



Co-funded by
the European Union



CREASSE

**GYAKORLATI KÉZIKÖNYV: „HOGYAN
VEZESSÜNK ÖSSZETETT VÁLLALKOZÓI
TEVÉKENYSÉGET: A TÁRSADALMI
MODERÁTOR SZEREPE”**

**ÚTMUTATÓ A MENTORÁLÁS ÉS
COACHING TEVÉKENYSÉGEK
MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ**

TARTALOMJEGYZÉK



Útmutató a mentorálási és coaching tevékenységek megvalósításához	1
• Rövid összefoglaló	1
• A Modul célkitűzései	1
• Ellenőrzőlista	2
• Tananyag	3
• Példák	6
• Végző ellenőrzőlista	11
• Reflexiós gyakorlat	12
• További források és ajánlott irodalom	13



ÚTMUTATÓ A MENTORÁLÁSI ÉS COACHING TEVÉKENYSÉGEK MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ

Rövid összefoglaló

Ez a modul felvértezi a hallgatókat azokkal a gyakorlati készségekkel és ismeretekkel, amelyek szükségesek a kifejezetten társadalmi és szolidaritási vállalkozók számára testreszabott mentorálási és coaching tevékenységek megvalósításához. A modul elvégzése után a résztvevők jártasak lesznek az egyének és szervezetek által tapasztalt egyedi kihívások és lehetőségek azonosításában, és megtanulják, hogyan kell mentorprogramokat lebonyolítani. Továbbá a modul mélyebben belemerül a hatékony coaching gyakorlatokba, lehetővé téve a hallgatók számára, hogy megértsék, hogyan irányítsák a vállalkozókat a problémamegoldásban, a stratégiai tervezésben és a személyes fejlődésben.

A modul célkitűzései

A modul konkrét tanulási eredményei a következők:

- **Kapacitásépítés a hatás skálázására és megismétlésére:**

Segítségnyújtás a vállalkozóknak stratégiák kidolgozásában a hatókörük és hatásuk bővítésére, biztosítva kezdeményezéseik hosszú távú fenntarthatóságát és növekedését.

- **Problémamegoldás és döntéshozatal elősegítése:** Strukturált megközelítés biztosítása a kihívások azonosításához, a megoldások feltárásához és a társadalmi küldetésükkel összhangban lévő, megalapozott döntések meghozatalához.
- **Tanulást elősegítő környezet kialakítása:** Olyan terek létrehozása, ahol a vállalkozók megoszthatják tapasztalataikat, tanulhatnak egymás sikereiből és kudarcaiból, és kollektív támogatást építhetnek ki.
- **Személyes fejlődés és jóllét előmozdítása:** Támogatás nyújtása a vállalkozóknak a stressz kezelésében, a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtésében, valamint az önismeret és az érzelmi intelligencia fejlesztésében.

Ellenőrzőlista

- Ez egy ellenőrzőlista a képzési modul tanulmányozására és megvalósítására felkészülő facilitátorok számára.
- - Értse meg a mentor szerepét (útmutatás, támogatás, tudásmegosztás) a coach szerepével szemben (önismeret elősegítése, a feltételezések megkérdőjelezése, az elszámoltathatóság elősegítése).
- - Értse a mentorálási kapcsolat főbb szakaszait (kezdeményezés, gondozás, lezárás), az aktív hallgatási technikákat és a hatékony visszajelzésadást.
- Értse meg a mentorálás és a coaching tervezett tevékenységeinek célját és mechanizmusát (pl. szerepjátékok, csoportos megbeszélések, esettanulmány-elemzések, gyakorlati feladatok).
- Tudja, hogyan kell elmagyarázni az utasításokat, forgatókönyveket felállítani, kezelni a csoportdinamikát, és hogyan kell levezetni az egyes tevékenységekhez kapcsolódó kibeszélést.

- Értsd meg, hogy az SSE kezdeményezések sajátos kihívásokkal és lehetőségekkel néznek szembe
- Ismerjen meg néhány konkrét példát a sikeres SSE mentorálási vagy coaching beavatkozásokra, amelyeket útmutatással sikerült leküzdeni.
- Hogy megerősíthessük a tanterem berendezését, a technológiai követelményeket (projektor, internet, együttműködési eszközök online oktatás esetén), valamint a szükséges szüneteket vagy időbeli módosításokat.

Tanulási tartalom

Miért érdemes mentorálni és coachingolni az SSE vállalkozásokban?

A vállalkozás egy kihívásokkal teli és gyakran magányos út. A mentorálás és a coaching ülések egyaránt nagyon fontosak a vállalkozók számára minden területen, de különösen nagy jelentőséggel bírnak a szociális és szolidaritási gazdaságban (SSE) dolgozók számára.

A mentorálás a személyes és szakmai fejlődés egy olyan folyamata, amelynek során egy tapasztaltabb személy, akit mentornak neveznek, irányítja és támogatja a kevésbé tapasztalt embereket, akiket mentoráltaknak neveznek, a fejlődésükben. A mentorálás bizalmi és kölcsönös tanulási kapcsolaton alapul, ahol a mentorok megosztják tudásukat, készségeiket és tapasztalataikat, hogy segítsék a mentoráltakat a bennük rejlő lehetőségek kibontakoztatásában.

A coaching egy személyre szabott kísérő folyamat, amelynek célja, hogy segítsen az embereknek elérni céljaikat, mind személyesen, mind szakmailag. A coach, aki egy szakember, aki ezt a folyamatot vezeti, különféle eszközöket és technikákat használ, hogy segítsen az ügyfeleknek céljaik azonosításában, az akadályok leküzdésében és új készségek fejlesztésében.

A mentorok és coachok külső nézőpontot nyújthatnak, segíthetnek a vakfoltok azonosításában, a feltételezések megkérdőjelezésében, és alternatív megoldásokat vagy stratégiákat kínálhatnak.

Valójában mind a mentorálás, mind a coaching segít a vállalkozóknak a termék- vagy szolgáltatási alapismereteiken túlmutató kritikus készségek fejlesztésében. Ide tartozik a vezetés, a kommunikáció, a tárgyalás, a pénzügyi menedzsment, a stratégiai tervezés és a problémamegoldás.

A coaching és a mentorálás közötti fő különbség a fókuszukban és az időtartamukban rejlik. A coaching konkrét készségek fejlesztésére összpontosít, hogy konkrét rövid távú célokat érjenek el, míg a mentorálás hosszú távú támogatást jelent, amely a mentor tapasztalatára és tudására épül, a mentorált személyes és szakmai fejlődése érdekében.

Konkrét esetünkben az SSE-vállalkozások egyedi kihívásokkal és összetettségekkel szembesülnek, amelyek a mentorálást és a coachingot még fontosabbá teszik! Az SSE-vállalkozások kollektív kezdeményezések, ezért a részvételen alapuló döntéshozatalban, a konfliktuskezelésben és a kollektív munkaszervezésben kell részt venniük, mivel a csapatmunka az ilyen jellegű formulák egyik lényege.

Hogyan támogathatják a coachok és mentorok az SSE vállalkozókat?

Az SSE vállalkozóknak meg kell találniuk a kényes egyensúlyt a pénzügyi fenntarthatóság elérése és a társadalmi, valamint környezeti hatásuk maximalizálása között. Az ezen a területen tapasztalattal rendelkező mentorok és coachok segíthetnek nekik integrálni ezeket a célokat, olyan robusztus üzleti modelleket kidolgozni, amelyek mindkettőt prioritásként kezelik, és elkerülni a küldetésbeli eltéréseket.

A hagyományos vállalkozásokkal ellentétben az SSE-vállalkozások gyakran többféle finanszírozási forrásra támaszkodnak, beleértve a támogatásokat, a hatásbefektetéseket és a közösségi alapú finanszírozást. A mentorok és coachok segíthetnek nekik megérteni és elérni ezeket a sokszínű pénzügyi forrásokat, segítve őket abban, hogy társadalmi értéküket megfogalmazzák a hatásbefektetőknek.

Az SSE-vállalkozások jogi és szabályozási környezete bonyolult lehet, és régióként jelentősen eltérhet. Szakosodott mentorok útmutatást nyújthatnak a jogi struktúrákkal (szövetkezetek, kölcsönösök stb.) és a megfeleléssel kapcsolatban.

Továbbá egy SSE-vállalkozás méretezésének növekedése gyakran a hatás, nem csak a profit növelését jelenti. A mentorok segíthetnek a vállalkozóknak stratégiák kidolgozásában a hatókörük bővítésére, miközben megőrzik alapvető értékeiket és társadalmi küldetésüket, potenciálisan replikáció, franchise vagy együttműködési modellek révén. A mentorok és coachok támogatást nyújthatnak a reziliencia fejlesztésében, az etikai dilemmák kezelésében, valamint a szervezeteiken belüli integritás és átláthatóság kultúrájának előmozdításában.

Az SSE vállalkozók egyedülálló környezetben működnek, ahol küldetésük, értékeik és üzleti modelljük elválaszthatatlanul összekapcsolódnak. A coaching és a mentorálás személyre szabott támogatást nyújthat ahhoz, hogy ne csak vállalkozásként, hanem a pozitív társadalmi és környezeti változások erőteljes előmozdítóiként is sikeresek legyenek.

A sikeres mentorálási és coaching folyamat néhány kulcsfontosságú szempontja a következő:

- Hatékony kommunikáció kialakítása a mentorok és a mentoráltak között, valamint közös megegyezés az elvárásokról

- Szervezés és tervezés a kezdeti célkitűzéseknek megfelelően
- Kísérő, meghallgató és profizmussal teli viselkedés
- Elemzés és cselekvés ösztönzése
- Fejlesztendő területek azonosítása és javaslattétele.

Példák

Tevékenységpélda: „A fenntartható finanszírozás kihívása”

A következő példa gyakorlati csoportos megbeszéléseket és szerepjátékokat ötvöz, hogy közvetlenül kezeljen egy kritikus üzleti éleslátással kapcsolatos kihívást (nevezetesen a finanszírozáshoz való hozzáférést) az SSE vállalkozók számára, biztonságos teret biztosítva a gyakorláshoz és a visszajelzéshez.

Képzeljünk el egy csoport szociális és szociális vállalkozót, akik közül néhányan közösségi kerti projektet, néhányan körforgásos gazdaságú textilműhelyt, harmadik pedig egy társadalmi vállalkozási kávézót működtetnek. Ennek a foglalkozásnak a célja, hogy segítsen a vállalkozóknak diverzifikálni a finanszírozásukat, és jobban megfogalmazni pénzügyi szükségleteiket és társadalmi értéküket.

1. Jégtörő és a terep előkészítése (10 perc):

Technika: Gyors „egyeztetés”, amelyben minden vállalkozót megkérünk, hogy osszon meg egy aktuális finanszírozási kihívást, amellyel szembesül.

Moderátor szerepe: Aktívan figyeljen, azonosítsa a közös témákat, és ismerje el a közös nehézségeket. Röviden fogalmazza meg a foglalkozás célját: a különböző finanszírozási lehetőségek feltárása.



2. Csoportbeszélgetés: „A finanszírozási források feltárása” (30 perc):

Technika: Strukturált ötletelés és tapasztalattmegosztás.

Téma: „Milyen tipikus finanszírozási források állnak rendelkezésre a vállalkozásaink típusai számára?” (Kezdeti ötletelés).

„Kinek sikerült itt nem támogatási finanszírozáshoz jutnia (pl. közösségi finanszírozás, közösségi részvények, hatásbefektetés, etikus kölcsönök, bevételt generáló tevékenységek)?”

Moderátor szerepe: Moderálja a vitát, biztosítva, hogy mindenki hozzászóljon. Mutasson be új, a szociális és szociálszociális gazdasághoz (SSE) kapcsolódó finanszírozási modelleket (pl. türelmes tőke, kevert finanszírozás). Kérdezze meg a feltételezéseket, és ösztönözze a pénzügyi fenntarthatósággal kapcsolatos mélyebb gondolkodást. Használjon táblát vagy flipchartot a főbb ötletek és finanszírozási típusok rögzítésére.

3. Szerepjáték: „Prezentáció a hatékony befektetésért” (30 perc):

Technika: Páros szerepjáték konstruktív visszajelzéssel.

Forgatókönyv: Az egyik vállalkozó egy SSE alapítót alakít, aki hatásbefektetést keres a növekedéshez, míg a másik egy „hatásbefektető”, aki feltáró kérdéseket tesz fel.

Utasítás:

1. kör (15 perc): Minden pár 5 percet kap a „pitch”-re és 10 percet a befektetői kérdésekre. Összpontosítsatok arra, hogy a vállalkozó mennyire jól fogalmazza meg társadalmi hatását a pénzügyi modellje mellett.

Szerepcsere (15 perc): A „befektetőből” „vállalkozó” lesz, és fordítva.

Kibeszélés (15 perc): Hívd vissza az egész csoportot.



Moderátor szerepe: Szerepjáték előtt: Készítsen egy rövid ellenőrzőlistát egy meggyőző hatásbefektetési prezentációhoz (pl. probléma, megoldás, hatásmutatók, csapat, pénzügyi kérdés, kilépési stratégia). Hangsúlyozza, hogy a hatásbefektetők mind a befektetés megtérülését, mind a hatás megtérülését keresik.

Szerepjáték közben: Párokban körözve tegyetek halk javaslatokat vagy pontosításokat.

Szerepjáték után: Vezess egy csoportos kibeszélést a következőkkel:

- „Mit talált a legnagyobb kihívásnak egy impact befektetési cégnek való bemutatkozás során?”
- „Melyek voltak a leghatékonyabb kérdések, amiket a »befektető« feltett?”
- „Hogyan fogalmazta meg pénzügyi szempontból a társadalmi hatását, vagy fordítva?”

4. Akciótervezés és egymás közötti elszámoltathatóság (15 perc):

Technika: Egyéni reflexió és elkötelezettség.

Feladat: Minden vállalkozó meghatároz 1-2 konkrét lépést, amit a következő hónapban megtesz egy új finanszírozási forrás feltárása vagy a prezentációja finomítása érdekében.

Moderátor szerepe: Ösztönözni kell a konkrét, mérhető, elérhető, releváns és időhöz kötött (SMART) célok kitűzését. Levezetni egy rövid „elszámoltathatósági partner” párosítást, ahol a vállalkozók megosztják egymással a cselekvési lépéseiket.

Tevékenységpélda: Közös alkotás gyakorlat SSE vállalkozások számára

A közös alkotási tevékenységek célja a kortársak közötti együttműködés elősegítése, a célcsoport sokszínű szakértelmének kiaknázása, valamint a tanulás fokozása azáltal, hogy több érdekelt felet vonnak be az SSE-vállalkozások innovatív és gyakorlati megoldásainak kidolgozásába.

Ezek a tevékenységek ösztönzik a közös felelősségvállalást és a kreativitást, és lehetővé teszik a résztvevők számára, hogy technikai ismereteket szerezzenek. A közös alkotási gyakorlatok kulcsfontosságú aspektusai a következők:

Együttműködés: A közös alkotás a kollégák és a különböző érdekelt felek aktív együttműködését jelenti a tervezési folyamat során.

Befogadás: A közös alkotás célja a különböző nézőpontok bevonása.

Iteratív folyamat: A közös tervezés gyakran iteratív megközelítést foglal magában, több visszajelzési és finomítási körrel. A résztvevők visszajelzést adnak, amely a terv további iterációihoz nyújt tájékoztatást.

Megosztott tulajdonjog: Minden résztvevő osztozik az eredmény tulajdonjogán.

Példa: „A Mission kontra Margin kihívás”

Ez a gyakorlat egy tömör, vizuális módszert kínál egy szociális és szociális vállalkozó számára a pénzügyi fenntarthatóság és a társadalmi hatás megértésének és egyensúlyának megteremtéséhez. Ideális egyéni mentorálási ülésekhez vagy egy közös kihívással küzdő kiscsoportos megbeszélésekhez.

Forgatókönyv

Sam, aki egy veszélyeztetett fiatalokat foglalkoztató szociális vállalkozásként működő kávézót üzemeltet, gyakori dilemmával néz szembe: megfizethető árakat kell fenntartani a közösségi hozzáférésért (társadalmi hatás) vagy elegendő profitot kell termelni a képzésbe való befektetéshez és a működési költségek fedezéséhez (pénzügyi fenntarthatóság).

Lépések A terep előkészítése: A mentor bemutatja a küldetés és a haszonkulcs egyensúlyozásának kihívását. Sam, a vállalkozó röviden elmagyarázza jelenlegi nehézségeit, kifejtve, hogy a társadalmi juttatásokért járó alacsony árak fenntartása hogyan befolyásolja pénzügyi életképességüket.

Jelenlegi pozíció feltérképezése: A vállalkozó egy egyszerű 2x2-es mátrixot rajzol. A vízszintes tengelyen a „Pénzügyi haszonkulcs” (alacsonytól a magasig), a függőleges tengelyen pedig a „Társadalmi hatás” (alacsonytól a magasig) felirat szerepel. A vállalkozó ezután egy pontot helyez a mátrixra, amely a jelenlegi átlagos üzleti tevékenységét jelöli, valószínűleg az „Alacsony haszonkulcs, nagy hatás” negyedbe esve.

Ötletelés és alternatívák feltérképezése: A mentor arra ösztönzi a vállalkozót, hogy ötleteljen alternatív termékeket, szolgáltatásokat vagy árképzési stratégiákat. Minden ötlethez a vállalkozó egy új pontot helyezhet el a mátrixon, megbecsülve annak potenciális pozícióját a várható pénzügyi haszonkulcs és társadalmi hatás alapján.

Három példa:

Prémium catering szolgáltatások vállalkozásoknak: Magasabb haszonkulcs, nagy hatás (strukturált képzést és jövedelmet biztosít fiatalok számára).

Irodai kávé házhozszállítási előfizetés (társadalmilag árazott): Magas haszonkulcs, nagy hatás (a vállalkozások többet fizetnek társadalmi küldetésük miatt).

Márkás áruk (pl. pólók): Alacsonyabb hatás, magas haszonkulcs (stabilizálja a pénzügyeket, de kevesebb közvetlen társadalmi szolgálatot nyújt).

Elemzés és betekintés generálása: A facilitátor végigvezeti a vállalkozót a kitöltött mátrix elemzésén. A vizuális ábrázolás kiemeli, hogy a kizárólag az „alacsony haszonkulcsú, nagy hatású” kvadránsban való működés nem az egyetlen út. Tisztázza a „Magas haszonkulcsú, nagy hatású” kvadránsba tartozó ajánlatok feltárásának lehetőségeit, bemutatva, hogy a profit és a cél kölcsönösen erősíthetik egymást.

A vállalkozó betekintést nyer a tevékenységek stratégiai diverzifikálásába az általános egyensúly elérése érdekében, ahelyett, hogy állandó kompromisszumokat kötne.

Cselekvési kötelezettségvállalás: A vállalkozó a megszerzett információk alapján 1-2 konkrét, megvalósítható lépést határoz meg. Például Sam elkötelezheti magát egy vállalati catering szolgáltatásokra vonatkozó javaslat kidolgozása vagy egy előfizetési modell megvizsgálása mellett, konkrétan kiemelve, hogy ezek a magasabb haszonkulcsú tevékenységek hogyan támogatják közvetlenül társadalmi küldetését.

Végső ellenőrzőlista

A modul elvégzése után képesnek kell lennie a következőkre:

- reflektáljanak a segítői szerepükre – a pusztán előadások helyett felhatalmazni, irányítani és biztonságos tanulási teret teremteni.
- együttműködő légkört teremteni, és a modul során végig alkalmazkodni a csoport igényeihez.
- megérteni, hogy mikor kell mentorálási megközelítést (tapasztalatmegosztás, közvetlen útmutatás) vagy coaching megközelítést (önfelfedezés elősegítése, nem direktív kérdés) alkalmazni, különösen az SSE kihívásainak és lehetőségeinek kontextusában.
- olyan megbeszéléseket kell lebonyolítani, amelyek segítenek a vállalkozóknak ugyanolyan világosan megfogalmazni a „hatásmegtérülésüket”, mint a „befektetéseik megtérülését”.
- interaktív foglalkozásokat és strukturált csoportos megbeszéléseket vezetni, amelyek hatékonyan kezelik az SSE alapítóinak vállalkozói kihívásait (pl. prezentáció, problémamegoldás, stratégiai tervezés).

- hatékonyan vezesse a csoportos megbeszéléseket, biztosítsa az egyenlő részvételt, közvetítsen a nézeteltérések esetén, és olyan támogató környezetet teremtsen, ahol a vállalkozók hatékonyan tanulnak egymás tapasztalataiból és nézőpontjaiból.
- **olyan visszajelzést adni, amely konkrét, cselekvésre ösztönző és bátorító, különösen érzékeny helyzetekben, mint például a szerepjátékok, lehetővé téve a vállalkozók számára, hogy azonosítsák a fejlesztendő területeket**
- a tevékenységeket a részt vevő SSE-vállalkozók sajátos igényei, energiája és felmerülő kihívásai alapján kell adaptálni.

Reflexiók gyakorlat

A tanulás és a modul megvalósítása utáni kritikus elköteleződés ösztönzése érdekében a résztvevőknek a következő kérdéseket teheti fel:

1. Ha figyelembe vesszük a szociális és szolidáris gazdaság (SSE) vállalkozói előtt álló kihívásokat, melyik az az egy vagy több terület, ahol a mentorálás vagy coaching ülés hatékonyan befolyásolhatja a helyzetet?
1. E modul előtt mi volt a legfontosabb feltételezése a vállalkozók társadalmi küldetésük és a pénzügyi fenntarthatóság egyensúlyban tartásának támogatásával kapcsolatban? Változott-e ez a nézőpont, és ha igen, hogyan?
1. A konkrét technikákon vagy gyakorlatokon túl mi a legfontosabb gondolkodásmód vagy megközelítés, amelyet fontosnak tart az SSE-vállalkozók valódi felhatalmazásához?

További források és ajánlott irodalom

- **Társadalmi Vállalkozók Iskolája (SSE). Társadalmi vállalkozási mentor keresése.**

Forrás: Szociális vállalkozási mentor keresése

- **FasterCapital. A mentorálás fontossága a társadalmi vállalkozásban.**

Forrás: A mentorálás fontossága a társadalmi vállalkozásban - FasterCapital

- **Coaching Egyesület. Coaching a társadalmi változásért.**

Forrás: Association for Coaching

- **Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO). Szociális és szolidáris gazdaság.**

Forrás: Szociális és szolidáris gazdaság | Nemzetközi Munkaügyi Szervezet



CREASSE.EU



Cofinanciado por
la Unión Europea



This project has been funded with support from the European Commission under the Erasmus+ Programme. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein. Project number: 2024-1-ES01-KA220-ADU-000256807.