

WARUNKI WDROŻENIA MODELU KOOPERACJE 3D W OPS – WZMACNIANIE WSPÓŁPRACY MIĘDZYPRACOWNICZEJ.

POSZERZENIE TEMATYKI

FORMY WSPÓŁPRACY WEWNĘTRZNEJ W OPS – PIERWSZY, NATURALNY KRĄG WSPARCIA PRACOWNIKA SOCJALNEGO

Współpraca pracownika socjalnego w ramach prowadzonej przez niego pracy socjalnej z pracownikami innych podmiotów **może przybierać różne formy**, np.:

- utrzymywania łączności, w postaci kontaktów osobistych, telefonicznych, pisemnych (np. z funkcjonariuszem policji, kuratorem sądowym, pedagogiem szkolnym),
- koordynacji, czyli pracy w ramach zadaniowych zespołów kooperacyjnych, w ramach której pracownik koordynuje pracę zespołu, dokonuje analizy sytuacji, oceny operacyjnej i opracowuje wraz z zespołem plan współdziałania z osobą/rodziną,
- pracy zespołowej, która w odróżnieniu od koordynacji, jest podejmowana w zależności od faktycznych potrzeb rodzin i grup, i w ramach której prowadzi się grupy szkoleniowe, grupy wymiany doświadczeń lub spotkania konsultacyjne,
- konsultacji, w ramach których zasięga się opinii eksperta w danej sprawie.

Wewnętrzna współpraca międzypracownicza to z reguły sformalizowane i nieformalne działania pracowników, których efektem końcowym ma być udzielenie osobom i rodzinom profesjonalnego wsparcia. W celu wypracowania i wprowadzenia rozwiązań, pozwalających na udroźnienie przepływu informacji i ułatwienie współpracy, można, we współpracy z pracownikami, dokonać analizy obszarów i form dotychczasowych praktyk w tym zakresie.

Poniżej wskazano obszary będące pierwszym, naturalnym kręgiem wsparcia pracownika w każdej organizacji.

Do nieformalnych obszarów wzmacniających współpracę wewnątrz instytucji, ale także wzmacniających pracownika socjalnego w kooperacji zewnętrznej, należy tzw. nieformalne wsparcie koleżeńskie. Ośrodki pomocy społecznej, w miarę możliwości organizacyjnych i finansowych, mogą pobudzić wewnętrzną współpracę między pracownikami socjalnymi oraz innymi specjalistami pracującymi w ośrodku, wykorzystując **sformalizowane, skuteczne wzorce**, np.:

- grupy zadaniowe i innowacyjne,
- superwizje koleżeńskie, zespołowe i indywidualne,
- zespoły konsultacyjne, konsultacje indywidualne,
- wizyty studyjne,
- mentoring i coaching,
- opracowanie procedur wymiany informacji, komunikacji, współpracy w obrębie instytucji.

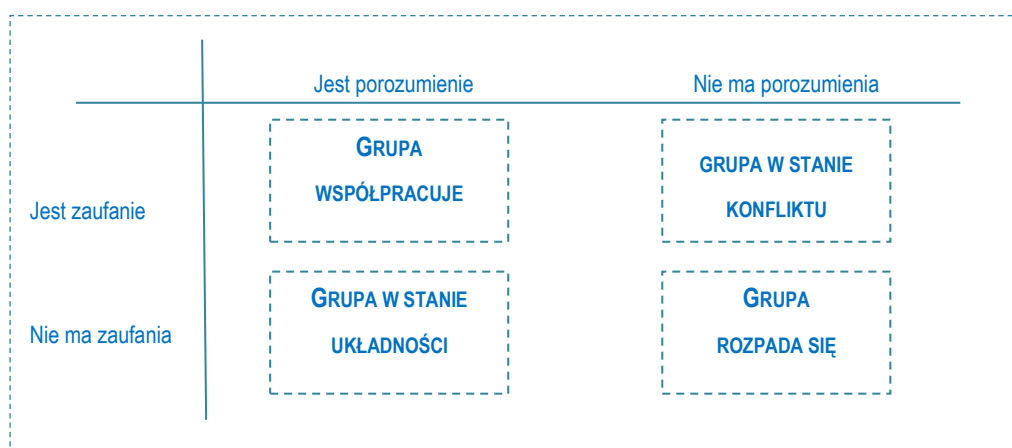
Nieformalne wsparcie koleżeńskie

Motywacja pracownika socjalnego do współpracy z innymi pracownikami w danym OPS może być niejednorodna, jednak fundamentalną potrzebą, jaka zdaje się wyznaczać kierunek działania, jest uzyskanie wsparcia w rozumieniu potrzeb, identyfikowaniu problemów i udzielaniu pomocy osobie i rodzinie.

W każdej organizacji można wyróżnić grupy formalne i nieformalne, a ich podział w ramach organizacji nie jest sztywny. W miarę upływu czasu i zbudowaniu zaufania, w naturalny sposób zmieniają się stosunki osobiste pomiędzy pracownikami, wpływając na strukturę nieformalną. Sama struktura nieformalna oparta jest na stosunkach koleżeńskich, więziach sympatii czy wspólnych interesach. Pracownicy w ramach grup nieformalnych utrzymują relacje oparte na spontaniczności i dobrowolności – stanowią one podstawę funkcjonowania grupy (brak jest jakichkolwiek przepisów regulujących funkcjonowanie, rodzaj członkostwa itp.).

W grupie są możliwe dwa warianty sytuacji oraz dwa parametry emocjonalne: jest porozumienie dotyczące celów i norm lub go nie ma, jest zaufanie poszczególnych osób do siebie nawzajem i całej grupy lub go nie ma. Te cztery elementy (porozumienie, brak porozumienia, zaufanie, brak zaufania) można układać na cztery sposoby, co zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Układ możliwych sytuacji i relacji w organizacji



Źródło: M. CZARNECKA: *Dobre spotkanie: jak to zrobić?* Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2013, http://www.biblioteki.org/poradniki/DOBRE_SPOTKANIE_jak_to_zrobic_podrecznik_dla_bibliotekarek_i_bibliotekarzy.html/ [data dostępu: 13.12.2018].

Przykładem grup nieformalnych są grupy koleżeńskie, które dobrze funkcjonują w strukturze OPS wśród pracowników danej społeczności terytorialnej, subrejonów, pracowników danego działu, punktów terenowych.

Struktura nieformalna spełnia najczęściej w OPS następujące role:

- kontroluje zachowania pracowników socjalnych i ich postawy,
- pobudza inicjatywę i samodzielność myślenia,
- uruchamia/powoduje szybszy przepływ informacji,
- tworzy sieć wsparcia koleżeńskiego,
- umożliwia wyrażenie stosunków osobistych.

Grupa nie ma szans na wspólną pracę, jeżeli nie ma wyznaczonego celu. To **cele spajają grupę i budują jej spójność na każdym etapie pracy**. Cele mogą być:

- ogólne (charakterystyczne dla danej grupy pracowników socjalnych, np. pracownicy poszczególnych działów w OPS),
- indywidualne (reprezentowane przez poszczególnych pracowników).

Wnoszone do grupy cele indywidualne mogą mieć charakter świadomy (np. chęć zdobycia/poszerzenia wiedzy), niekiedy jednak bywają nieuświadomione (np. zaspokojenie potrzeby akceptacji, przynależności, wzmocnienie poczucia własnej wartości, pozbycie się poczucia dyskomfortu płynącego z kontaktu z roszczeniowym klientem). Realizacja zadań w formule grupowej i przy wsparciu grupy przynosi dodatkowe, pozytywne efekty.

Grupy zadaniowe

Grupy zadaniowe powołuje się do realizacji nowych lub niestandardowych zadań, wymagających współpracy i wiedzy fachowej. Grupa zadaniowa to wyodrębniony ze struktury instytucji zespół, składający się z ludzi przydzielonych do realizacji danego przedsięwzięcia. Co istotne, w zespole współpracują ze sobą osoby zarówno z organizacji macierzystej, jak i z innych instytucji – w zależności od specyfiki i wymagań zadania.

Efektywny zespół zadaniowy

- ustala cele możliwe do zrealizowania,
- wykorzystuje wszystkie swoje zasoby w sposób efektywny i nowatorski,
- przygotowuje wiele różnych wariantów działania, w miarę potrzeby elastycznie stosuje doraźne strategie,
- sprawdza osiągnięte postępy,
- członkowie ufają sobie wzajemnie, wierzą w powodzenie na podstawie realistycznej oceny faktów,
- są wrażliwi na relacje interpersonalne, potrafią układać konstruktywnie stosunki z innymi.

Najważniejsze efekty związane z działaniem w grupie to:

- EFEKT SYNERGII – wspólny wysiłek grupy pozwala na generowanie szerszej gamy pomysłów i informacji niż suma jednostek z osobna.
- EFEKT KULI ŚNIEGOWEJ – komentarze jednych uczestników grupy wywołują odpowiedzi innych, a to wywołuje reakcję łańcuchową i wciąga innych uczestników do dyskusji, powodując większą ilość generowanych informacji i pomysłów, np. co do rozwiązania trudnej sytuacji osoby, rodziny.
- EFEKT STYMULACJI – grupa wyzwala większą motywację i entuzjazm do wykonywania danego zadania przez każdego członka grupy z osobna.
- EFEKT BEZPIECZEŃSTWA – uczestnicy grupy mają większe poczucie bezpieczeństwa, co sprzyja bardziej śmiało ujawnianiu własnych rzeczywistych motywów i opinii. W dyskusji grupowej jednostki częściej tracą samokontrolę nad treścią własnych sądów niż w wypowiedziach indywidualnych (w tym przypadku to korzystna sytuacja).
- EFEKT SPONTANICZNOŚCI – wypowiedzi uczestników grupy są z reguły bardziej naturalne i spontaniczne, niż wypowiedzi indywidualne.

W działaniu grupy zadaniowej należy pamiętać o trzech rodzajach wykonywanych zadań:

- zadania produkcyjne, w przypadku których konieczne jest opracowanie produktu końcowego, np. napisanie wraz z klientem jego CV,
- zadania dyskusyjne, w przypadku których trudno przewidzieć efekt końcowy, np. gdy grupa podejmuje dyskusję na jakiś temat (choćby możliwości aktywizacji młodych kobiet po okresie sprawowanej opieki nad dziećmi i nie zawsze grupa może dojść do porozumienia, wypracowując wspólne wnioski),
- zadania polegające na rozwiązywaniu problemów, kiedy dana grupa zajmuje się ściśle określonym działaniem w celu np. sporządzenia raportu na temat sytuacji młodych matek powracających na rynek pracy. W tym przypadku określony jest efekt końcowy działania grupy, który nie jest konkretnym wytworem materialnym, lecz mieści się w sferze idei.

Grupy zadaniowe są jednym z najbardziej efektywnych, elastycznych oraz uniwersalnych wzorców rozwiązywania złożonych, niestandardowych i trudnych problemów. Z powodzeniem mogą być zatem wykorzystywane niemal w każdym obszarze funkcjonowania ośrodka.

Grupy innowacyjne

Innowacja to z założenia wszelka korzystna zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca postęp w stosunku do stanu istniejącego, powstała w organizacji lub poza nią, będąca odpowiedzią na sygnalizowane potrzeby lub zaspokajająca potrzeby dotychczas nieujawnione¹. Innowacja jest zatem tworzeniem i testowaniem nowych rozwiązań lub usprawnianiem już istniejących, przy jednoczesnej dbałości o ich optymalizację, zgodnie z myślą „więcej za mniej”.

W praktyce grupy innowacyjne są grupami zadaniowymi, wyspecjalizowanymi w tworzeniu, wypracowaniu i często wdrażaniu oddolnych rozwiązań, mających cechy innowacji. Grupy innowacyjne są swego rodzaju inkubatorami nowych pomysłów. W jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej grupy innowacyjne powstają zwykle w ramach działów metodycznych lub działów zajmujących się tworzeniem projektów społecznych. W mniejszych ośrodkach pracownicy socjalni inicjują grupy innowacyjne na przykład na potrzeby stworzenia koncepcji projektu socjalnego. **Grupy innowacyjne są naturalną przestrzenią do wypracowywania pomysłów na koprodukcję usług społecznych**, np. w ramach współpracy z rodzinami lub organizacjami pozarządowymi. Grupy innowacyjne korzystają z bogactwa kompetencji ich członków. Inicjatorzy grup innowacyjnych mogą zasięgnąć rady doświadczonych doradców z różnych dziedzin, np. osób pracujących z daną grupą, osób zależnych, specjalistów od rozwiązań prawnych, projektantów, itd. Mają możliwość także skorzystać ze wsparcia specjalistów-badaczy, którzy mogą pomóc w diagnozie potrzeb potencjalnych odbiorców innowacji.

Superwizje koleżeńskie

Superwizja koleżeńska to proces, w którym praktycy pomagają sobie wzajemnie, czerpiąc wiedzę ze swoich umiejętności zawodowych w celu skutecznego i profesjonalnego świadczenia usług. W superwizji koleżeńskiej szczególne znaczenie przypisuje się wzajemnej pomocy opartej na informacji zwrotnej, zaangażowaniu innych

¹ A. FRANCIK: *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*. Wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2003, s. 42.

osób w dyskusję, dzieleniu się wiedzą, doświadczeniem i uczuciami, a także wzajemnemu udzielaniu sobie wsparcia. W superwizji koleżeńskiej nie ma lidera – ten rodzaj superwizji nie ma hierarchii, siły pomiędzy uczestników rozkładają się w miarę równo. Relacja ta ma charakter współpracy, a jej celem jest wspólny rozwój. Dodatkowo można wyróżnić takie czynniki superwizji koleżeńskiej, jak:

- równość – wszyscy uczestnicy mają równy status, niezależnie od stażu czy stanowiska,
- wspierająca kultura grupowa –w grupie panuje atmosfera wsparcia, pracownik może swobodnie wypowiadać się na temat popełnionych błędów bez oceniania oraz rywalizacji,
- struktura oparta o zasadę udzielania informacji zwrotnej – tworzy bezpieczną atmosferę.

Korzyści płynące z superwizji koleżeńskiej to przede wszystkim: większy dostęp i częstotliwość superwizji, wzajemne uczenie się poprzez wymianę doświadczeń, większe umiejętności i odpowiedzialność za samoocenę oraz mniejsza zależność od superwizorów zewnętrznych.

Warunki skutecznej superwizji koleżeńskiej:

- konkretny termin i miejsce spotkania,
- określony cel spotkania,
- planowość i cykliczność spotkań,
- koncentracja na rozwiązaniu konkretnych problemów,
- spotkanie grupy zadaniowej – stały zespół,
- ograniczona liczba uczestników (do 8 osób),
- podobny zakres doświadczenia uczestników,
- zawarcie kontraktu (ustalenie zasad),
- unikanie uczestnictwa osób skonfliktowanych.

Superwizje pracy socjalnej i socjalno-wychowawczej prowadzone przez superwizora zewnętrznego

Superwizja to narzędzie dla pracowników pomagające w zwiększeniu efektywności pracy i doskonaleniu zawodowym. Zapewnia możliwość przedyskutowania problemów, planów i strategii, pełni funkcję edukacyjno-informacyjną, stwarza możliwość podnoszenia świadomości oraz kompetencji zawodowych, a także pełni funkcję wspierającą (pomoc w wyrażaniu i radzeniu sobie z emocjami, dotyczącymi własnej pracy, rozmowy na temat satysfakcji z pracy, osiągnięć). Możemy mówić o:

- **superwizji indywidualnej** – to relacja dwuosobowa budowana w trakcie regularnych kontaktów (superwizor i superwizowany). Jest to proces polegający na doskonaleniu warsztatu pracy i osobistych kompetencji osoby superwizującej się, poprzez stworzenie jej przestrzeni na osobistą refleksję i możliwość spojrzenia z meta poziomu na własną pracę i zaangażowanie w relację z klientami czy współpracownikami. Superwizja indywidualna może być prowadzona w sposób:
 - bezpośredni, uczestniczący – polega na obecności superwizora w trakcie pracy z klientem,
 - pośredni, następczy – superwizor nie jest obecny w pracy z klientem, analizie trudności towarzyszy przegląd dokumentacji lub superwizja sesji pracy z klientem nagranej np. na wideo;
- **superwizji grupowej** – to swoista minispoleczność osób uczących się, której członkowie mogą korzystać z nagromadzonej mądrości grupy. Prowadzący tę formę wsparcia superwizor odpowiedzialny jest za edukację, wsparcie i zarządzanie procesem grupowym oraz wykorzystanie go w sposób celowy;

- **superwizji w programach i projektach** – jest ona organizowana jako superwizja indywidualna następcza lub uczestnicząca oraz jako superwizja grupowa następcza. Może dotyczyć zarówno aspektów metodycznego działania pracownika socjalnego podejmowanych wobec uczestnika programu czy projektu, jak i samego programu czy projektu – np. etapów, celów czy ewaluacji. W superwizjach programów i projektów ich uczestnikami są wszystkie osoby, które współpracują z pracownikami socjalnymi w ich ramach, przede wszystkim specjaliści i eksperci, ale także osoby spoza ośrodka, np. członkowie organizacji pozarządowych.

Z punktu widzenia poprawy wewnętrznej współpracy w OPS, superwizje **powinny być systemowo zaplanowaną formą wsparcia pracowników w jednostkach organizacyjnych pomocy społecznej**, ponieważ:

- aktywizują zespół pracowników do doskonalenia metod pracy, stosowania nowych rozwiązań (metod, technik i narzędzi) dla osiągnięcia pozytywnych zmian sytuacji osoby, rodziny, grupy i społeczności,
- podnoszą skuteczność pracy zespołowej pracowników,
- motywują pracowników do planowania w pracy, a w szczególności do stosowania takich narzędzi jak kontrakt, plan, projekt,
- stwarzają pracownikom warunki do samokształcenia i doskonalenia warsztatu pracy poprzez wymianę doświadczeń,
- umacniają integrację zespołu pracowników, dają im poczucie bezpieczeństwa i wsparcia w grupie,
- wspierają komunikację w zespole pracowników, a także między pracownikami a kadrami kierowniczą,
- zapobiegają i przeciwdziałają wypaleniu zawodowemu.

Zespoły konsultacyjne i konsultacje indywidualne

Zespół konsultacyjny jest grupową metodą wsparcia zawodowego pracowników socjalnych i osób zarządzających w realizacji standardów pracy socjalnej z osobami i rodzinami. Pozwala łączyć kompetencje doświadczonych pracowników socjalnych ze spojrzeniem młodej kadry i nowo zatrudnionych pracowników socjalnych. Zespół konsultacyjny jest miejscem tworzenia dialogu, partnerstwa i współpracy pomiędzy pracownikami ośrodka. Jest także miejscem podnoszenia wiedzy i trenowania umiejętności istotnych w pracy socjalnej z osobami, rodzinami oraz grupami społecznymi.

Charakterystyczną cechą zespołów konsultacyjnych jest koncentrowanie się na próbie rozwiązania danej trudności, z którą mierzy się osoba, rodzina lub grupa. Praca zespołowa stwarza możliwość dokonania głębszej analizy oraz skonfrontowania opinii.

W ramach MODELU Kooperacji 3 D zespoły konsultacyjne zyskują nowy, skuteczniejszy wymiar, gdyż zakładają współuczestnictwo w spotkaniach zespołów specjalistów spoza ośrodka.

Indywidualny wymiar zespołów wyraża się **w konsultacjach indywidualnych**, podczas których pracownik socjalny analizuje i planuje pracę socjalną z osobą lub rodziną w kontakcie z innym specjalistą, pracującym w ośrodku, np. z konsultantem ds. uzależnień, pedagogiem, psychologiem lub prawnikiem.

Wizyty studyjne

Wizyta studyjna to rodzaj szkolenia wyjazdowego w celu poznania metod pracy danej organizacji. To zwykle jedno-, dwudniowe spotkanie specjalistów jednej instytucji, pracujących na co dzień w podobnych obszarach zawodowych, zorganizowane z inicjatywy jednej z tych instytucji. Głównym zadaniem wizyt studyjnych jest:

- prezentacja działań instytucji, wymiana doświadczeń i skutecznych wzorców postępowania specjalistów,
- w ramach wymiany doświadczeń zainspirowanie do spojrzenia z innej perspektywy na działalność instytucji,
- w efekcie – zwiększenie innowacyjności, kreatywności i poprawa jakości oraz skuteczności działań specjalistów uczestniczących w wizycie studyjnej.

Wizyty studyjne organizuje się zwykle w instytucjach lub organizacjach, mających duże doświadczenie i mogących pochwalić się sukcesami na danym polu. Spotkania specjalistów w ramach wizyt studyjnych mają charakter formalny (moderowana dyskusja, wykłady) oraz nieformalny (rozmowy kularowe, integracja przedstawicieli instytucji). W MODELU Kooperacji 3D, szczególnie w fazie przygotowania do wdrażania działań, **wizyty studyjne oraz grupy wymiany doświadczeń (GWP) są szczególnie rekomendowanymi formami aktywności pracowników** z uwagi na ich duży walor edukacyjny i motywacyjny.

Coaching

Coaching najczęściej rozumiany jest na trzy sposoby. Po pierwsze, jako filozofia zarządzania i styl funkcjonowania menedżera. Po drugie bywa utożsamiany z zestawem umiejętności i kompetencji pracowniczych, niezbędnych do wspierania podwładnych i współpracowników, "coachowania" ich. W trzecim znaczeniu określany jest, jako kompleksowe podejście, służące wspieraniu rozwoju jednostki przez zastosowanie szeregu różnorodnych technik, zwiększenie efektywności wykorzystania jej potencjału i umiejętności, a przez to doskonalenie działania. *Coaching* może pomóc w dostrzeżeniu niezadawalających rezultatów, identyfikacji przyczyn ich występowania i określeniu niezbędnych zmian.

W pomocy społecznej *coaching* może być stosowany w trzech obszarach:

- w zarządzaniu organizacją i motywowaniu pracowników (adresowany do kadry zarządzającej OPS) – zagadnienia poruszane w tym obszarze skupiają się na metodach samorozwoju, założeniach i standardach pracy coachingowej, budowaniu skutecznego rozwoju organizacji i tworzeniu efektywnych zespołów zadaniowych, a także wyznaczaniu celów, planowaniu i monitorowaniu działań organizacji i jej części składowych,
- jako narzędzie pracy z osobą/rodziną (pracownicy socjalni) – prowadzenie *coachingu* to wyznaczanie celów i planów działania klienta i jego rodziny, monitorowanie postępów i ocena rezultatów, doskonalenie kompetencji jednostkowych i grupowych,
- jako narzędzie wspomagające samorozwój i wsparcie zawodowe pracowników – adresowany jest zarówno do nowych pracowników (*coaching* adaptacyjny, pomoc w realizacji wyznaczanych zadań), jak i kadry o dłuższym stażu zawodowym, gotowej na zmianę i doskonalenie warsztatu pracy (*coaching* indywidualny lub zespołowy).

Mentoring to współdziałanie osoby doświadczonej w danej dziedzinie z mniej doświadczoną, która potrzebuje dla lepszego zrozumienia swojej sytuacji wspólnej analizy dotychczasowej i przyszłej działalności. Doświadczenie mentora służy jako przewodnik dla mniej doświadczonego adepta w wyborze sposobów działania. Mentor, w ramach swojej działalności nie trenuje, ale objaśnia zjawiska, inspirując do samodzielnego poszukiwania rozwiązań. Mentoring nie określa czasu zmian ani nie wyznacza ostrych ram czasowych. Jest wykorzystywany w adaptacji zawodowej oraz w związku z promocją na wyższe stanowiska. Mentor pomaga podopiecznemu: stworzyć wizję zmiany, wyjaśnić i ustalić cele, opracować strategię działania, stworzyć realistyczne i osiągalne cele kariery zawodowej.

Do obowiązków podopiecznego należy: wyrażenie zgody na naukę i zbudowanie relacji z mentorem, omawianie z mentorem swoich pomysłów, celów, aspiracji i planów działania, przygotowanie indywidualnego planu rozwoju i przyjęcie odpowiedzialności za jego realizację, wyrażanie gotowości przeanalizowania problemów rozwojowych i uwag formułowanych przez mentora oraz praca z mentorem na wszystkich dostępnych poziomach.

W sytuacji, gdy działania mentora wpisane są jako stała procedura w działania organizacji, stosuje się praktykę kontraktu pomiędzy mentorem a jego podopiecznym, określającego obszar problemowy, długość kontraktu, wzajemne prawa i obowiązki oraz planowany rezultat satysfakcjonujący podopiecznego.

W ośrodku pomocy społecznej działania mentora mogą mieć dwie formy:

- w pierwszej funkcję mentora pełnią najczęściej doświadczeni pracownicy o znaczącym autorytecie i wysokim poziomie etycznym. Ich rolą jest **wprowadzenie nowego pracownika do organizacji**, czyli pomoc w adaptacji społeczno-zawodowej. Działania te mają wymiar zawodowy – zapoznanie się z treścią i warunkami pracy, jej podziałem i organizacją oraz społeczny – akceptacja norm i zasad współpracy w zespole, stylu kierowania i kontaktów oraz misji i podstawowych wartości, którymi kieruje się organizacja. Do zadań mentora nowoprzyjętego pracownika należy: zapoznanie go z otoczeniem stanowiska pracy, ułatwienie nawiązania kontaktów ze współpracownikami, fachowe wprowadzenie w zadania, skłanianie do samodzielnego myślenia i działania, zachęcanie do inicjatywy, a także pomoc w sytuacjach kryzysowych;
- w drugiej mentoring jest **cyklicznym wsparciem specjalistycznym**, zmierzającym do rozwiązania problemu pracownika w realizacji konkretnego zadania czy sytuacji.

Coaching jest dobrym rozwiązaniem, gdy potrzebna jest refleksja nad określonym problemem, dokonanie wizualizacji, stworzenie listy pomysłów i wybór najtrafniejszego oraz rozpoczęcie jego realizacji w określonym czasie. Opisanie go i zaprezentowanie podczas rozmowy z coachem pozwoli na wydobywanie i przygotowanie planu.

Mentoring jest dobrym rozwiązaniem w sytuacji, gdy potrzebna jest rada osoby doświadczonej w danym zakresie, która podzieli się swoimi opiniami, wesprze i powie co myśli o pomysłach pracownika, bazując na własnym doświadczeniu.