?

- Gdzie teraz jesteś?
- Dlaczego mówisz "4", a nie "3"? Co już wiesz i co masz na myśli? Co już osiągnąłeś?
- Jakie są oznaki, że poszedł o jeden krok dalej? Co robisz (nieco) inaczej na tym poziomie? Jak reagują na to inni, jak się czujesz?
- Skąd będziesz wiedział, że osiągnąłeś 6? Co robisz (nieco) inaczej na tym poziomie? Jak reagują na to inni, jak się czujesz?
- Jak wysoki poziom na skali musisz osiągnąć, aby być usatysfakcjonowanym? Jak to wygląda na tym poziomie?
- Jak inni to zauważą? Co zobaczą?

Tak jak w przypadku cudownego pytania, ważne jest aby:

- Rozmawiać w czasie teraźniejszym.
- Mówić o obecności pozytywnych działań, myśli i uczuć, a nie o braku negatywnych.
- Zadawać wiele pytań uzupełniających, aby zbadać wzorce działań, myśli i emocji oraz odpowiedzi innych osób na różnych poziomach.

Rzeczywistość

Druga faza modelu GROW to faza, w której badana jest obecna rzeczywistość. Jest to faza, w której badana jest obecna sytuacja i kontekst, jak również przeszkody stojące na drodze do osiągnięcia celu. Podczas tej fazy można również zbadać doświadczenia z przeszłości. Ważne jest jednak, aby mieć świadomość, że takie doświadczenia mogą obejmować porażkę i możliwe poczucie wstydu.

Z jednej strony, ważne jest, aby dać czas podopiecznemu na to, aby zastanowić się nad obecną sytuacją i przeszłością, uważnie słuchać i przyznać, co jest trudne dla podopiecznego. Z drugiej strony, ważne jest, aby nie spędzać zbyt wiele czasu skupiając się na problemach, porażkach i niedociągnięciach, ponieważ osoba może utknąć w historiach i uczuciach porażki i bezsilności. Poniżej znajdują się niektóre z pytań, które można zadać w tej fazie. Konkretnie narzędzia, które podkreślamy po tych pytaniach, skupiają się na oderwaniu się od poczucia porażki i wstydu i raczej dotyczą mocnych stron podopiecznego.

Pytania ogólne

- Co się teraz dzieje (co, kto, kiedy, jak)?
- Jak opisałbyś swoje obecne wyzwanie? Jak to widać?
- Co już próbowałeś?
- Jaki był tego rezultat?
- Jaki postęp osiągnąłeś do tej pory?
- Co przyczyniło się do twojego sukcesu?
- Jakie są główne przeszkody do pokonania?

Inne ujęcie niepowodzenia - pytanie masteringowe

W przypadku, gdy podopieczny pogrąża się w myślach dotyczących niepowodzeń i strachu przed powtórzeniem ich w przyszłości, przydatne może być inne ujęcie niepowodzenia poprzez skupienie się na doświadczeniu zdobytym podczas nauki. Thomas A. Edison, który wynalazł żarówkę, powiedział: “Nie poniosłem porażki. Ja tylko znalazłem 10.000 sposobów, które nie zadziałały”.

Więc powiedz mi, że..... Mogę sobie wyobrazić, że to był bardzo trudny okres, powiedz mi, jak udało ci się przetrwać ten czas?

- Z jakich mocnych stron korzystałeś?
- Co inni ludzie mogliby mi powiedzieć o tym, na czym się oparłeś w tamtym czasie i z jakich zasobów korzystałeś, aby przez to przejść?
- Czego nauczyłeś się z tego czasu, który był dla ciebie kluczowy?
- Kiedy nie było niepowodzenia, co ci się udało?
- Jak to wytłumaczysz?
- Którą naukę z poprzedniej próby chciałbyś zabrać ze sobą do następnej przygody?
- Czego możesz mnie nauczyć o porażce, uczeniu się i zdobywaniu odwagi, by znów wstać?

Eksternalizacja wstydu lub poczucia porażki

Kiedy ponieśliśmy porażkę lub zostaliśmy przytłoczeni przez negatywne uczucia, możemy mieć tendencję do myślenia, że te wydarzenia lub uczucia definiują nas i że problemy w jakiś sposób żyją wewnątrz nas. Istnieje duży potencjał w usuwaniu problemów z osoby i traktowaniu ich jako coś zewnętrznego. Technika ta nosi nazwę eksternalizacji i jest zaczerpnięta z narracyjnego podejścia Michała White'a. Ta technika działa bardzo dobrze tam, gdzie uczucia wstydu, poczucia winy lub niepowodzenia zdominowały osobę i wydają się blokować ją do podejmowania dalszych kroków lub zobaczenia innych opcji. Działa to dobrze, gdy osoba obawia się nowych ryzyk, ponieważ przewiduje nowe porażki. Przy przeprowadzaniu poniższego wywiadu ważne jest, aby rozmawiać o problemach w sposób eksternalizujący, np:

- Od “Jestem porażką” do “idei porażki” lub “poczucia porażki”.
- Od “Wstydzę się” do “wstydu”

Podczas przeprowadzania poniższego wywiadu, upewnij się, że podopieczny ma czas na refleksję i odpowiedź. Pytania są nieco nietypowe, choć bardzo mocne, i więcej czasu na zastanowienie się może być wymagane. Ponadto, po każdym z pytań należy zadać dodatkowe pytania zgodnie z zasadami aktywnego słuchania.

Wywiad eksternalizujący:

Zastanawiam się, czy będziesz w stanie dokładniej zbadać to, z czym się tutaj zmagasz. Czy idea niepowodzenia, poczucie niepowodzenia, wstyd lub coś innego byłoby dobrą nazwą dla tego, z czym się zmagasz?

- Kiedy po raz pierwszy zauważyłeś, że [] (np. idea porażki, poczucie porażki, wstyd) stały się częścią twojego życia?
- W jakich sytuacjach [] najbardziej prawdopodobnie zdominuje? *
- Jakich sztuczek [] używa, żeby się tobą zająć?
- Jakie są dobre i złe strony []?
- Co [] sprawia, że myślisz o sobie?

- Co [] sprawiło, że zrobisz, czego normalnie byś nie zrobił?
- Jaki wpływ miało [] na Twoje marzenia i aspiracje w odniesieniu do twojego własnego biznesu?
- Jaki wpływ miało [] na twoją pracę?
- Jaki wpływ miało [] na Twoje relacje (z potencjalnymi klientami, partnerami, przyjaciółmi, rodziną itp.)?
- Czy sądzisz, że [] miało taki wpływ na ciebie? Czy to dobrze czy źle (czy trochę tak, a trochę tak)?
- Jak to się stało? Jaka jest pozycja [] na drodze do tego, że jest dla ciebie ważna?
- Jak to się stało dla ciebie ważne?
- Co to mówi o tym, jaką osobą/przedsiębiorcą chciałbyś być?

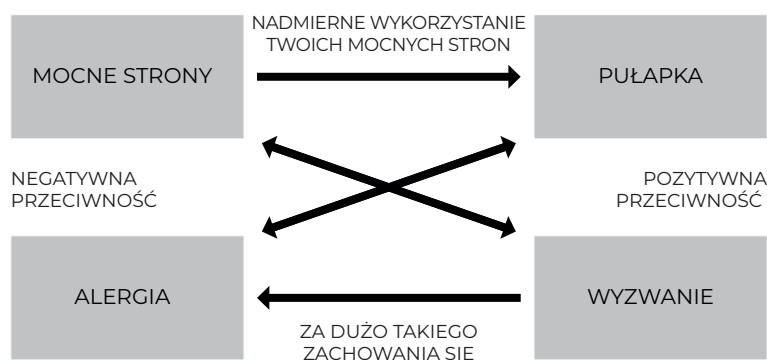
Podejście oparte na mocnych stronach

Praca z silnymi stronami to podejście, które wyrosło z pozytywnej psychologii, która jest dziedziną badającą dobrostan, wzrost i rozwój człowieka. Badania pokazują, że w rozwoju twoich mocnych stron tkwi większy potencjał niż w naprawianiu twoich słabości. Poniżej znajdują się dwa ćwiczenia do zbadania i pracy z mocnymi stronami podopiecznego w związku z rozpoczynaniem nowego biznesu.

Pierwszym krokiem byłoby dowiedzieć się więcej na temat mocnych stron podopiecznego. Możliwe jest wykonanie testu wytrzymałościowego pod poniższym linkiem: <https://www.viacharacter.org/survey/account/register>. Test jest dostępny za darmo w wielu różnych językach. Bardziej szczegółowe sprawozdanie jest możliwe za opłatą. Na podstawie wyników testu, osoba odpowiedzialna za badanie może zostać poproszona o wypełnienie poniższego schematu i zastanowienie się nad pytaniami w każdym z kwadratów. Celem diagramu jest uświadomienie sobie, jak mocne strony są wykorzystywane lub nie są wykorzystywane w przeszłości i teraźniejszości.

<p>A. Mocne strony, które wykorzystuję (dają dobre wyniki i energię)</p>	<p>B. Mocne strony, które mam, ale nie wykorzystuję (dają dobre wyniki, energię, ale używane zbyt mało)</p>
<p>C. Zdobyte kompetencje (dają dobre wyniki, ale drenują twoją energię?)</p>	<p>D. Słabe strony (dają złe wyniki i drenują twoją energię)</p>

Poniższy model skupia się na powiązaniu mocnych i słabych stron, pamiętając jednocześnie, że większy potencjał istnieje w rozwijaniu naszych mocnych stron niż w próbie naprawienia naszych słabych stron.



Zgodnie z powyższym modelem nasze mocne strony i wyzwania/słabe strony są ze sobą powiązane. Jeśli nadmiernie wykorzystamy swoje mocne strony, możemy znaleźć się w pułapce/słabości. Bycie ustrukturyzowanym kończy się byciem nieelastycznym. Jednakże, jak wspomniano powyżej, nie powinniśmy próbować naprawiać naszych słabości, ale raczej rozwijać nasze mocne strony. Powstaje zatem pytanie, czy jedna z naszych pozostałych mocnych stron może zostać wykorzystana do zrekompensowania, tak więc raczej zachowujemy równowagę pomiędzy dwiema mocnymi stronami niż wpadamy w pułapkę. Być może musimy poszukać tej mocnej strony, aby zrekompensować te znajdujące się nieco dalej na liście. Jednym z powodów, dla których niechętnie korzystaliśmy z tej mocnej strony/wyzwania jest to, że zbyt wiele z nich to nasza alergia.

Poniższe pytania mogą pomóc podopiecznemu wypełnić cztery kwadraty.

Mocne strony

- Pomyśl o mocnych stronach, które ostatnio odkryłeś o sobie

Pułapka

- Kiedy nadużywasz swoich mocnych stron?
- Co inni ci zarzucają?
- Co mógłbyś zaakceptować u innych?
- Czy masz tendencję do usprawiedliwiania się przed sobą?

Wyzwanie

- Moje słabe strony
- Jakich cech ci brakuje?
- Co podziwiasz u innych, o co jesteś zazdrosny?
- Co inni ludzie chcą w tobie zmienić?

Alergia

- Co cię wkurza w innych?
- Czego w sobie nienawidzisz?

Pytania do rozważań

- Czy wystarczająco dobrze wykorzystujesz swoje mocne strony?
- Czy czasami ich nadużywasz?
- Jak twoje alergie mogą być postrzegane jako czyjeś mocne strony?
- Czego możesz się od nich nauczyć?

Opcja

W centrum trzeciej fazy jest zwrócenie uwagi na przyszłość i zbadanie różnych możliwości, opcji burzy mózgow i zabawy z różnymi scenariuszami. Celem jest wypracowanie różnych realnych strategii radzenia sobie z wyzwaniami i osiągania celów wyznaczonych w pierwszej fazie.

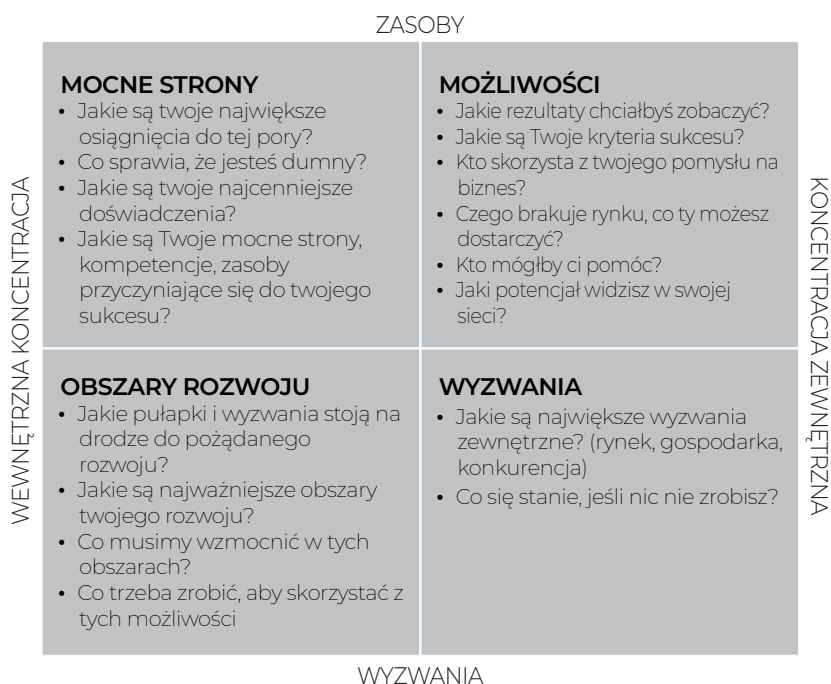
Pytania ogólne

- Jakie masz opcje, jakie masz pomysły, aby iść naprzód?
- Co jeszcze możesz zrobić?
- Co jeszcze?
- Jakie są plusy i minusy wyboru opcji A... i plusy i minusy opcji B
- Jak myślisz, jakie byłyby korzyści ze zrobienia C... i jakie mogą być pułapki?
- Gdzie możesz znaleźć więcej informacji na ten temat?
- Kto może być w stanie ci pomóc?

- Kto jeszcze?
- Jak skutecznie radziłeś sobie z podobnymi sytuacjami w przeszłości?
- W co wątpisz?
- Czego jesteś świadomy, co sprawia, że masz wątpliwości, czy jesteś na dobrej drodze?
- Jakich rad udzieliłbyś przyjacielowi co do opcji, którymi należy się kierować?
- Jak myślisz, co twoi przyjaciele (lub wcześniejsi koledzy, menadżerowie, partnerzy lub ktoś, kogo podopieczny podziwiał) poradzą ci zrobić?
- O czym oni wiedzą, że jesteś do tego zdolny?

Analiza SOAC

Analiza SOAC jest uznaniowym rozwinięciem analizy SWOT. Punktem wyjścia są mocne strony podopiecznego i to, jak dalej rozwijać je w celu wykorzystania szans. Poniższy model może posłużyć do prowadzenia rozmowy na temat mocnych stron, możliwości, obszarów rozwoju i wyzwań.



Podejście oparte na mocnych stronach - kontynuacja

Jeśli podejście oparte na mocnych stronach zostało zastosowane w poprzedniej fazie, a podopieczny, przeszedł test mocnych stron VIA, sensowna będzie kontynuacja pracy z mocnymi stronami i refleksja nad tym, jak mocne strony można wykorzystać w inny sposób, aby osiągnąć cele wyznaczone w pierwszej fazie. Badanie VIA mierzy 24 mocne strony charakteru, które są uniwersalne w różnych krajach, kulturach i przekonaniach. Są to mocne strony, takie jak sprawiedliwość, inteligencja społeczna, życzliwość, ciekawość, odwaga i pokora.

Spójrz na diagram, na którym wymieniono różne mocne i słabe strony zgodnie z profilem VIA i to, w jaki sposób podopieczny myśli, że korzystał ze swoich mocnych stron w przeszłości. Teraz kontynuuj refleksję nad tym, w jaki sposób można lepiej wykorzystać mocne strony, aby poradzić sobie z różnymi wyzwaniami, wykorzystać szanse i osiągnąć wcześniej ustalone cele:

<p>A. Mocne strony, które wykorzystuję (dają dobre wyniki i energię)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czy wystarczająco wykorzystujesz te mocne strony? • Mógłbyś wykorzystywać je bardziej? • Czy te mocne strony można by wykorzystać do radzenia sobie z zadaniami lub wyzwaniem, w których obecnie korzystasz ze zdobytych kompetencji lub masz trudności w radzeniu sobie z nimi? 	<p>B. Mocne strony, które mam, ale nie wykorzystuję (dają dobre wyniki, energię, ale używane zbyt mało)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dlaczego nie wykorzystujesz tych mocnych stron? • Jak możesz je lepiej wykorzystać w swoim przyszłym pomysle biznesowym? • W jakich sytuacjach?
<p>C. Zdobyte kompetencje (dają dobre wyniki, ale drenują twoją energię)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czy mógłbyś wykorzystywać te mocne strony mniej niż teraz? • Czy mógłbyś wykorzystać zamiast nich swoje mocne strony z pola A lub B? 	<p>D. Słabe strony (dają złe wyniki i drenują twoją energię)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jak mógłbyś wykorzystywać niektóre z nich mniej niż teraz? • Jak mógłbyś kompensować je z pewnymi swoimi mocnymi stronami z pola A lub B?

Podobnie sensowne jest ponowne przyjrzenie się kolejnemu modelowi:



Celem ponownego przyjrzenia się modelowi jest omówienie, w jaki sposób mocne strony mogą być wykorzystane do radzenia sobie z pułapkami/słabościami, które mogły utrudniać poprzednie próby w przedsiębiorczości.

Pytania do rozważań

- Które z Twoich mocnych stron możesz wykorzystać, aby zrekompensować te, które nadmiernie wykorzystujesz, unikając tym samym wyłączenia w pułapce?

Pytania czytającego w myślach

Czasami, kiedy chcemy myśleć nieszablonowo i rozważyć nowe opcje, pomocne jest przyjęcie perspektywy innych. Dlatego też próba wejścia w buty różnych ludzi i badania przyszłości z ich perspektywy może być bardzo przydatne. Możesz sobie wyobrazić bycie na miejscu kilku różnych ludzi:

- Grupy konkretnych potencjalnych klientów
- Innych przedsiębiorców odnoszących sukcesy
- Profesjonalistów, których podopieczny
- Przyjaciela
- Poprzedniego tutora
- Każdej innej osoby lub grupy, która może wnieść ważny wkład - tylko fantazja wyznacza tu granice. Czasami perspektywa postaci z kreskówki lub super-bohatera może przynieść zaskakujące pomysły, które mogą wymagać pewnego nakładu pracy, aby potem stać się realistyczne, ale to nie stałoby się bez takiego zabawowego podejścia.

Zapoznaj się z perspektywą innych, używając niektórych z tych pytań:

- Jak myślisz, że X patrzy na tę sytuację?
- Jak myślisz, że X czuje się w tej sprawie?
- Jak myślisz, co jest ważne dla X?
- Jak myślisz, czego X się boi? Co jest najtrudniejsze dla X?
- Gdyby X był tutaj i moglibyśmy go zapytać... jak według ciebie opisałby sytuację?
- Jakie możliwości i opcje wymieniłby X?
- Jak myślisz, co X poradziłby, abyś zrobił?

Pytanie skalujące

Pytanie skalujące zostało wprowadzone w ramach celu. Może ono zostać zrewidowane lub wprowadzone w tym miejscu, aby spróbować połączyć mocne strony i dotychczasowe osiągnięcia z jednej strony, z przyszłymi ambicjami i opcjami z drugiej strony. Pytanie bardzo dobrze sprawdza się w poszukiwaniu możliwych działań w kierunku pożądanej przyszłości. Patrz poprzedni opis pytania.

Wola

Wola jest czwartą i ostatnią fazą rozmowy trenerskiej według modelu GROW. Celem tej fazy jest wybór pomiędzy opcjami z ostatniej fazy i praca nad podniesieniem motywacji i pewności siebie podopiecznego, tak aby kolejne kroki zostały podjęte.

Pytania ogólne

- Co wyniosłeś z naszej dzisiejszej rozmowy?
- Którą z różnych opcji, o których rozmawialiśmy, chciałbyś kontynuować?
- Jak zamierzasz zrealizować tę opcję?
- Skąd będziesz wiedział, czy ci się udało?
- Jaki byłby najmniejszy krok, jaki mógłbyś teraz zrobić, aby stworzyć największą różnicę?
- Jakie kolejne kroki należy następnie podjąć?
- Jakie zasoby mogą ci pomóc (twoje własne mocne strony, doświadczenia, inne osoby itp.)?
- Czy ten plan doprowadzi cię do celu?
- Czy odpowie na niektóre z twoich osobistych wyzwań, które mogły stanąć na drodze?

Pytanie skalujące

Pytanie skalujące zostało wprowadzone powyżej. W tej fazie jest ono wykorzystywane nieco inaczej, a mianowicie do badania motywacji i przeszkód stojących na drodze do realizacji zaplanowanych działań. Należy o to zapytać po wyjaśnieniu, jakie opcje lub kroki chciałby podjąć podopieczny, po rozmowie coachingowej.

W skali od 1 do 10, jak bardzo jesteś przekonany, że rzeczywiście wykonasz ten krok/zrealizujesz ten plan?

Wszystko poniżej 10 powinno być dalej badane przy użyciu niektórych z poniższych pytań:

- Czego potrzebujesz, by zrobić z tego 10?
- Co stoi na drodze do 10?
- Jakie przeszkody lub osobiste wyzwania przewidujesz?
- Jakie masz pomysły na przezwycięzenie niektórych z tych wyzwań?
- Jakiego rodzaju wsparcia lub pomocy potrzebowałbyś, aby przesunąć się na skali?

Jeśli osoba odpowiada poniżej 8 lub 9, cele zostały prawdopodobnie wyznaczone zbyt wysoko i należy podjąć pewne wysiłki, aby uczynić cele mniejszymi i bardziej realistycznymi, aby zapewnić pomyślne doświadczenie.

Zapamiętanie

Głosy ludzi, na których nam zależy lub których podziwiamy, mogą być ważne w daniu nam pewności, że potrafimy radzić sobie z wyzwaniami na naszej drodze i odnosić sukcesy w tym, o co się staramy. Poniższa technika zaczerpnięta jest z podejścia narracyjnego, które twierdzi, że nasza tożsamość jest skonstruowana społecznie i potrzebujemy innych, aby świadczyli i doceniali nasze intencje, mocne strony, wartości i ambicje.

Pierwszym krokiem w zapamiętywaniu jest znalezienie osób, które wspierają ambicje podopiecznego i wierzą, że jest on w stanie odnieść sukces.

- Kto byłby najmniej zaskoczony słysząc, jak mówisz o tych ambicjach i planach?
- Kto inny miałby pełne zaufanie do twojej zdolności do realizacji tego planu?
- Czy jest ktoś, kto mógłby opowiedzieć historię o tobie w związku z podjęciem takich kroków?
- Czy potrafisz pomyśleć o kimś, kto wiedziałby coś o opisanych przez ciebie mocnych stronach?
- Kto stoi przy tobie i ufa twoim ambicjom do zakładania nowego biznesu?

Kiedy zidentyfikowano jedną lub więcej osób, można zadać kilka z poniższych pytań, aby zbudować zaufanie do osobistych możliwości realizacji planu?

- Jak myślisz, co on by mi powiedział o twojej zdolności do realizacji tego planu?
- Kiedy zauważył, że jest to bardzo ważne dla ciebie, aby być niezależnym i realizować swoje własne pomysły? Co ta osoba docenia w twoim poczuciu przedsiębiorczości?
- Co oznaczało dla ciebie otrzymanie jego wsparcia?
- Jak to pomogło ukształtować sposób, w jaki postrzegasz siebie?
- Jak myślisz, co dla niego oznaczało włączenie go do twojego życia? I bycie świadkiem tego, jak próbujesz podążać za swoimi marzeniami?
- Jak to wpłynęło na jego życie?

Sfinalizowanie rozmowy

Cztery kroki modelu coachingu GROW zostały teraz wprowadzone z pytaniami ogólnymi dla każdej fazy, jak również różnymi metodami, które mogą być użyteczne.

W zależności od ram sesji coachingowych, dobrym pomysłem może być zakończenie rozmowy poprzez zorganizowanie kolejnego spotkania, aby ocenić, jak rozmowa zadziałała u podopiecznego.

5

Wsparcie

WSPARCIE

Poniżej znajduje się lista różnego rodzaju instytucji zapewniających wsparcie dla przedsiębiorców, w podziale na kraje. Mentor może wykorzystać to jako narzędzie, aby dzielić się informacjami z przedsiębiorcami drugiego podejścia podczas lub po okresie trwania mentoringu.

BUŁGARIA

ELEVEN VENTURES

WEB: <https://www.11.me/>

Miasto: Sofia, Bułgaria



Eleven Ventures jest zbudowane przez społeczność założycieli, mentorów i inwestorów, aby stać się preferowanym inwestorem pierwszej rundy dla wszystkich aspirujących przedsiębiorców w Europie Południowo-Wschodniej.

LAUNCHUB VENTURES

WEB: <https://www.launchub.vc/>

Miasto: Sofia, Bułgaria

E-mail: info@launchub.com



LAUNCHub Ventures jest firmą typu seed stage Venture Capital z siedzibą w Sofii, inwestującą we wczesne startupy i przedsiębiorców drugiej szansy w Bułgarii i szerzej w regionie Europy Południowo-Wschodniej.

REACH FOR CHANGE BULGARIA

WEB: <http://bulgaria.reachforchange.org>



Reach for Change Bulgaria jest fundacją non-profit, która zapewnia program inkubatorów pomagający przedsiębiorcom społecznym budować niezbędne zdolności do osiągnięcia wzrostu i zrównoważonego rozwoju poprzez mentoring, szkolenia oraz dostarczanie metod i narzędzi w obszarach takich jak planowanie strategiczne, ocena wpływu i umiejętności przywódcze.

STARTUP FACTORY

WEB: <https://startupfactory.bg>

Miasto: Ruse, Bułgaria

Telefon: +359 (0)883 405 385

E-mail: info@startupfactory.bg



Start-up Factory jest organizacją pozarządową (Non-Government, Non-Profit Organization), która prowadzi działalność w następujących kierunkach: organizacja wydarzeń technicznych i konferencji, prowadzenie kursów i szkoleń, wspieranie na wczesnym etapie, zarządzanie przestrzenią co-workingową, indywidualne doradztwo i mentoring, budowanie umiejętności poszukiwanych przez rynek.

CEED BULGARIA

WEB: <http://ceed-bulgaria.org/>



CEED napędza wzrost gospodarczy poprzez rozwój, łączenie i mentoring przedsiębiorców w celu wzmocnienia ich przedsiębiorstw, tak aby mogli oni tworzyć miejsca pracy, a tym samym przyspieszyć rozwój gospodarczy.

RINKER CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP AND TRAINING

WEB: <https://www.rinkercenter.org/>

Miasto: Sofia, Bułgaria

Telefon: +359 2 / 981 19 01

E-mail: contact@rinkercenter.org



Centrum prowadzi szkolenia w zakresie rozwijania umiejętności i przekazywania wiedzy w celu rozpoczęcia działalności gospodarczej z myślą o osobach zainspirowanych do stania się przedsiębiorcami, osobach z początkowymi, ale wciąż niejasnymi pomysłami na biznes oraz osobach z bardziej dojrzałymi pomysłami biznesowymi, które potrzebują wsparcia, aby je udoskonalić i zaplanować w bardziej realistyczny sposób, w tym dwa konkretne programy akceleracji przedsiębiorczości: The Rinker Youth Challenge i Academy for local entrepreneurs.

BULGARIAN ENTREPRENEURSHIP CENTER

WEB: <https://foundationbec.org/>

Miasto: Sofia, Bułgaria

Telefon: +359 876 045 570

E-mail: office@foundationbec.org



Fundacja The Bulgarian Entrepreneurship Center (BEC) jest fundacją pożytku publicznego utworzoną w celu zachęcania i wspierania aspirujących przedsiębiorców w Bułgarii, której misją jest pomoc ludziom w Bułgarii w rozwijaniu ekosystemu przedsiębiorczości, w ramach którego tworzone są programy edukacyjne, mentorskie, finansowe i usługowe na zasadach kompleksowego wsparcia, a tym samym promowanie dobrobytu poprzez rozwój gospodarczy.

VARNA FREE UNIVERSITY "CHERNORIZETS HRABYR"

WEB: <http://vfu.bg/>

Miasto: Warna, Bułgaria

Telefon: +359 052 355 106

E-mail: info@vfu.bg



Varna Free University oferuje program studiów magisterskich na temat przedsiębiorczości, który został zaprojektowany wokół współczesnego myślenia o efektywnym biznesie i kształceniu w zakresie przedsiębiorczości, kładąc nacisk na budowanie podstawowej wiedzy, kształtowanie konkretnych umiejętności osobistych i zawodowych oraz zaangażowanie w uczenie się przez doświadczenie, które przygotowuje studentów do poruszania się po swoich pomysłach poprzez efektywny proces przedsiębiorczy.

JUNIOR ACHIEVEMENT BULGARIA

WEB: <https://www.jabulgaria.org>

Miasto: Sofia, Bułgaria

Telefon: +359 2 989 3660

E-mail: jab@jabulgaria.org



Junior Achievement Bulgaria jest organizacją non-profit, która dociera do 30.000 studentów, oferując program do zastosowania także dla przedsiębiorców drugiej próby (JA Startup Program) składający się z rocznego kursu dla studentów po licencjacie i studiach magisterskich, w którym studenci przechodzą przez proces generowania pomysłów i rozwijania prototypu na rynek pod okiem swoich profesorów, mentorów i wolontariuszy z sektora biznesowego.

ENDEAVOR BULGARIA

WEB: <http://www.endeavor.bg/>

Miasto: Sofia, Bułgaria



Endeavor Bulgaria jest organizacją non-profit, której główna działalność związana jest ze świadczeniem usług szkoleniowych i konsultingowych, a konkretnie ze wspieraniem długoterminowego zrównoważonego rozwoju gospodarczego Bułgarii poprzez wybór, mentoring i przyspieszenie działalności najbardziej wpływowych przedsiębiorców.

CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP PLOVDIV

WEB: <http://entcentre.tu-plovdiv.bg/>

Telefon: +359 032 638 027

E-mail: entcentre@tu-plovdiv.bg



Głównym celem Centrum Przedsiębiorczości, które jest częścią Politechniki Sofijskiej w Płowdiw jest zapewnienie wiedzy, wsparcia (w tym programów nauczania, kontaktów, konsultacji, technologii, zasobów, aktywnej sieci doradztwa), warunków, kursów i dyskusji w dziedzinie przedsiębiorczości, planowania biznesowego, tworzenia stron internetowych, jak również corocznej konferencji na temat zarządzania i przedsiębiorczości oraz konkursu dla studentów na najlepszy pomysł na biznes, aby umożliwić przedsiębiorcom, także tym którzy chcą ponownie wystartować z działalnością, planowanie, uruchomienie i rozwój udanych przedsięwzięć biznesowych.

UNWE

WEB: <https://www.unwe.bg/en/>

Miasto: Sofia, Bułgaria



Uniwersytet Gospodarki Narodowej i Światowej (UNWE) w Sofii oferuje szkolenia na temat "Przedsiębiorczości", których celem jest: zapewnienie teoretycznych podstaw zrozumienia procesów i zjawisk związanych z przedsiębiorczością; dostarczenie wiedzy metodologicznej i praktycznej oraz umiejętności pomagających studentom z potencjałem tworzenia i rozwijania własnego konkurencyjnego biznesu; kształtowanie kultury przedsiębiorczości, ducha i odpowiedzialności wśród studentów, dając im możliwość podjęcia stanowisk wymagających samodzielnej inicjatywy i podejmowania ryzyka.

CHORWACJA

BUSINESS CENTRES CROATIA

WEB: <https://www.aurora.hr/business-center>

Miasto: Zagrzeb, Chorwacja

E-mail: upit@aurora.hr



Chorwacja posiada ponad 100 centrów biznesowych, które oferują zorganizowaną pomoc ekspercką i doradczą dla przedsiębiorców na poziomie regionalnym i lokalnym. Ich celem jest promowanie przedsiębiorczości, udzielanie informacji na temat różnych dostępnych funduszy i innych środków motywacyjnych, pomoc w przygotowywaniu biznesplanów, kształcenie przedsiębiorców i współpraca z samorządami lokalnymi w zakresie wdrażania różnych środków motywacyjnych.

HAMAG-BICRO

WEB: <https://hamagbicro.hr/>

Miasto: Zagrzeb, Chorwacja

Telefon: +385 1 488 10 43

E-mail: info@hamagbicro.hr



Chorwacka agencja ds. MŚP, innowacji i inwestycji, której celem jest wspieranie przedsiębiorców i przedsiębiorczości w Chorwacji na wszystkich jej etapach - od badań i rozwoju pomysłów poprzez plasowanie ich na rynku.

MINISTRY OF ENTREPRENEURSHIP AND CRAFTS

WEB: <https://www.mingo.hr/en>

Miasto: Zagrzeb, Chorwacja

Telefon: +385 1 6106 111



Ministerstwo oferuje porady i informacje na temat tego, jak zostać przedsiębiorcą i czego potrzebujesz, aby rozpocząć działalność gospodarczą. Ponadto na ich stronie internetowej można znaleźć informacje o lokalnych, krajowych i europejskich naborach wniosków i przetargach dla przedsiębiorców.

INTERNATIONAL DEVELOPMENT CENTRE - EUROPEAN PROJECTS ACCELERATOR - INFORMO

WEB: <https://idc.informo.hr>

Miasto: Fažana, Chorwacja

Telefon: +385 52 512 318

E-mail: idc@informo.hr



Il centro di sviluppo internazionale è il promotore di progetti di sviluppo sostenibile che incoraggiano cambiamenti positivi su larga scala. Il Centro lavora con l'obiettivo di sviluppo territoriale, professionale, commerciale e personale attraverso l'educazione, l'informazione, il networking, la collaborazione e la progettazione. Il Centro è aperto a tutti i soggetti interessati in progetti di sviluppo a livello locale, regionale, europeo e internazionale. Gli utenti del Centro sono imprenditori potenziali, principianti ed esperti, disoccupati - gruppi particolarmente vulnerabili (bambini, donne, persone con bisogni speciali ...), giovani, comunità locali, impiegati del settore civile, privato e pubblico, decisori politici.

WŁOCHY

CONCORZIA ARCA

WEB: <http://www.consorzioarca.it/>

Miasto: Palermo, Włochy

Telefon: +39 0916615611

E-mail: info@consorzioarca.it



ARCA jest konsorcjum na rzecz zastosowania badań i tworzenia innowacyjnych przedsiębiorstw, które działa od 2003 r. i stworzyło partnerstwo pomiędzy Uniwersytetem w Palermo i prywatną grupą przedsiębiorców zaangażowanych w badania przemysłowe i transfer technologii.

LUMSA DIGITAL HUB

WEB: <http://lumsadigitalhub.com/>

Miasto: Palermo, Włochy



LUMSA Digital Hub to inkubator przedsiębiorczości zajmujący się projektowaniem, tworzeniem i rozwojem start-upów związanych z żywnością, rolnictwem i technologiami podróży.

COLOMBO

WEB: <http://colombostartup.com/>

Miasto: Palermo, Włochy

E-mail: amministrazione@colombostartup.com



COLOMBO jest inkubatorem, który zapewnia przestrzenie coworkingowe oraz inkubację i przyspieszanie procesów rozwoju innowacyjnych pomysłów i realiów biznesowych. Oferuje różnorodne usługi: współpracę z Venture Capitalists, Business Angels, Investors Club, system kojarzenia z instytucjami publicznymi, przedsiębiorstwami międzynarodowymi, influencerami, ekspertami i profesjonalistami, instytucjami badawczymi i uniwersytetami, a także wsparcie w tworzeniu portalu internetowego, Smart Hub Channel, Web Radio i Web TV, itp.

DIGITAL MAGICS PALERMO

WEB: <http://palermo.digitalmagics.com/>

Miasto: Palermo, Włochy

Telefon: +39 091 6119632

E-mail: palermo@digitalmagics.com



Digital Magics daje startupom wszystko, czego potrzebują, aby się rozwijać, dodając umiejętności, zasoby i relacje do zespołu i oferuje różnorodne usługi: mentoring, wsparcie logistyczne, wsparcie przy definiowaniu modelu biznesowego i przygotowywaniu biznesplanu, wsparcie w zakresie pozycjonowania startupu, jego strategii marketingowej i komunikacyjnej.

CATAMIATI

WEB: <http://www.catamiati.it>

Miasto: Palermo, Włochy

Telefon: +39 091 225971

E-mail: info@nuovenergie.org



Catamiati jest kreatywną usługą doradczą w zakresie innowacji biznesowych. Oferują różnorodne usługi, takie jak: wstępna analiza pomysłu lub projektu: opracowanie pomysłu biznesowego, badania rynku, analiza źródeł finansowania, biznes plan, plany komunikacji, doradztwo organizacyjne.

MALTA

JUNIOR ACHIEVEMENT YOUNG ENTERPRISE

WEB: <https://jayemalta.org>

Miasto: Sliema, Malta

Telefon: +356 2124 5054

E-mail: info@jayemalta.org



Ta organizacja non-profit skupia się na grupach uczniów w wieku 16-19 lat, którym towarzyszy nauczyciel i mentor biznesowy, aby otworzyć małą firmę produkującą towary/usługi sprzedawane lokalnie na Malcie i przedstawiają swój biznesplan oraz wyniki jury w konkursie, w którym najlepsza firma wygrywa możliwość wyjazdu za granicę i konkurowania w międzynarodowym konkursie biznesowym prowadzonym przez JAYE International. Zapewniają one bezpłatne doradztwo i szkolenia w zakresie przedsiębiorczości.

MALTA BUSINESS SCHOOL

WEB: <http://mbs.edu.mt>

Miasto: Birkirkara, Malta

Telefon: +356 21311326

E-mail: info@mbs.edu.mt



Jest to lokalna szkoła dla dorosłych i szkoła wyższa, przedstawicielka Henley Business School z Wielkiej Brytanii, zapewniająca płatne krótkie kursy i dłuższe programy studiów, w tym MBA i DBA. Studenci mogą być wspierani przez granty samorządowe na podnoszenie umiejętności i zdobywanie kwalifikacji.

JOBSPLUS

WEB: <http://colombostartup.com/>

Miasto: Hal Far, Malta

E-mail: jobsplus@gov.mt



Ta jednostka rządowa pomaga każdemu, kto jest zatrudniony lub nadal poszukuje pracy, aby uzyskać różnorodne umiejętności, w tym przedsiębiorczość, zapewniając krótkie bezpłatne kursy, a także subsydiowanie firm w celu podniesienia kwalifikacji swoich obecnych pracowników lub zapewnienia możliwości pracy w celu wprowadzenia bezrobotnych na rynek pracy.

JUNIOR CHAMBER INTERNATIONAL

WEB: <https://jci.cc/>

E-mail: info@jci.cc



Ta organizacja non-profit jest klubem biznesowym, w którym młodzi ludzie zainteresowani przedsiębiorczością współpracują w ramach projektów w duchu współpracy, regularnie zapewniają prelegentów i wydarzenia koncentrujące się na przedsiębiorczości, mają nieformalny styl kształcenia bez egzaminów i certyfikatów, ale mogą uczestniczyć w wydarzeniach (z niewielką roczną składką członkowską na pokrycie kosztów członkostwa w organizacji).

TRAININGMALTA

WEB: <http://www.trainingmalta.com/>

Miasto: Naxxar, Malta

Telefon: +356 21 224900

E-mail: lourdes@trainingmalta.com



Jest to lokalna placówka kształcenia dla dorosłych i placówka kształcenia ustawicznego, zapewniająca krótkie płatne kursy w różnych obszarach działalności gospodarczej, w tym w zakresie przedsiębiorczości oraz marketingu cyfrowego i tworzenia sieci kontaktów. Studenci mogą być wspierani przez program dotacji Jobsplus dla osób fizycznych i firm.

ST THOMAS INSTITUTE

WEB: <https://stthomasmalta.com/>

Miasto: Floriana, Malta

Telefon: +356 21235314

E-mail: info@stthomasmalta



Jest to lokalny instytut oferujący płatne kursy krótko- i długoterminowe, które koncentrują się głównie na tematach akademickich, w tym biznesowych, takich jak zarządzanie, marketing, studia biznesowe i rachunkowość. Studenci mogą być wspierani przez granty samorządowe na podnoszenie umiejętności i zdobywanie kwalifikacji.

NIDERLANDY

ROZ GROEP

WEB: www.rozgroep.nl

Miasto: Hengelo, Niderlandy

Telefon: +31 74 241 5100

E-mail: info@rozgroep.nl



Regionalne centrum wsparcia w prowincji Twente, oferujące coaching, szkolenia, doradztwo finansowe, tworzenie sieci kontaktów, informacje o finansowaniu itp. dla przedsiębiorców w ogóle, a w szczególności dla przedsiębiorców drugiej szansy. Oferują oni swoje usługi na wszystkich etapach życia przedsiębiorstwa: rozpoczęcie, ponowne rozpoczęcie, zakończenie działalności gospodarczej. Niektóre usługi są bezpłatne, inne nie. Otrzymali dobre rekomendacje od przedsiębiorców z regionu. Mają szereg biur, aby być w pobliżu przedsiębiorców w różnych częściach prowincji. Mogą również polecić inne ośrodki, w innych częściach kraju. Albo udostępnić ich listę.

REGIONAL DEVELOPMENT CENTRES

(REGIONALE ONTWIKKELINGSMAATSCHAPPIJEN - ROM)

WEB: <https://www.kvk.nl/regionale-ontwikkelingsmaatschappijen-rom/>



Za pośrednictwem tej strony internetowej można znaleźć regionalne ośrodki, które udzielają porad finansowych przy rozpoczynaniu i wznawianiu działalności gospodarczej (i jej rozwoju). Oferują one również różnego rodzaju wsparcie finansowe, a także doradztwo w zakresie rozwoju działalności gospodarczej. Przedsiębiorcy drugiej szansy nie są konkretną grupą docelową tych centrów, ale są wymieniani na różnych stronach centrów jako grupa będąca w kręgu zainteresowania. Lista kontaktów na tej stronie jest zarządzana i aktualizowana przez Holenderską Izbę Handlową.

VENTURE CAFÉ ROTTERDAM

WEB: <https://venturecaferotterdam.org>

Miasto: Rotterdam, Niderlandy



Nawet jeśli miasto Rotterdam jest w ich nazwie, są oni otwarci na każdego, kto chce dołączyć do ich kawiarni i różnych wydarzeń. Reklamują się jako otwarta globalna społeczność innowatorów, a każda z nich posiada kawiarnię, która przyspiesza innowacje w ramach (większego) regionalnego ekosystemu. Fundacja Venture Café Foundation oferuje również programowanie i kontakty, które budują relacje pomiędzy studentami, startupami, przedsiębiorcami, korporacjami, inwestorami i innymi organizacjami. Ich misją jest poszerzanie, łączenie i wspieranie społeczności innowacyjnej poprzez oferowanie swobodnie dostępnej sieci z programowaniem, aby pomóc każdemu, kto ma pomysł na sukces. Przedsiębiorcy, którzy chcą wznović działalność gospodarczą, są bardzo mile widziani, aby przyłączyć się do ich przedsięwzięć.

FUCKUP NIGHTS

WEB: <https://fuckupnights.com>



Fuckup Nights to globalny ruch i seria wydarzeń, na których dzieli się historiami profesjonalnych niepowodzeń. Każdego miesiąca, w wydarzeniach w całym kraju, znajdują od trzech do czterech osób, które stają przed salą pełną nieznanym i dzielą się swoimi własnymi zawodowymi porażkami. Historie biznesu, który się rozbija i spala, umowa partnerska, która staje się coraz bardziej gorzka, produkt, który należy przypomnieć -właśnie o tym wszystkim opowiadają. Te noce, które odbywają się w Holandii w miastach Amersfoort, Amsterdam, Leeuwarden, Maastricht, Rotterdam, Haga, Tilburg i Utrecht, zapraszają przedsiębiorców, aby inaczej mówili o porażkach i postrzegali je jako integralną część bycia przedsiębiorcą. Poza tym, że ludzie tam stają i otwarcie mówią o porażkach, są to także przestrzenie społeczne, w których można rozmawiać ze sobą o doświadczeniach i uczyć się od siebie wzajemnie.

NLGROEIT

WEB: www.nlgroeit.nl



Inicjatywa ta, wspierana np. przez Ministerstwo Gospodarki i Klimatu oraz Izby Handlowe, oferuje narzędzia do planowania działalności gospodarczej, testowania gotowości do podjęcia kolejnego kroku i wiele więcej. Ale to, co czyni je wyjątkowymi, to fakt, że posiadają sieć około 80 przedsiębiorców, którzy są dostępni jako mentorzy, aby pomóc przedsiębiorcom, również przedsiębiorcom drugiej szansy. Wielu z tych 80 mentorów ma własne doświadczenie z "porażką" i najlepiej wie, jak należy radzić sobie z takimi sytuacjami.

POLSKA

MINISTERSTWO PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I TECHNOLOGII, DEPARTAMENT INNOWACJI

WEB: <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie>
<https://www.biznes.gov.pl/>

Miasto: Warszawa, Polska



Departament Innowacji jest odpowiedzialny za prowadzenie spraw związanych z Polityką Nowej Szansy (PNS) - programem rozwojowym przyjętym przez Radę Ministrów w dniu 22 lipca 2014 roku. Celem programu jest stworzenie kompleksowego systemu wsparcia dla przedsiębiorców w zakresie przeciwdziałania upadłościom, pozasądowych form restrukturyzacji, a także ułatwiania ponownego startu przedsiębiorcom drugiej szansy.

PIFE PUNKTY INFORMACYJNE FUNDUSZY EUROPEJSKICH

WEB: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/en/>

Miasto: Warszawa, Polska

Telefon: +48 22 273 70 00



Sieć Punktów Informacyjnych Funduszy Europejskich funkcjonuje w każdym województwie. Każdy przedsiębiorca może otrzymać tam wszelkie niezbędne informacje o możliwości uzyskania dofinansowania z funduszy unijnych na swoją działalność gospodarczą.

FFR FUNDACJA FIRMY RODZINNE

WEB: <https://ffr.pl>

Miasto: Poznań, Polonia

Telefon: +48 61 22 50 641

E-mail: biuro@ffr.pl



Fundacja realizuje projekt Early Warning, którego celem jest wspieranie przedsiębiorczości i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie w zakresie podejmowania wyzwań, zarządzania kryzysowego oraz wykorzystywania doświadczenia z porażki do kolejnych prób w biznesie.

EARLY WARNING POLAND PROJECT

WEB: <https://www.parp.gov.pl/earlywarning>

Miasto: Warszawa, Polska

Telefon: +48 22 432 80 80



Główne działania projektowe to stworzenie ogólnopolskiej sieci konsultantów, mentorów i doradców, do których przedsiębiorcy przeżywający problemy mogą zwrócić się o pomoc w diagnozowaniu kondycji firmy i wskazywaniu im możliwości wsparcia. Projekt Early Warning Europe jest realizowany pilotażowo w czterech krajach: Grecja, Hiszpania, Włochy i Polska.

KRAJOWA IZBA DORADCÓW RESTRUKTURYZACYJNYCH

WEB: <http://kidr.pl/>
Miasto: Warszawa, Polska
Telefon: + 48 81 479-45-53
E-mail: kidr@kidr.pl



Krajowa Izba Doradców Restrukturyzacyjnych jest organizacją przedsiębiorców działających w zakresie diagnozowania i zapobiegania upadłości, zarządzania kryzysowego podmiotów gospodarczych oraz działających jako doradcy ds. restrukturyzacji.

ARR AGENCJE ROZWOJU REGIONALNEGO

WEB: <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grantss>
<http://poig.parp.gov.pl/index/more/131>
Miasto: Warszawa, Polska
Telefon: +48 22 432 80 80



Agencje tworzone są z inicjatywy władz regionalnych i obecnie w całym kraju istnieje około 70 takich agencji. Do ich głównych zadań należy wsparcie rozwoju firm z sektora MŚP.

NCBR NARODOWE CENTRUM BADAŃ I ROZWOJU

WEB: <https://www.ncbr.gov.pl/>
Miasto: Warszawa, Polska
Telefon: +48 22 432 80 80



Misją Centrum jest wspieranie polskich jednostek naukowych i przedsiębiorstw w rozwijaniu ich potencjału tworzenia i wykorzystywania rozwiązań opartych na wynikach badań naukowych. Celem współpracy pomiędzy firmami i uczelniami jest ożywienie gospodarki.

IWP INSTYTUT WZORNICTWA PRZEMYSŁOWEGO

WEB: <https://www.iwp.com.pl/>
Miasto: Warszawa, Polska
Telefon: +48 22 860 00 66
E-mail: iwp@iwp.com.pl



Instytut jest instytucją strategiczną w dziedzinie wzornictwa w Polsce. Doradza przedsiębiorstwom z różnych branż, projektantom, instytucjom i samorządom. Jest jedyną instytucją w Polsce posiadającą status jednostki naukowej zajmującej się kompleksowo projektowaniem i opowiadającej się za doskonaleniem poprzez zastosowanie wzornictwa, innowacyjność i konkurencyjność polskich przedsiębiorstw.

PARP POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

WEB: <https://www.parp.gov.pl/>
Miasto: Warszawa, Polska
Telefon: +48 22 432 80 80



PARP jest zaangażowana w realizację krajowych i międzynarodowych programów finansowanych z funduszy strukturalnych UE, budżetu państwa oraz wieloletnich programów Komisji Europejskiej. Zgodnie z zasadą "Think Small First", we wszystkich swoich działaniach Agencja kładzie szczególny nacisk na potrzeby sektora MŚP. PARP wdraża działania w obszarach: start-upów, szkoleń, inwestycji w innowacje, usług dla przedsiębiorców, internacjonalizacji, infrastruktury.

Bibliografia

- 1** Mentoring Complete FAQs
[HTTPS://WWW.MANAGEMENT-MENTORS.COM/RESOURCES/CORPORATE-MENTORING-PROGRAMS-RESOURCES-FAQS](https://www.management-mentors.com/resources/corporate-mentoring-programs-resources-faqs)
- 2** A Guide to Understanding the Role of a Mentor
[HTTPS://WWW.THEBALANCECAREERS.COM/A-GUIDE-TO-UNDERSTANDING-THE-ROLE-OF-A-MENTOR-2275318](https://www.thebalancecareers.com/a-guide-to-understanding-the-role-of-a-mentor-2275318)
- 3** Gerard McCormack, Andrew Keay, Sarah Brown and Judith Dahlgreen: „Study on a new approach to business failure and insolvency: Comparative legal analysis of the Member States’ relevant provisions and practices, Directorate-General for Justice and Consumers“, Jan 2016
[HTTPS://DRIVE.GOOGLE.COM/FILE/D/1NMWBR8Z92B047SFV2O0MGIDJCBWAIIT5/VIEW](https://drive.google.com/file/d/1NMWBR8Z92B047SFV2O0MGIDJCBWAIIT5/VIEW)
- 4** Teresa Byington: „Keys to Successful Mentoring Relationships“, December 2010
[HTTPS://WWW.JOE.ORG/JOE/2010DECEMBER/PDF/JOE_V48_6TT8.PDF](https://www.joe.org/joe/2010DECEMBER/PDF/JOE_V48_6TT8.PDF)
- 5** Linda Phillips-Jones, Ph.D. „SKILLS FOR SUCCESSFUL MENTORING: Competencies of Outstanding Mentors And Mentees“, 2003
[HTTPS://MY.LERNER.UDEL.EDU/WP-CONTENT/UPLOADS/SKILLS_FOR_SUCCESSFUL_MENTORING.PDF](https://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/skills_for_successful_mentoring.pdf)
- 6** Teresa Byington: „Keys to Successful Mentoring Relationships“, December 2010
[HTTPS://WWW.RESEARCHGATE.NET/PUBLICATION/266879950_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS](https://www.researchgate.net/publication/266879950_keys_to_successful_mentoring_relationships_keys_to_successful_mentoring_relationships)
- 7** The Ohio State University: „Mentor Toolkit“
- 8** Jamshed Memon, M. Z. A. Rozan, Kamariah Ismail, Mueen Uddin, and Dzurl Kanian Daud: „Mentoring an Entrepreneur: Guide for a Mentor“
- 9** SMART Goals - How to Make Your Goals Achievable
[HTTPS://WWW.MINDTOOLS.COM/PAGES/ARTICLE/SMART-GOALS.HTM](https://www.mindtools.com/pages/article/newsm661.html)
- 10** Goffman, E., 1963. Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 11** Link, B.G., Phelan, J.C., 2001. Conceptualizing stigma. Annu. Rev. Sociol. 27
- 12** Singh, S., et al., Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. J. Bus. Venturing (2014)
[HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)
- 13** Corrigan, P.W., Morris, S., Larson, J., Rafacz, J., Wassel, A., Michaels, P., et al., 2010. Self-stigma and coming out about one's mental illness. J. Community Psychol. 38 (3)
- 14** Knight, M.T.D., Wykes, T., Hayward, P., 2003. ‘People don't understand’: an investigation of stigma in schizophrenia using interpretative phenomenological analysis (IPA). J. Ment. Health 12 (3)
- 15** Business model generation
[HTTPS://WWW.STRATEGYZER.COM/BOOKS/BUSINESS-MODEL-GENERATION](https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation)
- 16** Mentor and Mentee Tool Kit
[HTTPS://WWW.WCL.ORG.UK/SITES/DEFAULT/FILES/SPEED%20MENTORING%20TOOLKIT%20-%20HANDOUT.PDF](https://www.wcl.org.uk/sites/default/files/speed%20mentoring%20toolkit%20-%20handout.pdf)
- 17** Sutton, J. & Stewart, W. (2002). Learning to Counsel – Develop the Skills you need to counsel others (2ed). Glasgow: Bell & Bain Ltd
- 18** How to Be an Amazing Mentor: 12 Ways to Make a Positive Impact on Others
[HTTPS://BLOG.HUBSPOT.COM/MARKETING/MENTOR-TIPS-POSITIVE-IMPACT](https://blog.hubspot.com/marketing/mentor-tips-positive-impact)
- 19** 6 Strategies to Mentor More Effectively
[HTTPS://WWW.INC.COM/JOHN-BRANDON/6-STRATEGIES-TO-HELP-YOU-MENTOR-MORE-EFFECTIVELY.HTML](https://www.inc.com/john-brandon/6-strategies-to-help-you-mentor-more-effectively.html)

Dodatkowe źródła

TEDxOverlake - Karen Russell - Modern Mentoring: The Good, The Bad and The Better

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=SSZRTX8M3Z8](https://www.youtube.com/watch?v=SSZRTX8M3Z8)

Science of Mentorship | Shawn Blanchard | TEDxMuskegon

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=HH46LVSKWHC](https://www.youtube.com/watch?v=HH46LVSKWHC)

Meet with Mentees One-on-One or in Small Groups

[HTTPS://WWW.ATTENDANCEWORKS.ORG/RESOURCES/TOOLKITS/MENTORING-ELEMENTARY-SUCCESS-MENTORS/WHAT-DOES-AN-ELEMENTARY-SUCCESS-MENTOR-DO/MEET-WITH-MENTEES-ONE-ON-ONE-OR-IN-SMALL-GROUPS](https://www.attendanceworks.org/resources/toolkits/mentoring-elementary-success-mentors/what-does-an-elementary-success-mentor-do/meet-with-mentees-one-on-one-or-in-small-groups)

How to actively listen to others | Scott Pierce | TEDxBirmingham

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=YQ5P30Q3XUC](https://www.youtube.com/watch?v=YQ5P30Q3XUC)

Active Listening for Mentors

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=VIQK7BSBANG](https://www.youtube.com/watch?v=VIQK7BSBANG)

The Goal-Driven Mentoring relationship – SMART

[HTTPS://WWW.CENTERFORMENTORING.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2016/03/THE-GOAL-DRIVEN-MENTORING-RELATIONSHIP.PDF](https://www.centerformentoring.com/wp-content/uploads/2016/03/the-goal-driven-mentoring-relationship.pdf)

The ideal business plan | George Koukis | TEDxChalkida

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=6VZNSIEYRH8](https://www.youtube.com/watch?v=6VZNSIEYRH8)

How to build a business that lasts 100 years - Martin Reeves - TED@BCG Paris

[HTTPS://WWW.TED.COM/TALKS/MARTIN_REEVES_HOW_TO_BUILD_A_BUSINESS_THAT_LASTS_100_YEARS](https://www.ted.com/talks/martin_reeves_how_to_build_a_business_that_last_100_years)

21 Expert Tips To Take Your Business To The Next Level

[HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/ALLBUSINESS/2019/04/03/EXPERT-TIPS-TAKE-YOUR-BUSINESS-TO-NEXT-LEVEL/#26CE7FF44764](https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2019/04/03/expert-tips-take-your-business-to-next-level/#26CE7FF44764)

60 Top Entrepreneurs Share Best Business Advice and Tips for Success

[HTTPS://WWW.RYROB.COM/START-BUSINESS-ADVICE/](https://www.ryrob.com/start-business-advice/)

The GROW Coaching Model videos

[HTTPS://YOUTU.BE/FJW7VEUDIDE](https://youtu.be/FJW7VEUDIDE)

[HTTPS://YOUTU.BE/6LM1V2R9OSQ](https://youtu.be/6LM1V2R9OSQ)

[HTTPS://YOUTU.BE/VCROYN3ZR8](https://youtu.be/VCROYN3ZR8)

