

Maciej **BENNEWICZ**

Anna **PRELEWICZ**

MENTORING



onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?menzes>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-5448-7

Copyright © Helion 2020

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

WSTĘP. MENTORING. NOWY – STARY MODEL EDUKACJI _____ 8

Tradycja _____ 9

Współcześnie _____ 12

Główne założenia mentoringu _____ 14

Cel i wynik _____ 17

Kinestetyka _____ 19

ROZDZIAŁ 1. MODELOWY MENTOR

— INWENTARZ ZASOBÓW _____ 26

Cel ćwiczenia _____ 27

Najważniejsze pojęcia _____ 28

Rekwizyty _____ 31

Przebieg ćwiczenia krok po kroku _____ 32

Korzyści oraz dalszy trening mentee _____ 41

ROZDZIAŁ 2. 3B _____ 42

Cel ćwiczenia _____ 43

Najważniejsze pojęcia _____ 45

Rekwizyty _____ 48

Przebieg ćwiczenia krok po kroku _____	49
Korzyści oraz dalszy trening mentee _____	52
ROZDZIAŁ 3. DETERMINACJA — WNIOSKI _____	54
Cel ćwiczenia _____	55
Najważniejsze pojęcia _____	56
Rekwizyty _____	57
Przebieg ćwiczenia krok po kroku _____	58
Korzyści oraz dalszy trening mentee _____	62
ROZDZIAŁ 4. STRATEGIA JAKO PROCES _____	64
Cel ćwiczenia _____	65
Najważniejsze pojęcia _____	66
Rekwizyty _____	72
Przebieg ćwiczenia krok po kroku _____	73
Korzyści oraz dalszy trening mentee _____	82
ROZDZIAŁ 5. TRZY POZIOMY POTRZEB _____	84
Cel ćwiczenia _____	85
Najważniejsze pojęcia _____	86
Rekwizyty _____	89
Przebieg ćwiczenia krok po kroku _____	90
Korzyści oraz dalszy trening mentee _____	97
ROZDZIAŁ 6. UWAGA _____	100
Cel ćwiczenia _____	101
Najważniejsze pojęcia _____	102
Rekwizyty _____	104
Przebieg ćwiczenia krok po kroku _____	105
Korzyści oraz dalszy trening mentee _____	106

ROZDZIAŁ 7. CZTERY FILARY PROJEKTU _____ 108

Cel ćwiczenia _____	109
Najważniejsze pojęcia _____	110
Rekwizyty _____	112
Przebieg ćwiczenia krok po kroku _____	113
Korzyści oraz dalszy trening mentee _____	117

ROZDZIAŁ 8. KRÓL MAGNUS _____ 120

Cel ćwiczenia _____	121
Najważniejsze pojęcia _____	122
Rekwizyty _____	124
Przebieg ćwiczenia krok po kroku _____	125
Korzyści oraz dalszy trening mentee _____	129

ROZDZIAŁ 9. CELE, EFEKTY I MIARY _____ 132

Cel ćwiczenia _____	133
Najważniejsze pojęcia _____	135
Rekwizyty _____	140
Przebieg ćwiczenia krok po kroku _____	141

ROZDZIAŁ 10. TWORZENIE DOBROSTANU _____ 148

Cel ćwiczenia _____	149
Najważniejsze pojęcia _____	151
Rekwizyty _____	156
Przebieg ćwiczenia krok po kroku _____	157
Korzyści oraz dalszy trening mentee _____	162

ZAKOŃCZENIE _____ **164**

Mentoring i procedury _____ 165

Mentoring jako proces _____ 167

Mentoring jako zaawansowany trening _____ 168

ROZDZIAŁ 4.

STRATEGIA JAKO PROCES

CEL ĆWICZENIA

Ćwiczenie to ma charakter wstępu do dużych projektów natury biznesowej lub organizacyjnej. Jednakże może być też stosowane z powodzeniem w mniejszych projektach, jak zakup urządzenia biurowego na potrzeby małej firmy, wdrażanie nowego produktu lub nowa technika treningowa dla sportowca itp.

Dzięki metodzie zawartej w ćwiczeniu mentee może zobrazować najważniejsze zależności, które pojawią się w planowanym przedsięwzięciu. Dotyczą one dwóch głównych osi wynikania: pierwszej, pomiędzy celem i efektem, oraz drugiej, dotyczącej czynników wpływu wewnętrznego i zewnętrznego dla danego przedsięwzięcia. Cel i efekt określają główne dążenia w rozpatrywanym projekcie oraz oczekiwane rezultaty, a czynniki wewnętrzne i zewnętrzne ukazują zależności pomiędzy procesami, na które mentee może mieć wpływ, i tymi, na które ma wpływ ograniczony. Oba zakresy wpływu należy brać pod uwagę przy planowaniu działań w projekcie (przedsięwzięciu).

Efektom ćwiczenia będzie całościowy obraz projektu, a także uświadomienie kierunku, siły i rodzaju zależności pomiędzy składowymi projektu.



NAJWAŻNIEJSZE POJĘCIA

CEL

Jest wewnętrzną właściwością działania, polegającą na ukierunkowaniu, które pozwala na osiągnięcie określonego skutku. Umożliwia dążenie do spodziewanego rezultatu dzięki wytyczeniu kierunku tego dążenia. Jest przyczyną działania jako jego główny motyw. Nadaje kierunek i sens działaniu poprzez określenie parametrów spodziewanego sukcesu. Jest tożsamy z zamiarem. Wskazuje kierunki. Wytycza drogi (sposoby działania). Określa i mierzy wskaźniki efektywności, czyli pozwala ustalić, czy podjęte działania prowadzą do zamierzonych rezultatów.

Cel, nawet dobrze określony, jest tylko zamiarem. Nierzadko jednak zamiar nas zaślepia. Nie dostrzegamy wówczas, jaki ma być rezultat naszego dążenia. Jest nim efekt, czyli skutek, którego częstokroć nie dostrzegamy, a nawet nie rozumiemy na początku drogi.

EFEKT

Określenie efektu oznacza odpowiedź na pytanie: „Czy tego właśnie chcę?”. Efekt, czyli rezultat, wskazuje na korzyści, które mentee lub uczestnicy jego projektu (np. procesu sprzedaży, organizowanego szkolenia, zakupu auta) zamierzają (chcieliby) osiągnąć. Korzyści ujawniają się w odpowiedzi na pytania: „Co zyskasz w wyniku realizacji celu?”, „Jakie korzyści odniesiesz?”, „Co się stanie?”, „O co się wzbogacisz?”.

Potrzeby natomiast oznaczają realizację pewnego dążenia. Jeśli potrzebą może być ugaszenie pragnienia, to korzyścią będzie napicie się dobrego napoju, np. wody mineralnej nasyconej mikroelementami,

z cytryną i miętą, która przyjemnie i zdrowo zaspokoi potrzebę (pragnienie). Ponadto kryształowa szklanka i odpowiednia temperatura wody sprawiają, że zaspokojona zostanie również potrzeba estetyczna. Osiągnięcie efektu oznacza również spełnienie oczekiwań wewnętrznych (osobistych) mentee oraz oczekiwań zewnętrznych (innych osób, grup lub systemu, np. firmy).

Rozróżnienie i połączenie celu i efektu to jeden z kluczowych elementów skutecznej pracy mentoringowej. Częstość celów są prawidłowo wyznaczone, dobrze osadzone w realiach, czasie i budżecie, lecz brakuje określenia, jakie potrzeby i korzyści różnych stron uczestniczących w projekcie (lub będących jego beneficjentami) mają być zaspokojone. W rezultacie cele częstość są osiągnięte, lecz efekty różnią się z potrzebami i korzyściami. Samochód został zakupiony, ale nie można przewozić w nim wysokich ładunków, wyjazd turystyczny się odbył, ale zbyt mało było zwiedzania, zorganizowano dział obsługi klienta, ale okazuje się, że klienci korzystają głównie z internetu.

STRATEGIA

W mentoringu oznacza globalną wizję realizowanego przedsięwzięcia uwzględniającą główne (milowe) kroki oraz najważniejsze składowe. Myślenie strategiczne odwołuje się do koncepcji, która wyraża zarys scenariusza działań, a jednocześnie łączy cel z efektem, zamiar ze spodziewanym rezultatem. Poziom celu określa wówczas zamysł, a efekt wskazuje na korzyści i potrzeby do zaspokojenia w ramach planowanego przedsięwzięcia.

ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE

Jest polem racji oraz zależności wewnątrz rozpatrywanego systemu. Systemem może być rodzina, lecz jest nią również szkoła, do której uczęszcza dziecko, są nim firmy, w których pracują rodzice, a także system prawny, rozporządzenia regionalne, a nawet państwo jako struktura formalnoprawna.

Określamy, jakie środowisko wewnętrzne mają każdy system i funkcjonujące w nim grupy, a także mniejsze, składowe struktury, których dotyczy projekt. Dla zmian w ustawie o podatku VAT środowiskiem wewnętrznym będzie ustrój gospodarczy danego kraju, a środowiskiem zewnętrznym — prawo Unii Europejskiej. Dla trenującego sportowca środowiskiem wewnętrznym może być klub sportowy, do którego należy, a zewnętrznym liga, w której startuje, reguły danego sportu, rynek transferów sportowych itd. Dla firmy środowiskiem wewnętrznym będzie jej wewnętrzna struktura organizacyjno-produkcyjna, a zewnętrznym rynek i dana branża. Środowisko wewnętrzne pozostaje w zakresie wpływu i przynajmniej częściowej kontroli osoby zainteresowanej lub też stanowi jej bezpośrednio pole relacji.

ŚRODOWISKO ZEWNĘTRZNE

Jest to każda struktura, która stanowi zewnętrzny punkt odniesienia dla systemu (grupy, organizacji) i w której toczy się dany projekt lub dane przedsięwzięcie. Jej system oddziałuje na środowisko wewnętrzne jedynie pośrednio. Na przykład branża lub rynek dystrybucji artykułów spożywczych wpływa na zarządzanie rodzinną firmą pszczelarską jedynie pośrednio, bezpośrednio nie ingeruje w sposób zarządzania firmą, jakość produkowanego miodu oraz wybór dostawcy opakowań.

Owszem, w procesie długofalowym rynek może wpływać na zmiany systemu wewnętrznego. Częstokroć w ostatnich latach jesteśmy świadkami spadku jakości, np. produktów cukierniczych lub lodziarskich, spowodowanych cięciem kosztów. Znane firmy rodzinne w tej branży stały się markami korporacyjnymi, a rodziny utraciły kontrolę nad swoimi biznesami. Ingerencja systemu zewnętrznego w wewnętrzny pod hasłami rentowności, oszczędności, restrukturyzacji kończyła się daleko idącymi zmianami w systemie wewnętrznym, a nierzadko także utratą wpływu właścicieli na przebieg produkcji i dystrybucji.

Środowisko zewnętrzne funkcjonuje poza wpływem i kontrolą osoby zainteresowanej (mentee). Stanowi pole odniesienia, szerszą perspektywę relacji, która wpływa na system wewnętrzny, lecz z trudem może być modyfikowana przez środowisko wewnętrzne. Na przykład firma produkcyjna w branży motoryzacyjnej wytwarzająca łożyska jest zależna od systemu prawnego, koniunktury, polityki kredytowej banków, realiów branży, umów międzynarodowych, rozwoju rynku motoryzacyjnego — jednakże tylko w niewielkim stopniu może wpływać na te globalne czynniki, nawet jeśli odnosi sukces lub modernizuje wewnętrzne produkcje albo zmienia wewnętrzne procesy zarządcze.

MISJA

Wyraża globalny sens, najważniejsze wartości związane z realizowanym celem i ze spodziewanymi efektami. Zazwyczaj ma znaczenie długofalowe, zawiera w sobie odpowiedzi na pytania: „W jakim celu działamy właśnie w ten sposób?“, „Jakie znaczenie ma to, co wytwarzamy?“, „Jakie są wartości związane z naszym działaniem?“, „Dokąd zmierzamy w procesie długofalowym?“, „Komu to służy?“, „Kto podziela nasze wartości?“, „W jaki sposób nasze wartości realizowane są w praktyce?“.

TAKTYKA

Jest przeniesieniem założeń strategii do obszaru praktycznego działania. Zazwyczaj działania taktyczne odbywają się w przestrzeni średnioterminowych celów. Zatem zoperacjonalizowana strategia staje się taktyką i z poziomu założeń, koncepcji, kreatywnej wizji zostaje przeniesiona (wdrożona) na poziom konkretnej realizacji. Projekt staje się programem, zarys przełożony jest na produkt, wartości realizowane są poprzez zapewnianie jakości.

WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI

Są to miary, dzięki którym możliwe są precyzyjne odpowiedzi na pytania: Czy zamiar został osiągnięty? W jakim stopniu został osiągnięty? Czy spełnia przyjęte na początku kryteria?

Miary możemy wyznaczać w porządku *ilościowym*, udzielając odpowiedzi na pytania: „O ile więcej lub mniej danej cechy obserwujemy?”, „O ile wzrosło lub zmalało nasycenie jakiegoś wskaźnika?”, „Ile więcej lub mniej na skali przyrosła lub zmalała jakaś wartość?”. Na przykład możemy zapytać: „O ile szybciej wykonaliśmy montaż jakiegoś urządzenia?”, „O ilu więcej uczestników na szkolenie zrekrutowaliśmy?”, „O ile procent wzrosły dochody ze sprzedaży jakiegoś produktu?”, „Ile zaoszczędziliśmy paliwa w ostatnim kwartale?”, „O ile zmalało zużycie tuszu w drukarce kolorowej po wprowadzeniu nowej procedury?”.

Wskaźnik *jakościowy* będzie miał charakter subiektywny, np. może wyrażać emocje, uczucia, nastawienie. Każda cecha wyrażana we wskaźniku jakościowym wymaga w mentoringu dodefiniowania. Na przykład jeżeli klient mówi o potrzebie osiągnięcia sukcesu, konieczne jest zdefiniowanie przez niego, czym jest sukces w danej sytuacji, jak go rozpozna, jakie elementy całości procesu będą świadczyły o osiągnięciu sukcesu.

Właściwą praktyką jest odniesienie wskaźników jakościowych do ilościowych lub przełożenie tych pierwszych na te drugie. W przykładzie dotyczącym sukcesu użyteczne będzie określenie, jakiego rodzaju wzrost lub spadek jakiegoś mierzalnego czynnika będzie świadczył o sukcesie. O ile powinien wzrosnąć lub spaść dany czynnik? Jak długo lub jak krótko powinien zaistnieć dany czynnik? Miarą sukcesu mogą być zatem wyniki sprzedaży, zmniejszenie liczby reklamacji, wzrost kompetencji mierzony liczbą odbytych szkoleń oraz zmniejszeniem liczby awarii w okresie poszkoleniowym, satysfakcja klientów mierzona liczbą pozytywnych opinii itd.



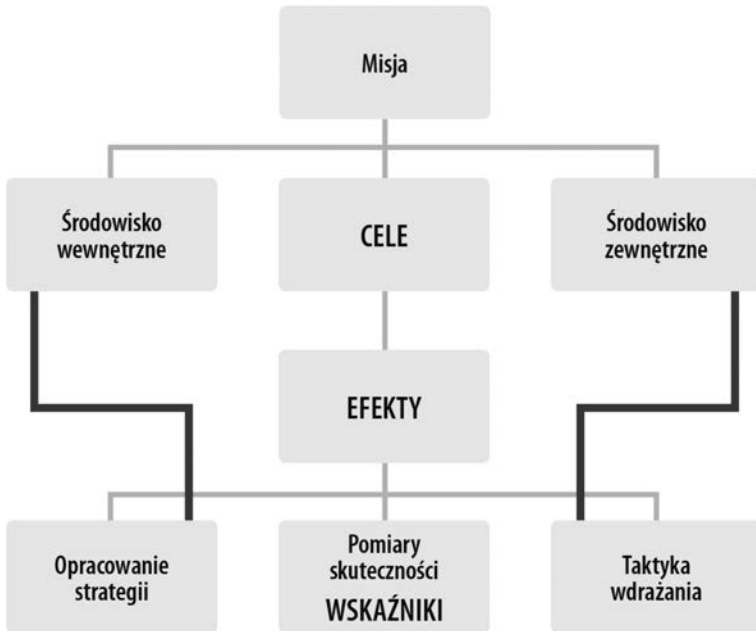
REKWIZYTY

Do przeprowadzenia ćwiczenia wystarczą kartki, kolorowe flamastry i schemat ćwiczenia. Podobnie jak poprzednio, dobrze jest pracować z wykorzystaniem dużej, pustej przestrzeni, np. przy stole lub na podłodze; wówczas ćwiczenie odbędzie się w trybie kinestetycznym, jego ważnym elementem będzie ruch, przemieszczanie się. Każda z eksplorowanych pozycji stanie się swego rodzaju pieczęcią — synergicznym podsumowaniem danego aspektu.

Użyteczne jest również wykorzystywanie różnych kolorów kartek lub flamastrów w celu zaznaczenia odrębnych porządków w ćwiczeniu, np. osobny kolor dla środowiska wewnętrznego, osobny dla zewnętrznego itd. Przydatne jest też używanie dużych płacht papieru lub rolek, dzięki czemu nanoszone na model ćwiczenia kolejne elementy będą dobrze widoczne. W końcowej fazie ćwiczenia wszystkie kluczowe notatki (podsumowania) powinny znaleźć się na jednym arkuszu papieru lub jednej rolce (np. starej tapety), tak aby były widoczne jednocześnie.



PRZEBIEG ĆWICZENIA KROK PO KROKU



KROK PIERWSZY

Prześledź założenia strategiczne projektu określone przez oś: misja – cel – efekt, a także wskaźniki efektywności (ilościowe i jakościowe).

Ćwiczenie rozpoczynamy od określenia *misji* związanej z projektem (punkt nr 1 na rysunku). Misja konkretyzująca się w działaniu ma zawsze związek z ogólnymi wartościami danej firmy (lub osoby), która podejmuje działanie. Pomocne w określeniu misji są następujące pytania:

- Jakimi wartościami kierujemy się w naszym przedsięwzięciu?
- Które z wartości będą szczególnie istotne w rozważanym projekcie? Z jakiego powodu właśnie te?

- Z jakiego powodu działamy właśnie w ten sposób?
- Co zamierzamy osiągnąć na poziomie wartości?
- Jakie znaczenie ma to, co wytwarzamy?
- Dokąd zmierzamy w procesie długofalowym?
- Komu to służy? Kto podziela nasze wartości?
- W jaki sposób nasze wartości będą realizowane w praktyce?

Każda z wymienionych wartości powinna zostać zdefiniowana w odpowiedzi na pytanie: Co praktycznie oznacza dana wartość oraz w jaki sposób będzie realizowana w danych realiach?

Zachęcamy mentee do podsumowania misji jednym zdaniem lub stworzenia listy wartości, do której misja się odwołuje. Zdanie podsumowujące lub listę zapisujemy w pozycji *Misja*.

KROK DRUGI

Następnie określamy *cel* związany z projektem realizowanym przez mentee (punkt nr 2 na rysunku).

Pytania pozwalające określić cel:

GDY MENTEE WYRAŻA SIĘ PROAKTYWNIEM (DĄŻENIE)	GDY MENTEE UŻYWA ZAPRZECZEŃ (UNIKANIE)
Co zrobisz? Jak to zrobisz? Kiedy to zrobisz? Jaki będzie twój pierwszy krok? Co zrobisz już dziś w tej sprawie?	Co ma się pojawić zamiast tego, czego nie akceptujesz? Czego chcesz w zamian? Co ma się wydarzyć dzięki twojej aktywności zamiast tego, czego nie chcesz? Co chcesz zrobić zamiast tego, czego chcesz uniknąć?

Odpowiedzi na pytania należy zapisać. Następnie zadaniem mentee będzie podsumowanie w jednym zdaniu, do czego dąży, co jest celem. Ważne jest, aby w sposób maksymalnie prosty i czytelny wyłonić w zdaniu obrazującym cel najważniejsze intencje i zamiary, jakie powzięty zamiar wyraża. Formujemy cel proaktywnie, bez zaprzeczeń, rozpoczynając od stwierdzenia „chcę” lub „zamierzam”.

Jak poprzednio, zachęcamy mentee do sformułowania celów (planowanych zamiarów) w jednym zdaniu. Całość zapisujemy w pozycji *Cel*.

KROK TRZECI

Następnie przechodzimy do określania *efektu* (punkt nr 3 na rysunku).

Pytania pozwalające określić efekt:

- Jakie potrzeby chcesz zaspokoić?
- Jakie korzyści chcesz osiągnąć?
- Po czym rozpoznasz, że je osiągnąłeś?

Jak poprzednio, zachęcamy mentee do sformułowania efektów (spodziewanych rezultatów) w jednym zdaniu lub stworzenia listy potrzeb i korzyści do osiągnięcia. Całość, jak wcześniej, zapisujemy i umieszczamy w pozycji *Efekt*.

W ten sposób powstaje główna oś zależności pomiędzy misją, celem i efektem. Na tym etapie mentee wraz z mentorem powinni sprawdzić, czy misja (wartości) przekłada się na cel, a cel realnie prowadzi do osiągnięcia zamierzonego rezultatu. Ten etap polega często na korygowaniu zależności pomiędzy misją, celem i efektem. Mentee powinien pracować nad osią dopóty, dopóki wraz z mentorem nie uzna, że jego wartości mają odbicie w zamierzeniach, a zamierzenia w sposób realny, konkretny i efektywny prowadzą do spodziewanych rezultatów.

KROK CZWARTY

Następnie zachęcamy mentee do przeanalizowania czynników wpływu środowiska wewnętrznego. Na wstępie należy ustalić, jakie są kluczowe elementy, które powinno się zaliczyć do środowiska wewnętrznego jako elementy silnego wpływu na proces projektowy.

W punkcie „Środowisko wewnętrzne” zajmujemy się zasobami materialnymi i niematerialnymi (patrz ćwiczenie „Modelowy mentor — inwentarz zasobów”), które będą wykorzystywane w projekcie przez firmę, zespół lub osobę realizującą zadania.

Koncentrujemy uwagę na zasobach, które zgromadziliśmy, posiadamy, mamy do dyspozycji lub możemy z łatwością wynająć, wykorzystać albo zastosować. Warto stworzyć listę posiadanych zasobów oraz tych potrzebnych do zgromadzenia, które będą umożliwiały realizację projektu.

ZASOBY W ŚRODOWISKU WEWNĘTRZNYM			
Posiadane zasoby		Zasoby konieczne do pozyskania	
Materialne	Niematerialne	Materialne	Niematerialne

Należy również ustalić sposób pozyskania niezbędnych zasobów oraz czas realizacji i ewentualny koszt.

ZASOBY KONIECZNE DO POZYSKANIA					
Materialne			Niematerialne		
Sposób pozyskania	Czas realizacji	Przewidywany koszt	Sposób pozyskania	Czas realizacji	Przewidywany koszt

KROK PIĄTY

Jest to etap analizowania czynników wpływu środowiska zewnętrznego. Na wstępie należy ustalić, jakie są kluczowe elementy, które należy zaliczyć do środowiska zewnętrznego jako elementy silnego wpływu na proces projektowy. W celu identyfikacji zasobów zewnętrznych posługujemy się poniższą matrycą.

Do *czynników naturalnie wspierających projekt* zaliczymy np. aktualną koniunkturę w branży, trend lub modę na rynku, w które wpisuje się nasz projekt, dobre warunki finansowania lub kredytowania, hossę gospodarczą itp.

Do *czynników koniecznych do pozyskania lub zneutralizowania* zaliczymy np. spadek popytu na pewien rodzaj usług w branży, bessę gospodarczą, brak na rynku pracowników z odpowiednim kwalifikacjami, zmniejszenie dofinansowania publicznego itp.

ZASOBY W ŚRODOWISKU WEWNĘTRZNYM			
Czynniki naturalnie wspierające projekt		Czynniki konieczne do pozyskania lub zneutralizowania	
Materialne	Niematerialne	Materialne	Niematerialne

Następnie zachęcamy mentee do przeanalizowania, w jaki sposób może zneutralizować niekorzystne czynniki wpływu lub pozyskać potrzebne zasoby w środowisku zewnętrznym. Przy pomocy jakich działań zapobiegawczych może uzyskać wpływ lub przynajmniej częściową kontrolę we wspomnianym obszarze?

ZASOBY W ŚRODOWISKU WEWNĘTRZNYM			
Czynniki konieczne do pozyskania lub zneutralizowania			
Materialne	Jak zneutralizować niekorzystne czynniki lub pozyskać potrzebne?	Niematerialne	Jak zneutralizować niekorzystne czynniki lub pozyskać potrzebne?

Po wypełnieniu obu matryc (tabel) dobrze jest zrekapitulować ten etap, koncentrując uwagę na najistotniejszych kluczowych elementach wpływu. Na których z nich należy się skupić, aby odnieść sukces?

KROK SZÓSTY

Pora na stworzenie listy wskaźników, dzięki którym możliwe będzie określenie miar efektywności, czyli sprawdzenie, czy w toku projektu realizujemy powzięte zamiary i czy podjęte działania prowadzą nas do założonych na początku rezultatów.

Należy stworzyć precyzyjną listę wskaźników i miar, a także przełożyć miary jakościowe na porównywalne, mierzalne, konkretne miary ilościowe (punkt nr 6 na rysunku).

WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI			
Wskaźniki ilościowe: O ile coś wzrosło lub zmalało?	Miary, jakimi się posługujemy	Wskaźniki jakościowe: W jaki sposób coś się zmieniło?	Przełożenie miar jakościowych na ilościowe

KROK SIÓDMY

Na koniec należy ustalić główne założenia strategii, która wynikać będzie z ustalonych czynników na osi: misja – cel – efekt – wskaźniki efektywności. Ogranicz się do maksymalnie trzech – pięciu elementów lub czynników, które wynikną z wcześniejszych założeń oraz analizy czynników wpływu środowiska wewnętrznego i środowiska zewnętrznego.

Pytania pomocne przy kreowaniu strategii to m.in.:

- Jakie długofalowe, globalne cele zamierzamy osiągnąć, realizując dany projekt?

- Jakie potrzeby i korzyści osiągną wszyscy beneficjenci projektu, od pracowników po klientów zewnętrznych?
- Dokąd prowadzą nas globalne założenia?
- Na co powinniśmy zwrócić szczególną uwagę?
- Jakie wartości realizujemy poprzez projekt?
- Po jakich wskaźnikach w szczególności rozpoznamy, że działamy w zgodzie ze strategią?

Podobnie jak poprzednio, wnioski zapisujemy. Dobrze jest uchwycić założenia strategii w kilku kluczowych punktach i zapisać je w odpowiedniej pozycji na matrycy ćwiczenia.

KROK ÓSMY

W ostatnim kroku zajmujemy się taktyką, czyli zoperacjonalizowaniem założeń projektu. Jest to etap trwający nierzadko kilka dni, a nawet tygodni. Na poziomie tworzenia założeń strategicznych projektu można posługiwać się pojęciami bardziej ogólnymi, a dopiero przy kolejnych etapach realizacyjnych doprecyzowywać je i uszczegóławiać.

W tym kroku należy przełożyć założenia strategiczne na taktykę działania.

Pomocne są tu następujące pytania:

- Co zrobisz?
- Jak to zrobisz?
- Jakie działania podejmiesz?
- Które z działań pozwolą skutecznie wdrożyć założenia strategii na podstawie osi: misja – cel – efekt – wskaźniki?

- Które z działań w najlepszy sposób pozwolą na wykorzystanie potencjału środowiska wewnętrznego oraz sprzyjających zasobów w środowisku zewnętrznym?
- Jak działać skutecznie w kontekście ustaleń strategii?

Jak poprzednio, odpowiedzi zapisujemy. Powinien z nich wynikać konkretny plan działania rozłożony w czasie. Na poziomie taktycznym zaznaczamy główne obszary działania, z których następnie będą wynikały poszczególne zadania. W czasie opracowywania strategii jako procesu zbytnia szczegółowość nie jest wskazana. Tworzymy raczej obraz podstawowych zależności, aby wychwycić podstawową korelację i związki procesowe w przygotowywanym projekcie.

KLUCZOWY PUNKT STRATEGII	TAKTYKA: REALIZACJA (KONKRETNE DZIAŁANIA POZWALAJĄCE NA ZREALIZOWANIE ZAŁOŻEŃ STRATEGII)	ZASOBY POTRZEBNE NA DANYM ETAPIE		CZAS REALIZACJI: OD... DO...
		WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE	



KORZYŚCI ORAZ DALSZY TRENING MENTEE

Ćwiczenie „Strategia jako proces” jest wieloetapowe i długofalowe. Może być realizowane krok po kroku na kilku sesjach lub z podziałem na pracę razem z mentorem i pracę samodzielną mentee w ramach zadań domowych. Zazwyczaj zajmuje ono kilka godzin (sesji z mentorem) oraz kilka wieczorów poświęconych na pracę domową mentee.

Dzięki całościowemu obrazowi projektu lub zamiaru, który mentee uzyskuje w wyniku wykonania tego ćwiczenia, rysuje się kompletny obraz przedsięwzięcia. Uwzględnione w nim zostają zarówno aspekty dotyczące wartości (misja), jak i powiązania zamiaru z rezultatem (cel i efekt). Ponadto powstaje inwentarz zasobów, zarówno posiadanych, jak i koniecznych do zgromadzenia, a także opis warunków sprzyjających w otoczeniu (środowisko zewnętrzne).

Dzięki ćwiczeniu mentor wraz z mentee mogą zarówno dokonać wglądu w poszczególne aspekty planowanego przedsięwzięcia, jak i uchwycić dwie główne struktury (osie) zależności projektowej pomiędzy misją, celem, efektem a wskaźnikami efektywności oraz pomiędzy czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi wpływającymi na przebieg projektu i jego realizację.

Ćwiczenie powinno mieć kontynuację w postaci pracy własnej mentee. Użyteczne jest również, zwłaszcza w projektach biznesowych, kontynuowanie i konsultowanie poszczególnych elementów ćwiczenia z członkami zespołów i działów, których projekt dotyczy. Wówczas skuteczna jest praca grupowa nad poszczególnymi krokami.

Im dokładniej, staranniej, szczegółowiej wykonane jest niniejsze ćwiczenie, tym lepiej. Unikamy dzięki temu niespodzianek, błędów lub pominięcia ważnych aspektów projektu, które mogą mieć znaczenie dla powodzenia całości przedsięwzięcia.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

PODEJRZYJ WARSZTAT WSPÓŁCZESNEGO MENTORA

Relacja mistrz – uczeń, a następnie mistrz – czeladnik była jednym z podstawowych elementów kształcenia zawodowego aż do początków zainicjowanej w Anglii rewolucji przemysłowej. Zadaniem ucznia, czyli przyszłego czeladnika, było precyzyjne odwzorowywanie wiedzy i doświadczenia mentora – mistrza rzemieślniczego. Przez stulecia ludzkość uczyła się więc od mistrzów. Ich praktyczna wiedza była skarbem, a doświadczenie narzędziem umożliwiającym jej odpowiednie wykorzystanie. Współczesny pracownik wcale nie wymaga mniej wsparcia i wiedzy niż jego pradziad czeladnik. Ponieważ jednak zmieniły się technologia, rynek pracy i wymagania stawiane przez pracodawców, aktualnie potrzebujemy wiedzy i narzędzi o innym charakterze.

Większość dzisiejszych mistrzów i ich podopiecznych pracuje głową, nie rękami. Przydaje nam się rozumienie świata, jaki nas otacza, umiejętność analizy zjawisk, zdolność pojmowania ich skutków, przyczyn i mechanizmów. Pytamy o wartość życia, sens pracy, znaczenie etyki. Niestety, powszechna edukacja, skupiona na testowaniu i egzaminowaniu, pomija te wielkie filozoficzne pytania. I tu wkracza mentoring, bazujący na przestarzałej relacji mistrz – uczeń. **Korzystając z określonych, dobrze zdefiniowanych narzędzi**, mentoring odcuza starych, złych nawyków, których nabraliśmy w dzieciństwie i młodości, i czyni mentora źródłem wiedzy, nauczania i wsparcia. W efekcie podopieczny rozwija swoje kompetencje i wypracowuje nową, satysfakcjonującą postawę wobec realizowanych zadań.

Maciej BENNEWICZ

– menedżer, trener kognitywny, superwizor, socjolog ze specjalizacją z psychologii. Założyciel Instytutu Kognitywistyki, organizacji kształcącej zawodowych mentorów, coachów, menedżerów. Autor licznych artykułów i uznanych za kanoniczne poradników na temat coachingu, między innymi *Coaching, czyli restauracja osobowości*, *Coaching, czyli przebudzacz neuronów*, *Coaching na Wyspach Szczęśliwych*, *Coaching. Kreatywność. Zabawa. Narzędzia rozwoju dla pasjonatów i profesjonalistów*, *Coaching. Złote zasady* oraz *Coaching i mentoring w praktyce. Podejście kognitywistyczne*. Wydanie nowe rozszerzone; współautor, wraz z Anną Prelewicz, książki *Coaching. Zestaw narzędzi* oraz *Mentoring. Złote zasady*.

Anna PRELEWICZ

– dyrektor programowy w Instytucie Kognitywistyki, trener kognitywny, superwizor, mentor, coach, absolwentka Uniwersytetu Wrocławskiego i Uniwersytetu Warszawskiego. Psychologia, rozwój osobisty, edukacja i metody pracy z umysłem to jej największa pasja – realizuje ją w pracy z grupami oraz prowadząc indywidualne sesje coachingowe oparte na wymaganiach akredytacyjnych określonych przez Bennewicz Instytut Kognitywistyki na poziomie Master of Cognitive Science. Współautorka, wraz z Maciejem Bennewiczem, książek *Coaching. Zestaw narzędzi* oraz *Mentoring. Złote zasady*.

Patron medialny:



BENNEWICZ
Instytut Kognitywistyki

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

książki**klasy**business

www.szkolenia.helion.pl

ebook dostępny wyłącznie na:

ebookpoint.PL



ISBN 978-83-283-5448-7



9 788328 354487

Cena: 39,90 zł