



VIDIĆ_{za}MENTORE

- ZA PODUZETNIKE IZ DRUGOG POKUŠAJA -

2REVIVE



Sufinancirano sredstvima
programa Europske unije
Erasmus+

VIDIĆ_{za}MENTORE

- ZA PODUZETNIKE IZ DRUGOG POKUŠAJA -



PROJECT NUMBER: 2017-1-PL01-KA202-038525

Ovaj je projekt financiran uz podršku Europske komisije. Ova publikacija odražava stavove samo autora i Komisija ne može biti odgovorna za bilo kakvu upotrebu koja se može sadržavati u njima sadržanih informacija.

Reprodukcija je dopuštena pod uvjetom da se prizna izvor.

Autor:

UDRUGA INFORMO i IN DIALOGUE



U suradnji sa partnerima **2REVIVE** projekta:



PREDGOVOR

Ovaj Vodič nastao je u okviru inicijative „Oživljavanje poduzetništva kroz drugu šansu“, Erasmus + projekta koji financira Europska komisija putem Erasmus+ programa EACEA. Broj projekta je : 2017-1-PL01-KA202-038525.

Glavni cilj projekta je podržati razvoj poduzetnika iz drugog pokušaja tj. njihov stav i samopouzdanje, učinkovitost, uz pomoć vodiča i mentorskih odnosa kako bi im se omogućilo uspješno započinjanje poslova.

Vodič za mentore sveobuhvatan je alat namijenjen poslovnim profesionalcima i iskusnim poduzetnicima koji su spremni postati mentori, VET centri koji se bave treniranjem i obukom poslovnih ljudi i malih i srednjih poduzetnika.

Cilj mu je pružiti potrebna znanja i vještine kako bi potencijalni mentori učinkovito predali svoje mentore. Vodič pruža odgovarajuću pripremu mentora za ispunjavanje potreba i očekivanja mentora.

Sadržaj vodiča prikladan je kako za pojedince koji su posve novi u mentoriranju, tako za one koji imaju iskustva, jer sadrži materijal i informacije potrebne na svim nivoima mentorstva.

Vodič je izrađen u formatu koji omogućuje upotrebu u dijelovima, ovisno o potrebama korisnika.

Ovaj je dokument besplatan za upotrebu i preuzimanje.

UVOD

Vodič za mentore je praktično sredstvo koje se može koristiti na fleksibilan način. Ako mentoru trebaju određene informacije, moguće je prijeći na određeni dio Vodiča kako biste dobili potrebne informacije.

Prvo poglavlje, **Uvod u mentoriranje**, sažeto je što je mentorstvo poduzetnicima druge šanse, zašto je to potrebno i koje ključne vještine trebaju imati te koje su uloge i odgovornosti mentora.

Drugo poglavlje, **Mentorstvo u praksi**, predstavlja kako mentoriranje treba izgledati u praksi: ključne faze, kako biti empatičniji, kako otkriti izazove s kojima se mentor susreće, kako pronaći temeljni problem i razviti novi plan za poboljšanje i na kraju, praćenje.

Mentoriranje programa tečaja za poduzetnike, treće poglavlje Vodiča pruža informacije o mogućim modelima mentoriranja koji bi se mogli koristiti tijekom mentoriranja, procesu suočavanja sa stigmom neuspjeha kroz koje prolaznici prolaze, okvir za uspješne mentorske sesije, kako mentorirati pomoću platno-poslovnog modela i što raditi, a što ne kao poduzetnik.

Četvrto poglavlje, **Praktična pitanja i alati uz model GROW-a**, daje detaljne informacije o tome kako se mentorski sastanak može obaviti, sa svim mogućim pitanjima i praktičnim alatom.

Završno poglavlje, **Podrška**, sadrži popis institucija iz različitih partnerskih zemalja koje pružaju podršku poduzetnicima.

SADRŽAJ

1	Uvod u mentorstvo	1
	Što je mentorstvo poduzetnicima druge šanse?	2
	Zašto je mentorstvo potrebno?	2
	Uloge i odgovornosti mentora	3
	Ključne vještine za uspješno mentorstvo	4
2	Mentorstvo u praksi	7
	Ključne faze mentorstva	7
	Empatija i znatiželja	10
	Otkrivanje izazova	11
	Izrada novog plana	12
	Praćenje	13
3	Mentoriranje programa tečaja za poduzetnike	16
	Modeli mentoriranja	16
	Suočavanje sa stigmom neuspjeha i usklađivanja pravih ciljeva i očekivanja	17
	Okvir za uspješne mentorske sesije s poduzetnikom	18
	Mentorstvo pomoću Business model canvasa	19
	Za i protiv za biti mentor poduzetniku	22
4	Praktična pitanja i alati uz model GROW-a	25
	Opće tehnike razgovora	25
	Cilj	26
	Stvarnost	27
	Opcija	30
	SOAC analiza	31
	Želja	33
	Završetak razgovora	34
5	Podrška	36

1

Uvod u mentorstvo

UVOD U MENTORSTVO

Mentorstvo se definira kao pozitivan i podržavajući odnos između dviju strana, iskusnog mentora i manje iskusne osobe koju se mentorira, s općim ciljem usmjeravanja osobe koju se mentorira u stjecanju ili poboljšanju znanja i vještina potrebnim za osobni i profesionalni razvoj.¹ Mentorstvo nije ograničeno dobi i mentor nije uvijek stariji od osobe koju se mentorira, unatoč uvriježenom mišljenju.

Iako je većina mentorskih odnosa neformalna i temelji se na dobrovoljnom radu, formalno mentoriranje može se provoditi i kroz različite programe s dobnim ili vremenskim ograničenjima, usmjerene na različite ciljne skupine. Kratkoročno mentorstvo najčešća je praksa, ali mentorski odnosi izgrađeni na čvrstim i osnažujućim temeljima mogu trajati cijeli život, jer nikada nisu jednostrani.

Mentor je ovdje da vodi, usmjerava, sugerira, inspirira i daje konstruktivnu kritiku mentiji, ali samo mentoriranje bi trebalo potaknuti rast obiju strana jer uče istovremeno. Tijekom mentoriranja, mentor uči kako ovladati odgovornošću, razvijati vlastite međuljudske vještine, usredotočiti se na osobu koju se mentorira i razumjeti važnost pozitivnih povratnih informacija.

Mentorstvo se ne može promatrati samo kao davanje savjeta, jer je njegov cilj motivirati i osnažiti drugu osobu da identificira svoja pitanja, prednosti i nedostatke i postavi realne ciljeve i razvije strategije za prevladavanje poteškoća. Mentor ne bi trebao raditi posao osobe koju se mentorira ili očekivati da slijedi njihov put i postupi prema stvarima, već ponuditi razumijevanje i poštovanje različitih pristupa i mogućnosti osobe koju se mentorira.

To također uzrokuje glavne razlike između treniranja i mentoriranja, iako je linija između njih tanka i često mentori i treneri koriste iste ili vrlo slične metode.

Mentorstvo općenito ima širi aspekt od treniranja jer se treniranje obično usredotočuje na performanse i mentoriranje na razvoju. Treniranje je također uvijek nužno vremenski ograničeno i stoga njegovi rezultati mogu biti opipljiviji, dok su rezultati dobrog mentoriranja najčešće najvidljiviji nakon dužeg razdoblja.²

ŠTO TU IMA ZA MENE?

Ako ste osoba koju se mentorira, prednosti mentoriranja su očite: vrijedan uvid u svoje probleme možete steći iz drugačije perspektive, kao i priliku za učenje i iskorištavanje tuđe stručnosti i iskustva.

Ako ste mentor, koristi mogu biti suptilnije jer je često mentoriranje samo dio vašeg posla. Bez obzira na to, možete steći korisno profesionalno iskustvo i poboljšati svoj stil vođenja, kao i komunikacijske vještine.

Na osobnoj razini mogućnosti rasta su vidljivije jer mentorstvo uči strpljenju, razumijevanju, aktivnom slušanju i konstruktivnoj kritici.

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

² IZVOR: [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)

Što je mentorstvo poduzetnicima druge šanse?

Poduzetništvo se smatra snažnim pokretačem gospodarskog rasta, no do sada su svi napori za motiviranje i obrazovanje poduzetnika bili usmjereni prema novim i mladim poduzetnicima. Međutim, statistika je dokazala da oko 30% novih poduzeća možda neće preživjeti prve dvije godine, a 50% ih ne prijeđe petogodišnji prag. Bivši poduzetnici često su stavljeni u teško okruženje, i sa psihološkog i sa društvenog stajališta. Rasprostranjena je percepcija stigme neuspjeha i straha od kaznenih sankcija, kao i praktičnih poteškoća s kojima su se suočili poduzetnici koji su ranije bankrotirali i koje ih ometaju u ponovnom pokušaju. Također, osjećaji srama, krivice i gubitka samopouzdanja idu ruku pod ruku sa stigmom neuspjeha. Iz tog je razloga izuzetno važno pažljivo pristupiti mentoriranju i smjernicama za bivše poduzetnike koji su spremni započeti iznova.³

Poduzetnicima druge šanse trebalo bi pružiti:

- bolje razumijevanje konkretnih razloga zašto njihove tvrtke nisu uspjele prvi put i što mogu učiniti da to promijene u svom drugom pokušaju
- alate za prihvaćanje neuspjeha i suočavanje s društvenim predrasudama
- pozitivan stav, samopouzdanje, samosvijest i motivacija
- baveći se negativnim slikama sebe i poduzetništva
- znanja i vještina za poticanje njihovog osobnog i profesionalnog rasta.

Mentori za poduzetnike druge šanse nisu nužno iskusni u mentoriranju poput trenera i nastavnika strukovnih škola. Oni mogu i sami biti uspješni poduzetnici ili vlasnici MSP-a koji su voljni i sposobni ponuditi smjernice i dijeliti svoje vještine, znanja i osobna iskustva.

“

ISKUSTVO JE POUZDANIJI VODIČ OD TUĐIH RIJEČI.

LEONARDO DA VINCI

Zašto je mentorstvo potrebno?

Za početak, mentoriranje je potrebno kako bi se ponudilo pozitivnije okruženje za poduzetnike druge šanse koji imaju malo ili nimalo dostupne izvore podrške. Nudeći olakšane smjernice, mentori pomažu poduzetnicima ne samo davanjem savjeta i uvida u njihova iskustva, već i postavljanjem pravih pitanja u pravo vrijeme.

Budući da je iskustvo svakog pojedinca vrlo različito, pristup bi se također trebao razlikovati. Neće sva pitanja imati isti značaj za podređene, a neće moći svi odgovoriti na njih odmah.

Da bi mentorski odnos bio uspješan, za mentora je najvažnije da najprije stvori atmosferu povjerenja. Iskrenost i dijeljenje situacija iz karijere ili neke druge priče koja je definirala tko ste danas, pa čak i dijeljenje nekih ne tako svijetlih profesionalnih trenutaka omogućiti će da odnos započne na čvrstim osnovama. Poticanje osobe koju se mentorira na

³ IZVOR: "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", JANUARY 2016

postavljanje pitanja od samog početka je još jedan način izgradnje povjerenja. Osoba koju se mentorira ili grupa upućenih također bi trebali biti svjesni da se nalaze u sigurnom okruženju u kojem možete jamčiti povjerljivost. Mentor bi trebao poticati poduzetnike da dijele svoja poduzetnička iskustva i pitanja koja su ih dovela do neuspjeha iz vlastite perspektive, koristeći neke od alata i tehnika objašnjenih u posljednjem dijelu ovog poglavlja (Ključne vještine za uspješno mentoriranje).

U ovom slučaju, ova faza je važna za definiranje zajedničkih ciljeva i zajedničkih vrijednosti koje će se najvjerojatnije promijeniti s vremenom. Kako u povjerljivim odnosima treba vremena, ljudi će vjerojatno otkriti više o svojim strahovima i snovima nakon nekoliko sesija. Ovdje bi mentor trebao pripremiti pitanja koja će pomoći uvidu ne samo u poduzetnikov stav, već i o tome koliko je realan njihov pristup poslovanju i koliko su zdravi njihovi mehanizmi suočavanja. Da bi posao bio uspješan, potrebno je uspostaviti niz faktora poput vremena i plasmana proizvoda ili usluge, ciljanog marketinga i zahtjeva tržišta, ali prije svega će biti testirana fleksibilnost, organizacijske, upravljačke i vještine planiranja pojedinca. Stoga bi mentor trebao ponuditi zadatke i pitanja kako bi mogao oblikovati što realniju sliku kako bi vodio osobu koju mentorira do osobnog i profesionalnog rasta. Testovi upravljanja sposobnošću mogu biti dio ovog procesa, ali uvijek je bolje oblikovati interaktivne zadatke koji mentorima omogućuju da vide prve i najiskrenije reakcije osobe koju se mentorira.⁴

“

ODGODITE ZA SUTRA SAMO ONO ZA ŠTO STE SPREMNI UMRIJETI AKO PUSTITE NEDOVRŠENO.

—
PABLO PICASSO

Uloge i odgovornosti mentora

Čak i sama odluka postajanja mentora može biti izazovna na više razina. Za svakog uspješnog poduzetnika često je vrlo teško priznati svoje vlastito iskustvo i kompetencije za vođenje i savjetovanje druge osobe.

Osim toga, pronalaženje vremena za mentorske sesije, gdje mentor mora biti 100% posvećen osobi koju mentorira može biti prilično teško osobama sa užurbanim rasporedom.

Mentor se obvezuje na mentorstvo na tri fronte:

1 Psihološki:

Dobar mentor prije svega je dobar slušatelj i bilježi bilješke tijekom mentorskih sesija. Prilikom pripreme za sljedeću sesiju, mentor konzultira svoje bilješke kako bi se pripremio na najbolji mogući način i ponudio moguće izvore koji bi mogli biti korisni za osobu koju se mentorira. Važan dio mentorstva, osim aktivnog slušanja i razmjene iskustava, je podrška i razumijevanje. Neuspjeh je teško prihvatiti, pogotovo ako je riječ o ozbiljnim financijskim i materijalnim gubicima u poduzetničkom svijetu, pa je empatija zaista presudan dio mentorskog procesa. Posebno u poduzetničkom mentoriranju suosjećanje s osobom koju se mentorira nadilazi samilost i trebao bi biti način da se kaže: “U karijeri sam bio u sličnim situacijama i razumijem odakle potječete i mogu se povezati s tim.”

⁴ IZVOR: TERESA BYINGTON: “KEYS TO SUCCESSFUL MENTORING RELATIONSHIPS”, DECEMBER 2010

2 Posao:

Prepoznajući što je prouzročilo neuspjeh iz perspektive osobe koju se mentorira, mentor bi trebao pružiti svoje stajalište, ali uskratiti definiranje rješenja. Vodeći osobu koju se mentorira da "razmišlja izvan okvira" i nudeći pozitivne primjere, osoba bi trebala biti u stanju pronaći drugačija rješenja istog problema s kojima se susreo ranije kako bi se drugi put bolje mogla suočiti s njim.

3 Praksa:

Iako je ponuditi gotova rješenja za probleme osobe koju se mentorira kontraproduktivno, mentor bi uvijek trebao biti u mogućnosti dijeliti ciljne informacije sa osobom koju mentorira. Podaci mogu uključivati moguće programe profesionalnog usavršavanja i obuke koje voditelj može provesti, vladine ili međunarodne programe te načine podrške ili financiranja, bankarske zajmove itd.

“

NEUSPJEH JE ZANIMLJIV - DIO JE NAPRETKA. NIKAD NE UČITE OD USPJEHA, ALI UČITE IZ NEUSPJEHA. DYSON JE ZAPOČEO S JEDNOSTAVNOM IDEJOM, A NA KRAJU JE POSTAO SMJELIJI I ZANIMLJIVIJI. DOŠAO JE NA MJESTO KOJE NIKADA NIJE MOGAO ZAMISLITI, JER JE NAUČIO ŠTO FUNKCIONIRA, A ŠTO NE. NEUSPJEH JE ENIGMA. BRINEŠ SE OKO TOGA, I NAUČI TE NEČEMU.

SIR JAMES DYSON
UK, ZUMITELJ I INDUSTRIJSKI DIZAJNER

Ključne vještine za uspješno mentorstvo

Mentorstvo zahtijeva proaktivan pristup i otvoren um kako bi se omogućio produktivan, vremenski učinkovit i ugodan odnos. Preuzeti odgovornost i posvećenost mentoriranoj osobi nastoji se ne shvaćati olako, jer su vaš pristup i vještine mentora testirani i vjerovatno će ostaviti trajan dojam na vašeg mentora. Da biste što bolje realizirali svoje vještine, dobar trik može biti tražiti od svojih kolega konstruktivnu kritiku u vezi s osnovnim vještinama koje biste trebali posjedovati kao mentor.

Vještine su:

- Biti dobar i **aktivan slušatelj** - pratite razgovor, vodite bilješke i primjedbe nakon kojih slijede konkretna pitanja. Obavijestite osobu koju se mentorira da ima vašu nepodijeljenu pažnju gledajući ih u oči i klimajući glavom. Pokušajte ne prekidati sugovornika i ne nudite trenutna rješenja ili razgovarajte samo o svom iskustvu kao o reakciji.
- Biti voljan **podijeliti svoje znanje i vještine** - znate kako je to bilo kada ste počeli i kako ste prošli određenim putem koji vas je doveo do mjesta na kojem ste danas. Spremní ste i sposobni dijeliti svoje uvide, savjete i trikove.

- Imati **pozitivan i ohrabrujući stav** - ne degradirate ljude zbog pogrešaka, već im pomažete da vide pozitivne aspekte grešaka i malih katastrofa. U mogućnosti ste iskreno čestitati svojim članovima na postignućima i pružiti im porast samopouzdanja po potrebi.
- Biti u stanju da iznesete **konstruktivne kritike** - osim što ste najbolji „navijač“ osobe koju mentorirate, trebali biste biti u stanju prepoznati i obeshrabriti nepoželjno ponašanje i ponuditi savjete o različitim metodama postupanja u određenoj situaciji. Dobar trik je razgovarati o korektivnim povratnim informacijama s mentoriranom osobom na početku veze. Pitajte ih žele li i na koji način. Ljudi su uglavnom spremni čuti kritiku ako su za to unaprijed dali dopuštenje.
- **Zaljubiti se u svoj posao i to jasno pokazati** - pokazujete entuzijazam zbog posla i uvijek ste u toku inovacija i vijesti o njemu.
- **Željni ste učenja** novih stvari i kolege vas poštuju zbog vaše iskrenosti i integriteta.
- **Postavljajte i ispunjavajte vlastite ciljeve** i ne krivite druge kad niste u mogućnosti nešto postići. Odgovorni ste, poštujuete rokove i granice.
- Biti u stanju **suosjećati** s drugima - možete se staviti u cipele druge osobe i vidjeti stvari iz različitih perspektiva.
- Biti **dobar komunikator** - ne očekujete da će ljudi čitati vaše mišljenje. Dosljedni ste i jasno možete artikulirati svoje ideje i savjete.^{5 6}

“

UČITE OD NEUSPJEHA. AKO STE PODUZETNIK I VAŠ PRVI POTHVAT NIJE BIO USPJEŠAN, DOBRODOŠLI U KLUB

RICHARD BRANSON
UK, LASNIK VIRGIN RECORDSA

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

⁶ IZVOR: [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)

2

Mentorstvo u praksi

MENTORSTVO U PRAKSI

Sada kada imamo jasniju sliku mentorstva, kako se možemo pripremiti za mentora, kao i neke preduvjete koje je potrebno ispuniti, možemo ići naprijed kroz sam proces. Koje su ključne faze mentorstva? Postoje li savjeti i alati koje možete koristiti kao mentor za olakšavanje i njegovanje odnosa? Postoji li plan kroz korake ili mentorski model koji- možete slijediti? Kako se ključne vještine iz prethodnog poglavlja prenose u praksu?

Ključne faze mentorstva

Pogreška kao prilika za uspjeh

I formalni i neformalni mentorski odnosi ili programi trebali bi slijediti sličnu strukturu, tj. Provoditi se u određenim ključnim fazama. Ove se faze mogu razlikovati ovisno o vašem prethodnom iskustvu mentoriranja.

Priprema

Kad pristanete sudjelovati u neformalnom mentorskom odnosu, pristajete ponuditi dio sebe, svog vremena i energije drugoj osobi na određeno vrijeme. Prije nego što počnete ispitivati svog mentora, također trebate ispitati sebe i provjeriti imate li dovoljno vremena u svom rasporedu i dovoljno prostora za smještaj osobe koju se mentorira. Ovaj prostor ne bi uvijek trebao biti u formalnome okruženju, kako bi se omogućilo osobi koju se mentorira upuštanje u ulogu. Osim toga, provjerite je li vaša motivacija postojana i pozitivna i možete li unaprijed vidjeti kako odnos može pridonijeti vašem osobnom i profesionalnom rastu. Naposljetku, uvijek je korisno učiti iz iskustava drugih mentora i vidjeti mogu li vam ponuditi neke savjete i trikove.

Faza provjere faze pripreme: NEFORMALNI MENTORING

Imam li dovoljno vremena u svom rasporedu da budem dobar mentor?	
Je li na raspolaganju odgovarajući prostor ili nekoliko prostora za sastanke s osobom koju mentoriram?	
Koja je moja motivacija za mentora? Mogu li imati koristi od toga?	
Mogu li zatražiti savjete i trikove od iskusnog mentora?	

Formalni mentorski odnosi ili mentorski programi također trebaju proći pripremnu fazu, ali na različitoj razini.

Kada se razvija novi program za poduzetnike iz drugog pokušaja kao stručno obrazovanje za strukovno obrazovanje ili drugu ustanovu koja nudi mentorstvo, faza pripreme trebala bi uključivati osnovno istraživanje o tome koliko je poduzeća prekinuto u proteklom referentnom razdoblju (5-10 godina) u neposrednom području i poslovnom tržištu. Na temelju istraživanja možete odabrati odgovarajućeg mentora i prilagoditi fokus programa. Osim toga, faza pripreme trebala bi uključivati odabir programske metodologije i posebne ciljna skupine.

➔ Inicijacija: izgradnja odnosa

Početna faza mentorstva je presudna i često postavlja ton cijelom procesu.

Prilikom susreta s mentorom, mentor bi trebao obratiti posebnu pozornost na predstavljanje sebe kao pouzdanu, prijatnu, ali ponajviše pristupačnu osobu. Slanje uvodne e-pošte prije prvog sastanka licem u lice često je alat koji mentori koriste kako bi olakšali prvi kontakt. Poduzetnik iz druge šanse se vjerojatno već suočava sa stigmom i manjkom samopouzdanja, tako da traženje pomoći i uspostavljanje prvog kontakta za njih mogu biti znatno teži. Možete držati e-poštu kratkom i ne navesti svoja očekivanja od postupka. Zakažite prvi sastanak i zamolite mentora da razmisli o nekim ključnim izazovima na kojima želi raditi. Ako vam je ovo prvo mentorstvo, to je u redu i slobodno to podijelite sa osobom koju mentorirate.

NA PRIMJER:

“Bok Steven, ovo je John Smith iz tvrtke Smith Enterprises. Želio bih uspostaviti naše prvo druženje i razmišljao sam da se sastanemo na kavi u Gordonovom kafiću. Na raspolaganju sam sljedeći ponedjeljak ili srijedu iza 16:00, pa me obavijestite što vam najbolje paše. Za naš prvi sastanak, želio bih da razmislite o nekim ključnim izazovima na kojima biste htjeli da radimo u sljedećih nekoliko sesija, pa napišite nekoliko izazova i ne brinite ako nešto izostavite, možemo se prilagoditi u hodu. Ovo je također moje prvo mentoriranje i pripremio sam neke materijale za oboje. Radujem se što ću s vama podijeliti ovo iskustvo!”

Dok budete imali svoj prvi sastanak, otvoreno razgovarajte sa mentoriranom osobom o svojoj pozadini i pobrinite se da nađete vremena da odgovorite na njihova pitanja, jer ćete ih ubuduće vi postavljati. Pazite da ne pretjerate - fokus je na njima i trebali biste biti aktivni slušatelj veze. Međutim, budite iskreni u vezi svojih uspona i padova, jer će se mentorirana osoba vjerojatno povezati s vama lakše kada zna da ste i vi napravili pogreške u karijeri.

Povjerenje njeguje povjerljivost, stoga budite sigurni da obavijestite svog mentora da ima vašu punu diskreciju - budite izravni u vezi toga. Konačno, važan preduvjet u izgradnji mentorskog odnosa koji bi trebao doći prije nego što započnemo stvarni „posao“ je postavljanje granica i očekivanja. Budite vrlo jasni da upućeni može "istražiti vaš mozak", ali da od vas ne može očekivati da učinite njegov posao. Postavljanje zdravih i realnih očekivanja ključno je i za mentora i za osobu koju se mentorira. Od poštivanja vremena druge osobe, do ispunjenja cilja - u neformalnim odnosima ne potpisujete ugovor, ali ipak trebali biste se dogovoriti o tome što možete, a što ne možete očekivati jedni od drugih.

Faza provjere faze pripreme: NEFORMALNI MENTORING

Obavljanje prvog kontakta putem telefonskog poziva / e-maila: priprema za face to face	
Prvi susret u opuštenoj atmosferi: upoznavanje	
Uvjerite se da ste otvoreni, iskreni i da su informacije koje dijele povjerljive	
Postavljanje realnih očekivanja i granica	

Faza inicijacije formalnog mentorstva se uglavnom ne razlikuje puno i sve ove korake treba poštivati. Jedina je razlika što u većini formalnih mentorstva potpisujete ugovor s mentorom u kojem definirate vremenski okvir odnosa, kao i očekivanja i granice.⁷

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

➔ Postavljanje ciljeva

Postavljanje realnih i izvedivih ciljeva od suštinskog je značaja za mentora. Korištenjem SMART metode, možete ponuditi svom mentoru alat koji ne mogu koristiti samo tijekom vaših sjednica, već i nakon profesionalne karijere jer je dokazano da nas postavljanje ciljeva prati i minimizira padanje u zamku odugovlačenja.⁸

SMART metoda nam pomaže u definiranju ciljeva koji su:

Specifično

postavljanje određenih ciljeva ne znači nužno da ulazite u detalje, već pokušajte sažeti ono što je najvažnije u onome što želite postići, na primjer, bolje upravljanje i planiranje financija.

Mjerljivo

razmislite o načinu kako možete mjeriti ispunjenje određenog cilja. Postavljanje prekretnica može biti dobar način za to, posebno za veće ciljeve.

Ostvarivo

koliko je realan postavljeni cilj? Imam li potrebne vještine, znanje i resurse za to?

Relevantno

koliko je važno ispuniti taj cilj za sebe i svoju profesionalnu karijeru? Koliko je to relevantno za moj posao?

Okvirno vrijeme

je li taj cilj moguće postići u relevantnom vremenskom okviru? Mogu li dati sebi rok i poštivati ga? Mogu li stvarno poštivati vremensku traku i zadate prekretnice?

Posljedično, svaki cilj trebao bi odgovoriti na ova ključna pitanja:

- **Zašto** je to važno za mene?
- **Što** ću postići s tim ciljem?
- **Kada** će taj cilj biti dostižan?
- **Kamo** će me odvesti ispunjenje ovog cilja?
- **Tko** može biti uključen u postizanje cilja?

Važno je da sa osobom koju mentorirate pratite bilješke o radu na ciljevima svake sesije. O tome ćemo više u sljedećem poglavlju.⁹

➔ Provjera stvarnosti i izrada mape puta ka uspjehu

Prateći svaku sesiju s bilješkama ne samo da možete pružiti povratne informacije, već i pratiti određena pitanja koja postavljate mentoru kako bi se procijenila razina ispunjenosti postavljenih ciljeva. Stoga, kada primijetite nedosljednosti, tj. da mentorirana osoba ne može slijediti postavljene prekretnice, vremenski okvir i ispunjenje ciljeva, možete izvršiti provjeru realnosti i ponovno ih uspostaviti realnije. Otvoreno pitajte osobu koju mentorirate gdje su zaglavili i što se dogodilo. Ako se razlozi ne čine razumnim, ne oklijevajte podijeliti to sa osobom koju mentorirate. Često nismo ni svjesni činjenice da jedino što stoji između nas i uspjeha smo mi sami. Izgovori mogu biti samo način suočavanja sa problemima drugog poduzetnika i vaša je uloga mentora da to jasno prepoznate i komunicirate. To će omogućiti mentoriranoj osobi da preispita svoje strategije i započne izradu mape puta ka uspjehu. Za poduzetnika druge šanse to može biti jednostavno poput prepisivanja poslovnog plana s postavljenim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima, kao i dobar financijski plan.

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

⁹ IZVOR: [HTTPS://WWW.MINDTOOLS.COM/PAGES/ARTICLE/SMART-GOALS.HTM](https://www.mindtools.com/pages/article/newsmst001.html)

➔ Provjerite napredak

Nakon što obavi većinu posla, poduzetnik druge šanse trebao bi imati jasniju i realniju viziju zašto prvi put nisu uspjeli i biti opušteniji u pogledu započinjanja ispočetka. Osnivanje novog posla na čvrstom terenu, s jasnim i definiranim strategijama, dok iza njih imaju iskusnog mentora, pogurat će ih u startu. Provjera napretka u ovom trenutku znači sastanci koji su manje redoviti, na primjer dva puta mjesečno.

Važan dio ove faze mentoriranja je upravljanje rizikom. Budite spremni zaštititi svog mentora od katastrofe koja se može izbjeći i upozorite ih kada primijetite da preuzimaju nepotrebne rizike. Pomozite im da razviju strategije prevencije i oporavka tako da će ubuduće lakše prepoznati te greške ili se oporaviti od njih.

➔ Zaključivanje odnosa / programa

Iako neke mentorske veze mogu trajati cijeli život, vi kao mentor ćete naći vremena za drugu osobu koju bi mentorirali ili samo razmišljati o ovom iskustvu, trebali biste dati zaključak vezi. Nakon što poduzetnik druge šanse ispuni sve ili većinu zacrtanih ciljeva i oboje ste zadovoljni kako su ispunjena dogovorena očekivanja, vjerojatno je vrijeme da se razdvojite.

“

USPJEH NIJE U KRAJNJEM REZULTATU, VEĆ U ONOME ŠTO NAUČITE NA PUTU.- ČESTO SE TOLIKO UHVATIMO ZA ONO ŠTO ŽELIMO U BUDUĆNOSTI DA ZABORAVIMO CIJENITI PUTOVANJE KOJE NAS VODI TAMO. KVALITETA ŽIVOTA NE BI SE TREBALA MJERITI USPJEHOM, VEĆ LEKCIJAMA KOJE STE NAUČILI NA PUTU.

—
VERA WANG
USA, MODNI DIZAJNER

Empatija i znatiželja

Empatija započinje aktivnim slušanjem druge osobe, što znači:

- dopuštate drugoj osobi da govori otvoreno i čekate da završe;
- dajete drugoj osobi svoju nepodijeljenu pažnju - ne provjeravate telefon ili gledate
- drugu osobu ili predmet, već izravno svog mentora
- pravite bilješke i ponavljajte ako nešto rečeno nije jasno
- ne nudite trenutna rješenja, već sažmite ključne bilješke i temeljito razmislite o njima prije nego što date povratne informacije
- kratkim komentarima i klimanjem glavom osiguravate da osoba zna da ste uključeni u razgovor
- nemojte okretati predmet razgovora prema vama i vašim iskustvima čim druga osoba završi razgovor

Kad osoba koju mentorirate započne donositi osjetljivije probleme na stol, znati ćete da je proces izgradnje povjerenja dobro obavljen i da će se osjećati sigurno kad dijele sa vama neke složenije probleme. Bili ste u njihovim cipelama, pa vam emocionalno distanciranje i objektivnost može predstavljati izazov. Ključno je vježbati empatiju prepoznajući osjećaje osobe koju mentorirate: “Da, već sam to iskusio, može biti frustrirajuće.”, “Shvaćam da vas to obeshrabruje.” Itd. Empatičnost, a ne suosjećanje, čini mentorstvo uspješnim. Možete dijeliti svoj uvid i iskustvo, bez da se osjećate loše za osobu koju mentorirate.

“

NEUSPJEH NIJE KRAJ PUTA - KAD VAM NE USPIJE, ČINI SE KAO KRAJ. IZGLEDA DA JE SVE ŠTO STE SE JEDNOM NADALI I O ČEMU STE MAŠTALI SADA POTPUNO IZVAN VAŠEG DOSEGA. PLATITE EMOCIONALNI DANAK. RAZBIJE VAS FIZIČKI, MENTALNO I DUHOVNO. ALI ONO ŠTO SAM SHVATILA JE DA NEUSPJEH NIJE KRAJ PUTA. NEUSPJEH ME SLUŽIO VIŠE NEGO ŠTO ME OMETAO. TO MI JE POMOGLO DA POSTANEM ONO ŠTO SAM DANAS.

VESELKA NIKOLOVA

BO, VLASNICA VELIKE TVRTKE ZA DIREKTNU PRODAJU

Otkrivanje izazova

Čak i ako temeljito pratite ovaj Vodič i obrađujete svoje mentorske odnose prema knjizi, ipak jedan od najvećih izazova s kojim ćete se suočiti kao mentor jest otkrivanje stvarnih problema ili problema koji su prvi put doveli do neuspjeha osobu koju mentorirate.

Poduzetniku druge šanse je teško distancirati se kako bi bio objektivan prema vlastitom neuspjehu, bez obzira koliko je vremena prošlo. Čak i ako su u stanju identificirati neke probleme koji su ih prvi put dovele do neuspjeha i jasno vam ih prenesu, vjerojatno nedostaju neke ključne točke koje mentor treba sam identificirati.

To je jedan od razloga zašto je pisanje bilješki sa vaših mentorskih sjednica jedan od najvažnijih alata koji trebate koristiti. Pažljivo slušanje i isticanje ponavljajućih problema kao i manjih komentara koje je mentorirana osoba možda zanemarila mogu biti ključni u izdvajanju problema koji su ih doveli do neuspjeha. Čini li se da osoba koju mentorirate krivi druge ljude ili situaciju za svoj fijasko? Je li problem koji opisuje nešto što se više puta događalo? Je li njihov poslovni plan dobro razrađen, ali loše izveden?

Ovdje se testiraju vaša stručnost i sposobnost čitanja između redaka kao mentora. Kako biste mogli otkriti izazov i istaknuti jedan ili više problema koji su naposljetku doveli do fijaska osobe koju mentorirate, možete upotrijebiti drugi alat za pomoć. Kada ste dobro definirali ciljeve mentorskog odnosa i vaš se gost osjeća opušteno u vašoj prisutnosti, ponudite im da koriste internetski alat za samoprocjenu <http://2revive.eu/self-assessment/>.

Alat je razvijen sa ciljem da pomogne poduzetnicima druge šanse da prepoznaju svoje snage i slabosti u 7 kategorija koje se smatraju potpornjima za vođenje i održavanje uspješnog poslovanja:

- ➔ prilagodljivost
- ➔ upravljanje rizicima
- ➔ poslovni plan
- ➔ učenje bez srama
- ➔ stress management
- ➔ motivacija i podrška
- ➔ marketing

Kroz kviz, poduzetnik druge šanse imati će priliku razumjeti i samostalno razmišljati o razlozima svog neuspjeha i educirati se ka uspješnijoj budućnosti.

Potaknite osobu koju mentorirate da preuzme kviz i da zaista uzme vremena i razmisli o njegovim odgovorima kao i rezultatima koje će alat prikazati nakon završetka kviza. Poduzetnik druge šanse trebao bi podijeliti rezultate i svoja razmišljanja s vama kako bi se usredotočio na razvijanje strategija koje će mu pomoći da izbjegnu pravljenje istih grešaka u drugom poslovnom pokušaju.

“

NE RADIM DA BUDEM OBIČAN

PAUL MCCARTNEY

Izrada novog plana

Sada kada je mentorski odnos u fazi u kojoj poduzetnik druge šanse vrši napredak i aktivno radi na svojim ciljevima, vrijeme je za razvoj novog plana koji bi trebao uključivati različite strategije za savladavanje moguće ponovne pojave određenih problema, kao i upravljanje mehanizmom upravljanja rizikom.

Business plan

Ako je poduzetnik druge šanse imao poslovni plan za svoje prethodno poduzeće, pročitajte ga. Iz plana bi vam trebalo biti jasno koliko je vremena i truda poduzetnik uložio te na koliko čvrstim nogama stoji ideja. Primijetite moguće nedosljednosti i provjerite jesu li brojke financijskog plana realne. Je li osoba koju mentorirate prvi put odradila dobru analizu tržišta? Koliko je jasna bila njegova vizija? Odgovara li njegova marketinška strategija trenutnim trendovima? Komentirajte poslovni plan konstruktivno te predložite metode za razvoj čvršćeg, neprobojnog plana.

Osoba koju mentorirate trebala bi biti u stanju odgovoriti jasno i što je jednostavnije moguće na sljedeća pitanja:

- Zašto pokrećete posao?
- Nudite li novi proizvod ili uslugu (ili oboje)?
- Po čemu se vaš proizvod / usluga razlikuje od ostalih sličnih proizvoda / usluga?
- Tko su vaše mušterije?
- U kojem će trenutku vaše poduzeće biti na nuli?

Dobar poslovni plan osnovan je na viziji i istraživanju. Možete predložiti nekoliko osnovnih smjernica za strukturu plana osobe koju mentorirate kako biste se lakše usredotočili na ono što je važno. Nije bitno da je poslovni plan razrađen do detalja, već da je njegov sadržaj dosljedan, dobro iskomuniciran i konkretan.

Sadržaj poslovnog plana treba biti sljedeći:

- A** Definiranje vizije - kako želim da poduzeće izgleda za godinu ili pet godina? Što želim postići sa njime?
- B** Sažetak poslovne ideje napisan je da bude lako razumljiv i sveobuhvatan
- C** Definiranje misije - koji su dugoročni i kratkoročni ciljevi mog poduzeća? Što planiram učiniti sa svojim proizvodom / uslugom?
- D** Proizvodi i usluge - detaljan pregled proizvoda i / ili usluga koje će nuditi moje poduzeće

- E** Analiza tržišta - istraživanje sličnih poduzeća u okruženju i potražnja na tržištu za određenim proizvodom i / ili uslugom
 - F** Ciljna skupina - definiranje primarne i sekundarne ciljne skupine proizvoda i / ili usluge
 - G** Marketinški plan - pregled koraka za promociju poslovanja
 - H** Upravljanje rizikom i SWOT analiza - koje su prednosti i mogućnosti mog poduzeća? Koje su njegove slabosti i prijetnje? Kako upravljati rizicima?
 - I** Financijski plan - trogodišnji pregled prihoda i rashoda sa fokusom na točku izjednačenja
-

Plan razvoja

Koraci stvaranja osobnog razvojnog plana ne moraju se nužno razlikovati od obrasca koji smo sljedili pri izradi novog poslovnog plana. Već ste uspjeli prepoznati moguće probleme i nedostatak vještina i / ili znanja sa osobom koju mentorirate i dali mu do znanja da ne može očekivati pozitivne rezultate slijedeći isti obrazac koji ga je doveo do neuspjeha prvi put. Stoga, da bi promijenio svoju perspektivu i poboljšao svoje šanse za uspjeh, mora rasti zajedno sa svojim poslom.

Koja je njegova osobna vizija i misija? Koje je ciljeve htio postići za 5 godina? Gdje se vidi za 5 godina? Što mu sada nedostaje što ga sprječava da ispuni svoje snove? Koje su vještine i / ili znanja koja mu mogu pomoći da tamo stigne? Koji su resursi koji mu mogu pomoći u razvoju njegovih vještina ili znanja (knjige, videozapisi, programi, tečajevi)? Kako će izgledati uspjeh? Može li on dodati vremenski okvir u plan?

Zatražite od osobe koju mentorirate da odvoji vremena i razmisli o tim pitanjima kako bi stvorio razvojni plan koji će mu pomoći u budućem osobnom i profesionalnom životu.

“

NE KUKAJTE O SVOJIM POGREŠKAMA, UČITE NA NJIMA!

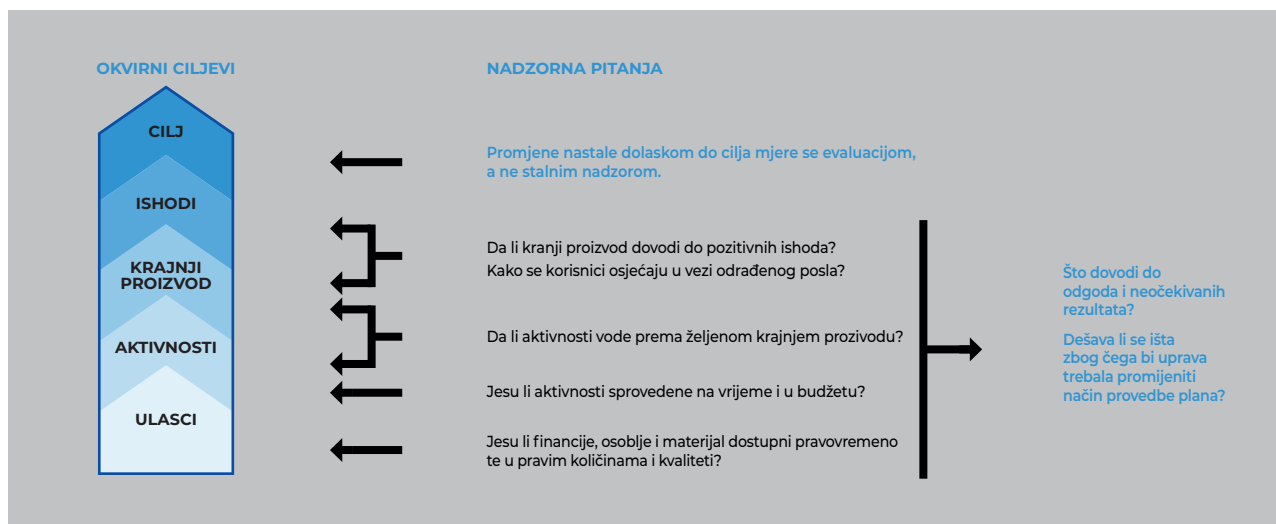
BILL GATES

Praćenje

Provjera napretka osobe koju mentorirate ili nadzor podrazumijeva praćenje načina na koji poduzetnik uspijeva postići zadane ciljeve u zadanom vremenskom okviru.

Praćenje treba ustanoviti:

- ➔ kapacitet kroz mjerenje uloženog truda
- ➔ ishode kroz mjeru učinkovitosti
- ➔ utjecaj kroz mjerenje promjena



DIJAGRAM IZNAD RAZVILA JE MEĐUNARODNA FEDERACIJA DRUŠTVA CRVENOG KRIŽA I CRVENOG POLUMJESECA (IFRC) (2011) U OKVIRU PROVEDENOG VODIČA „NADGLEĐANJE I EVALUACIJA PROJEKATA / PROGRAMA (M&E)“ I ON SAŽIMA KLJUČNA PITANJA KOJA SE ODNOSI NA OKVIR OKVIRA CILJEVI PRAĆENJA

Svrha praćenja prvenstveno je osigurati da poduzetnik dobiva očekivanu korist od veze i da je komunikacija između mentora i poduzetnika druge šanse jasna. Kao što je već spomenuto, faza praćenja odnosa znači da je komunikacija i dalje u toku, ali susreti licem u lice više se ne događaju tako često. Uloga mentora je osigurati da prođe dovoljno vremena za poduzetnika druge šanse da prijeđe na sljedeći korak iliti fazu postizanja svojih ciljeva.

Ako primijetite da osoba koju mentorirate ne postiže napredak koji je planirao, ispravite plan ili vremenski raspored ili ga motivirajte pozitivno. U ovoj je fazi za vas izuzetno važno da kao mentor budete dosljedni i redovito kontaktirate poduzetnika. Ako stvari ne idu po planu, za poduzetnike druge šanse biti će teško uspostavljati kontakt.

Stalnim kontaktom, redovitim razmišljanjem o napretku poduzetnika druge šanse, (pre)usmjeravanjem poduzetnika u pravi smjer te, iznad svega, održavanjem pozitivnog stava, postiže se uspješan ishod vašeg mentorskog odnosa.¹⁰

“

NE OGRANIČAVAJTE SE I NEMOJTE POSTATI ŽRTVA OGRANIČENJA KOJE POSTAVLJA DRUŠTVO. RAZMIŠLJAJTE IZVAN OKVIRA I PREUZMITE INICIJATIVU KAKO BI OSTVARILI SVOJE SNOVE.

CHRISTINA WALLACE

USA, UTJECAJNA PODUZETNICA, POSLOVNA ŽENA I OSNIVAČ NEKOLIKO ISTAKNUTIH TVRTKI, UKLJUČUJUĆI QUINCY

¹⁰ **SOURCE:** ANGELIKI MANIOTI, MAGDALENA MALINOWSKA, WOJCIECH MALINOWSKI, JOANNA WAPIŃSKA, MARYROSE FRANCICA, ANNA SILÂRE MARIA MARTIN, BEATRICE BELLET, SILVIA FRON: “GUIDE HOW TO COACH DISABLED WOMEN FOR DEVELOPING INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP”

3

Mentoriranje programa tečaja za poduzetnike

MENTORIRANJE PROGRAMA TEČAJA ZA PODUZETNIKE

Modeli mentoriranja

Postoji nekoliko modela mentoriranja koji se mogu koristiti tijekom mentoriranja poduzetnika druge šanse. Odabirom određenog modela mentor se treba usredotočiti na poduzetnikovu specifičnu situaciju, a može se upoznati i sa drugim poduzetnicima koji trebaju upute i koji bi mogli biti uključeni u zajedničko mentorstvo.

Mogući modeli mentoriranja poduzetnika druge šanse:

1 Mentorstvo jedan na jedan:

Mentorstvo jedan na jedan je mentorstvo dvoje ljudi, mentora i osobe koju se mentorira. Mentor se bira na temelju određenih kriterija poput iskustva, postavljenih vještina, ciljeva, osobnosti i drugih čimbenika. Ovaj je model vrlo učinkovit i vrijedan za osobu koju se mentorira iz više razloga. Omogućuje potpunu posvećenost poduzetnicima druge šanse, koji imaju dodatne prepreke u stvaranju novog posla. Na taj će način mentoriranje biti u potpunosti usredotočeno na potrebe jedne osobe koju se mentorira, mentor će moći napraviti dobru analizu osobe i postaviti specifičan pristup za rješavanje psiholoških i poslovnih barijera na temelju prethodnih iskustava. Ovaj model mentorstva stvara vezu i povjerenje između mentora i osobe koju se mentorira, posebno onih koji svoj neuspjeh nisu prihvatili do razine da ga mogu javno podijeliti, na primjer, u grupnom mentorstvu.

2 Grupno mentoriranje

Kad jedan mentor radi s grupom od nekoliko poduzetnika - to je grupno mentorstvo. Ovaj model ima dodatnu korist od ljudi koji dobivaju uvid jedan od drugog. Međutim, prema ovom modelu odnos mentora / osobe koju se mentorira nije toliko blizak kao u mentorstvu jedan na jedan. Mentorstvo u grupi ograničeno je poteškoćama u upravljanju različitim nivoima znanja i različitim potrebama koje imaju poduzetnici druge šanse. Također, budući da je ovo mentoriranje za specifične poduzetnike druge šanse sa prethodnim lošim iskustvima, teško je da neki od njih javno izlažu neuspjeh i govore o tome kao o dobrom primjeru i šansi za izgradnju uspješnog načina poslovanja.

Bilo bi dobro kombinirati pojedinačno mentoriranje sa grupnim mentorstvom. Na primjer, mentor bi trebao održati sastanak jedan na jedan sa svakom osobom koju mentorira (upoznati se, izgraditi povjerenje i pouzdanost, otkriti uzrok neuspjeha). Uslijedila bi radionica za grupno mentoriranje (male skupine preporučuje se od 2-6 osoba) gdje će se svaki od njih bolje upoznati, imati dovoljno samopouzdanja da predstave svoju priču o neuspjehu, saznaju da nisu sami, a zatim da rade na svom Business model canvasu. Nakon toga, ponovno se može obaviti mentorsko praćenje gdje će mentor procijeniti Business model canvas osobe koju se mentorira, savjetovati ga i postaviti prava pitanja koja će ga dovesti do pronalaska najboljeg rješenja za novo poslovanje.

3 E-mentorstvo

Kad mentori i osobe koje se mentorira nisu na istoj lokaciji ili često putuju, koristan je model mentoriranja E-mentorstvo. E-mentorstvo se može organizirati putem Skypea, Google Hangouta, e-pošte, izravnih poruka ili drugih internetskih platformi. Može se realizirati kao pojedinačno, grupno, višestruko ili trojno mentorstvo. Iako je mentorstvo licem u lice prikladnije za bolju socijalizaciju, mrežna komunikacija je također korisna i učinkovita, pogotovo ako je u kombinaciji sa mentorstvom lice u lice.

4 Višestruko mentorstvo

Ovdje osoba koju se mentorira ima više mentora, te se sastaju sa svakim posebno. Višestruki mentori mogu pružiti drugačiju perspektivu i stručnost. Višestruko mentorstvo u osnovi je isto što i koncept “mreže mentora”. U ovom modelu mentoriranja preporučuje se jedan “glavni” mentor koji će imati uvid u sve aktivnosti poduzetnika druge šanse i voditi ga kroz proces obnove svog posla.

5 Trostruko mentorstvo

To uključuje tri osobe istodobno. Postoje dva tradicionalna načina na koji se može organizirati trijada:

- ➔ jedan mentor mentorira dvije osobe- na primjer, dva poduzetnika druge šanse koji su na približno istoj razini znanja ili fazi obnove svog poslovanja, ili
- ➔ dva mentora i jedan poduzetnik druge šanse - ovdje dva mentora pomažu poduzetniku druge šanse, dijele svoja iskustva iz različitih područja i skraćuju vrijeme mentoriranja ako bi se to radilo odvojeno.

Ovom vrstom mentoriranja, mentorirani imaju korist od izravne pomoći koju dobivaju u svojim ciljevima, te neizravno promatrajući kako drugi rade na vlastitim ciljevima. Posebnu pozornost treba posvetiti povezivanju mentora i osobe koju se mentorira kako bi se povećala šansa da će njih troje uspjeti dobro raditi. Također je važno unaprijed odrediti osnovna pravila i raspored kako bi se osiguralo jednako vrijeme za svakog sudionika tijekom sastanaka.

Suočavanje sa stigmom neuspjeha i usklađivanja pravih ciljeva i očekivanja

Stigma se općenito definira kao znak sramote, mrlje na nečijoj reputaciji. Akademsko je to opisano kao nešto duboko diskreditirajuće što smanjuje pojedinca koji nosi stigmatu “od cjelovite i uobičajene osobe do djelomične osobe”¹¹. U novije vrijeme Link i Phelan¹² pružili su sveobuhvatan opis stigme kao koncepta koji se sastoji od međusobno povezanih elemenata “označavanja, stereotipizacije, odvajanja, gubitka statusa i diskriminacije” i ukazali su da stigma može imati značajan utjecaj na mnoga područja osobe život poput prihoda, stanovanja i zdravlja.¹³

Postoje dvije vrste stigme: socijalna i self-stigma. **Socijalna stigma** uključuje diskriminaciju na račun drugih zbog bolesti i sredstvo je za podržavanje specifičnih stereotipa u društvu. **Samostigmatizacija** podrazumijeva diskreditaciju samog sebe, podržavajući tako negativna uvjerenja u društvu.¹⁴ Slično tome, drugi su znanstvenici opisali samostigmatizaciju kao negativnu reakciju osobe na sebe u svjetlu osobnog iskustva.^{15 16}

Kako bi shvatili kako stigmatizacija utječe na poduzetnika i njegova djela, izlistati ćemo faze kroz koje svaki poduzetnik prolazi kada se njegovo poduzeće raspadne, koje naposljetku vode do pozitivnog razmišljanja o "N" riječi.

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

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

¹³ *IZVOR:* 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 *IZVOR:* 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 *IZVOR:* 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 *IZVOR:* 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)

Grafički pregled epizoda poslovnog pada



IZVOR: SINGH, S., ET AL., "FAILED, NOTFINISHED: 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)

Prvu epizodu (kompliciranje situacije) nazivamo “predviđanje neuspjeha”. Predstavlja vremensko razdoblje u kojem poduzetnici počinju uviđati mogućnost propasti njihovog pothvata zbog ozbiljnih, naizgled nerješivih poteškoća (problemi partnerstva, financijski gubici i pravni problemi). **Drugu epizodu** (vrhunac) označavamo s “ususet neuspjehu” i ona pokriva mjesec u kojima se neuspjeh zapravo dogodio. Tijekom ove epizode, poduzetnici su bili zaokupljeni prekidom poslovanja, proglašavanjem bankrota, raskidom partnerstva i tako dalje. **Treću epizodu** označavamo kao “transformaciju neuspjeha” (rezoluciju) i uključuje poduzetnike koji nadilaze stigmom koju su doživjeli zbog neuspjeha u pothvatu. Ova treća epizoda ilustrira promjenu koju je u kolektivnoj priči donijela epifanija - poduzetnici su imali duboki uvid u smisao svojih neuspjeha što ga je u konačnici pretvorilo u pozitivno životno iskustvo.¹⁷

Kada se mentorira poduzetnike druge šanse, mentori moraju shvatiti u kojoj se fazi nalazi, je li stigmatiziran od strane sebe ili društva (ili oboje), usredotočiti se na konkretan uzrok stigmatizacije i u skladu s tim nastojati razumjeti uzroke prethodnog neuspješnog poslovanja u sklopu učenja i priprema za nove poslovne poduhvate koji će biti uspješni na temelju prethodnog iskustva i znanja.

Budući da je svatko od nas pojedinac s različitim životnim iskustvima, karakteristikama i osjetljivošću na pojedine životne situacije, mentor treba procijeniti koji će pristup koristiti prilikom mentoriranja kako bi shvatio sa čime se sve muče mentorirani poduzetnici. Mentor mora imati na umu da se, pored suočavanja s poslovnim neuspjehom, poduzetnik druge šanse suočava i s drugim segmentima života koji su pogođeni tim neuspjehom - obiteljskim životom, prijateljima, poznanstvima, financijama, ...

Za početak preporučujemo primjere s web stranice: <http://2revive.eu/success-storybook/> i iskoristite priču o poduzetnicima koji su danas poznati i koji su se ranije u svojim karijerama borili s raznim problemima i uspjeli. Također, ako je poduzetnik druge šanse osobno doživio prethodni poslovni neuspjeh, biti će mu lakše otvoriti se i stići do treće faze transformacije.

Okvir za uspješne mentorske sesije s poduzetnikom

Uspješno mentoriranje može se postići putem GROW modela mentorskih sesija. Uspjeh mentoriranja korištenjem ovog modela je u učenju kroz iskustvo. Također je posvećeno vrijeme za svaku fazu i energija poduzetnika druge šanse ključna. Da biste upotrebljavali takav model, ne morate biti stručnjak za konkretnu situaciju poduzetnika kako biste mu mogli

¹⁷ IZVOR: 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)

pomoći u njegovim izazovima.

Na **prvom mentorskom sastanku**, mentor u suradnji s osobom koju mentorira trebao bi postaviti okvir mentorskog plana, utvrditi vremenski okvir i razviti ugovor. Na taj se način može postići visok stupanj zadovoljstva za obje strane.

Model mentorstva sastoji se od četiri faze:

- 1) definiranje **Cilja** trenerske putanje
- 2) istraživanje **Realnosti**
- 3) generiranje **Opcija** koje mogu pridonijeti rješenju problema
- 4) **Volja** za djelovanjem

Detaljan opis modela Grow i kako možete konstruirati mentorstvo nalazi se u **4. poglavlju**.

Tijekom **finalizacije mentorstva**, mentor mora osigurati osobi koju mentorira detaljno stečenu povijest razvoja i potaknuti ga na daljnje izazove. Mentori i osobe koje se mentorira nisu obvezani na daljnje sastajanje nakon završetka programa, ali ako su sastanci česti, velika je mogućnost da se izgradi prijateljstvo. Mentorstvo se dovršava kada ne preostaje ništa na čemu treba raditi, ili je osoba koju se mentorira dovoljno ohrabrena da nastavi bez daljnje pomoći mentora, ili mentor može odlučiti da je osoba neovisna i spremna za nove poslovne izazove. Četiri koraka GROW modela treniranja sada su uvedena s općim pitanjima za svaku fazu kao i različitim metodama koje bi mogle biti od koristi. Ovisno o mentorskom okviru, može se postići dogovor za daljnje razgovore i evaluaciju ako su takvi razgovori funkcionirali za mentoriranog.

Mentorstvo pomoću Business model canvasa

BMC je zgodan alat koji poduzetniku pruža priliku da vidi svoje poslovanje iz temeljnih i ključnih poslovnih segmenata, sve na jednom mjestu, transparentno i sažeto. Pogodnost ovog platna je u tome što je riječ o dokumentu na jednoj stranici, koji se može ispisati na velikom komadu papira i staviti na zid kako bi poduzetnik i njegov tim uvijek mogli vidjeti srž i smjer poslovanja. To olakšava koncentraciju na ciljeve i zadatke definirane u pravcu rasta tvrtke (jer je pri obavljanju konkretnih aktivnosti lako odstupiti od planiranog puta).

Postoji mnogo varijacija BMC-a i moguće ga je izmijeniti i prilagoditi specifičnim potrebama poduzetnika. BMC konstrukciju za ovaj priručnik preuzeli smo s ove stranice: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> gdje uz određenu naknadu možete koristiti internetsku verziju platna i podijeliti ga sa partnerima, timom ili dobavljačima, ovisno o vašim potrebama.

Ispod je okvir BMC-a s pitanjima koja su kritična za usmjeravanje i popunjavanje canvas polja. Preporučujemo da se canvas ispiše na većem papiru i da se pomoću bilješki u njega ubacuju informacije.



1 Segmenti klijenata

Klijenti, bilo da su pojedinci ili organizacije, najvažniji su poslovni segment. Donose prihod poslu i ako kupci, njihove želje i potrebe, kao i njihova platežna moć nisu pravilno definirani, posao neće dugo opstati.

- Tko su vaši kupci?
- Koji su vaši glavni kupci?
- Koje su navike, potrebe, prosječna dob, hobiji, platežna moć vaših klijenata?
- Koliko je veliko tržište klijenata?
- Postavite prioritete klijenata po važnosti (ako imate više od jedne grupe klijenata)
- Segmentirate li svoje poslovanje na malo tržište ili masovno tržište?
- Ako se fokusirate na određenu nišu, vrijednost, prijedlozi distribucije, kanali distribucije, odnosi s klijentima (i prihodi potoka, ako je primjenjivo) trebaju biti povezani i usredotočeni na tu nišu.
- Jeste li segmentirali svoje klijente u prethodnom poslovanju? Jeste li primijetili što možete popraviti u svom novom poslu?

2 Ponuda vrijednosti

Vrijednost je ono što vaše poslovanje izdvaja od ostalih i može biti kvalitativno (iskustvo, poseban dizajn, utjecaj na okoliš / društveni položaj, ...) i kvantitativno (cijena, količina, brzina isporuke, ...).

- Koja je temeljna vrijednost koju vaše poslovanje nudi klijentima?
- Koje druge vrijednosti vaše poslovanje daje klijentima?
- Po čemu se razlikuje od konkurencije?
- Koje potrebe klijenata ispunjava vaša tvrtka?
- Koje probleme s klijentima rješava vaše poslovanje?
- Obavezno navedite odgovore za svaki segment koji ste definirali u segmentima korisnika
- Jeste li se u prethodnom poslu oslanjali na dodane vrijednosti svoje tvrtke? Jeste li ih dovoljno istaknuli / upotrijebili / prepoznali?

3 Kanali

U ovom segmentu morate navesti sve kanale koje koristite koji su povezani sa klijentima (način prodaje (izravni, online, partneri), povratne informacije o usluzi / proizvodu, način promocije, korisnička podrška nakon kupnje proizvoda, ...). Moramo se staviti u kožu klijenta kako bismo, na vjerodostojan način, od samog poznavanja proizvoda i njegove selekcije među ostalim ponudama, preko kupnje do podrške nakon prodaje, napravili kompletan ciklus.

Faze kanala:¹⁸

- 1) Svjesnost: Kako podići svijest o proizvodima i uslugama vaše tvrtke?
 - 2) Procjena: Kako pomažete klijentima da procijene vrijednost organizacije naše organizacije?
 - 3) Kupovina: Kako dopuštate kupcima da kupuju određene proizvode i usluge?
 - 4) Isporučka: Kako dostaviti vrijednost ponude kupcima?
 - 5) Kako pružate korisničku podršku nakon kupnje?
- Razmislite o nabavi, marketingu, distribuciji, kanalima komunikacije - jesu li oni učinkoviti / isplativi?
 - Jeste li u prethodnom poslu planirali svaku od ovih faza? Koje povratne informacije kupaca možete upotrijebiti za unapređenje svog novog poslovanja?

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

4 Odnosi kupaca

- Kako se planirate povezati s klijentima?
- Koliko često komunicirate s klijentima i kako?
- Kako komunicirate s klijentima i kako se to razlikuje između segmenata klijentata?
- Kakvu podršku nudite svojim klijentima (osobna pomoć, samoposluživanje, automatizirane usluge, zajednice, ...)?
- U odnosu na prethodno poslovanje, koji bi se segment promijenio u odnosu na klijente? Što ste naučili iz tog iskustva?

5 Tok prihoda

Mnogi su se poduzetnici borili s pravilnim postavljanjem cijena i davanjem popusta na svoje proizvode/usluge. Uvijek je važno definirati troškove određene usluge/proizvoda kako bi oni pokrili cjelokupne troškove procesa od nabave, troškova zaposlenika, troškova kanala potrebnih za njegovu prodaju, isporuku... Također je potrebno istražiti konkurenciju i cijenu po kojoj je kupac spreman platiti za vaš proizvod/uslugu. Popis prihodovnih tokova povezani su sa segmentima korisnika i prijedlozima vrijednosti.

- Jeste li postavili cijene proizvoda/usluge uzimajući u obzir ukupne troškove i ispravnu cijenu za koju je kupac spreman platiti proizvod/uslugu?
- Postoji li više izvora iz kojih možete ostvariti prihod?
- Jeste li razvili sustav popusta, nagrada za klijente?
- Kako ste odredili cijene u svom prethodnom poslu? Jesu li bili realni?
- Kako ste pratili prihode u odnosu na troškove?
- Kroz koje kanale plaćaju vaši klijenti i nudite li višestruke oblike plaćanja?
- Ako prodajete više proizvoda/usluga, imate li drugu cjenovnu politiku?

6 Ključne aktivnosti

U ovom je odjeljku potrebno definirati ključne aktivnosti koje su potrebne da bi posao bio uspješan.

- Koje su određene ključne aktivnosti potrebne da bi se postigla vaš **prijedlog vrijednosti**?
- Koje aktivnosti razlikuju vaše poduzeće od ostalih?
- Što se razlikuje od vaše konkurencije u polju **toka prihoda, distribucije, kanala, odnosa s kupcima**?
- Kako ste definirali svoje ključne aktivnosti u svom prethodnom poslu? Možete li izvući neke zaključke u vezi s novim poslom?

7 Key resources

Za poslovanje tvrtke potrebni su unutarnji i vanjski resursi. Ključni resursi povezani su s ključnim aktivnostima. Ključni resursi mogu biti intelektualni (kao brandovi, patentni, partnerstva, ...), fizički (zgrade, vozila, strojevi, sustavi, ...), financijski (kredit, gotovina, ...) i ljudski.

- Koje konkretne ključne resurse ili imovinu zahtijevaju vaše **ponude vrijednosti**?
- Koje konkretne ključne resurse ili imovinu zahtijevaju vaši **kanali za distribuciju**?
- Koje konkretne ključne resurse ili imovinu zahtijevaju vaši **odnosi s kupcima**?
- Koje konkretne ključne resurse ili imovinu zahtijevaju vaši **prihodovni tokovi**?
- Jeste li upravljali ključnim resursima u svom prethodnom poslu? Jesu li svi bili dobri/dobro odabrani?

8 Ključna partnerstva

Odabir partnera i dobavljača koji poštuju rokove i ugovorne obveze je ključni segment za osiguravanje kvalitetne isporuke proizvoda i usluga. Također, morate identificirati i odlučiti koji posao možete obavljati u svojoj tvrtki koji nije izravno povezan s vašim poslovnim segmentom i koji dio ostaviti partnerima. Postoje četiri vrste partnerstva: odnosi klijenta i dobavljača, zajednička ulaganja za razvoj novih poduzeća, strateški savezi između konkurenata i strateška partnerstva.

- Koji su vaši ključni partneri?
- Koje ključne resurse vaša tvrtka stječe od partnera?
- Koje ključne aktivnosti obavljaju ovi partneri?
- Kakvih ste partnera imali u svom dosadašnjem poslu? Jeste li postigli dobru komunikaciju? Jesu li obveze i uloge u međusobnim ugovorima dobro definirane? Jesu li ih poštovali?

9 Struktura troškova

Najveći izazov za poduzetnike je uravnotežiti prihode i rashode. U ovaj odjeljak treba navesti sve troškove koji nastaju tijekom (i prije) otvaranja poduzeća i povezati ih s **ključnim aktivnostima**, **ključnim resursima** i **ključnim partnerstvima**.

- Zapišite fiksne troškove
- Zapišite varijabilne troškove
- Kako ključne aktivnosti pokreću troškove? Jesu li ti troškovi usklađeni s prijedlozima vrijednosti?
- Kako ključni resursi pokreću troškove?
- Kako se vaši troškovi odnose na prihodovne tokove?
- Da li vaša tvrtka ovisi o troškovima ili vrijednostima?
- Kako ste pratili i definirali troškove u svom prethodnom poslu?
- Jeste li ih pokušali smanjiti? Kako?

Za i protiv za biti mentor poduzetniku

Kroz prvi i drugi odjeljak Vodiča uveli smo koje osobine i način ponašanja bi svaki mentor trebao imati, pogotovo u mentoriranju poduzetnika druge šanse, kojima je potrebna posebna pažnja. Ukratko, ovdje vam dajemo kontrolnu listu kao podsjetnik o ponašanju dobrog mentora.

ZA	
Pokazati izvornost	Biti otvoren i transparentan u vezi, ne skrivajući se iza maske profesionalizma (poznatog i kao realizam ili autentičnost)
Pokažite bezuvjetno pozitivno razmatranje	Prihvatanje poduzetnika druge šanse bez presuda ili pridruženih uvjeta (također se naziva briga, uvažavanje, nagrađivanje, poštivanje)
Prenesite duboku razinu empatičnog razumijevanja	Sposobnost „ulaska“ u tuđi svijet, kao da jedan stavlja obuću drugog, a da se k tome ne izgubi (inače djeluje kao obrambeni mehanizam koji šteti mentoru - projektivna identifikacija)
Otvorena komunikacija	Mentor bi trebao ohrabriti osobu koju mentorira da komunicira na ovaj način. To ih može spriječiti da negiraju, pretvaraju se ili skrivaju misli i osjećaje koji možda nisu pogodni za proces mentoriranja.
Imajte smisla za humor, sposobnost i želju da negujete druge ljude	Humor je više nego dobrodošao tijekom mentoriranja kako bi se opustila atmosfera i razbila moguća nelagoda ili sramota ljudi, pogotovo kada je prisutna stigma neuspjeha.

ZA	
Učinkovite vještine slušanja, komunikacije i rješavanja problema	Biti mentor zahtijeva razvijene vještine, ali mentoriranje poduzetnika druge šanse zahtijeva dodatni napor. Vrlo je važno imati ove vještine s ciljem otkrivanja prepreka s kojima se poduzetnik bori i pronalaska rješenja za njih. Nemojte pretpostavljati ništa o osobi koju mentorirate - uvijek pitajte.
Svakom mentorstvu pristupite drugačije	Svaka osoba je različit pojedinac s različitom pozadinom, iskustvom, karakteristikama i u konačnici s različitim poslovnim neuspjesima. Stoga je svakom mentorskom pristupu potrebno pristupiti resetiranim očekivanjima i etiketama.
Zajedno postavite očekivanja u samom početku	Ciljevi i očekivanja mentorstva trebaju se odrediti na početku kako bi se postavio pravi način rada i zadovoljilo obje stranke.
Budite sigurni o pogreškama koje ste napravili	Otvorenost za dijeljenje vlastitih pogrešaka i neuspjeha jedan je od najboljih darova koje mentor može dati. Ne samo da su korisne informacije za rješavanje problema, već pomažu i u izgradnji povjerenja, daju inicijativu da poduzetnici dijele vlastite pogreške i jačaju cjelokupni odnos.
Istaknite njihova dostignuća	Budući da ljudi često traže ili pozivaju mentora kako bi im pomogao u teškim situacijama, mnogi razgovori o mentorstvu vrte se oko negativnih stvari. Kad uzmete vremena da istaknete i čak proslavite uspjehe i postignuća svog mentora, ne samo da uravnotežite raspoloženje u tim razgovorima - već izgrađujete samopouzdanje osobe koju mentorirate, jačate dobro ponašanje i držite ih usredotočene i motivirane.
Za svaku kritiku ohrabrite tri puta	Mentorstvo je čin raspršivanja nečije vatre kako bi se bolje i spremnije snašao u poslu. Budite oprezni koliko kritizirate, jer to može obeshrabriti rast. Da biste to izbjegli, potaknite poduzetnika barem tri puta na svaku kritiku. Pokušajte provesti puno vremena hvaleći, ohrabrujući i motivirajući.

PROTIV	
Tetošenje	Shvatite da vaša uloga nije zaštititi poduzetnika od uobičajenih povratnih informacija koje su teške, već razvijati ga
Ego: odnos je važniji od mentora	Koncentrirajte se na razvoj mentora, a ne na sebe
Kloniranje: "Mini ja sindrom"	Poštujte individualnost mentora i usredotočite se na njegove / njezine razvojne potrebe u skladu s potencijalima, a ne prema vašim željama ili osobnošću. Postavite pitanja: "Trudim li se oblikovati mini sebe?"
Kulturna dominacija	Naučite što više o kulturi osobe koju mentorirate i poštujte je. Nemojte provoditi vlastita kulturna uvjerenja
Radno preopterećenje	Budite realni s obzirom na radnu opterećenost osobe koju mentorirate
Nedostatak fleksibilnosti	Uvijek razmišljajte o novim načinima postizanja razvoja i učenja. Prilagodite svoj stil u skladu s promjenama poslovnih potreba i stvarnosti. Shvatite da se vaš stil učenja može razlikovati od osobe koju mentorirate i na to se morate prilagoditi.
Biti predobar	Umjesto toga, budite čvrsti, izravni i ravnopravni prema stvarima kako bi mentorirani dobili iskrenu povratnu informaciju i priliku za učenje iz grešaka. Uživajte u ovoj emocionalno inteligentnoj izreci: Nije ono što kažeš ... Nego kako to kažeš! Nije ono što radiš... Nego kako to radiš!
Biti prestrog	Budite realni i uravnoteženi s obzirom na vaša očekivanja, ciljeve i pristup. Postavite pitanje: "Jesam li perfekcionista i kako to može dovesti do nefleksibilnih očekivanja i ponašanja?"

IZVOR: AUTHOR'S PROCESSING BY SOURCES: <https://www.wclogb.co.uk/sites/default/files/deep%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/JOHN-BRANDON/6-strategies-to-help-you-mentor-more-effectively.html>

4

**Praktična
pitanja
i alati
uz model
GROW-a**

PRAKTIČNA PITANJA I ALATI UZ MODEL GROW-A

Model GROW je jednostavna struktura za vođenje trenerskih razgovora. Sastoji se od 4 faze: postavljanje cilja, istraživanje realnosti, ispitivanje opcija i na kraju razgovor o volji za djelovanjem. Na sljedećim ćemo stranicama pogledati neke opće tehnike vođenja dobrog razgovora. Nakon toga razmotriti ćemo ove četiri faze i predložiti pitanja i metode za svaku fazu.

Opće tehnike razgovora

Nekoliko stvari morate imati na umu kako bi osigurali gladak i plodan razgovor tijekom trenerskog razgovora. Sada ćemo pogledati neke od njih.

Postavljanje okvira

Trenerski razgovor započinje postavljanjem okvira i razvijanjem ugovora, tako da jedan drugom izjasnite očekivanja. Teme koje moraju biti obuhvaćene uključuju:

- Vremenski okvir
- Uloga trenera u odnosu na osobu u fokusu - trener je odgovoran za postavljanje pitanja i održavanje strukture, dok je osoba u fokusu odgovorna za spominjanje najvažnijih tema
- Povjerljivost.

Aktivno slušanje

Aktivno slušanje podrazumijeva slušanje s ciljem potpunog razumijevanja onoga što druga osoba govori, ne pretpostavljajući da znate što govore, već istražiti značenje riječi koje se koriste, pitajući govornika da detaljnije razradi i provjeri vaše razumijevanje. Korisno je zapamtiti sljedeće točke tijekom razgovora:

- Postavljajte otvorena pitanja. Ovo su pitanja koja počinju sa kada, tko, gdje, kako. No, budite oprezni s upotrebom riječi zašto, budući da izgleda pomalo optužujuće
- Tišina. Šutite i dajte drugoj osobi vremena da razmisli i odgovori, u mislima druge osobe može se događati mnogo stvari u trenucima tišine.
- Slušajte ključne riječi i raspitajte se o njima - možda samo ponavljajući ih ili pitajući možete li mi reći nešto više o ... Ključne riječi su riječi koje se ističu, riječi koje mogu imati nekoliko značenja, riječi koje probude vašu znatiželju.
- Sažmite i provjerite svoje razumijevanje kako bi se osoba osjećala razumjenom.
- Pokažite razumijevanje za probleme, Mogu razumjeti to.... Imajte na umu da to nije isto što i slaganje.
- Zadržite za sebe asocijacije, pretpostavke i takozvane dobre savjete.

Pitanja koja prekidaju proces

Uvijek je dobra ideja s osobom provjeriti jeste li na pravom putu, govorite li o najvažnijem izazovu i je li razgovor koristan osobi u fokusu. Korisno je biti u mogućnosti prebacivati se naprijed nazad između stvarnog sadržaja razgovora i razmišljanja o razgovoru u kojima možete razgovarati o svom odnosu, procesu razgovora itd. Sadržaj razgovora dogovarat će se u prvoj fazi GROW modela, ali možete ih pregovarati tijekom razgovora koristeći neka od sljedećih pitanja kako biste bili sigurni da ste na pravom putu:

- Govorimo li sada o pravoj stvari?
- Što vam je najvažnije? O čemu želite razgovarati? O A ... ili o B?
- Zanima me govorimo li ovdje o glavnoj stvari ili postoji nešto drugo, što vam je važnije?

Cilj

Nakon što ste postavili okvir i uspostavili ugovor, prva faza trenerskog razgovora je postavljanje cilja. Na primjer, cilj bi mogao biti problem koji treba riješiti, odluka koju treba donijeti, cilj izvedbe ili razvojni cilj. Treba postaviti dugoročne i kratkoročne ciljeve. Dugoročni cilj mogao bi biti veći cilj u odnosu na osnivanje novog posla, a kratkoročni cilj je ono što se očekuje od trenerskog razgovora koji se trenutno vodi. U ovom ćemo poglavlju pogledati neka pitanja koja se mogu postaviti u ovoj fazi, a potom nekoliko metoda pomoću kojih se može razraditi cilj.

Opća pitanja

- Što želite postići dugoročno?
- Koje rezultate pokušavate postići?
- Što želite promijeniti?
- Kako ćete znati da ste postigli svoj cilj?
- Kako ćete znati da je vaš problem riješen?
- Što je za vas važno u postizanju cilja?
- Kakva bi bil korist ako postignete ovaj cilj?
- Što biste u odnosu na svoje ciljeve željeli postići od ovog treninga?

Čudesno pitanje

Čudesno pitanje bazirano je na pristupu fokusiranom na solucije. Svrha čudesnog pitanja jest da okrenemo leđa trenutnim frustracijama i ograničenjima korištenjem pozitivnih slika. Radi se o pronalaženju sna iza naše frustracije ili o snu na čijem putu stoje neki izazovi. Mnogo je lakše planirati odgovarajuće akcije ako znamo kamo idemo i što nam je važno, ali ponekad nam izazovi, krivnja, sramota ili mentalna ograničenja otežavaju jasan uvid u naše snove i ciljeve. Čudesno pitanje uzima zaigrani pristup tome, stavljajući nas u imaginarnu budućnost u kojoj su svi naši problemi magično nestali. Čudesno pitanje ide ovako:

Zamislite da večeras padnete u dubok san i dok spavate desi se čudo i sve vaše poteškoće nestaju. Budući da ste spavali ne znate da se to dogodilo. Što ćete primijetiti kada se probudite? Što će biti drugačije? Što će drugi primijetiti? Itd ...

Postoji nekoliko točaka za razmatranje kako biste uspješno postavili čudesno pitanje:

- Prije postavljanja čudesnog pitanja, važno je razjasniti koji osobni izazovi bi čudesno trebali nestati. Ne radi se o promjeni tržišta ili preferencija kupaca ili iznenadnom pronalasku milijuna eura na našem računu. Umjesto toga možemo učiniti da osobna ograničenja, strahovi ili nedostaci nestaju, npr. zamislite kako bi prošao prodajni sastanak da je nervoza nestala preko noći. Čudo se treba usredotočiti na to što osoba u fokusu radi drugačije, a ne na to kako se mijenjaju drugi ili okolina.
- Za neke ljude pitanje postaje previše razigrano i pitanje se može umanjiti i zamisliti da npr. prodajni sastanak je protekao savršeno i vaše poteškoće nisu bile nimalo prisutne, što se dogodilo, što ste primijetili?
- Govorite u sadašnjem vremenu, a ne u budućem vremenu. Čudo se dogodilo i kako sada stoje stvari, ili u slučaju prodajnog sastanka, što se dogodilo i kako se sada osjećate.
- Razgovarajte o prisutnosti pozitivnog, a ne o odsustvu negativnog. Dakle, ono što postoji umjesto npr. nerveze?
- Postavljajte puno potpitanja kako biste istražili radnje, misli i osjećaje koji su različiti u odsustvu problema.

Pitanje o skaliranju

Pitanje skaliranja, poput čudesnog, dolazi iz pristupa usmjerenog na rješenje. Pitanje o skaliranju može se dogoditi u različitim fazama, ali je nakon čudesnog pitanja vrlo korisno da pomogne u preciziranju sna i eventualnom ostvarivanju ciljeva. Konačno, on se može koristiti za određivanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. Kada postavljate pitanje o

skaliranju, važno je znati da se ciljevi o kojima razgovaramo unutar pristupa usmjerenog na rješenje malo razlikuju od načina na koji uobičajeno razgovaramo o ciljevima. To se temelji na ideji da mali realni ciljevi koji čine veliku razliku i koji se mogu provesti već sutra imaju veću vjerojatnost da će biti korisni osobi u fokusu nego veliki nerealni ciljevi, koji mogu preplaviti osobu u fokusu i uzrokovati stres i osjećaje nedostatnosti. Dobri ciljevi usmjereni na rješenje su:

- Znakovi da ste ostvarili svoje želje (problem je riješen)
- Ponavljane radnje/procesi koje osoba u fokusu radi drugačije i dobro (a NE pojedinačne aktivnosti, inicijative ili mjere)
- Prisutnost željenog ponašanja, a ne odsutnost
- Mali i realni (može se postići u roku od 2-3 tjedna)
- Konkretni - lako se uočava ispunjenost ili ne
- Prvi koraci u željenom smjeru, a ne krajnji cilj
- Važni za osobu u fokusu

Pitanje skaliranja ide ovako:

Na skali od 1 do 10 gdje je 10 čudo / vaša željena budućnost, a 1 potpuna odsutnost vašeg sna, gdje ste sada?

- Gdje si sada?
- Zašto ste rekli 4, a ne 3? Što je to u čemu ste iskusni i sve znate? Što ste već postigli?
- Koji su znakovi da smo se digli jedan stupanj gore? Po čemu se (pomalo) razlikujete na ovoj razini? Kako drugi reagiraju na to, kako se osjećate?
- Kako ćete znati da ste dosegli broj 6? Po čemu se (pomalo) razlikujete na ovoj razini? Kako drugi reagiraju na to, kako se osjećate?
- Koliko visoko na ljestvici trebate biti da biste bili zadovoljni? Kako stvari izgledaju na ovoj razini?
- Kako će to drugi primijetiti? Što će oni vidjeti?

Baš kao u slučaju čudesnog pitanja, važno je:

- Razgovarajte u sadašnjosti
- Razgovarajte o prisutnosti pozitivnih radnji, misli i osjećaja, a ne o njihovoj odsutnosti
- Postavite puno potpitanja da biste istražili navike djelovanja, misli i emocija i odgovore drugih na različitim razinama.

Stvarnost

Druga faza GROW modela je faza u kojoj se istražuje trenutna stvarnost. Ovo je faza u kojoj se istražuju trenutna situacija i kontekst, kao i prepreke koje stoje na putu cilju. Tijekom ove faze mogu se istražiti i prošla iskustva. Važno je, međutim, znati da takva iskustva mogu uključivati neuspjeh i moguće osjećaje srama.

S jedne strane, važno je dati vremena osobi u fokusu za razmišljanje o trenutnoj situaciji i prošlosti, da pažljivo sluša i prihvati ono što je osobi u fokusu teško. S druge strane, važno je ne trošiti previše vremena usredotočujući se na probleme, neuspjehe i nedostatke, jer se osoba u fokusu može zaglaviti u pričama i osjećajima neuspjeha i nemoći. Dolje se nalazi nekoliko primjera pitanja koja se mogu postaviti u ovoj fazi. Specifični alati koje naglašavamo nakon ovih pitanja usredotočeni su na izbjegavanje osjećaja neuspjeha i stida i radije govore o jačini osobe koja se fokusira.

Opća pitanja

- Što se trenutno događa (tko, što, kada, kako)?
- Kako biste opisali svoj trenutni izazov? Kako se prikazuje?
- Što ste već probali?
- Koji je rezultat toga?
- Kakav ste napredak dosad postigli?
- Što je pridonijelo vašem uspjehu?
- Koje su glavne prepreke koje treba prevladati?

Promjena značenja neuspjeha - usavršavanje pitanja

U slučaju da se čini da je osoba u fokusu usredotočena na ideje o neuspjehu i strah da će to ponoviti u budućnosti, može biti korisno ponoviti neuspjeh usredotočivši se na iskustvo učenja. Thomas A. Edison koji je izumio žarulju rekao je: "Nisam pretrpio neuspjeh. Upravo sam pronašao 10.000 načina koji ne funkcioniraju".

Dakle, hoćete mi reći... Mogu zamisliti da je ovo bilo vrlo teško vrijeme, recite mi kako ste uspjeli prebroditi ovaj period?

- Na kakve ste se snage oslonili?
- Što bi mi drugi ljudi mogli reći o onome za što ste se zalagali u ovo vrijeme i na koja sredstva ste se oslonili kako biste to prebrodili?
- Što ste naučili iz tog vremena koje je za vas bilo presudno?
- Kad neuspjeha nije bilo, sa čime ste zapravo uspjeli?
- Kako to objašnjavate?
- Koju lekciju iz vašeg prethodnog pokušaja želite dovesti sa sobom u svoju sljedeću avanturu?
- Što biste me mogli naučiti o neuspjehu, učenju i skupljanju hrabrosti za pokušati ponovno?

Eksternalizacija srama ili osjećaja neuspjeha

Kad pretrpimo neuspjeh ili nas preplave negativni osjećaji, možemo biti skloni mišljenju da nas ovi događaji ili osjećaji definiraju i da problemi nekako žive unutar nas. Veliki je potencijal u uklanjanju problema s osobe i tretiranju kao nečemu vanjskom. Ta se tehnika naziva eksternalizacija i preuzeta je iz narativnog pristupa koji je razvio Michal White. Ova tehnika djeluje vrlo dobro tamo gdje su osjećaji srama, krivnje ili neuspjeha preuzeli osobu i čini se da sprječavaju osobu da krene dalje ili vidi druge opcije. Dobro djeluje kada se osoba boji novih rizika jer predviđa nove neuspjehe. U provođenju intervjua dolje važno je nastaviti govoriti o problemima na eksterni način, npr.:

- Umjesto "Ja sam neuspjeh" ➔ "ideja neuspjeha" ili "osjećaj neuspjeha"
- Umjesto "sramim se" ➔ "sramota"

Prilikom razgovora koji se nalazi niže, osigurajte osobi u fokusu da razmisli i odgovori. Pitanja su pomalo neobična, iako vrlo moćna, pa će biti potrebno više vremena za razmišljanje. Nadalje je korisno popratiti intervju sa potpitanjima prema načelima aktivnog slušanja.

Eksternalizirajući intervju:

Pitao sam se da li bi bilo u redu da malo dublje istražite ono što vam se čini da vas muči. Bi li ideja neuspjeha, osjećaj neuspjeha, sramota ili nečeg drugog bilo dobro ime za ono sa čim se borite?

- Kada ste prvi put primijetili da je [] (npr. Ideja neuspjeha, osjećaj neuspjeha, sramota) postala dio vašeg života?
- U kojim će vas situacijama [] najvjerojatnije preuzeti?
- Koji su trikovi koje [] koristi da vas obuzme?
- Koje su simpatije i nesimpatije []?
- Što te [] tjera da misliš o sebi?
- Na što vas je [] natjerao/la, što obično ne biste radili?

- Koji je utjecaj imao/la [] na vaše snove i težnje u odnosu na vaš posao?
- Koji je učinak [] imao/la na vaš rad?
- Koji je učinak [] imao/la na vaše odnose (s potencijalnim klijentima, partnerima, prijateljima, obitelji itd.)?
- Što mislite o utjecaju koji [] ima nad vama? Je li dobro ili loše (ili oboje)?
- Kako to? Što je [] koji stoji na putu onoga što je važno za vas?
- Kako vam je to postalo važno?
- Što vam govori o tome kakva biste osoba / poduzetnik željeli biti?

Pristup temeljen na snazi

Rad sa snagama je pristup koji je izrastao iz pozitivne psihologije, polje psihologije koje proučava ljudsko blagostanje, rast i razvoj. Istraživanja pokazuju da u razvoju vaših snaga postoji veći potencijal nego u pokušaju da popravite svoje slabosti. Ispod su dvije vježbe za istraživanje i rad s prednostima osobe koja se fokusira na uspostavljanje novog posla.

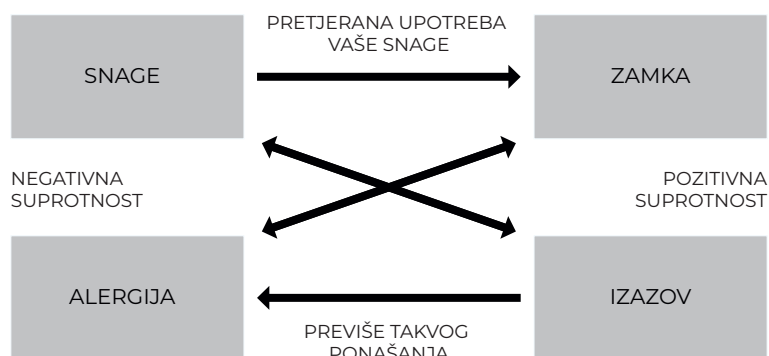
Prvi korak bio bi saznati više o prednostima osobe u fokusu.

Moguće je testirati snagu na sljedećoj poveznici <https://www.viacharacter.org/survey/account/register>.

Test je dostupan besplatno na više različitih jezika. Moguće je detaljnije izvješće uz naknadu. Na temelju rezultata testa, osoba u fokusu može biti zamoljena da ispuni donji dijagram i razmisli o pitanjima iz svakog kvadrata. Svrha dijagrama jest osvijestiti se kako se snage koriste ili ne koriste u prošlosti i sadašnjosti.

A. Snage koje koristim (daju dobre rezultate i energiju)	B. Snage koje imam, ali ih ne koristim (daju dobre rezultate i energiju, ali malo koristi)
C. Naučene kompetencije (daju dobre rezultate, ali troše energiju)	D. Slabosti (daju loše rezultate i iscrpljuju vašu energiju)

Model u nastavku fokusiran je na vezu između snaga i slabosti, imajući na umu da postoji veći potencijal u razvoju naših snaga nego u pokušaju da ispravimo svoje slabosti.



Prema ovom modelu, naše snage i izazovi/slabosti su povezani. Ako pretjeramo sa svojim snagama, mogli bismo završiti u zamci/slabosti. Budući da je strukturiran, postaje neprilagodljiv. Međutim, kao što smo već rekli, ne bismo trebali pokušavati popraviti svoje slabosti, već razvijati svoje snage. Pitanje je, dakle, može li se jedna od naših snaga upotrijebiti za kompenzaciju, kako bi uravnotežili dvije snage, umjesto da završimo u našoj zamci. Moglo bi biti potrebno potražiti ovu snagu da kompenziramo malo niže na listi. Jedan od razloga zbog kojeg smo bili skloni upotrebi ove snage / izazova je taj što je previše toga naša alergija.

Pitanja dolje mogu pomoći osobi u fokusu da ispuni sva četiri kvadrata.

Snage

- Razmislite o snagama koje ste nedavno otkrili o sebi

Zamka

- Kada pretjerano koristite snagu?
- Zbog čega vam drugi prigovaraju?
- Što ste spremni prihvatiti u drugima?
- Čime pokušavate opravdati sebe?

Izazov

- Moje slabosti
- Koje vam karakteristike nedostaju?
- Čemu se divite u drugima i na što ste ljubomorni?
- Što drugi ljudi žele promijeniti na vama?

Alergije

- Što vas nervira kod drugih?
- Što mrziš na sebi?

Pitanja za razmišljanje

- Koristite li svoje snage dovoljno dobro?
- Koristite li ih ponekad previše?
- Kako se vaše alergije mogu vidjeti kao jačina nekoga?
- Što se od njih može naučiti?

Opcija

Središte treće faze je okrenuti fokus na budućnost i istražiti različite prilike, mogućnosti brainstorminga i igrati se s različitim scenarijima. Svrha je osmisliti različite održive strategije za suočavanje s izazovima i postizanje ciljeva postavljenih u prvoj fazi.

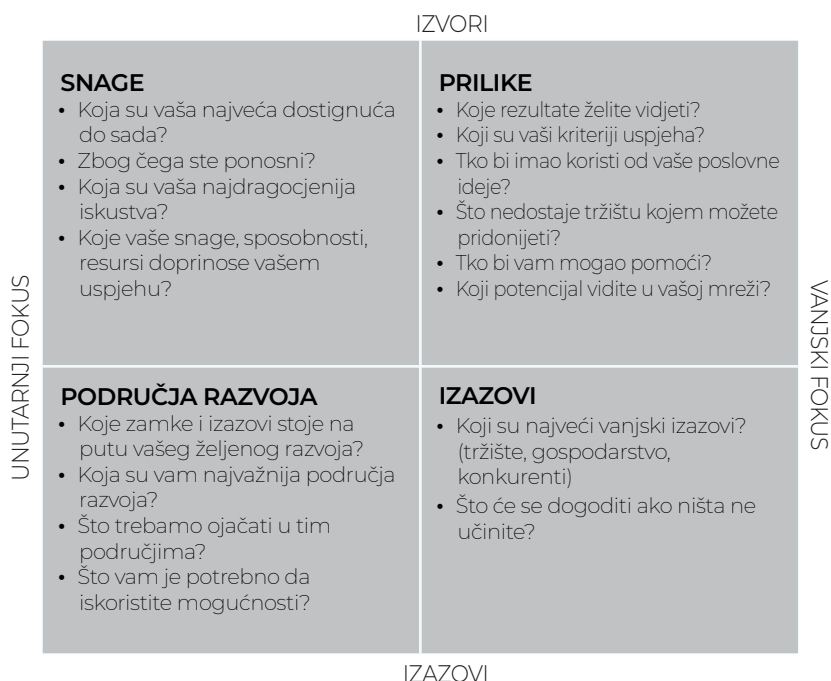
Generalna pitanja

- Koje su vaše opcije, koje ideje imate o napredovanju?
- Što biste još mogli učiniti?
- Što drugo?
- Koje su prednosti i nedostaci pri odabiru opcije A... i koje su prednosti i nedostaci opcije B
- Što mislite, koje bi bile koristi od opcije C ... i što bi mogle biti zamke?
- Gdje biste mogli pronaći više informacija o tome?
- Tko bi vam mogao pomoći?

- Tko drugi?
- Kako ste se uspješno borili sa sličnim situacijama u prošlosti?
- U što sumnjate?
- Što je ono što ste također svjesni, zbog čega sumnjate da li je to dobar put naprijed?
- Koji bi savjet dao prijatelju o mogućnostima koje slijediti?
- Što mislite, što bi vam savjetovali vaši prijatelji (ili prethodni kolega, menadžer, partner ili osoba kojoj se osoba u fokusu divi)?
- Što oni znaju za što ste vi sposobni?

SOAC analiza

SOAC analiza je prepoznatljiv razvoj SWOT analize. Polazna točka su snage osobe u fokusu i kako ih dalje razviti kako bi iskoristili sve mogućnosti. Model ispod možete koristiti za vođenje razgovora o snagama, mogućnostima, područjima razvoja i izazovima.



Pristup temeljen na snazi – nastavljeno

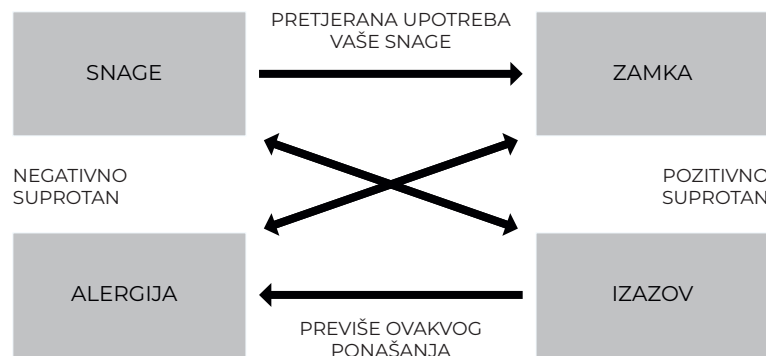
Ako se u prethodnoj fazi koristio pristup temeljen na snazi, a osoba koja se fokusirala napravila je VIA test snage, ima smisla nastaviti raditi sa snagama i razmisliti o tome kako se snage mogu različito koristiti kako bi postigle ciljeve postavljene u prvoj fazi.

VIA anketa mjeri 24 znaka snage koji su univerzalni za zemlje, kulture i vjerovanja. To uključuje snage kao što su poštenost, socijalna inteligencija, ljubaznost, radoznalost, hrabrost i poniznost.

Pogledajte dijagram gdje su prikazane različite snage i slabosti prema VIA profilu i kako osoba u fokusu misli da je koristila snage u prošlosti. Sada nastavite razmišljati o tome kako se snage mogu bolje primijeniti u suočavanju s različitim izazovima, iskoristiti mogućnosti i postići ranije postavljene ciljeve:

A. Snage koje koristim (daju dobre rezultate i energiju) • Koristite li dovoljno ovih snaga? • Možete li ih više koristiti? • Mogu li se ove snage koristiti za rješavanje zadataka ili izazova na kojima sada koristite naučene kompetencije ili imate poteškoća u rješavanju?	B. Snage koje imam, ali ne koristim (daje dobre rezultate, energiju, ali se malo koristi) • Kako to da ne koristite ove snage? • Kako ih možete bolje iskoristiti u svojoj budućoj poslovnoj ideji? • U kojim situacijama?
C. Stečene kompetencije (daju dobre rezultate, ali troše energiju) • Možete li upotrijebiti ove snage manje nego sada? • Možete li umjesto toga upotrijebiti neke svoje snage iz polja A ili B?	D. Slabosti (daju loše rezultate i iscrpljuje energiju) • Kako možete koristiti neke od ovih manje nego što to činite sada? • Kako možete nadoknaditi neke svoje snage iz polja A ili B?

Isto tako, ima smisla ponovno pregledati sljedeći model:



Svrha revizije modela je razgovor o tome kako se snage mogu koristiti za suočavanje sa zamkama / slabostima koje su mogle kočiti prethodne pokušaje poduzetništva.

Pitanja za razmišljanje

- Koje biste snage mogli upotrijebiti za nadoknadu onih kojih previše koristite, čime izbjegavate da završite u zamci?

Pitanja iz tuđe perspektive

Ponekad pomaže zauzimanje perspektive drugih kad želimo razmišljati izvan okvira i razmišljati o novim opcijama. Stoga može biti od velike koristi pokušati zakoračiti u cipele različitih ljudi i istražiti budućnost iz njihove perspektive. Možete se zamisliti kako se stavljate poziciju nekoliko različitih ljudi:

- Grupe specifičnih potencijalnih klijenata
- Ostali uspješni poduzetnici
- Profesionalci kojima se fokus osoba divi
- Prijatelj
- Prethodni učitelj
- Bilo koja druga osoba ili grupa koja može doprinijeti važnom uvidu - samo mašta postavlja ograničenja. Ponekad perspektiva crtanog lika ili superjunaka može donijeti iznenađujuće ideje - za to će možda trebati truda da bi nakon toga postalo stvarno, ali do toga ne bi došlo bez zaigranosti.

Uzmite uvid u perspektive drugih koristeći neka od ovih pitanja:

- Kako mislite da x gleda na situaciju?
- Što mislite, što x o tome misli?
- Što mislite da je važno za x?
- Čega se x boji? Što je za x najteže?
- Da je x ovdje i mogli bismo ga pitati ... kako mislite, kako bi on opisao situaciju?
- Koje mogućnosti i opcije mislite da bi x spomenuo?
- Što mislite, što bi vam x savjetovalo?

Pitanje o skaliranju

Pitanje o skaliranju uvedeno je sa ciljem. Ovdje se može ponovno pregledati ili uvesti kako bi se pokušalo povezati između snaga i prijašnjih dostignuća s jedne strane i budućih ambicija i opcija s druge strane. Pitanje djeluje vrlo dobro u svrhi istraživanja mogućih pothvata prema željenoj budućnosti. Pogledajte prethodni opis pitanja.

Želja

Želja je četvrta i posljednja faza trenerskog razgovora prema modelu GROW. Svrha ove faze je odabrati između opcija iz posljednje faze i raditi na povećanju motivacije i samopouzdanja osobe u fokusu, kako bi se koraci sproveli.

Opća pitanja

- Što ste dobili od našeg današnjeg razgovora?
- Koju biste od različitih opcija o kojima smo razgovarali željeli slijediti?
- Kako ćete započeti s ovom opcijom?
- Kako ćete znati jeste li uspjeli?
- Koji bi bio najmanji korak koji biste sada mogli poduzeti kako biste stvorili najveću razliku?
- Koje bi korake trebalo slijediti nakon toga?
- Koji vam resursi mogu pomoći (vaše snage, iskustva, drugi ljudi itd.)
- Hoće li vas ovaj plan dovesti do vašeg cilja?
- Hoće li odgovoriti na neke vaše osobne izazove koji su vam možda stajali na putu?

Pitanje o skaliranju

Pitanje skaliranja predstavljeno je gore. U ovoj se fazi koristi malo drugačije, naime kako bi se istražila motivacija i prepreke koje stoje na putu provedbi planiranih akcija. Trebalo bi se pitati nakon što osoba u fokusu razjasni koje bi opcije ili korake željela slijediti nakon trenerskog razgovora.

Koliko ste uvjereni na skali od 1 do 10 da ćete zapravo poduzeti ovaj korak / provesti ovaj plan?

Sve ispod 10 trebalo bi dodatno istražiti pomoću sljedećih pitanja:

- Što bi vam trebalo da dođete do 10?
- Što stoji na putu da dođete do 10?
- Koje prepreke ili osobne izazove predviđate?
- Koje ideje imate za prevladavanje nekih od ovih izazova?
- Kakvu biste podršku ili pomoć trebali kako biste napredovali?

Ako osoba odgovori ispod 8 ili 9, ciljevi su vjerojatno postavljeni previsoko, a treba uložiti određeni napor da bi se postigli manji i realističniji ciljevi kako bi se osiguralo uspješno iskustvo.

Sjećanje

Glasovi ljudi do kojih nam je stalo ili kojima se divimo mogu biti važni tako što nam daju povjerenje da se suočimo s izazovima na našem putu i budemo uspješni u onome što isprobamo. Sljedeća tehnika uzeta je iz narativnog pristupa koji tvrdi da je naš identitet društveno konstruiran i da trebamo druge da svjedoče i cijene naše namjere, snage, vrijednosti i ambicije.

Prvi korak u sjećanju je pronalaženje osoba koje podržavaju ambicije osobe u fokusu i koje vjeruju da je osoba koja može biti u stanju uspjeti.

- Tko bi se najmanje iznenadio kad biste čuli kako razgovarate o tim ambicijama i planovima?
- Tko bi još imao potpuno povjerenje u vašu sposobnost da provedete ovaj plan?
- Postoji li netko na koga biste mogli pomisliti tko bi mogao ispričati priču o vama u vezi poduzimanja takvih koraka?
- Možete li pomisliti na nekoga tko bi znao nešto o vašim opisanim snagama?
- Tko je na vašoj strani i vjeruje vašim ambicijama za osnivanje novog posla?

Kada su identificirane jedna ili više osoba, mogu li se postaviti neka od sljedećih pitanja kako bi se izgradilo povjerenje u osobne kapacitete za provedbu plana?

- Što mislite, što bi mi rekla za vašu sposobnost da provedem ovaj plan?
- Kad je primijetila da je za vas vrlo važno da budete neovisni i provodite svoje vlastite ideje?
- Što ta osoba cijeni u vašem smislu poduzetništva?
- Što vam je značilo da dobijete njenu podršku?
- Kako vam je to pomoglo da oblikujete način na koji vidite sebe?
- Što mislite, što bi za nju značilo uključivanje u vaš život? I da svjedoči kako pokušavate slijediti svoje snove?
- Što mislite, kako je to utjecalo na njegov život?

Završetak razgovora

Četiri koraka GROW modela treniranja sada su uvedena s općim pitanjima za svaku fazu kao i različitim metodama koje bi mogle biti od koristi.

Ovisno o okviru treninga, može biti dobra ideja završiti razgovor postavljanjem naknadnog sastanka za procjenu načina na koji je razgovor prošao za osobu u fokusu.

5

**Podrška
osobi koju
mentorirate**

PODRŠKA OSOBI KOJU MENTORIRATE

Slijedi popis različitih vrsta institucija koje pružaju podršku poduzetnicima, po zemljama. Mentor može to koristiti kao alat za razmjenu informacija s poduzetnicima druge šanse tijekom ili nakon završetka mentorstva.

BUGARSKA

ELEVEN VENTURES

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

Grad: Sofija, Bugarska



Eleven Ventures je izgrađen od društva osnivača, mentora i investitora kako bi postali prvenstveni investitori prve runde za sve buduće poduzetnike u jugoistočnoj Europi.

LAUNCHUB VENTURES

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

Grad: Sofija, Bugarska

E-mail: info@launchub.com



LAUNCHub Ventures je seed stage Venture Capital tvrtka bazirana u Sofiji koja investira u startupove ranije faze i poduzetnike druge šanse u bugarskoj i širem području jugoistočne Europe.

REACH FOR CHANGE BULGARIA

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



Reach for Change Bulgaria je neprofitna zaklada koja nudi program inkubatora koji pomaže društvenim poduzetnicima sagraditi potrebni kapacitet kako bi postigli rast i održivost putem mentorstva, treninga i pružanja metoda i alata u područjima kao što su strateško planiranje, procjene utjecaja te vještina vođenja.

STARTUP FACTORY

WEB: <https://startupfactory.bg>

Grad: Ruse, Bugarska

Telefon: +359 (0)883 405 385

E-mail: info@startupfactory.bg



Start-up Factory je NGO koji se bavi sljedećim aktivnostima: organizacija tehničkih evenata i konferencija; vođenje tečaja i treninga; potpora tvrtkama u ranoj fazi; menadžmentu radnog prostora; individualno mentoriranje i konzultacije; gradnja vještina u potrazi tržišta.

CEED BULGARIA

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



CEED pogoni ekonomski rast razvijajući, povezujući i mentorirajući poduzetnike kako bi ojačali svoje poduzeće kako bi stvorili poslove i unaprijedili ekonomski rast.

RINKER CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP AND TRAINING

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

Grad: Sofija, Bugarska

Telefon: +359 2 / 981 19 01

E-mail: contact@rinkercenter.org



Centar nudi treninge u razvijanju vještina i prijenosu znanja za započinjanje uspješnih poduzeća fokusirane na ljude sa željom da postanu poduzetnici, ljude sa inicijativom bez jasnih ideja za poduzeće te ljudima sa razvijenijim poslovnim idejama kojima treba podrška u razradi i planiranju na izvediv način. Također nude dva programa akceleracije poduzeća: The Rinker Youth Challenge i Akademija za lokalne poduzetnike.

BULGARIAN ENTREPRENEURSHIP CENTER

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

Grad: Sofija, Bugarska

Telefon: +359 876 045 570

E-mail: office@foundationbec.org



Bulgarian Entrepreneurship Center (BEC) zaklada je zaklada za javno dobro utemeljena kako bi ohrabрили i podržali aspirirajuće poduzetnike u Bugarskoj sa ciljem da pomognu ljudima u Bugarskoj razviti poduzetni ekosistem gdje se programi formiraju kako bi educirali, mentorirali, financirali i služili poduzetnim pothvatima, na sveobuhvatnoj bazi, te bi time promovirali napredak kroz ekonomski razvoj.

VARNA FREE UNIVERSITY "CHERNORIZETS HRABYR"

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

Grad: Varna, Bugarska

Telefon: +359 052 355 106

E-mail: info@vfu.bg



Varna Free University nudi master programe o poduzetništvu dizajniranom na bazi suvremenog razmišljanja o efektivnom poslovanju i poduzetnoj edukaciji s naglaskom na gradnji temeljnog znanja, oblikovajući svojstvene osobne i stručne vještine, te sudjelovanje u eksperimentalnom učenju koje priprema učenike na upravljanje svojim idejama kroz efektivni poduzetni proces.

JUNIOR ACHIEVEMENT BULGARIA

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

Grad: Sofija, Bugarska

Telefon: +359 2 989 3660

E-mail: jab@jabulgaria.org



Junior Achievement Bulgaria je neprofitna organizacija koja obuhvaća 30000 studenata te nudi programe koji se odnose na poduzetnike druge šanse (JA Startup Program) koji se sastoji od jednogodišnjeg tečaja za prvostupnike i magistrante u kojem studenti prolaze kroz proces generiranja ideja i razvijanja prototipa namjenjen tržištu vođeni profesorima, mentorima i volonterima iz poslovnog sektora.

ENDEAVOR BULGARIA

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

Grad: Sofija, Bugarska



Endeavor Bulgaria je neprofitna udruga čija je glavna aktivnost biti povezan sa pružanjem treninga i konzultacijskim uslugama te, specifičnije, podržavajući dugoročan i održiv ekonomski razvoj Bugarske odabirujući, mentorirajući i ubrzavajući poduzetnike visokog učinka.

CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP PLOVDIV

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

Telefon: +359 032 638 027

E-mail: entcentre@tu-plovdiv.bg



Glavni fokus Entrepreneurship centra, koji je dio Tehničkog fakulteta u Sofiji u Plovdivu jest pružiti znanje, podršku (uključujući kurikulare, kontakte, konzultacije, tehnologiju, sredstva, aktivnu mrežu konzultanata), uvjete, tečajeve i diskusije u polju poduzetništva, poslovnog planiranja, stvaranja web stranica, te godišnju konferenciju na temi menadžmenta i poduzetništva i studentske natječaje za najbolju poslovnu ideju kako bi omogućili poduzetnicima, uključujući poduzetnicima druge šanse mogućnost planiranja, pokretanja i razvoja uspješnih poslovnih pothvata.

UNWE

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

Grad: Sofija, Bugarska



Sveučilište za nacionalnu i svjetsku ekonomiju (UNWE) u Sofiji, Bugarska nudi obuku iz Poduzetništva s ciljem osiguranja teorijskih temelja za razumijevanje poduzetničkih procesa i pojava; pružiti metodološka i praktična znanja i vještine kako bi se studentima pomoglo u potencijalima za stvaranje i razvoj vlastitog konkurentnog poslovanja; oblikovati poduzetničku kulturu, duh i odgovornost među studentima, pružajući im mogućnost da zauzmu druge pozicije koje zahtijevaju samoinicijativu i preuzimanje rizika.

HRVATSKA

BUSINESS CENTRES CROATIA

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

Grad: Zagreb, Hrvatska

E-mail: upit@aurora.hr



Hrvatska ima više od 100 poslovnih centara koji poduzetnicima nude organiziranu stručnu i savjetodavnu pomoć na regionalnoj i lokalnoj razini. Njihov je cilj promicanje poduzetništva, pružanje informacija o različitim raspoloživim sredstvima financiranja i drugim poticajnim mjerama, pomoć u pripremi poslovnih planova, edukacija poduzetnika i suradnja s lokalnim samoupravama u provedbi različitih poticajnih mjera.

HAMAG-BICRO

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

Grad: Zagreb, Hrvatska

Telefon: +385 1 488 10 43

E-mail: info@hamagbicro.hr



Hrvatska agencija za mala i srednja poduzeća, inovacije i ulaganja s ciljem poticanja poduzetnika i poduzetništva u Hrvatskoj kroz sve njegove faze - od istraživanja i razvoja ideja do plasmana na tržište.

MINISTRY OF ENTREPRENEURSHIP AND CRAFTS

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

Grad: Zagreb, Hrvatska

Telefon: +385 1 6106 111



Ministarstvo nudi savjete i informacije o tome kako postati poduzetnik i što vam je potrebno da biste započeli posao. Također, na njihovoj web stranici možete pronaći informacije o lokalnim, nacionalnim i europskim pozivima i natječajima za poduzetnike.

MEĐUNARODNI CENTAR ZA RAZVOJ - EUROPEAN PROJECTS ACCELERATOR - INFORMO

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

Grad: Fažana, Hrvatska

Telefon: +385 52 512 318

E-mail: idc@informo.hr



Međunarodni centar za razvoj je pokretač održivog razvoja projekata koji ohrabruju pozitivne promjene u velikom razmjeru. Centar posluje sa ciljem teritorijalnog, profesionalnog, poslovnog i osobnog razvoja kroz edukaciju, informaciju, networking, suradništvo i dizajn. Centar je otvoren za sve sa interesima u razvojne projekte na lokalnoj, regionalnoj, europskoj i međunarodnoj razini. Korisnici centra su potencijalni, početnici i iskusni poduzetnici, nezaposleni - pogotovo ranjive skupine (mladi, žene, ljudi sa posebnim potrebama...), mladež, lokalna zajednica, radnici državnih, privatnih i javnih sektora, etc.

ITALIJA

CONCORZIA ARCA

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

Grad: Palermo, Italija

Telefon: +39 0916615611

E-mail: info@consorzioarca.it



ARCA je konzorcij za primjenu istraživanja i stvaranje inovativnih poduzeća koji djeluje od 2003. godine i stvorio je partnerstvo između Sveučilišta u Palermu i privatne poduzetničke skupine predanoj industrijskim istraživanjima i tehnološkom transferu.

LUMSA DIGITAL HUB

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

Grad: Palermo, Italija



LUMSA Digital Hub je poslovni inkubator za dizajn, rođenje i razvoj start-up poduzeća vezanih za hranu, poljoprivredu i putničke tehnologije.

COLOMBO

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

Grad: Palermo, Italija

E-mail: amministrazione@colombostartup.com



COLOMBO je inkubator koji osigurava coworking prostore i procese inkubacije i ubrzanja za razvoj inovativnih ideja i poslovnih stvarnosti. Nudi raznolike usluge: suradnja sa poduzetničkim kapitalima, Business Angels-ima, Klubom investitora, usklađivanje sustava s javnim tijelima, influencerima, stručnjacima i profesionalcima, istraživačkim institutima i sveučilištima, kao i podrška u izradi web portala, Smart Hub Channela, Web Radija i Web TVa -itd.

DIGITAL MAGICS PALERMO

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

Grad: Palermo, Italija

Telefon: +39 091 6119632

E-mail: palermo@digitalmagics.com



Digital Magics pruža start-upovima sve što je potrebno kako bi se razvili, dodajući vještine, sredstva i odnose s timom te nudi raznolike usluge: mentorstvo, logističku podršku, podršku za definiranje poslovnog modela i pripremu poslovnog plana, podršku u smislu pozicioniranja start-upa, njegove marketinške i komunikacijske strategije.

CATAMIATI

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

Grad: Palermo, Italija

Telefon: +39 091 225971

E-mail: info@nuovenergie.org



Catamiati je usluga kreativnog savjetovanja za poslovne inovacije. Nude raznolike usluge, kao što su: preliminarne analize ideja ili projekata: razvoj poslovne ideje, istraživanje tržišta, analiza izvora financiranja, poslovni plan, komunikacijski planovi, organizacijsko savjetovanje.

MALTA

JUNIOR ACHIEVEMENT YOUNG ENTERPRISE

WEB: <https://jayemalta.org>

Grad: Sliema, Malta

Telefon: +356 2124 5054

E-mail: info@jayemalta.org



Ova neprofitna organizacija fokusira se na grupe učenika od 16 do 19 godina u pratnji učitelja i poslovnog mentora kako bi otvorili malu tvrtku koja proizvodi dobra / usluge koja će se prodavati lokalno na Malti, a svoj poslovni plan i rezultate prezentiraju žiriju u natjecanju na kojem najbolja tvrtka dobiva priliku otići u inozemstvo i natjecati se na međunarodnom poslovnom natjecanju koje vodi JAYE international. Pružaju besplatne smjernice i obuku o poduzetništvu.

MALTA BUSINESS SCHOOL

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

Grad: Birkirkara, Malta

Telefon: +356 21311326

E-mail: info@mbs.edu.mt



Ovo je lokalna škola za odrasle i visoko obrazovanje, predstavnik Henley Business Škole (UK), koja nudi plaćene kratke tečajeve i dulje diplomske programe, uključujući magisterije i doktorate. Studenti mogu biti potpomognuti bespovratnim sredstvima lokalne samouprave za usavršavanje i stjecanje kvalifikacija.

JOBSPLUS

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

Grad: Hal Far, Malta

E-mail: jobsplus@gov.mt



Ovo vladino tijelo pomaže svima koji su ili zaposleni ili još uvijek traže posao kako bi stekli razne vještine kojima se mogu lakše zaposliti, uključujući poduzetništvo, nudeći besplatne kratke tečajeve i subvencionirajući tvrtke da poboljšaju kvalitetu svojih trenutnih zaposlenika ili pruže radne mogućnosti za uvođenje nezaposlenih osoba u radno tržište.

JUNIOR CHAMBER INTERNATIONAL

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

E-mail: info@jci.cc



Ova neprofitna organizacija poslovni je klub u kojem mladi koji su zainteresirani za poduzetništvo zajedno rade na projektima u duhu suradnje. Nude stručne predavače i događaje koji se- fokusiraju na poduzetništvo, imaju neformalni stil obrazovanja bez ispita ili certifikata, ali mogu se pridružiti događajima (s malom godišnjom članarinom da pokriju članstvo u organizaciji)

TRAININGMALTA

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

Grad: Naxxar, Malta

Telefon: +356 21 224900

E-mail: lourdes@trainingmalta.com



Ustanova za odraslu i dodatnu edukaciju utemeljena nudeći kratke plaćene tečajeve u raznim poslovnim područjima uključujući poduzetništvo te digitalni marketing i networking. Studenti mogu biti podržani putem Jobsplus planom potpore za pojedince i tvrtke.

ST THOMAS INSTITUTE

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

Grad: Floriana, Malta

Telefon: +356 21235314

E-mail: info@stthomasmalta



Ovo je lokalni institut koji nudi plaćene kratke i duge tečajeve koji se uglavnom usredotočuju na akademske predmete, uključujući poslovne poput menadžmenta, marketinga, poslovnih studija i računovodstva. Studenti mogu biti potpomognuti stipendijama lokalne samouprave za poboljšanje i stjecanje kvalifikacija.

NIZOZEMSKA

ROZ GROEP

WEB: www.rozgroep.nl

Grad: Hengelo, Nizozemska

Telefon: +31 74 241 5100

E-mail: info@rozgroep.nl



Regionalni centar za podršku u provinciji Twente, koji nudi treniranje, obuku, financijske savjete, umrežavanje, informacije o financiranju itd. Poduzetnicima općenito, a posebno poduzetnicima za drugu šansu. Nude svoje usluge u svim fazama poduzetničkog života; pokretanje, ponovno pokretanje, prestanak poslovanja. Neke su usluge besplatne, neke nisu. Dobili su mnogo dobrih preporuka od poduzetnika u regiji. Imaju niz ureda, u blizini poduzetnika u različitim dijelovima provincije. Također mogu preporučiti druge centre, u drugim dijelovima zemlje.

REGIONAL DEVELOPMENT CENTRES

(REGIONALE ONTWIKKELINGSMAATSCHAPPIJEN - ROM)

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



Putem ove stranice mogu se pronaći regionalni centri koji daju financijske savjete za pokretanje te ponovno pokretanje (i rast) poduzeća. Nude razne financijske potpore, pored savjeta o razvoju poslovanja. Poduzetnici druge šanse nisu specifična ciljna skupina ovih centara, iako se spominju na različitim mjestima centara kao interesna skupina. Popisom na ovoj stranici upravlja i ažurira Nizozemska gospodarska komora.

VENTURE CAFÉ ROTTERDAM

WEB: <https://venturecaferotterdam.org>

Grad: Rotterdam, Nizozemska



Iako je grad Rotterdam u njihovom imenu, oni su otvoreni za sve koji se žele pridružiti njihovom kafiću i drugim događajima. Oglašavaju se kao otvorena globalna zajednica inovatora, a svaki ima kafić za ubrzanje inovacija unutar (većeg) regionalnog ekosustava. Zaklada Venture Café također nudi programiranje i veze koje grade odnose između studenta, startupa, poduzetnika, korporacija, investitora i drugih organizacija. Njihova misija je širenje, povezivanje i podrška inovacijskoj zajednici nudeći slobodno dostupnu mrežu s programiranjem kako bi se pomoglo svima koji imaju ideju za uspjeh. Poduzetnici koji žele ponovno pokrenuti posao jako su dobrodošli pridružiti se njihovim događajima.

FUCKUP NIGHTS

WEB: <https://fuckupnights.com>

Ove noći, koje se održavaju u Nizozemskoj u gradovima Amersfoort, Amsterdam, Leeuwarden, Maastricht, Rotterdam, Haag, Tilburg i Utrecht, pozivaju poduzetnike da razgovaraju o neuspjesima i da ih vide kao sastavni dio poduzetništva. Osim što ljudi stoje i otvoreno razgovaraju o neuspjesima, oni su i društveni prostor za razgovor o iskustvima i učenje iz njih.



NLGROEIT

WEB: www.nlgroeit.nl

Ova inicijativa, podržana od npr. Ministarstva gospodarskih poslova i klime, gospodarske komore, etc. nudi alate za planiranje poduzeća, isprobavajući koliko ste spremni na uzimanje sljedećeg koraka i mnogo više. No ono što ih čini posebnim jest činjenica da imaju oko 80 poduzetnika koji su dostupni kao mentori, kako bi pomogli poduzetnicima, uključujući mentorima druge šanse. Dio tih 80 poduzetnika imali su svojih iskustava sa nauspjehom i znaju najbolje kako se nositi sa takvim situacijama.



POLJSKA

MINISTRY OF ENTREPRENEURSHIP AND TECHNOLOGY, INNOVATION DEPARTMENT (MINISTERSTWO PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I TECHNOLOGII, DEPARTAMENT INNOWACJI)

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

Grad: Varšava, Poljska

Odjel za inovacije odgovoran je za provođenje pitanja koja se odnose na politiku nove šanse (NCP) - razvojni program koji je Vijeće ministara usvojio 22. srpnja 2014. Cilj programa je stvaranje sveobuhvatnog sustava podrške poduzetnicima.



THE POLISH AGENCY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT (PARP - POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI)

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

Grad: Varšava, Poljska

Telefon: +48 22 432 80 80

Poljska agencija za razvoj poduzetništva (PARP) uključena je u provedbu nacionalnih i međunarodnih programa koji se financiraju iz strukturnih fondova EU-a, državnog proračuna i višegodišnjih programa Europske komisije. U skladu s načelom „Prvo mislite malo“, Agencija u svim svojim aktivnostima poseban naglasak stavlja na potrebe sektora malih i srednjih poduzeća.



THE FAMILY BUSINESS FOUNDATION DEVELOPMENT (FFR - FUNDACJA FIRMY RODZINNE)

WEB: <https://ffr.pl>

Grad: Poznań, Poljska

Telefon: +48 61 22 50 641

E-mail: biuro@ffr.pl

Zaklada provodi projekt Early Warning za podršku poduzetništvu i razvoju malih i srednjih poduzeća



EARLY WARNING POLAND PROJECT

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

Grad: Varšava, Poljska

Telefon: +48 22 432 80 80

Glavne projektne aktivnosti su stvaranje mreže savjetnika, kojima se poduzetnici mogu obratiti za pomoć u dijagnosticiranju stanja tvrtke i ukazivanju na mogućnosti njihove podrške. Projekt Early Warning Europe provodi se u četiri pokretačke zemlje: Grčkoj, Španjolskoj, Italiji i Poljskoj.



THE NATIONAL CHAMBER OF RESTRUCTURING ADVISORS

(KRAJOWA IZBA DORADCÓW RESTRUKTURYZACYJNYCH)

WEB: <http://kidr.pl/>

Grad: Varšava, Poljska

Telefon: + 48 81 479-45-53

E-mail: kidr@kidr.pl



Nacionalna komora za restrukturiranje savjetuju kao poduzetnici koji djeluju na polju dijagnostike i sprječavanja nesolventnosti, kriznog upravljanja gospodarskim subjektima i djeluju kao savjetnici za restrukturiranje, skrbnik.

INFORMATION POINTS OF THE EUROPEAN FUNDS

(PIFE PUNKTY INFORMACYJNE FUNDUSZY EUROPEJSKICH)

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

Grad: Varšava, Poljska

Telefon: +48 22 273 70 00



Mreža informativnih točaka europskih fondova funkcioniра u svakom vojvodstvu. Svaki poduzetnik može dobiti sve potrebne informacije o mogućnosti dobivanja sufinansiranja iz EU fondova za svoje poslovanje.

REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES

(ARR - AGENCJE ROZWOJU REGIONALNEGO)

WEB: <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grantss>

<http://poig.parp.gov.pl/index/more/131>

Grad: Varšava, Poljska

Telefon: +48 22 432 80 80



Agencije su stvorene na inicijativu regionalnih vlasti i sada je oko 70 takvih agencija u cijeloj zemlji. Njihove glavne zadaće uključuju: razvoj poduzeća iz MSP sektor.

NATIONAL CENTRE FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT

(NCBR - NARODOWE CENTRUM BADAŃ I ROZWOJU)

WEB: <https://www.ncbr.gov.pl/>

Grad: Varšava, Poljska

Telefon: +48 22 432 80 80



Misija Centra je podržati poljske znanstvene jedinice i poduzeća u razvoju njihovih potencijala za stvaranje i korištenje rješenja temeljenih na rezultatima znanstvenih istraživanja. Cilj suradnje između tvrtki i sveučilišta daje zamah gospodarstvu.

THE INSTITUTE FOR INDUSTRIAL DESIGN

(IWP - INSTYTUT WZORNICTWA PRZEMYSŁOWEGO)

WEB: <https://www.iwp.com.pl/>

Grad: Varšava, Poljska

Telefon: +48 22 860 00 66

E-mail: iwp@iwp.com.pl



Institut za industrijski dizajn strateška je institucija u sferi dizajna u Poljskoj. Savjetuje tvrtke različitih grana, projektante, institucije i samouprave. Jedina je ustanova u Poljskoj koja ima status znanstvene jedinice koja se sveobuhvatno bavi dizajneranjem i zagovara poboljšanje kroz primjenu dizajna, inovativnost i konkurentnost poljskih poduzeća.

Bibliografija

- 1** Mentoring Complete 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>
- 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/1NMWBR8Z92B047SFV2OOMGIDJCBWAIIT5/VIEW>
- 4** Teresa Byington: „Keys to Successful Mentoring Relationships“, December 2010
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
- 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
- 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/newsm621.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>
- 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>
- 16** Mentor and Mentee Tool Kit
<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>
- 19** 6 Strategies to Mentor More Effectively
<https://www.inc.com/john-brandon/6-strategies-to-help-you-mentor-more-effectively.html>

Dodatni izvori

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=YQ5PJ0Q3XUC](https://www.youtube.com/watch?v=YQ5PJ0Q3XUC)

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/6LMjV2R9QSO](https://youtu.be/6LMjV2R9QSO)

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

