

# Program kształcenia ustawicznego dla Mentoringu w MŚP



Wielkopolska Izba Rzemieśnicza  
w Poznaniu



Hanse-Parlament



ESTONIAN  
CHAMBER OF COMMERCE  
AND INDUSTRY



Izba Rzemieśnicza w Opolu



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## SPIS TREŚCI

Wstęp .....	3
Kurs .....	4
Grupy docelowe .....	4
Cele dydaktyczne i wychowawcze.....	5
Harmonogram .....	5
Zakończenie .....	6
Ocena .....	6
Treść kursu .....	8
Materialy .....	14

"Wsparcie Komisji Europejskiej dla powstania tej publikacji nie stanowi poparcia dla jej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji."

## Wstęp

---

Aby firma działała z sukcesem, niezbędni są wykwalifikowani pracownicy, przez cały czas trwania operacji. Pracownik zdobywa coraz więcej wiedzy, umiejętności i rutyny w trakcie swojego życia zawodowego. Niemniej jednak wielu młodych lub nowych pracowników nie posiada jeszcze całej niezbędnej wiedzy, umiejętności i zdolności.

Społeczeństwa europejskie, a co za tym idzie również europejskie przedsiębiorstwa, znajdują się w trakcie istotnych zmian demograficznych. Wielu wykwalifikowanych pracowników z pokolenia baby boomer zbliża się do wieku emerytalnego w ciągu najbliższych kilku lat. Jednocześnie na rynek pracy wkraczają młodzi ludzie z pokolenia Z, o odmiennym postrzeganiu pracy i życia.<sup>1</sup>

Aby firmy mogły poradzić sobie z tymi zmianami, dopasowanie i granica między pokoleniami są konieczne z wielu powodów:

- Różnice pokoleniowe są tak duże, że obie strony mogą się od siebie uczyć.
- Młodsze pokolenia mogą potrzebować pomocy w zrozumieniu świata pracy starszych pokoleń, w którym będą funkcjonować w najbliższych latach.
- Starsze pokolenia powinny przekazywać swoje doświadczenia i wiedzę młodszym pracownikom, aby zapewnić płynne przejście pokoleniowe i funkcjonalność firmy.
- Przy coraz dłuższej średniej długości życia wiele starszych osób może potrzebować jakiegoś celu po przejściu na emeryturę w wieku 59-67 lat (w zależności od kraju UE).

**Celem tego kursu jest zapewnienie z jednej strony potencjalnym mentorom wskazówek i pomocy w udzielaniu porad i wsparcia nowym lub młodszym pracownikom (część 1 i 3), a z drugiej strony pośredniczenie w udzielaniu wskazówek i pomocy nauczycielom, jak również doradcom MŚP, którzy udzielają wskazówek i wsparcia w fazach uczenia się w miejscu pracy (część 2).**

**Część 1** tego kursu doksztalcającego składa się z 4 różnych modułów, przekazujących wiedzę na temat odpowiednich obszarów mentoringu:

- Moduł 1: Wprowadzenie
- Moduł 2: Spostrzeganie, aktywne słuchanie, zadawanie pytań

---

<sup>1</sup> por. koncepcja REGROW HR-Management w celu szczegółowej analizy.



## Program kształcenia ustawicznego dla Mentoringu w MŚP

- Moduł 3: Modele coachingu, informacja zwrotna
- Moduł 4: Komunikacja i zarządzanie konfliktem

**Część 2** szkolenia składa się z fazy samokształcenia i wdrożenia dla uczestników oraz fazy doradztwa i wsparcia w miejscu pracy dla nauczycieli i doradców MŚP.

**Część 3** to refleksja i dzielenie się fazą doświadczeń uczestników, wzbogacona o obserwacje nauczycieli i doradców MSP.

- Moduł 5: Refleksja i dzielenie się doświadczeniami

## Kurs

---

Kurs ten został zaprojektowany tak, aby spełnić opisane powyżej potrzeby. Szkolenie, które obejmuje wykłady teoretyczne, pracę w grupach, jak również trening w praktyce jest ustawione na poziomie 5 EQF.

## Grupy docelowe

---

W tym programie szkoleniowym uwzględniono łącznie trzy grupy docelowe:

1. **Doświadczeni pracownicy w MŚP** są główną grupą docelową i beneficjentami tego programu szkoleniowego. Wraz z wdrożeniem programu w MŚP, mają oni być specjalnie rekrutowani do szkoleń i działań mentorskich.
2. **Konsultanci i nauczyciele**, którzy wykorzystują ten program szkoleniowy w ramach swojej działalności dydaktycznej i doradczej oraz prowadzą profesjonalne szkolenia dla starszych pracowników MŚP w zakresie specyficznych zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi w MŚP.
3. Beneficjentami są **nowi i niedoświadczeni pracownicy MŚP**, którzy otrzymują od mentorów wszelką możliwą pomoc, porady i wskazówki w trakcie procesu wprowadzającego lub w późniejszym codziennym życiu biznesowym w przypadkach rozwoju zawodowego, konfliktów, specyficznych pytań indywidualnych itp.

## Cele dydaktyczne i wychowawcze

---

Sukces firmy zależy w szczególności od kwalifikacji jej pracowników. Ten program szkoleniowy ma na celu wyposażenie specjalistów firmy w ważne kompetencje w zakresie umiejętności mentorskich.

Po tym szkoleniu uczestnik powinien umieć

- Zaprojektowanie, sformułowanie i wdrożenie strategii mentoringu w swojej firmie.
- Opanuj różne techniki aktywnego słuchania i zadawania pytań.
- Udzielaj wysokiej jakości i konstruktywnych informacji zwrotnych.
- Zapewnij coaching wspierający zgodnie z metodami przekazanymi w tym szkoleniu.
- Komunikuj się konstruktywnie i na poziomie oczu.
- Identyfikowanie potencjalnych konfliktów oraz rozwiązywanie konfliktów, które mają miejsce.

## Harmonogram

---

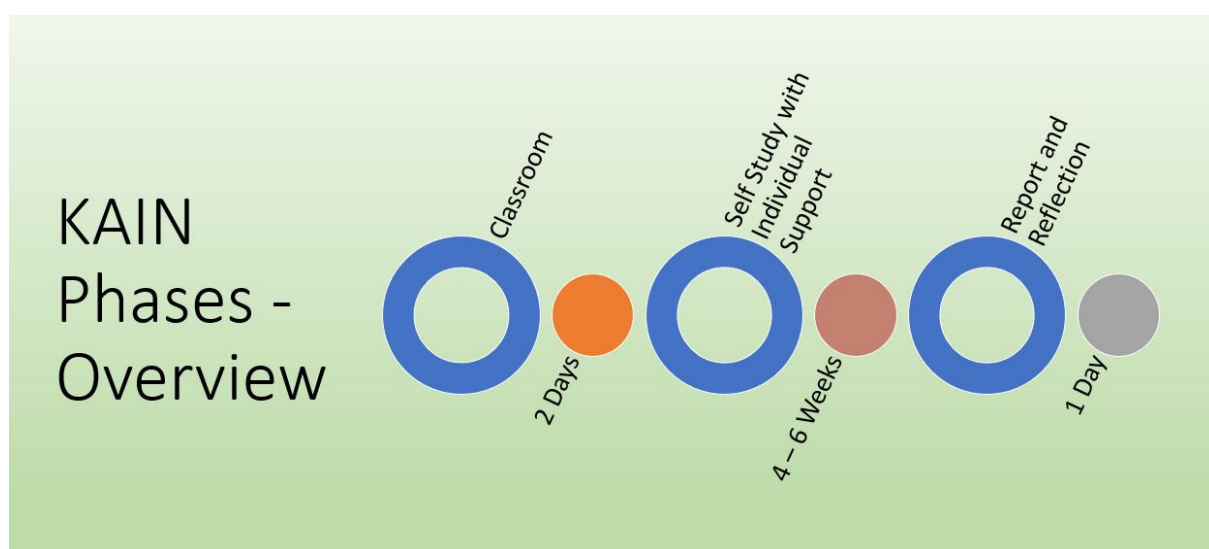
Kurs ten podzielony jest na trzy części zgodnie z metodą KAIN (Knowledge Acquisition according to Individual Needs).

Szkolenie rozpoczyna się od **2-dniowej części teoretycznej**, w której podstawowe zagadnienia każdego tematu zostaną wyjaśnione poprzez lekcje, pracę w grupach i studia przypadków. W ciągu tych 2 dni należy przemyśleć 4 moduły. Od wykładowców zależy, czy nauczą 4 moduły albo w dwóch całodziennych lekcjach, albo w 4 półdniowych. Materiały są zaprojektowane w taki sposób, że możliwe jest zarówno nauczanie osobiste, jak i online. Wykładowca powinien szczegółowo przejrzeć materiały przed prowadzeniem zajęć, aby wybrać ze slajdów odpowiednią pracę indywidualną i grupową. Jeśli szkolenie odbywa się w formacie online, należy upewnić się, że nauczyciel posiada zaawansowane umiejętności nauczania cyfrowego, aby zapewnić bezbłędne doświadczenie nauczania (np. organizować sesje przerw dla pracy grupowej, udostępniać filmy itp.)

Po zakończeniu części teoretycznej zadaniem wykładowców jest poprowadzenie procesu wypracowania pomysłów na mentoring do wdrożenia w firmie (np. ustalenie planu mentoringu lub pierwszych doświadczeń mentorskich z ręki). Część praktyczna trwa od 4 do 6 tygodni. Tutaj uczestnicy powinni zastosować treści i metody, poznane podczas 2-dniowej części teoretycznej.

Wykładowca wspiera uczestników w tej fazie nauki poprzez pomoc w realizacji i ma zaplanować co najmniej jedno spotkanie online lub osobiste z każdym uczestnikiem. Podczas praktyki uczestnik przygotowuje również prezentację dotyczącą swojego projektu wdrożenia mentoringu w okresie in-company.

Po zakończeniu praktyki odbędzie się jednodniowe seminarium (dokładny czas trwania zależy od liczby uczestników). Podczas tego seminarium uczestnicy zaprezentują swoje wdrożenia, przedyskutują swoje doświadczenia i pomysły oraz ocenią szkolenie.



## Zakończenie

---

Uczestnicy otrzymają potwierdzenie zakwalifikowania się do udziału w szkoleniu wydane przez instytucję organizującą po jego pomyślnym zakończeniu. Takie potwierdzenie uczestnika zawiera:

- Nazwa uczestnika i firmy wysyłającej
- Nazwa, temat, zakres i czas trwania szkolenia
- Logo organizacji goszczącej, logo programu Co-funded by Erasmus+, podpis

## Ocena

---

Szkolenie ma zostać ocenione na podstawie załączonej koncepcji ewaluacji oraz przy pomocy formularzy ewaluacyjnych. Szczegóły dotyczące przygotowania, realizacji i oceny procedury ewaluacyjnej znajdują się w załączonych dokumentach. Ewaluacja niniejszego szkolenia jest



## Program kształcenia ustawicznego dla Mentoringu w MŚP

obowiązkowa, gdyż jest niezbędna do funkcjonującej kontroli jakości i ciągłego doskonalenia szkolenia i materiałów.



## Treść kursu

### FAZA KAIN I

#### Moduł 1 - Wprowadzenie

Czas	Min	Temat	Uwagi	Narzędzie
8.00	5	Powitanie, wprowadzenie do projektu, rzeczy praktyczne i wprowadzenie do placówki edukacyjnej		Slajd 1
8.05	15	Prezentacja uczestników - imię i nazwisko - firma - stanowisko - funkcja - wykształcenie - oczekiwania		Slajdy 2 - 4
8.20	10	Treść programu mentorskiego i tworzenie sieci kontaktów między uczestnikami		Slajdy 5 - 7
8.30	20	Teoria - Mentoring i mentorstwo		Slajdy 8 - 12
8.50	15	Trening ćwiczeń, nadzór, nauczanie, prowadzenie terapii		Slajd 13
9:05	15	Teoria - coaching, superwizja, nauczanie, terapia, poradnictwo		Slajdy 14 - 18
9.20	40	Przydział Rola mentora		Slajd 19
10.00	15	Przerwa na kawę		Slajd 20
10.15	20	Rola Mentora Przydziału - kontynuacja		Slajd 19
10.35	15	Mentoring		Slajdy 21 - 31
10.50	20	Strefa komfortu ćwiczeń		Slajd 32
11.10	20	Role Mentora i Mentee		Slajdy 33 - 38
11.30	20	Wartości		Slajdy 39 - 48
11.50	10	Powtórzenie i zadanie domowe		Slajdy 49 - 50
12.00		Koniec modułu 1		Slajd 51

#### Moduł 2 - Spostrzeganie, aktywne słuchanie, zadawanie pytań



Czas	Min	Temat	Uwagi	Narzędzie
13.00	5	Powitanie i zarys dnia		Slajdy 1 - 2
13.05	10	Percepcja		Slajdy 3 - 7
13.15	20	System reprezentacji		Slajdy 8 - 15
13.35	20	Wylaczenia, uogólnienia i zniekształcenia		Slajdy 16 - 20
13.50	20	Aktywne słuchanie		Slajdy 21 - 27
14.10	20	Pytania		Slajdy 28 - 34
14.30	25	Ćwiczenie - Pytaj i zastanawiaj się		Slajd 35
15.00	15	Przerwa na kawę		Slajd 36
15.15	40	Ćwiczenie - Pytaj i zastanawiaj się		Slajd 35
15.55	10	Ustalanie celów		Slajdy 37 - 39
16.05	10	Model SMART		Slajdy 40 - 42
16.20	20	SMART Ćwiczenie		Slajd 43
16.35	20	Model DECC		Slajdy 44 - 49
16.55	5	Refleksja na temat treści dwóch pierwszych modułów		Slajd 50
17.00		Koniec modułu 2		

### Moduł 3 - Informacja zwrotna, modele coachingu, różnorodność

Czas	Min	Temat	Uwagi	Narzędzie
8.00	5	Witamy		Slajd 1
8.05	5	KAIZEN		Slajdy 2 - 4
8.10	10	Drabina rozwoju i okno Johari'ego		Slajdy 5 - 7
8.20	20	Informacja zwrotna		Slajdy 8 - 17
8.40	10	Raport / Mecze / Lustra		Slajdy 18 - 20
8.50	10	Backtracking		Slajdy 21 - 22
9.00	20	Ćwiczenie "Backtracking		Slajd 23
9.20	20	Dociekania doceniające		Slajdy 24 - 36
9.40	10	Rodzaje pytań		Slajd 40
9.50	10	Sprawa Tove i Signe		Slajd 41
10.00	15	Przerwa na kawę		Slajd 37
10.15	20	Sprawa Tove i Signe - ciąg dalszy		Slajd 41
10.35	10	Rodzaje pytań - Kontynuacja		Slajdy 42 - 45
10.45	15	Model DECC - kontynuacja		Slajdy 46 - 54
11.00	10	Model GROW		Slajdy 56 - 57
11.10	15	SLII Model		Slajdy 58 - 64
11.25	10	Dewiacja pozytywna i historia zab.		Slajdy 65 - 78
11.35	15	Różnorodność		Slajdy 80 - 89
11.55	5	Siatka celów		Slajdy 90 - 93
12.00		Koniec modułu 3		Slajd 94

## Moduł 4

Czas	Min	Temat	Uwagi	Narzędzie
8.00	5	Witamy		Slajd 1
8.05	15	Wyjaśnienie celu - ćwiczenie Goal Grid		Slajd 2
8.20	10	Relacje i komunikacja		Slajdy 3 - 8
8.30	10	Język żyrafy i wilka		Slajdy 9 - 18
8.40	10	Ćwiczenie Język żyrafy i wilka		Slajd 19
8.50	55	Zarządzanie konfliktami w tym ćwiczenia		Slajdy 20 - 51
9.45	15	Asercja		Slajdy 52 - 58
10.00	15	Przerwa na kawę		
10.15	30	Rozmowy - trudne rozmowy		Slajdy 60 - 79
10.45	20	Ćwiczenie zadawania pytań pogłębionych		Slajd 80
11.05	10	Rozmowy - trudne rozmowy - Kontynuacja		Slajdy 81 - 82
11.15	10	Podsumowanie: zadawanie pytań		Slajdy 83 - 87
11.25	10	Wierzy		Slajdy 88 - 91
11.35	20	Zmiany w rozmowach		Slajdy 92 - 102
11.55	5	Zadanie domowe i ocena		Slajdy 104 - 106
12.00		Koniec modułu 4		Slajd 107

## FAZA II KAIN

<b>Faza uczenia się i realizacji projektu w miejscu pracy</b>	
Czas trwania	4 - 6 tygodni
Treść	<p>Uczestnicy realizują w swojej firmie projekt z obszaru tematycznego tego szkolenia. Są zobowiązani do zastosowania umiejętności i wiedzy zdobytej w pierwszej części szkolenia.</p> <p>Dla trwałego efektu uczenia się kluczowe jest, aby uczestnicy szkolenia planowali, wdrażali, oceniali, dokumentowali i poddawali krytycznej refleksji swój własny projekt lub swoje własne działania w odniesieniu do poprawy ich indywidualnej sytuacji. Wsparcie wykładowców w tej fazie jest kluczowe dla powodzenia szkoleń.</p>
Coaching	<p>Tej fazie kursu towarzyszą i wspomagają wykładowcy oraz ich techniczne doradztwo i wsparcie. Wykładowcy mogą udzielać prostych konsultacji ogólnych w sensie przekazywania istotnych informacji, aż po intensywne towarzyszenie w sensie coachingu. Czas trwania zależy od danej osoby.</p> <p>Są oni zobowiązani do odbycia co najmniej jednej konsultacji z każdym uczestnikiem kursu. Zaleca się przeprowadzanie tych wizyt na terenie firmy. Niemniej jednak, możliwe jest również odbycie konsultacji online.</p>

## FAZA III KAIN

### Moduł 5 - po 4 - 6 tygodniach

Czas	Min	Temat	Uwagi	Narzędzie
8.00	15	Powitanie - Program dnia		Slajdy 1 - 2
8.15	95	Uczestnicy prezentują swoją pracę w firmie 10 min na uczestnika. Pozostali uczestnicy zadają po drodze pytania. Część I	Sesja plenarna	Slajd 3
10.00	15	Przerwa na kawę		
10.15	95	Uczestnicy prezentują swoją pracę w firmie 10 min na uczestnika. Pozostali uczestnicy zadają po drodze pytania. Część II	Sesja plenarna	Slajd 3
12.00	60	Lunch		
13:00	60	Refleksja Napotkane trudności, dodatkowe efekty, problemy i dalszy rozwój	Grupy po 3	Slajdy 4 - 6
14:00	30	Dyskusja w grupach na każdy temat, każda grupa Część I	Sesja plenarna	Slajd 7
14:30	15	Przerwa na kawę		
14:45	45	Dyskusja w grupach nad każdym tematem, każda grupa cz. II	Sesja plenarna	Slajd 7
15:30	30	Ocena i certyfikaty		Slajd 8 - 9
16:00		Dziękuję za udział - Do widzenia		Slajd 10

## Materiały

### Opracowane w trakcie realizacji projektu REGROW:

- HR Concept by REGROW (IO1)
- REGROW Moduł 1 Szkolenie mentoringowe
- REGROW Moduł 2 Szkolenie mentoringowe
- REGROW Moduł 3 Szkolenie mentoringowe
- REGROW Moduł 4 Szkolenie mentoringowe
- REGROW Moduł 5 Szkolenie mentoringowe
- Realizacja metody KAIN
- Materiały dydaktyczne do szkoleń z zakresu mentoringu

### Materiał zewnętrzny:

Temat	Materiał
<b>Pokolenie Z</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schroth, H. (2019). Czy jesteś gotowy na Gen Z w miejscu pracy? <i>California Management Review</i>, 61(3), 5-18.</li> <li>• Pichler, S., Kohli, C., &amp; Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. <i>Business Horizons</i>.</li> <li>• <a href="https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html">https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html</a></li> <li>• <a href="https://www.raconteur.net/the-hive/gen-z-workforce-motivation-communication-purpose/">https://www.raconteur.net/the-hive/gen-z-workforce-motivation-communication-purpose/</a></li> </ul>
<b>Mentoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alred, G., &amp; Garvey, B. (2019). <i>Mentoring</i> (vol. 92). Pocketbooks. <a href="https://books.google.de/books?id=1uiRDwAAQBAJ&amp;lpg=PP1&amp;ots=CZPXgTyYfk&amp;dq=mentoring&amp;lr&amp;hl=de&amp;pg=PP1#v=onepage&amp;q=mentoring&amp;f=false">https://books.google.de/books?id=1uiRDwAAQBAJ&amp;lpg=PP1&amp;ots=CZPXgTyYfk&amp;dq=mentoring&amp;lr&amp;hl=de&amp;pg=PP1#v=onepage&amp;q=mentoring&amp;f=false</a></li> <li>• Julie Starr (2014) <i>The Mentoring Manual - Your Step by Step Guide to Being a Better Mentor</i>. Pearson <a href="https://www.google.de/books/edition/The_Mentoring_Manual/fAHEoAEACAAJ?hl=de">https://www.google.de/books/edition/The_Mentoring_Manual/fAHEoAEACAAJ?hl=de</a></li> <li>• UK Government Communication Service - The mentor and mentee guide. <a href="https://gcs.civilservice.gov.uk/academy/mentoring/the-mentor-and-mentee-guide/">https://gcs.civilservice.gov.uk/academy/mentoring/the-mentor-and-mentee-guide/</a></li> </ul>
<b>Wartości</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Five Values That Great Mentors Share - Patricia Duchene (2019)</li> </ul>

	<p><a href="https://www.forbes.com/sites/patriciaduchene/2019/05/21/the-five-values-that-great-mentors-share/">https://www.forbes.com/sites/patriciaduchene/2019/05/21/the-five-values-that-great-mentors-share/</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Top 10 cech dobrego mentora - Franchise Growth Partners: <a href="https://franchisegrowthpartners.com/top-10-qualities-of-a-good-mentor/">https://franchisegrowthpartners.com/top-10-qualities-of-a-good-mentor/</a></li> </ul>
<b>System reprezentacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renewal Technologies Inc. - Audytoryjny cyfrowy system reprezentacji NLP: <a href="https://www.renewal.ca/nlp48.html">https://www.renewal.ca/nlp48.html</a></li> <li>• Czym jest system reprezentacyjny - Anthony Beardsell: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=KV_uvhOTffg">https://www.youtube.com/watch?v=KV_uvhOTffg</a></li> </ul>
<b>Pominięcia, uogólnienia, zniekształcenia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por. materiały dydaktyczne: Pominięcia, uogólnienia, zniekształcenia</li> <li>• Chris Delaney - Uogólnienia Skreślenia i zniekształcenia: <a href="https://christopher-delaney.com/2013/11/11/do-you-have-signs-of-low-self-esteem-2/">https://christopher-delaney.com/2013/11/11/do-you-have-signs-of-low-self-esteem-2/</a></li> <li>• Narzędzia psychologiczne - Zniekształcenia poznawcze: Niepomocne nawyki myślowe: <a href="https://www.psychologytools.com/articles/unhelpful-thinking-styles-cognitive-distortions-in-cbt/">https://www.psychologytools.com/articles/unhelpful-thinking-styles-cognitive-distortions-in-cbt/</a></li> </ul>
<b>Aktywne słuchanie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindtools - Aktywne słuchanie: <a href="https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm">https://www.mindtools.com/CommSkill/ActiveListening.htm</a></li> <li>• Centrum kreatywnego przywództwa - Wykorzystanie umiejętności aktywnego słuchania do coachingu innych: <a href="https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/coaching-others-use-active-listening-skills/">https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/coaching-others-use-active-listening-skills/</a></li> <li>• The balance careers - Active Listening Definicja, umiejętności i przykłady: <a href="https://www.thebalancecareers.com/active-listening-skills-with-examples-2059684">https://www.thebalancecareers.com/active-listening-skills-with-examples-2059684</a></li> </ul>
<b>Pytania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rzeczywiście - 15 rodzajów pytań: <a href="https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-questions">https://www.indeed.com/career-advice/career-development/types-of-questions</a></li> <li>• Typetalk - 8 podstawowych technik zadawania pytań, które musisz znać: <a href="https://www.typetalk.com/blog/the-8-essential-questioning-techniques-you-need-to-know/">https://www.typetalk.com/blog/the-8-essential-questioning-techniques-you-need-to-know/</a></li> <li>• Jak zadawać lepsze pytania   Mike Vaughan   TEDxMileHigh - <a href="https://www.youtube.com/watch?v=J8xfuCcXZu8">https://www.youtube.com/watch?v=J8xfuCcXZu8</a></li> </ul>
<b>Ustalanie celów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindtools - Personal goal setting: <a href="https://www.mindtools.com/page6.html">https://www.mindtools.com/page6.html</a></li> <li>• Jak osiągnąć swoje najbardziej ambitne cele   Stephen Duncier   TEDxTucson - <a href="https://www.youtube.com/watch?v=TQMbvJNRpLE">https://www.youtube.com/watch?v=TQMbvJNRpLE</a></li> <li>• Betterup - Jak wyznaczać cele i je osiągać: 10 strategii na sukces: <a href="https://www.betterup.com/blog/how-to-set-goals-and-achieve-">https://www.betterup.com/blog/how-to-set-goals-and-achieve-</a></li> </ul>

	<p><a href="#">them</a></p>
<b>Model SMART</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por. materiały dydaktyczne - Model SMART</li> <li>• Dlaczego sekretem sukcesu jest wyznaczanie właściwych celów   John Doerr - <a href="https://www.youtube.com/watch?v=L4N1q4RNI9I">https://www.youtube.com/watch?v=L4N1q4RNI9I</a></li> <li>• Tony Robbins - Osiągaj więcej dzięki celom SMART: <a href="https://www.tonyrobbins.com/career-business/the-6-steps-to-a-smart-goal/">https://www.tonyrobbins.com/career-business/the-6-steps-to-a-smart-goal/</a></li> </ul>
<b>Model DECC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por. Materiały dydaktyczne szkolenia mentoringowego REGROW</li> </ul>
<b>KAIZEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wikipedia - KAIZEN: <a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen">https://en.wikipedia.org/wiki/Kaizen</a></li> <li>• Kaizen w domu - 90 dni do sukcesu   Mike Morrill   TEDxUtica: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=yC3S9e7yl_0">https://www.youtube.com/watch?v=yC3S9e7yl_0</a></li> <li>• Techtarget - Kaizen (ciągłe doskonalenie): <a href="https://www.techtarget.com/searcherp/definition/kaizen-or-continuous-improvement">https://www.techtarget.com/searcherp/definition/kaizen-or-continuous-improvement</a></li> </ul>
<b>Informacja zwrotna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindtools - Udzielanie informacji zwrotnych: <a href="https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_98.htm">https://www.mindtools.com/pages/article/newTMM_98.htm</a></li> <li>• Champlain College Online - Jak przekazać konstruktywną informację zwrotną w miejscu pracy: <a href="https://online.champlain.edu/blog/giving-constructive-feedback">https://online.champlain.edu/blog/giving-constructive-feedback</a></li> <li>• Simon Sinek - Informacja zwrotna to dar: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=tttv9IRPcLA">https://www.youtube.com/watch?v=tttv9IRPcLA</a></li> </ul>
<b>Backtracking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching i podróż - Sztuka budowania rapportu, część II: Głębokie słuchanie &amp; Backtracking: <a href="https://coachingandthejourney.wordpress.com/2012/10/22/the-art-of-building-rapport-part-ii-deep-listening-backtracking/">https://coachingandthejourney.wordpress.com/2012/10/22/the-art-of-building-rapport-part-ii-deep-listening-backtracking/</a></li> </ul>
<b>Dociekania doceniające</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologia pozytywna - Jak stosować Appreciative Inquiry: A Visual Guide: <a href="https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry-process/">https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry-process/</a></li> <li>• Psychologia pozytywna - 4 Narzędzia, ćwiczenia i działania Appreciative Inquiry: <a href="https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry-tools/">https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry-tools/</a></li> <li>• Psychologia pozytywna - 119+ Appreciative Inquiry Interview Questions and Examples: <a href="https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry-questions/">https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry-questions/</a></li> </ul>
<b>Model GROW</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsultanci ds. efektywności - Model GROW: <a href="https://www.performanceconsultants.com/grow-model">https://www.performanceconsultants.com/grow-model</a></li> <li>• Właściwe pytania - Jak stosować model GROW: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=D7U0p-JIqew">https://www.youtube.com/watch?v=D7U0p-JIqew</a></li> <li>• Firma oferująca narzędzia coachingowe - Model GROW objaśniony dla coachów (plus .PDF):</li> </ul>



	<p><a href="https://www.thecoachingtoolscompany.com/the-grow-model-explained-for-coaches-questions-tips-more/">https://www.thecoachingtoolscompany.com/the-grow-model-explained-for-coaches-questions-tips-more/</a></p>
<b>SLII Model</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betterup - Przywództwo sytuacyjne: Czym jest i jak je budować: <a href="https://www.betterup.com/blog/situational-leadership-examples">https://www.betterup.com/blog/situational-leadership-examples</a></li> <li>• Psychologia Iresearchnet - Situational Approach to Leadership: <a href="https://psychology.iresearchnet.com/papers/situational-approach-to-leadership/">https://psychology.iresearchnet.com/papers/situational-approach-to-leadership/</a></li> <li>• EMP - Situational Leadership Model Explained: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=pykuvuA-QFU">https://www.youtube.com/watch?v=pykuvuA-QFU</a></li> </ul>
<b>Pozytywne odchylenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Think learn succeed - Dlaczego kocham coaching pozytywnych dewiantów: <a href="https://thinklearnsucceed.com.au/why-i-love-coaching-positive-deviants/">https://thinklearnsucceed.com.au/why-i-love-coaching-positive-deviants/</a></li> <li>• Teaching Expertise - Pozytywna dewiacja: wykorzystanie mocy twoich ukrytych agentów zmiany: <a href="https://www.teachingexpertise.com/articles/positive-deviance-power-of-hidden-change-agents-486/">https://www.teachingexpertise.com/articles/positive-deviance-power-of-hidden-change-agents-486/</a></li> <li>• Aby rozwiązać trudne wyzwania, musimy szukać pozytywnych dewiantów   Monique Sternin   TEDxMidAtlantic - <a href="https://www.youtube.com/watch?v=B8J4fc3XyV4">https://www.youtube.com/watch?v=B8J4fc3XyV4</a></li> </ul>
<b>Różnorodność</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por. REGROW HR- koncepcja zarządzania</li> <li>• Torch - Jak budować różnorodne miejsce pracy za pomocą coachingu i mentoringu: <a href="https://bit.ly/3Q02Hi6">https://bit.ly/3Q02Hi6</a></li> <li>• Emberin - How Coaching &amp; Mentoring Can Make Your Organisation More Inclusive: <a href="https://www.emberin.com/coaching-mentoring-inclusive-organisation/">https://www.emberin.com/coaching-mentoring-inclusive-organisation/</a></li> </ul>
<b>Siatka celów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smartdraw - Narzędzie do planowania strategicznego: The Goals Grid: <a href="https://www.smartdraw.com/strategic-planning/strategic-planning-goals-grid.htm">https://www.smartdraw.com/strategic-planning/strategic-planning-goals-grid.htm</a></li> <li>• Wellshare - Goals Grid - nowe narzędzie do przeglądu strategicznego: <a href="https://www.wellshare.com.au/blog/goals-grid-a-new-tool-for-strategic-review">https://www.wellshare.com.au/blog/goals-grid-a-new-tool-for-strategic-review</a></li> <li>• Bramka z siatki - <a href="https://www.gridgoal.com/">https://www.gridgoal.com/</a></li> </ul>
<b>Relacje i komunikacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HelpGuide - Komunikacja niewerbalna i mowa ciała: <a href="https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/nonverbal-communication.htm">https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/nonverbal-communication.htm</a></li> <li>• Międzynarodowy Ośrodek Uniwersytecki w Marbelli - Znaczenie komunikacji niewerbalnej: <a href="https://miuc.org/importance-of-non-verbal-communication/">https://miuc.org/importance-of-non-verbal-communication/</a></li> <li>• Guider - Najlepsze techniki komunikacji dla mentorów: <a href="https://www.guiders-ai.com/blog/communication-techniques-for-">https://www.guiders-ai.com/blog/communication-techniques-for-</a></li> </ul>

	<p>mentors</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skuteczna konfrontacja   Simon Sinek - <a href="https://www.youtube.com/watch?v=2M_kCCcNDts">https://www.youtube.com/watch?v=2M_kCCcNDts</a></li> </ul>
<b>Zarządzanie konfliktami</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piękno konfliktu   Clair Canfield   TEDxUSU - <a href="https://www.youtube.com/watch?v=55n9pH_A0O8">https://www.youtube.com/watch?v=55n9pH_A0O8</a></li> <li>• Koledzy z pracy - 7 porad jak zarządzać i rozwiązywać konflikty w miejscu pracy: <a href="https://www.hrcloud.com/blog/7-tips-on-how-to-manage-and-resolve-conflict-in-the-workplace">https://www.hrcloud.com/blog/7-tips-on-how-to-manage-and-resolve-conflict-in-the-workplace</a></li> <li>• OHSU - Rozwiązywanie konfliktów: <a href="https://www.ohsu.edu/school-of-medicine/mentoring/resolving-conflict">https://www.ohsu.edu/school-of-medicine/mentoring/resolving-conflict</a></li> </ul>
<b>Trudne rozmowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toby Sinclair - How To Lead Difficult Conversations: <a href="https://www.tobysinclair.com/post/difficult-conversations">https://www.tobysinclair.com/post/difficult-conversations</a></li> <li>• We Need DIFFICULT CONVERSATIONS   Simon Sinek: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=8p7UOJi67UU">https://www.youtube.com/watch?v=8p7UOJi67UU</a></li> <li>• Centre for Creative Leadership - 5 Steps for Tackling Difficult Conversations: <a href="https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/5-steps-for-tackling-tough-conversations/">https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/5-steps-for-tackling-tough-conversations/</a></li> </ul>

"Wsparcie Komisji Europejskiej dla powstania tej publikacji nie stanowi poparcia dla jej treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji."