

WZBUDZANIE I ROZWIJANIE ZAANGAŻOWANIA WOLONTARIUSZY W ORGANIZACJACH NON PROFIT PRZEZ MENTORING

Wprowadzenie

Wolontariat (praca ochotnicza), czyli niezarobkowa i dobrowolna aktywność na rzecz organizacji, instytucji, społeczności i osób spoza własnego kręgu rodzinnego, jest uznawany współcześnie za istotną część tzw. triady pracy, która obejmuje także płatne zatrudnienie i własną działalność gospodarczą. Może on mieć charakter zarówno formalny, czyli odbywać się w ramach organizacji, jak i nieformalny (pozaorganizacyjny). W promowanie wolontariatu zaangażowała się m.in. Komisja Europejska, dostrzegając jego znaczenie w realizacji kluczowych celów polityki UE, takich jak: integracja społeczna, promocja zatrudnienia, rozwój edukacji, kształtowanie postaw obywatelskich.

W Polsce praca ochotnicza jest mniej powszechna niż w innych krajach unijnych. Wyniki badań Eurobarometru [39], przeprowadzonych w 2011 r. na zlecenie Parlamentu Europejskiego, pokazały, że tylko co dziesiąty Polak (9%) powyżej 15 roku życia angażuje się w wolontariat. To najniższy odsetek spośród wszystkich krajów UE, znacząco mniejszy niż w Holandii (57%) czy Danii (43%). Zestawienie danych z 2016 r., zebranych przez GUS [12], wykazało, że w Polsce najbardziej aktywni wolontarystyczni są ludzie w wieku 15–24 (9,5%). Zaangażowanie najmłodszych polskich obywateli w pracę ochotniczą jest jednak znacznie mniejsze niż w najbardziej rozwiniętych

* Prof. zw. dr hab. inż. Janina Stankiewicz – Uniwersytet Zielonogórski.

** Dr inż. Hanna Bortnowska – Uniwersytet Zielonogórski.

*** Dr Bartosz Seiler – Uniwersytet Zielonogórski.

krajach świata. Według badań Gallup World Poll [za: 26] w krajach OECD w pracę społeczną włącza się średnio niemal co czwarta (23%) osoba między 15 a 29 rokiem życia, natomiast w Polsce tylko co siódma (14%).

Praca ochotnicza przynosi wymierne rezultaty ekonomiczne, ale także przyczynia się do kształtowania relacji społecznych i budowania kapitału społecznego. Z tej przyczyny niskie zaangażowanie społeczne w Polsce można uznać za zjawisko negatywne. Efekty wolontariatu w Polsce dodatkowo osłabia jego sporadyczny charakter [49]. Wśród najmłodszych wolontariuszy aktywność jest incydentalna i efemeryczna. Badania autorów, przeprowadzone w grudniu 2015 r., ukazały, że udział młodych ludzi w sferze non profit rzadko miał charakter trwały i sformalizowany. Prawie połowa ankietowanych (46,3%) włączała się w działalność jednej organizacji pozarządowej (non profit, społecznej, trzeciego sektora), co trzeci (33,3%) – dwóch, co siódmy (14,8%) – trzech. Nieliczni angażowali się w funkcjonowanie czterech (3,7%) lub pięciu (1,9%). Przeważało zaangażowanie bez umowy wolontariackiej [78,7%; tylko z co piątym respondentem (22,2%) podpisano taką umowę]. Za przejaw efemerycznego zaangażowania młodych ludzi w pracę ochotniczą można uznać również to, że aktywność respondentów zazwyczaj sprowadzała się do jednorazowych akcji (70,4%), choć byli i tacy, którzy deklarowali stałe (25,9%) lub okresowe (21,3%) zaangażowanie [40].

W Polsce wolontariat sformalizowany odbywa się głównie w organizacjach pozarządowych (non profit, trzeciego sektora, społecznych itd. [12], czyli w podmiotach powstałych z oddolnej, obywatelskiej inicjatywy, niezależnych od administracji publicznej i działających niezarobkowo. Problemem ich funkcjonowania jest nie tylko rekrutacja wolontariuszy, lecz także ich zatrzymanie [por. 38]. W tego typu podmiotach odejścia pracowników są częstsze niż w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych, co można wyjaśnić niskimi barierami „wyjścia”. Odejścia następują częściej, np. gdy inne obszary życia wolontariusza wymagają większego zaangażowania lub gdy traci on korzyści, które skłoniły go do współpracy [1, 7, 28]. W. Wymer jr. i B. Starnes stwierdzają, że zatrzymaniu wolontariuszy, utrzymaniu ich zaangażowania, sprzyja okazywanie im wsparcia przez innych członków organizacji [47]. Podobnym celom służy także udzielenie wolontariuszom informacji zwrotnej na temat pracy [10].

Przedstawione sytuacje prowokują do pytania o potencjalne działania popularyzujące wolontariat, ale także wzbudzające i rozwijające zaangażowanie¹ ochotników. Może być ono wzmocnione, np. gdy pracownicy społeczni zaspokoją potrzeby szacunku, rozwoju, przynależności, będą mieli poczucie sensu, „bycia wewnątrz”² oraz sukcesu [2]. Niewątpliwie potrzebne są różne systemowe rozwiązania. Z perspektywy mezo (organizacyjnej) i mikro można rozważyć wykorzystanie metod zarządzania

¹ Zaangażowanie pracowników to aktywne (emocjonalnie, intelektualnie i fizycznie) dążenia do osiągnięcia celów organizacji [34].

² „Bycie wewnątrz” oznacza dopuszczenie do tajemnic, czyli informacji, wiedzy na temat pracy organizacji.

pracownikami, w tym sposobów rozwijania ich kompetencji zawodowych. Jednym z nich jest mentoring. W literaturze przedmiotu wskazywano niejednokrotnie na jego znaczenie w budowaniu zaangażowania pracowników [4, 17, 21, 32, 45].

Celem artykułu jest identyfikacja możliwości zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszki w działalność organizacji non profit. Aby go zrealizować, autorzy artykułu sformułowali następujące pytania (problemy badawcze): jaki model mentoringu można zastosować wobec wolontariuszki organizacji non profit? Z jakich etapów się składa? Jakie techniki mentoringu można wykorzystać w każdym z tych etapów, aby wzbudzać i rozwijać zaangażowanie wolontariuszki w pracę społeczną? Przeprowadzono analizę dostępnej literatury przedmiotu oraz wykorzystano doświadczenia własne autorów w zakresie pracy mentorskiej i współpracy z podmiotami non profit.

1. Mentoring i jego rodzaje preferowane w organizacjach

Mentoring bywa rozumiany jako proces wymiany wiedzy, doświadczeń oraz wartości między mentorem (mistrzem), czyli bardziej doświadczonym członkiem organizacji, a mniej doświadczonym następcą lub pracownikiem [14, 36]. Polega na udzielaniu mentee (inaczej: uczniowi, podopiecznemu, protegowanemu³) „wskazówek i rad, a także na dzieleniu się życiową mądrością”⁴ [24, s. 74, por. 19], na przekazywaniu swojej wiedzy komuś „o doświadczeniu skromniejszym, w relacji charakteryzującej się wzajemnym zaufaniem” [8, za: 27, s. 78]. Nie należy mylnie wnioskować, że jedynym beneficjentem tego procesu jest mentee, który zyskuje wiedzę o specyfice funkcjonowania przedsiębiorstwa, branży, kulturze w organizacji, sposobach podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów, możliwościach rozwoju kariery zawodowej itp. [25, 38]. Mentoring to przykład „układu relacyjnego pomiędzy mentorem i protegowanym, w którym następuje wymiana określonych wartości” [22, s. 110]. Beneficjentem tego układu jest więc nie tylko uczeń, lecz także i mentor. W zamian za „opiekę” otrzymuje on uznanie, szacunek i lojalność podopiecznego, uzyskuje wsparcie techniczne czy informacje na temat tego, co dzieje się w organizacji (co jest pomocne przy realizacji przydzielonych zadań zawodowych). Wzrasta również prestiż i satysfakcja mentora [4, za: 24; 39].

Mentoring służy nie tylko upowszechnianiu, lecz także tworzeniu nowej wiedzy, dzięki współdzieleniu doświadczeń i pomysłów. Można go wykorzystywać w różnych obszarach działalności człowieka. Stosuje się np.: mentoring akademicki [13],

³ W artykule terminy te są stosowane zamiennie, w celu zachowania poprawności stylistycznej.

⁴ Takie rozumienie mentoringu przyjmujemy w niniejszym artykule.

społeczny, branżowy, korporacyjny [27]. Dodajmy, że różne rodzaje są implementowane nie tylko w świecie biznesu, ale i poza nim.

W organizacjach non profit, ze względu na specyfikę ich funkcjonowania, mogą być użyteczne takie dwa rodzaje mentoringu: formalny i nieformalny [5, 22]. Pierwszy jest inicjowany np. przez zarządzających czy osoby rekrutujące i dbające o rozwój kompetencji wolontariuszy, ustanawiające zasady doboru uczestników mentoringu, cele i procedury współpracy, sposoby kontroli postępów protegowanego. Może być stosowany np. w procesie adaptacji społeczno-zawodowej bądź jako element przygotowania pracownika do objęcia funkcji kierowniczych. Natomiast mentoring nieformalny bywa w takich podmiotach realizowany spontanicznie, bez odgórnie ustalonych zasad (co współgra z preferowanymi w nich wartościami i normami kulturowymi).

Mentoring w organizacjach pozarządowych może być zapewniony jednostkom (indywidualny) i grupom/zespołom (grupowy/zespołowy) (zarówno liderom organizacji pozarządowych, wolontariuszom, jak i beneficjentom). Jeśli partnerzy należą do tego samego zespołu – mówimy o mentoringu wewnątrzzespołowym, w przeciwnej sytuacji – o międzyzespołowym [22]. Sesje z uczestnikami mogą odbywać się w świecie realnym (mentoring „tradycyjny”) lub wirtualnym (e-mentoring) [5].

Partnerzy mentoringu mogą być członkami tej samej bądź innej organizacji (*cross-mentoring*) [13]. Pracując w tym samym podmiocie non profit, mogą zajmować stanowiska znajdujące się na tym samym (mentoring lateralny) lub innym poziomie struktury organizacji [16, 22].

2. Pożądane kompetencje mentora w organizacjach non profit

Mentor to człowiek doświadczony, który dzieli się wiedzą z kimś o mniejszym doświadczeniu i pomaga słabszym wydobyć ich potencjał [8]. Jego zadaniem jest nie tylko przekazywanie wiedzy podopiecznemu, lecz także udzielanie wsparcia oraz doradzanie [46]. Mentor, podobnie jak coach, wspiera proces poszukiwań i refleksji mentee za pomocą pytań otwartych, co ma zainspirować podopiecznego do spojrzenia na swoją sytuację (problem, cel) z nowej perspektywy. Przekazuje również swoje opinie (ekspertyzy), udziela sprzężenia zwrotnego, dzieli się życiową mądrością, często uczestniczy w procesie decyzyjnym, doradza, jednak nie podejmuje decyzji, nawet w sytuacji, gdy nie zgadza się z podopiecznym [3, 8, 24, 27].

Skuteczne pełnienie roli przez mentora, także w organizacjach non profit, wymaga takich kompetencji zawodowych⁵, jak np. [3, 8, 14, 20, 29]:

⁵ Do składników kompetencji zawodowych zaliczamy wiedzę i umiejętności, a także wyznawane wartości, motywy zachowań i przejawiane postawy [30].

- wiedza merytoryczna i doświadczenie życiowe/zawodowe;
- wiedza na temat istoty mentoringu i możliwości jego stosowania w praktyce (np. o rodzajach i modelach mentoringu, etapach sesji, technikach, narzędziach itd.);
- zarządzanie relacjami w ramach cyklu sesji mentorskich (budowanie autorytetu, kreowanie atmosfery zaufania, zarządzanie kontraktem, stosowanie technik i narzędzi mentoringu itd.);
- umiejętności dydaktyczne (diagnozowanie poziomu kompetencji, motywowanie do rozwoju, stawianie wyzwań, stosowanie technik szkoleniowych, ocenianie efektów mentoringu, celebrowanie sukcesów itd.) i gotowość do dzielenia się wiedzą;
- komunikowanie się (mówienie, słuchanie, parafrazowanie, zadawanie pytań, porozumiewanie się niewerbalne, pisemne, wizualne itd.);
- umiejętność współpracy (wyrażanie poglądów i otwartość na opinie innych, dzielenie się pomysłami, udzielanie informacji zwrotnej, radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych, pełnienie ról w zespole, przejawianie empatii itd.);
- cechy osobiste i osobowościowe, m.in.: sumienność, odpowiedzialność, stabilność emocjonalna, elastyczność, spostrzegawczość, kreatywność;
- wiedza o standardach etycznych i ich przestrzeganie;
- umiejętności organizacyjne (planowanie, organizowanie zasobów, kontrolowanie, umiejętności analityczne itd.);
- wiedza na temat zachowań (zarówno własnych, jak i innych osób);
- kompetencje cyfrowe (umożliwiające e-mentoring).

Mentor pracujący z przedstawicielami organizacji pozarządowych powinien znać specyfikę ich funkcjonowania [43]. Ważna jest także świadomość i zaakceptowanie tego, że współpraca z tymi podmiotami, na ogół posiadającymi ograniczone środki finansowe, jak również preferującymi ich wydawanie na realizację celów statutowych, może wiązać się z koniecznością bezpłatnego świadczenia usług mentorskich. Omawiane organizacje w niewielkim stopniu przeznaczają zasoby finansowe na zaspokojenie potrzeb rozwojowych, co powoduje stałe obawy o przetrwanie [18]. Dodajmy, że przeprowadzając sesje z pracownikami społecznymi, mentor będzie analizował większą liczbę obszarów pracy niż w przypadku osób zatrudnionych w biznesie. Ci ostatni koncentrują się przede wszystkim na swoim życiu zawodowym, natomiast ochotnicy – dodatkowo na wykorzystaniu zdobytych kompetencji w pracy społecznej.

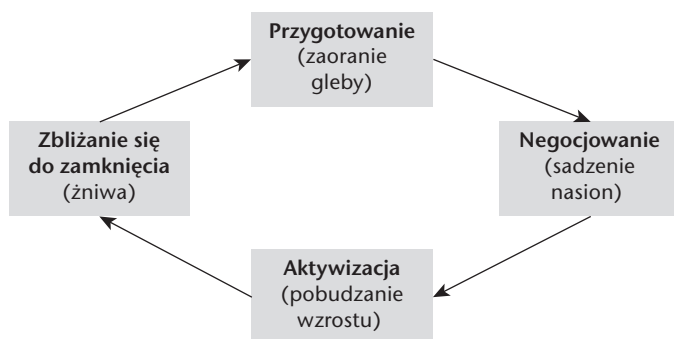
Mentorzy w organizacjach trzeciego sektora powinni być również świadomi większego zróżnicowania struktury ochotników ze względu na wiek, wykształcenie czy doświadczenie niż ma to miejsce w przypadku osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach. Wymaga to większej elastyczności w doborze tematyki i metod pracy, a także szerszej wiedzy. Ponadto praca wolontariuszy ma charakter doraźny, co wiąże się z ograniczeniami czasowymi i powoduje trudności w organizacji sesji.

Jedną z ważnych kompetencji mentora w organizacjach non profit jest, jak wspomniano, wiedza o etapach realizacji sesji mentorskich, o użytecznych technikach mentoringu, jak również umiejętność wykorzystania tej wiedzy w praktyce. Przez ich adekwatne zastosowanie można skutecznie wzbudzać i rozwijać zaangażowanie wolontariuszy, którzy w trakcie mentoringu nie tylko uzupełnią brakujące kompetencje, lecz także, np. odnajdą cele funkcjonowania w organizacji pozarządowej, zidentyfikują zasoby oraz działania niezbędne do ich realizacji.

3. Modele mentoringu

W literaturze przedmiotu oraz w zasobach internetowych odnajdujemy różne modele mentoringu (lub poszczególnych jego sesji)⁶. Na przykład L. Zachary [48] zaproponował model czteroetapowy, nawiązujący do sezonów wzrostu rośliny obejmujący: 1. przygotowanie (zaoranie gleby), 2. negocjowanie (sadzenie nasion), 3. aktywizację (pobudzanie wzrostu), 4. zbliżenie się do zamknięcia (żniwa) – rysunek 1.

Rysunek 1. Model mentoringu według L. Zachary'ego

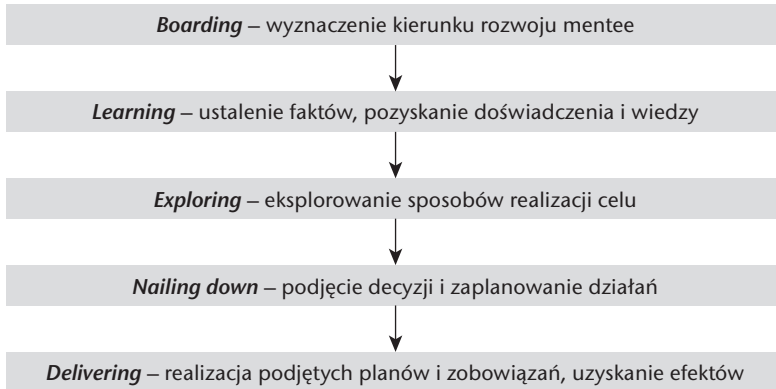


Źródło: opracowanie własne na podstawie [48].

D. Sobek [37] przygotowała model siedmioetapowy mentoringu. Jej zdaniem rozpoczyna się on od przeprowadzenia analizy przeszłości – tła, kontekstu sytuacji problemowej, w której znajduje się mentee, następnie definiuje się problem, którego doświadcza, oraz wyznacza się cel. W dalszej kolejności jest przeprowadzana analiza czynników ułatwiających i utrudniających realizację tego celu, podejmowane są środki zaradcze. Zakończenie mentoringu poprzedza kontrola i ocena uzyskanych rezultatów (rysunek 2).

⁶ Ze względu na ograniczenia dotyczące objętości artykułów zaprezentowano jedynie niektóre z nich.

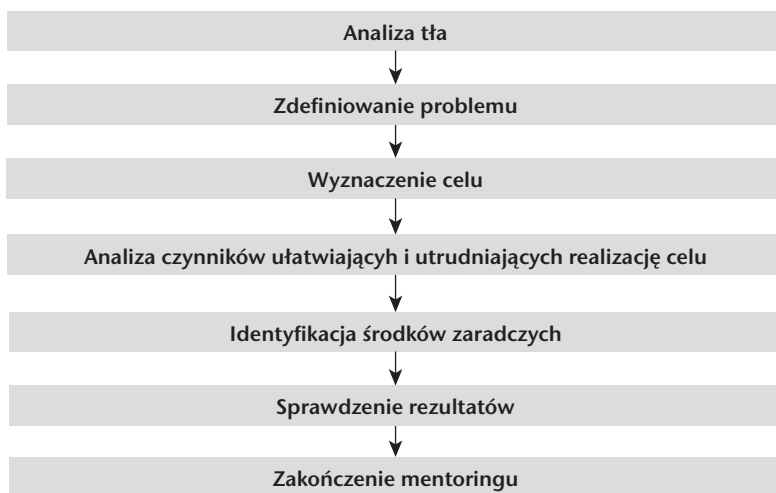
Rysunek 2. Model mentoringu według D. Sobek



Źródło: opracowanie własne na podstawie [37].

Specjaliści z TTX Institute oferują klientom udział w sesjach mentorskich realizowanych według pięcioetapowego modelu BLEND [50]. Zgodnie z zaproponowaną koncepcją mentor pomaga podopiecznemu wyznaczyć cel, kierunek własnego rozwoju, określić mierniki (*Boarding*), ustalić fakty, pozyskać potrzebne zasoby doświadczenia i wiedzy (*Learning*), eksplorować różne sposoby realizacji celu (*Exploring*), podjąć decyzję i zaplanować działania (*Nailing Down*). Etapem zamykającym analizowany proces (*Delivering*) jest realizacja podjętych planów i zobowiązań oraz uzyskanie efektów.

Rysunek 3. Model mentoringu według TTX Institute

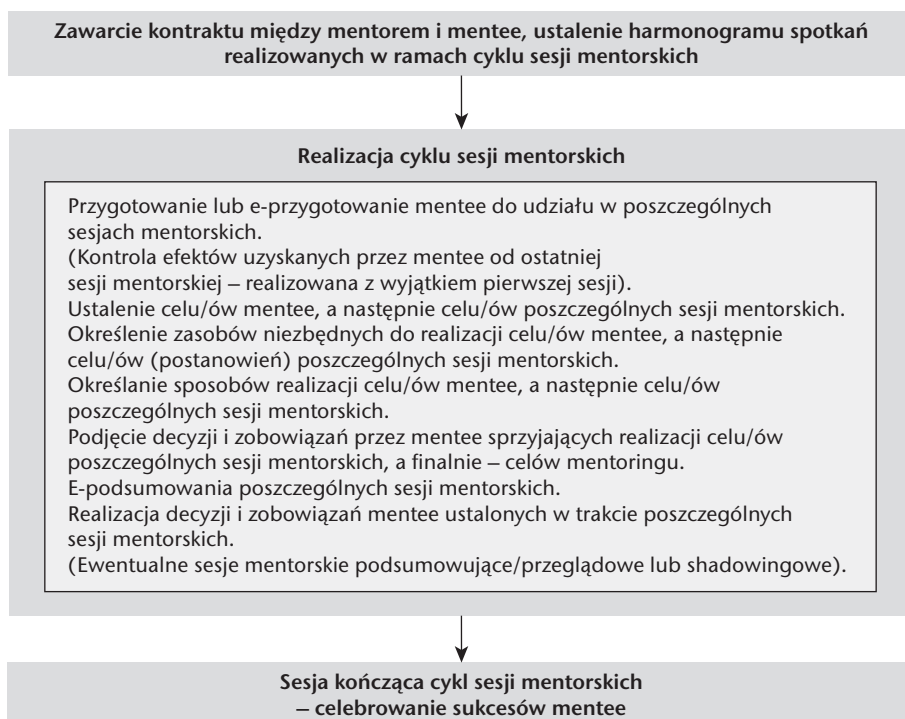


Źródło: opracowanie własne na podstawie [50].

Wyniki analizy wymienionych modeli stały się inspiracją do przygotowania autorskiego modelu mentoringu. Jest on realizowany w trakcie kilku powiązanych i wzajemnie się warunkujących sesji (rysunek 4). Zdaniem autorów artykułu można go stosować nie tylko w organizacjach komercyjnych, lecz także non profit. Byłby to przejaw profesjonalizowania podmiotów trzeciego sektora, zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i w zakresie budowania relacji z pracownikami społecznymi. Przy użyciu zaprezentowanego modelu może być realizowany, m.in.: mentoring indywidualny, wewnątrz- i międzyzespołowy czy *cross-mentoring*.

Udział w mentoringu realizowanym zgodnie z zaproponowanym modelem poprzedzają m.in. spotkania, w trakcie których potencjalni uczestnicy mentoringu mają okazję wzajemnie się poznać i wspólnie podjąć wstępną decyzję o utworzeniu potencjalnej pary mentorskiej. W trakcie tych spotkań dokonują autoprezentacji, biorą udział w grach integracyjnych, co ma zainicjować proces budowania wzajemnego zaufania. Ponadto identyfikują czynniki sprzyjające lub utrudniające realizację mentoringu, dokonują „rachunku zysków i strat” udziału w cyklu sesji mentorskich itd.

Rysunek 4. Model mentoringu według H. Bortnowskiej, B. Seilera, J. Stankiewicz



Źródło: opracowanie własne.

Po podjęciu decyzji o utworzeniu potencjalnej pary mentorskiej jej uczestnicy przygotowują i podpisują kontrakt, w którym zawierają zasady współpracy, a także określają harmonogram spotkań. Przystępują do realizacji cyklu sesji mentorskich, które mają pomóc mentee w osiągnięciu celów zawodowych. Sesje te mogą zostać uzupełnione o dodatkowe spotkania podsumowujące treści dotyczące wybranych procesów rozwojowych podopiecznego. Ułatwiają one mentorowi kontrolowanie postępów mentee. Można również przeprowadzić sesje shadowingowe, w trakcie których jest możliwe obserwowanie zachowań uczestników przejawianych w praktyce. Mają one nie tylko funkcję kontrolną (gdy mentor dokonuje obserwacji), lecz także rozwojową (gdy obserwatorem jest mentee). Cykl ten kończy się sesją, w trakcie której podsumowuje się i celebryje rezultaty uzyskane przez mentee dzięki mentoringowi.

W dalszej części artykułu przedstawiono różne techniki mentoringu, a także możliwości ich zastosowania w trakcie cykli sesji mentorskich realizowanych w organizacjach non profit wobec wolontariuszy (nowych i/lub takich, którzy mają trudności z zaangażowaniem się w pracę)⁷.

4. Techniki mentoringu sprzyjające wzbudzaniu i rozwijaniu zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit

Celem zastosowania technik mentoringu, zaprezentowanych w tabeli 1, jest wzbudzenie i rozwijanie zaangażowania wolontariuszy będących jego uczestnikami (w roli mentee), nie tylko przez wyposażenie ich w wiedzę i umiejętności niezbędne do realizacji powierzonych im zadań, lecz także zainspirowanie ich do identyfikacji z misją i celami podmiotu non profit, okazywania troski o jego rozwój⁸. Cykl sesji mentorskich zorientowanych na realizację tego celu poprzedza(ją) spotkanie(a), w trakcie którego(ych) mentorzy i wolontariusze mają szansę wzajemnie się poznać. Mogą je moderować sami mentorzy lub osoby trzecie – liderzy organizacji non profit, osoby, które koordynują pracę ochotników itd. Prezentacja potencjalnych uczestników mentoringu może odbywać się w formie wypowiedzi słownej, niewerbalnej, pisemnej i/lub wizualnej (np. przez przygotowanie rysunku, autoreklamy, kolażu wykonanego z fragmentów z czasopism itp.). Ułatwi ją także realizacja ćwiczeń, tzw. „lodołamaczy” (przykłady: [11, 15]), które zaktywizują uczestników, zapoczątkują proces budowy wzajemnego zaufania, poprawią atmosferę.

⁷ Na podstawie: [23, 42].

⁸ Co uwzględni definicję zaangażowania w rozumieniu *engagement* prezentowaną, np. przez B. Skowron-Mielnik [35].

W trakcie takich spotkań, podczas dyskusji potencjalni uczestnicy mentoringu ustalają jak rozumieją jego istotę. Tworzą też własne profile kompetencyjne. Mentor syntetycznie przedstawia swoją wiedzę, umiejętności, doświadczenie we współpracy z organizacjami trzeciego sektora, zwłaszcza z tą, w której będzie działał ochotnik. Prezentuje także wyznawane wartości i przekonania oraz motywety własnego zaangażowania w działalność sfery non profit, w tym powody udziału w rozwoju kompetencji wolontariuszy. Adekwatnej autoprezentacji dokonuje pracownik społeczny.

W tym etapie użyteczne są techniki, takie jak: burza mózgów, metafora czy mapa myśli⁹. Pierwsza służy np. wygenerowaniu „zysków i strat”, które może uzyskać wolontariusz z mentoringu, identyfikacji kompetencji osób, które w nim uczestniczą itd. Druga zaktywizuje do „odkrywania” przyszłych potrzeb pracownika społecznego. Natomiast trzecia sprzyja wytworzeniu u wolontariusza obrazów (np. dotyczących jego funkcjonowania w organizacji, potencjalnych możliwości wykorzystania kompetencji do kształtowania współpracy z beneficjentami, donatorami), „otwierających” mu dostęp do nowej wiedzy o sobie, o tym, jak może skutecznie, długoterminowo pełnić rolę pracownika społecznego. Celem uporządkowania wygenerowanych pomysłów można posłużyć się mapą myśli.

W dalszej kolejności potencjalni uczestnicy mentoringu wskazują na to, czego oczekują od udziału w sesjach mentorskich, co może ułatwiać, utrudniać, uniemożliwiać ich realizację. Technika przydatną w analizie wskazanych kwestii może być praca z rysunkiem balonu, ilustrującym czynniki „unoszące” i będące „balastem” [23]. W przypadku wolontariuszy istotnym czynnikiem zachęcającym do udziału w mentoringu może być np. okazja do wzmocnienia poczucia bycia potrzebnym, doskonalenia kompetencji przydatnych nie tylko w pracy ochotniczej, lecz także w życiu zawodowym/ prywatnym, natomiast czynnikiem hamującym – ograniczony zasób czasu, wynikający z konieczności łączenia przez ochotników obowiązków z różnych sfer życia.

W trakcie takich spotkań pomaga się wolontariuszowi zrozumieć jego rolę w organizacji pozarządowej, celowość przyszłych działań jako pracownika społecznego, jak też złożoność problemów, z którymi może się zetknąć (np. podczas współpracy z osobami chorymi, wykluczonymi społecznie). Wskazuje się również potencjalne źródła satysfakcji, które mogą wynikać nie tylko z autotelicznego podejścia do wolontariatu, lecz także z dostrzegania korzyści, jakie przynosi on karierze zawodowej oraz życiu osobistemu (zaspokojenie potrzeby rozwoju, przynależności, sukcesu itp.). Dlatego też warto powierzać funkcję mentora osobom, które rozumieją specyfikę zarówno sfery społecznej, jak i komercyjnej oraz łączące je zależności.

Następnie mentor i wolontariusz podejmują suwerenną decyzję o współpracy w ramach mentoringu lub o rezygnacji z takiej możliwości. Niedopuszczalne jest, by którakolwiek ze stron czuła się zmuszona do udziału w cyklu sesji. Niezbędna jest nato-

⁹ Charakterystyka wymienionych technik znajduje się w tabeli 1.

miast chęć do uczenia się i dzielenia się wiedzą oraz wzajemny szacunek. Mentor powinien być autorytetem dla wolontariusza, dysponować wiedzą adekwatną do jego potrzeb.

W poszczególnych etapach cyklu sesji mentorskich można stosować różne techniki mentoringu, które mogą być użyteczne we wzbudzaniu i rozwijaniu zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit. Zaprezentowano je w tabeli 1.

Tabela 1. Etapy cyklu sesji mentorskich i przykładowe zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit

Etap w cyklu sesji mentorskich	Wybrane techniki mentoringu i ich charakterystyka	Przykładowe zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit
Zawarcie kontraktu między mentorem i mentee, ustalenie harmonogramu spotkań realizowanych w ramach cyklu sesji mentorskich	<p>Kontrakt – formułowanie przez mentora i mentee zbioru zasad obowiązujących między partnerami</p> <p>Diagram Gantta – przygotowanie dokumentu, który ułatwia wskazanie terminów realizacji zaplanowanych działań</p>	<p>Ustalenie zasad współpracy pary mentorskiej w organizacji non profit, sprzyjających wytworzeniu atmosfery bezpieczeństwa i otwartości</p> <p>Sporządzenie planu mentoringu, harmonogramu spotkań realizowanych w ramach cyklu sesji mentorskich w organizacji non profit</p>
Przygotowanie lub E–przygotowanie mentee do udziału w poszczególnych sesjach mentorskich	<p>Case study – analiza pojedynczego przypadku; opis i analiza sytuacji/ zdarzeń, pozwala wyciągać wnioski dotyczące warunkowań, przyczyn, skutków itd.;</p> <p>Zadana lektura – analiza tekstu o walorach edukacyjnych;</p> <p>Wykłady hipertekstowe – analiza treści wykładów przygotowanych tak, by umożliwić uczenie się przez Internet; wzbogacają je obiekty multimedialne, linki do materiałów szkoleniowych, np. ilustracji, animacji, wideoklipów;</p> <p>FAQ (<i>Frequently Asked Questions</i>) – analiza zawartości zbiorów często zadawanych pytań i odpowiedzi na nie</p>	<p>Przygotowanie wolontariusza do udziału w sesjach mentorskich poprzez analizę materiałów szkoleniowych, swoich doświadczeń i wykonanie zadań przekazanych przez mentora; uzupełnianie luk wiedzy dotyczących funkcjonowania organizacji non profit, jej misji, strategii, a także roli ochotnika</p>
Kontrola efektów uzyskanych przez mentee od ostatniej sesji mentorskiej – realizowana z wyjątkiem pierwszej sesji	<p>Dyskusja grupowa – wymiana poglądów na określony temat, popartych stosowną argumentacją</p>	<p>Omówienie przez parę mentorską wyników uzyskanych przez mentee w zakresie pracy ochotniczej od czasu ostatniej sesji, polemika dotycząca wniosków, które należy uwzględnić wykonując w przyszłości rolę wolontariusza w organizacji non profit</p>
Ustalenie celu/ów mentee, a następnie celu/ów poszczególnych sesji mentorskich	<p>SMARTER – zgodnie z akronimem tworzącym nazwę techniki, sformułowane cele powinny być proste, mierzalne, osiągalne, istotne, określone w czasie, ekscytujące i spisane na stosownej karcie pracy;</p>	<p>Formułowanie celów przez mentee dotyczących pełnienia przez niego roli wolontariusza w organizacji non profit, zrozumienia znaczenia podejmowanych przez niego działań dla realizacji misji i strategii podmiotu trzeciego sektora</p>

Etap w cyklu sesji mentorskich	Wybrane techniki mentoringu i ich charakterystyka	Przykładowe zastosowania technik mentoringu do wzbudzenia i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit
	Pytania kartezyjańskie – 1. Co się wydarzy, jeżeli osiągnę swój cel? 2. Co się nie wydarzy, jeżeli osiągnę swój cel? 3. Co się wydarzy, jeżeli nie osiągnę swego celu? 4. Co się nie wydarzy, jeżeli nie osiągnę swojego celu?	
	Skale szacunkowe – ocenianie danego obiektu, zjawiska, etc. ze względu na podane kategorie (lub kontinuum kategorii), którym przypisano odpowiednie wartości liczbowe	Przekształcenie przez wolontariusza danych jakościowych na ilościowe, np. dotyczących swojej satysfakcji, zaangażowania w pracę społeczną, profesjonalizmu w pełnieniu powierzonej roli w organizacji non profit
	Wizualizacja – angażowanie zmysłów do tworzenia w umyśle obrazów	Inspirowanie mentee do wyobrażenia sobie efektów końcowych swojej działalności wolontariackiej w organizacji non profit, celem wzmocnienia jego zaangażowania w proces ich osiągnięcia
	„Pytanie o cud” – skłanianie do wyobrażenia sobie preferowanej przyszłości, życia bez danego problemu, w określonych, oczekiwanych, korzystnych warunkach	Stawianie wolontariusza w sytuacji, gdy osiąga swoje cele pracy społecznej w organizacji non profit, rozwiązuje problemy z nią związane, co ma wzmacniać jego zaangażowania w działalność wolontariacką
	Challengowanie – stawianie wyzwań	Inspirowanie wolontariusza do stawiania sobie wyzwań podczas formułowania celów swojej pracy społecznej, wskazywania pożądanych rezultatów, które będą wymagały wzmoczonego zaangażowania
	Mapa celów i marzeń – przygotowanie kolażu obrazów powycinanych z gazet, napisów oraz ilustracji, które w symboliczny sposób przedstawiają marzenia i dążenia człowieka	Prezentowanie, analizowanie i doprecyzowanie celów mentee w roli wolontariusza w organizacji non profit, aby wzmocnić jego zaangażowania w realizację podjętych wyzwań
	Oś czasu – sporządzenie planu potencjalnych działań lub analiza dotychczasowych aktywności; zamieszczenie na osi czasu nie tylko ważnych wydarzeń, ale i terminów, w których (będą) miały miejsce	Inspirowanie wolontariusza do perspektywicznego spojrzenia na własne życie, co ułatwi mu określenie wizji swojej roli w organizacji non profit i zachęci do wzmoczonego zaangażowania się w jej realizację
	Diagram ryby – identyfikowanie związków przyczynowo–skutkowych zdarzeń z przeszłości	Zachęcanie wolontariusza do identyfikacji związków przyczynowo–skutkowych zdarzeń, które mogą oddziaływać na jego zaangażowanie w realizację roli w organizacji non profit
	Retrospekcja – przypominanie sobie zdarzeń lub przeżyć z przeszłości	Prezentowanie wolontariuszowi doświadczeń własnych mentora, które można wykorzystać podczas wykonywania zadań powierzonych mentee w organizacji non profit

Etap w cyklu sesji mentorskich	Wybrane techniki mentoringu i ich charakterystyka	Przykładowe zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit
	Retrospekcja – jw.; Diagram ryby – jw.; Mapa myśli – rodzaj notowania, w którym oprócz słów, stosuje się symbole, kolory, rysunki, efekt trójwymiarowości; Okno Johari – obrazowanie samopercepcji oraz postrzegania danej osoby przez zewnętrznych obserwatorów	Zdiagnozowanie przez mentora potencjalnych przyczyn problemów wolontariusza ograniczających jego zaangażowanie w pracę społeczną
Określenie zasobów niezbędnych do realizacji celu/ów mentee, a następnie celu/ów (postanowień) poszczególnych sesji mentorskich	SWOT – identyfikacja słabych i mocnych stron jednostki, a także szans i zagrożeń występujących w otoczeniu i oddziałujących na jej funkcjonowanie; Analiza zasobów – ustalenie zasobów (fizycznych, intelektualnych, emocjonalnych, społecznych), którymi (nie) dysponuje jednostka	Zidentyfikowanie czynników zewnętrznych, oddziałujących na aktualną i przyszłą sytuację wolontariusza w organizacji non profit, a także określenie jego potencjału oraz zasobów, które powinien uzupełnić/rozwinąć, aby mógł w sposób zaangażowany pracować społecznie
	Pole sił Kurta Lewina – prezentowanie przeciwstawnych sił: sprzyjających i ograniczających osiągnięcie zamierzonego celu	Określenie sił oddziałujących na wolontariusza w organizacji non profit i wskazanie tych, które „napędzają” lub hamują jego zaangażowanie w aktywność społeczną, w tym, np. łączenie jej z życiem zawodowym lub prywatnym
	Macierz Eisenhowera – wskazanie zadań, działań (nie) istotnych, które wymagają pilnej realizacji lub których wykonanie może zostać odroczone w czasie	Ustalenie wagi kompetencji potrzebnych wolontariuszowi do wykonywania pracy społecznej w sposób zaangażowany oraz pilności/ kolejności ich rozwijania
	Retrospekcja – jw.; Diagram ryby – jw.; Mapa myśli – jw.; Okno Johari – jw.; Dysocjacja – spoglądanie na analizowane wydarzenia, zachowania, obiekty, decyzje, z perspektywy zewnętrznego obserwatora	Zidentyfikowanie aktualnej sytuacji, w jakiej znajduje się wolontariusz, analiza jego zasobów, przyczyn zdarzeń, których doświadczył – celem ustalenia czynników ograniczających lub wzmacniających jego zaangażowanie w pracę ochotniczą
	Technika kanapki – udzielanie informacji zwrotnej poprzez wypowiedź składającą się z 3 części: pozytywnego komentarza, negatywnego, a następnie ponownie pozytywnego FUKO – udzielanie informacji zwrotnej poprzez odniesienie się do faktów, uczuć, konsekwencji i oczekiwań	Opiniowanie przez mentora dotychczasowych działań wolontariusza w obszarze pracy społecznej, udzielanie konstruktywnej krytyki/pochwały celem wzmocnienia jego zaangażowania w działalność wolontariacką w organizacji non profit
	Zadana lektura – jw.; Wykłady hipertekstowe –jw.; Doradztwo – udzielanie fachowych porad	Proponowanie wolontariuszowi różnych sposobów uzupełnienia zasobów, uczenie go zachowań pożądanых w organizacji non profit
	Mapa myśli – jw.; Diagram ryby – jw.; Skale szacunkowe – jw.; Oś czasu – jw.; Macierz Eisenhowera – jw.;	Uporządkowanie wiedzy wolontariusza, normalizowanie, co ułatwia identyfikację zachowań oczekiwanych od niego w organizacji non profit

Etap w cyklu sesji mentorskich	Wybrane techniki mentoringu i ich charakterystyka	Przykładowe zastosowania technik mentoringu do wzbudzenia i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit
Określanie sposobów realizacji celu/ów mentee, a następnie celu/ów poszczególnych sesji mentorskich	<p>Dysocjacja – jw.;</p> <p>Mapa rzeczywistości – praca z infografiką, prezentująca to, czym kieruje się jego autor, co wyznacza jego sposób myślenia;</p> <p>„Burza mózgów” – technika twórczego rozwiązywania problemów;</p> <p>Metafora – przeniesienie cech jakiejś rzeczy, zjawiska, osoby, uczuć na inną, pozornie z nią niezwiązaną, co sprzyja wytworzeniu w świadomości jednostki obrazów, sugestywnie oddziałujących na jej emocje, myśli, uczucia i „otwierających” jej dostęp do nowej wiedzy o niej samej;</p> <p>Zmiana perspektywy – spojrzenie na dane zdarzenie z różnych perspektyw: własnej, innej osoby w tej samej sytuacji, niezależnego obserwatora, systemu itd.</p>	<p>Uzupełnienie luk wiedzy wolontariusza poprzez pomoc w ustaleniu sposobów realizacji celów jego pracy społecznej, działań sprzyjających jego zaangażowanej pracy w organizacji non profit</p>
	Technika kanapki – jw.; FUKO – jw.	Opiniowanie wypracowanych przez wolontariusza sposobów realizacji celów pracy społecznej
	Retrospekcja – jw.; Doradztwo – jw.;	
	Zadana lektura – jw.; Wykłady hipertekstowe – jw.	Uzupełnianie luk wiedzy wolontariusza poprzez proponowanie i prezentowanie mu alternatywnych sposobów zaangażowania się w pracę społeczną w organizacji non profit
Podjęcie decyzji i zobowiązań przez mentee sprzyjających realizacji celu/ów poszczególnych sesji mentorskich, a finalnie – celów mentoringu	<p>Skale szacunkowe – jw.</p> <p>Zmiana perspektywy – jw.;</p> <p>Action plan – przechodzenie w wyobraźni wstecz: od momentu osiągnięcia założonych celów do chwili obecnej; praca w przestrzeni, „oglądaniu filmu od końca”;</p> <p>Strategia Disneya – analizowanie zaprojektowanych działań poprzez wcielenie się w rolę: marzyciela, realisty, krytyka, a następnie spojrzenie na te rozwiązania z meta poziomu</p> <p>„Pierwszy krok” – określenie działań, które należy podjąć w pierwszej kolejności</p>	<p>Zobrazowanie poziomu zaangażowania wolontariusza w realizację zobowiązań w obszarze pracy społecznej</p> <p>Przygotowanie planu działań wolontariusza zorientowanego na aktywną realizację celów pracy społecznej, analizowanie go z różnych perspektyw</p> <p>Inspirowanie wolontariusza do jak najszybszej realizacji zaplanowanych działań, sprzyjających osiągnięciu celów jego pracy społecznej; kształtowanie w nim przekonania, że cele te są osiągalne, co wzmocni jego zaangażowanie w efektywne pełnienie roli organizacji non profit</p>

Etap w cyklu sesji mentorskich	Wybrane techniki mentoringu i ich charakterystyka	Przykładowe zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit
	Macierz Eisenhowera – jw.; Oś czasu – jw.; Diagram Gantta – jw.	Określenie terminów realizacji działań wolontariusza w obszarze pracy ochotniczej i ich kolejności, sprzyjającej efektywnemu pełnieniu roli w organizacji non profit
E–podsumowania poszczególnych sesji mentorskich	Podsumowanie – streszczenie przebiegu spotkań i poczynionych ustaleń	Przesłanie mentorowi podsumowań dotyczących poszczególnych sesji mentorskich (najważniejszych wniosków, planu działania itd.)
Realizacja decyzji i zobowiązań mentee ustalonych w trakcie poszczególnych sesji mentorskich	Lista sukcesów i porażek – przegląd osiągnięć i niepowodzeń jednostki, kontrola postępów	Raportowanie oraz analiza przyczyn i konsekwencji osiągnięć i niepowodzeń wolontariusza w obszarze pracy społecznej; poszukiwanie rozwiązań poprawiających efektywność pracy mentee, wzmacniających jego zaangażowanie
Ewentualne sesje mentorskie podsumowujące / przeglądowe lub shadowingowe)	Lista sukcesów i porażek – jw.;	Kontrolowanie postępów w procesie realizacji celów pracy społecznej wolontariusza (i poszczególnych sesji mentorskich)
	Technika kanapki – jw.; FUKO – jw.	Opiniowanie przez mentora rezultatów osiągniętych przez wolontariusza w obszarze pracy społecznej, udzielanie konstruktywnej krytyki/pochwały
	Inscenizacje – odgrywanie przydzielonych ról	Odtwarzanie i analiza sytuacji problemowych wolontariusza w obszarze pracy społecznej celem wyeliminowania zdarzeń obniżających jego zaangażowanie
	Technika dziennika obserwacji – przygotowanie dokumentu, w którym zapisuje się datę, godzinę, miejsce i wyniki obserwacji; Technika próbek zdarzeń lub próbek – czasowych – obserwowanie zachowań jednostek podczas konkretnych zdarzeń albo w trakcie ich wybranych fragmentów, w krótkich i jednolitych odcinkach czasu	Obserwowanie działania wolontariusza podczas pracy społecznej

Źródło: opracowanie własne.

Kooperacja par mentorskich w trakcie cyklu sesji nie będzie możliwa bez zaufania. Jednym z działań potrzebnych do jego zbudowania jest wytworzenie atmosfery bezpieczeństwa i otwartości. Sprzyja temu sporządzenie kontraktu i zobowiązanie się do jego przestrzegania. Taki dokument zawiera warunki współdziałania, np.: kwestie etyczne, założenia dotyczące sesji mentorskich, wzajemne oczekiwania, tematy tabu, kwestie organizacyjne (np. częstotliwość i zasady odwoływania spotkań, sposoby

komunikowania się między sesjami, „okresy ciszy” itp.) [6]. Ten etap cyklu sesji monitoringowych kończy się sporządzeniem planu uwzględniającego harmonogram spotkań (np. stosując diagram Gantta). W przypadku pracowników społecznych konieczność łączenia wolontariatu z nauką, karierą zawodową, życiem prywatnym może negatywnie wpływać na ich dostępność oraz możliwości zorganizowania sesji w dogodnym miejscu i czasie. Plan mentoringu powinien uwzględniać te trudności i być zaakceptowany przez menedżera organizacji non profit.

Kolejne spotkania rozpoczynają się od ustalenia przez wolontariusza celu (ów) mentoringu, a następnie konkretnych sesji, jak również od określenia wskaźników do pomiaru uzyskanych efektów (mentor może poprzedzić spotkanie przekazaniem materiałów drukowanych lub elektronicznych, które pomogą podopiecznemu przygotować się do udziału w sesjach). Warto koncentrować się nie tyle na deficytach podopiecznego, ile na tym, co pozytywne, do czego będzie chętnie zmierzał i co wzmocni jego zaangażowanie. Cele mentee powinny dotyczyć obowiązków, które będzie wykonywał wolontariusz, np. w zakresie: współpracy z osobami potrzebującymi, pracy biurowej, organizacyjnej, fundraisingu itd. Niektóre z nich mogą także odnosić się do wpływu pracy społecznej na życie zawodowe i prywatne podopiecznego, w tym rozwoju jego kompetencji merytorycznych i interpersonalnych. Przy ich formułowaniu niezbędne jest zastosowanie techniki SMARTER. Użyteczne mogą być również, np.:

- pytania kartezyjańskie, wskazujące mentee korzyści i koszty pracy społecznej, negatywne konsekwencje, które poniesie, gdy zaniecha zaangażowania się w wolontariat, a także możliwe korzyści, których nie osiągnie, gdy z niego zrezygnuje;
- skale szacunkowe – obrazujące, np. aktualny i pożądaný poziom satysfakcji wolontariusza z obszaru, którego dotyczy cel sesji mentorskiej;
- wizualizacja – pomagająca np. wyobrazić sobie efekty końcowe działalności wolontariackiej;
- „pytanie o cud” – zachęcające wolontariusza do analizy własnych emocji w sytuacji, gdy problemy, z którymi zmagają się w pracy społecznej, zostają rozwiązane (np. gdy pokonuje trudności w zakresie nawiązania nowych relacji interpersonalnych, uzupełnia wiedzę, asymiluje pożądané wzory zachowań);
- mapa celów i marzeń – zachęcająca mentee do zidentyfikowania i analizy swoich aktualnych i przyszłych celów w roli wolontariusza;
- oś czasu – inspirująca mentee do perspektywicznego (retro- i prospektywnego; w perspektywie dnia, tygodnia, miesiąca, roku itp.) spojrzenia na własne życie wolontariackie, zawodowe, prywatne, sukcesy w tych obszarach i kompetencje, co sprzyja określeniu preferowanych wartości, a także skonkretyzowaniu wizji własnej roli w organizacji;
- diagram ryby – ułatwiający identyfikację związków przyczynowo-skutkowych aktualnych i przyszłych zdarzeń z życia mentee; ich analiza pomoże w dopre-

cyzowaniu celów pracy społecznej; można posłużyć się, np. eksponatami, zdjęciami, infografiką;

- okno Johari – kształtujące samoświadomość wolontariusza.

Dzięki zastosowaniu tych technik wolontariusz może ustalić, że jego zaangażowanie w pracę społeczną ma sens, że jest ono potrzebne, że stanowi wyzwanie i będzie korzystne nie tylko, np. dla organizacji non profit, jej beneficjentów, lecz także i dla niego.

W tym etapie mentor diagnozuje również przyczyny problemów pracownika społecznego, dzieli się swoimi doświadczeniami (dokonując retrospekcji). Przekonanie mentee, że inni potrafili w przeszłości pokonać podobne trudności może służyć wzmocnieniu jego zaangażowania w realizację misji i strategii organizacji non profit. Analiza pozytywnych przykładów z przeszłości może również ułatwić wskazanie obszarów kompetencji, które wolontariusz powinien rozwijać. Zidentyfikowane obszary klaryfikuje się, dbając by stawiane cele były dla mentee wyzwaniem.

Po ustaleniu celu (mentoringu i konkretnych sesji) mentor zachęca wolontariusza do refleksji nad otaczającą go rzeczywistością, efektywnością działań podjętych w obszarze pracy społecznej, ewentualnymi zmianami. Wspólnie analizują zasoby podopiecznego i ustalają te, które sprzyjają realizacji celu, oraz te, które wymagają uzupełnienia. W tym etapie sesji, aby wzmocnić zaangażowanie mentee, można posłużyć się, np.:

- analizą SWOT – dostarczającą informacji o czynnikach zewnętrznych mających wpływ na aktualną i przyszłą sytuację wolontariusza, służącą zidentyfikowaniu potencjału, którym dysponuje, a także określeniu zasobów, jakie musi rozwinąć, aby zrealizować cel pracy społecznej;
- analizą zasobów – pozwalającą dostrzec mentee zasoby, jakimi dysponuje, oraz te, które powinien uzupełnić, aby zrealizować cele aktywności wolontariackiej;
- macierzą Eisenhowera – służącą określeniu wagi kompetencji potrzebnych wolontariuszowi oraz pilności ich rozwijania;
- oknem Johari – kształtującym samoświadomość mentee;
- polem sił Kurta Lewina – służącym określeniu sił oddziałujących na wolontariusza i wskazaniu tych, które sprzyjają lub utrudniają jego działania w obszarze pracy społecznej bądź też łączenie jej z życiem zawodowym/prywatnym;
- dysocjacją – zachęcającą mentee do spojrzenia na swoją aktualną sytuację w organizacji non profit z perspektywy obserwatora.

Określeniu zasobów ochotnika sprzyjają także działania mentora, takie jak: identyfikowanie aktualnej sytuacji mentee na podstawie opisywanych przez niego symptomów, wskazywanie zasobów, którymi dysponuje, pomaganie w wyjaśnieniu potencjalnych przyczyn zdarzeń, których doświadczył (np.: przez retrospekcję, diagram ryby, mapę myśli), opiniowanie dotychczasowych działań wolontariusza (z wykorzystaniem techniki kanapki, FUKO), jak również doradzanie (np. proponowanie mu

różnych sposobów uzupełnienia zasobów) oraz nauczanie (dostarczanie i porządkowanie wiedzy, dzielenie się doświadczeniem, proponowanie udziału w ćwiczeniach, ewaluacja postępów w rozwoju itd.).

Wymienione techniki i działania mentora są użyteczne w kształtowaniu przekonania u wolontariusza, że posiada i może rozwinąć potencjał potrzebny do tego, by efektywnie wykonywać pracę społeczną, że potrafi połączyć tę aktywność z życiem zawodowym/prywatnym. Wspiera to realizację potrzeby poczucia sensu i może umocnić w decyzji o podjęciu lub kontynuacji współpracy z organizacją non profit.

Efekty dotychczasowej współpracy pary mentorskiej służą następnie do określenia sposobów realizacji celów wolontariusza. Zadaniem mentora jest zachęcenie podopiecznego do kreatywnego myślenia, tworzenia pomysłów (ich racjonalnej oceny dokonuje się dopiero podczas przechodzenia do kolejnej fazy – przygotowywania konkretnego planu działań). Przydatne mogą być w tym etapie techniki mentoringu, takie jak:

- burza mózgów – stymulująca wolontariusza do wygenerowania jak największej liczby sposobów na realizację wyznaczonych celów pracy społecznej;
- metafora – stawiająca wolontariusza w nowej sytuacji (którą uznawał, np. za nie-realną), dzięki czemu dostrzeże nowe sposoby na realizację wyznaczonego celu pracy społecznej;
- zmiana perspektywy – skłaniająca wolontariusza do spojrzenia na wypracowane rozwiązania z różnych perspektyw, np.: swojej, innego ochotnika, beneficjenta, lidera organizacji non profit, niezależnego obserwatora i/lub systemu; wyniki tej analizy mogą skłonić do sformułowania nowych sposobów osiągnięcia celów pracy społecznej;
- mapa rzeczywistości – zachęcająca do zaznaczenia symbolem miejsca, w którym obecnie się znajduje w wolontariusz, miejsca, do którego zmierza, oraz przeszkód lub tzw. „dróg na skróty”; inspiruje ona także do wskazania zasobów, które pomogą pokonać zidentyfikowane przeszkody, a także zasobów, jakie musi rozwinąć, oraz osób, które mogą mu w tym pomóc.

W tym etapie mentor może także wzbudzać i rozwijać zaangażowanie wolontariusza przez: opiniowanie potencjalnych rozwiązań (udzielając konstruktywnej krytyki), zachęcanie do samooceny przygotowanych propozycji działań, a także wskazywanie alternatywnych rozwiązań (wykorzystując retrospekcję, wykłady hipertekstowe, zadając do przeczytania lekturę itd.) oraz udzielanie pomocy w zaadaptowaniu ich do potrzeb mentee. Pomaga to utwierdzić go w przekonaniu, że jest w stanie podjąć skuteczne działania, które ułatwią funkcjonowanie organizacji pozarządowej i jej podopiecznym.

Spośród wygenerowanych pomysłów realizacji celów, w kolejnym etapie cyklu sesji mentorskich, wolontariusz wybiera rozwiązanie i podejmuje się je zrealizować. Pomaga mu w tym mentor, posługując się, np.:

- skalami szacunkowymi – obrazującymi poziom zmotywowania wolontariusza do podjęcia zobowiązań w obszarze pracy społecznej;
- zmianą perspektywy – zachęcającą wolontariusza do spojrzenia na przygotowany plan działania z perspektywy własnej, drugiej strony (beneficjenta, innego pracownika społecznego), niezależnego obserwatora, systemu itd.;
- techniką pierwszego kroku – inspirującą wolontariusza do podjęcia pierwszych z zaplanowanych działań, sprzyjającą wykształceniu się przekonania, że osiągnięcie obranych celów w obszarze pracy społecznej jest możliwe;
- osią czasu, diagramem Gantta – pomagającymi wskazać terminy realizacji działań przybliżających wolontariusza do osiągnięcia wyznaczonych celów pracy społecznej;
- strategią Disneya – umożliwiającą zaplanowanie działań w obszarze pracy społecznej poprzez wcielanie się w role: marzyciela, realisty, krytyka, a następnie przeprowadzanie analizy z meta poziomu;
- macierzą Eisenhowera – ułatwiającą ustalenie (nie) ważnych oraz (nie) pilnych działań wolontariusza w obszarze pracy społecznej, a w rezultacie – kolejności ich wykonania.

Zastosowanie tych technik i działań przez mentora może pozytywnie oddziaływać na zaangażowanie wolontariusza i jego chęć do realizacji wyzwań w obszarze pracy społecznej. Skłonić go może również do aktywności lub zapobiec rezygnacji ze współpracy z organizacją pozarządową.

Po każdej sesji mentorskiej wolontariusz dostarcza mentorowi e-podsumowanie, zawierające, m.in. najważniejsze wnioski, plan działania. Następnie przystępuje do realizowania zobowiązań oraz systematycznie informuje o swych postępach. W przypadku pojawienia się problemów w realizacji przyjętego planu, osłabiających jego zaangażowanie, możliwe są konsultacje z mentorem – podczas sesji podsumowujących, przeglądowych. Możliwe są również tzw. sesje shadowingowe, w trakcie których uczestnicy mentoringu mają okazję obserwować swoje działania w praktyce. Istotne znaczenie ma też wspólne celebrowanie sukcesów mentee, co wzmacnia jego motywację do pracy społecznej.

Przedstawiony w artykule autorski model mentoringu, zaproponowane w nim techniki mentorskie, stanowią jedynie wskazówkę dla liderów podmiotów non profit, dotyczącą tego, w jaki sposób można wykorzystać mentoring w pracy z wolontariuszami. Ich założeniem jest wzbudzenie w tych osobach kreatywnego myślenia, rozwijanie zaangażowania, aktywizowanie do realizowania takich celów, których do tej pory nie dostrzegali lub uważali za niemożliwe do osiągnięcia.

Podsumowanie

W Polsce sformalizowany wolontariat realizowany jest przede wszystkim w ramach uczestnictwa w działalności organizacji non profit. Praktyka aktywności społecznej w trzecim sektorze jest jednak mniej powszechna niż w innych krajach rozwiniętych. Omawiane podmioty napotykają na problemy związane nie tylko z rekrutacją pracowników ochotniczych, lecz także z zachęceniem ich do długoterminowej współpracy. Liderzy tych jednostek, aby ograniczyć liczbę „wyjść” wolontariuszy, powinni zadbać o zaspokojenie ich podstawowych potrzeb – szacunku, rozwoju, przynależności, poczucia sensu, „bycia wewnątrz” oraz sukcesu. Przez odpowiednie działania mogą oni wzbudzać i rozwijać zaangażowanie ochotników. W tym kontekście warto, aby zwrócili oni uwagę na możliwość doskonalenia ich kompetencji. Jedną z nich jest mentoring. W artykule zaproponowano jego model, który można wykorzystać w organizacjach non profit. Zaprezentowano również techniki mentorskie, które można zastosować w poszczególnych jego etapach celem wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w pracę społeczną.

Istotą mentoringu jest wspieranie mentee przez mentora, czyli doświadczonego pracownika, który dzieli się z nim wiedzą, doradza, inspiruje do rozwoju, umacnia w decyzji o pozostaniu w organizacji pozarządowej itd. Korzysta przy tym z adekwatnych technik (np. z wizualizacji, metafory, skal szacunkowych, SMARTER, mapy myśli, dysocjacji, analizy zasobów, macierzy Eisenhowera), które wzmocnią zaangażowanie pracowników społecznych, pobudzą kreatywne myślenie, zachęcą do samorozwoju, aktywnego włączania się w działalność wolontariacką, przejęcia odpowiedzialności za proces dostosowywania swoich kompetencji i zachowań do potrzeb liderów organizacji non profit i beneficjentów.

W przyszłych eksploracjach warto zmierzyć użyteczność mentoringu w budowaniu zaangażowania wolontariuszy w działalność non profit, wykorzystując zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Można m.in. rozważyć przeprowadzenie badania wśród wolontariuszy, którzy uczestniczyli w mentoringu, np. przy pomocy zaadaptowanego kwestionariusza UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) [33].

Bibliografia

- [1] Alarista J., Arrowsmith J., *Managing employee commitment in the not-for-profit sector*, „Personnel Review” 2004, Vol. 33.
- [2] Ayers K., *Why engagement is not enough*, „Training & Development in Australia”, April 2009.
- [3] Baran M., *Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2.

- [4] Baran M., *The Importance of Mentoring in Employee Work Engagement – based on research of company employees in Poland*, “International Journal of Contemporary Management” 2017, Vol. 16, No. 2.
- [5] Bąk M., Bednarz, P., *Zostań mentorem*, Fundacja Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2013.
- [6] Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, Burda Publishing Polska, e-book, 2011.
- [7] Bradshaw Lynn D., *Human Resource Management in Nonprofit Organizations*, “Review of Public Personnel Administration” 2003, Vol. 23.
- [8] Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora*, PETIT, Warszawa 2002.
- [9] Eaton J., Johnson R., *Coaching successfully*, Dorling Kindersley Limited, New York 2001.
- [10] Garner J., Garner L., *Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations*, “Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” 2011, Vol. 40.
- [11] Gellert M., Nowak C., *Zespół*, GWP, Gdańsk 2008.
- [12] Główny Urząd Statystyczny, *Wolontariat w 2016 r.*, Warszawa 2017.
- [13] Grewiński M. (red.), *Dobre praktyki mentora akademickiego*, WSP TWP w Warszawie, Projekt „Kuznia Liderów – Szkoła Mentorów”, Warszawa 2012.
- [14] Kośmicka M., Kośmicki S., Nowak A., *Podręcznik mentora*, Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki, Poznań 2013.
- [15] Kossowska M., Sołtysińska I., *Budowanie zespołów*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [16] Kram K., Isabella L., *Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development*, “Academy of Management Journal” 1985, No. 1.
- [17] Lapointe É., Vandenberghe Ch., *Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors*, “Journal of Vocational Behavior” 2017, Vol. 98.
- [18] Lignar-Paczocha K., *Coaching w organizacjach pozarządowych – wybrane zagadnienia i pogłębiona perspektywa coachów*, „Trzeci Sektor” 2018, nr 41.
- [19] Luecke R., *Coaching i mentoring, jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- [20] Małota W., *Kompetencje mentora w organizacji*, 2014, <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/699969,3,Kompetencje-mentora-w-organizacji.html> [11.08.2017].
- [21] Marzec I., *Wykorzystanie mentoringu do budowania zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2010, nr 19.
- [22] Mazur K., *Mentoring jako narzędzie kształtowania kompetencji (komunikat ze studiów nad literaturą)*, [w:] S. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.

- [23] *Mentoring jako metoda kształcenia zawodowego dla organizacji non profit*, <https://mindts.files.wordpress.com/2010/01/mind-ts-konspekt-szkolenia.pdf> [07.08.2017].
- [24] Mesjasz J., *Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach*, „Forum Oświatowe” 2013, nr 2.
- [25] Nawrat D., *Rola mentoringu w transferze wiedzy w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2011, t. XII, z. 7.
- [26] OECD Family Database, *Participation in voluntary work and membership of groups and organization for young adults*, 2015, <https://www.oecd.org/els/family/CO4.1-Participation-voluntary-work.pdf> [22.05.2018].
- [27] Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [28] Phillips H., Phillips C., *Volunteer Motivation and Reward Preference: An Empirical Study of Volunteerism in a Large, Not-for-profit Organization*, „Advanced Management Journal”, Autumn 2010.
- [29] Phillips-Jones L., *Skills for successful mentoring: competencies of outstanding mentors and mentees*, 2003, http://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/Skills_for_Successful_Mentoring.pdf [10.08.2017].
- [30] Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- [31] Robinson D., Perryman S., Hayday S., *The Drivers of Employee Engagement*, Institute for Employment Studies, Report 408, Brighton 2004.
- [32] Sange R., Srivasatava R.K., *Employee Engagement and Mentoring: An Empirical Study of Sales Professionals*, „Synergy” January 2012, Vol. X, No. I.
- [33] Schaufeli W.B., Bakker A.B., *UWES Utrecht work engagement scale. Preliminary manual*, Version 1, November, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht 2003.
- [34] Schaufeli W., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A., *The measurement of engagement and burnout: A two samples confirmatory factor analytic approach*, „Journal of Happiness Studies” 2002, Vol. 3.
- [35] Skowron-Mielnik B., *Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu”, nr 358, „Management Forum” 2014, nr 4.
- [36] Sloman M., *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [37] Sobek D., *Mentoring Advice*, <http://a3thinking.com/blog/?p=209> [08.08.2017].
- [38] Sołtys A., Tarkowska M., *Mentoring w praktyce. Ścieżka kształcenia mentorów i peer-mentorów dla grup defaworyzowanych*, SWSPiZ, Łódź 2008.
- [39] Stankiewicz J., Bortnowska H., *Intermentoring as a technique of sharing knowledge by employees of different generations (in light of the research results)*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 4.

- [40] Stankiewicz J., Bortnowska H., Seiler B., *The chances of successful recruitment of volunteers among management students (in the light of empirical research)*, "Management" 2016, Vol. 20, No. 2.
- [41] Stankiewicz J., Seiler B., Bortnowska H., *Young people as a subject of human resources management in the third sector organizations*, "Management" 2017, Vol. 21, No. 2.
- [42] Stankiewicz J., Bortnowska H. *Implementacja coachingu adaptacyjnego w organizacji*, 2018 (w recenzji).
- [43] Szmyt-Boguniewicz A., Romanowski M., *Zarządzanie w NGO. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, Wrocław 2012, www.sektor3.wroclaw.pl/wp-content/uploads/.../SEKTOR3_zarzadzanie_w_ngo.pdf [19.05.2018].
- [44] TNS Opinion & Social, *Wolontariat i solidarność międzypokoleniowa*, Eurobarometer 75.2, 2011, docplayer.pl/5977366-Wolontariat-i-solidarnosc-miedzypokoleniowa.html [22.05.2018].
- [45] Wang Z., Chen L., Duan Y., Du J., *Supervisory mentoring and newcomers' work engagement: the mediating role of basic psychological need satisfaction*, "Social Behavior and Personality" 2018, Vol. 46.
- [46] Wasilewska A., Ziarkowska E. (red.), *50 + Mentoring*, Centrum Techniki Okrętowej S.A., Gdańsk 2008.
- [47] Wymer W. jr., Starnes B., *Conceptual Foundations and Practical Guidelines for Recruiting Volunteers to Serve in Local Non-profit organizations: Part I*, "Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing" 2001, Vol. 9.
- [48] Zachary L., *The Mentor's Guide*, Jossey Bass, San Francisco 2000.
- [49] <http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/2005671.html> [07.08.2017].
- [50] <http://www.ttx.pl/pl/co-robimy/ttx-mentoring/> [09.08.2017].

WZBUDZANIE I ROZWIJANIE ZAANGAŻOWANIA WOLONTARIUSZY W ORGANIZACJACH NON PROFIT PRZEZ MENTORING

Streszczenie

Wolontariat stanowi istotny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego. W Polsce wskaźniki zaangażowania w pracę ochotniczą są jednymi z najniższych wśród krajów rozwiniętych. Organizacje non profit, w których najczęściej jest realizowany wolontariat formalny, mają

problemy nie tylko z rekrutacją pracowników społecznych, lecz także z zachęceniem ich do długoterminowej współpracy. Wzbudzaniu i rozwijaniu zaangażowania tych osób sprzyja realizacja ich potrzeb, w tym związanych z doskonaleniem kompetencji. Jednym ze sposobów jest mentoring. W literaturze przedmiotu jest on najczęściej omawiany w kontekście współpracy z pracownikami płatnymi. Autorzy prezentowanego tekstu skoncentrowali uwagę na znacznie rzadziej analizowanym zagadnieniu – możliwości wykorzystania go w pracy z ochotnikami. Przedstawili istotę mentoringu, jego rodzaje preferowane w podmiotach non profit, pożądane kompetencje mentora. Celem artykułu uczynili identyfikację możliwości zastosowania technik mentoringu do wzbudzania i rozwijania zaangażowania wolontariuszy w działalność organizacji non profit. Aby go zrealizować, sformułowali następujące pytania (problemy badawcze): jaki model mentoringu można zastosować wobec wolontariuszy organizacji non profit? Z jakich etapów się składa? Jakie techniki mentoringu można wykorzystać w każdym z tych etapów, aby wzbudzać i rozwijać zaangażowanie wolontariuszy w pracę społeczną? Przeprowadzili analizę dostępnej literatury przedmiotu oraz wykorzystali doświadczenia własne w zakresie pracy mentorskiej i współpracy z podmiotami non profit.

SŁOWA KLUCZOWE: WOŁONTARIAT, MENTORING, ZAANGAŻOWANIE, ORGANIZACJE NON PROFIT, TRZECI SEKTOR

AROUSING AND DEVELOPING VOLUNTEER ENGAGEMENT IN NONPROFIT ORGANIZATIONS THROUGH MENTORING

Abstract

Volunteering is an important factor of socio-economic development. In Poland, the rates of engagement in Volunteering is an important factor of socio-economic development. In Poland, the rates of engagement in voluntary work are ones of the lowest among developed countries. Nonprofit organizations, in which formal volunteering is most often carried out, have problems not only with the recruitment of social workers, but also with encouraging them to long-term cooperation. Arousing and developing the engagement of these people favors the fulfillment of their needs, including those ones which are connected with the improvement of competences. One of the ways is mentoring. In the literature related to the subject, it is most often discussed in the context of cooperation with paid employees. The authors of the presented text focused on a much less analyzed issue – the possibility of using it in work with volunteers. They presented the essence of mentoring, its types preferred in nonprofit entities, the desirable competences of a mentor. The purpose of the article was to identify the possibilities of using mentoring techniques to arouse and to develop volunteers' engagement

in the activities of nonprofit organizations. In order to realize it, they formulated the following questions (research problems): what model of mentoring can be applied to volunteers of nonprofit organizations? what stages does it consist of? what techniques of mentoring can be used in each of these stages to arouse and to develop volunteers' engagement in social work? They carried out an analysis of the available literature related to the subject and used their own experience in the field of mentoring and a cooperation with nonprofit entities.

KEY WORDS: VOLUNTEERING, MENTORING, ENGAGEMENT, NONPROFIT ORGANIZATIONS, THIRD SECTOR

JEL: J24, L30, O15