



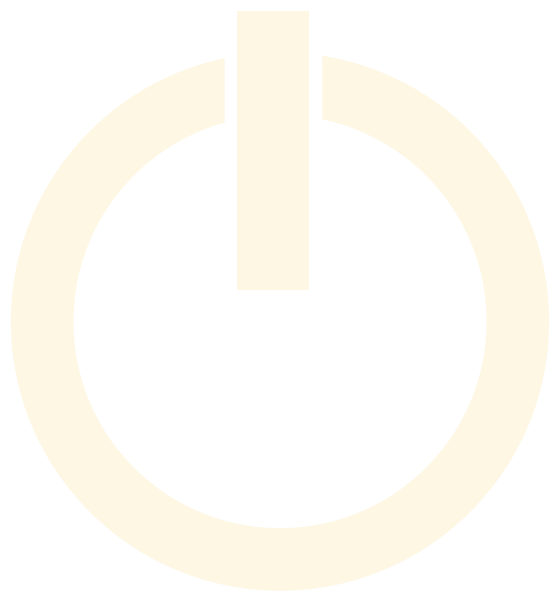
WOŁONTARIAT **Włącz się!**

PODRĘCZNIK **DOBRYCH PRAKTYK**

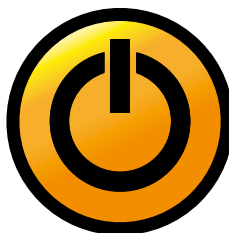
**PROJEKT REALIZOWANY
W WIELKOPOLSCE W 2012 ROKU
PRZEZ STOWARZYSZENIE
INSTYTUT ZACHODNI I SPÓŁKĘ PL.2012**

PL.2012





**PODRĘCZNIK DOBRYCH PRAKTYK
PROJEKTU „WOŁONTARIAT – WŁĄCZ SIĘ!”,
REALIZOWANEGO W WIELKOPOLSCE W 2012 ROKU
PRZEZ STOWARZYSZENIE INSTYTUT ZACHODNI I SPÓŁKĘ PL.2012**



Anna Fedas, Maria Rogaczewska



Projekt graficzny:
Jarosław Pluciński

Copyright @ by PL.2012 sp. z o.o. i Stowarzyszenie Instytut Zachodni

Opracowanie:
PL.2012 sp. z o.o.
ul. Wybrzeże Gdynskie 4
01-531 Warszawa

Stowarzyszenie Instytut Zachodni
ul. Bukowska 26/1
60-811 Poznań

www.wolontariat.rcie.poznan.pl

Druk i oprawa:
PW PROJEKT

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Publikacja dystrybuowana bezpłatnie.

Poznań 2012
ISBN 978-83-924022-6-8

SPIS TREŚCI:

WPROWADZENIE	7
I CZĘŚĆ PIERWSZA: ARCHITEKTURA PROJEKTU I ZAPROPONOWANA W NIM ŚCIEŻKA WSPARCIA:	
DUŻE WYZWANIE - REKRUTACJA	
DORADZTWO ZAWODOWE	
SZKOLENIA I KURSY SPECJALISTYCZNE	
WOŁONTARIAT I STAŻ WRAZ Z MENTORINGIEM	
CODZIENNA PRACA Z UCZESTNIKAMI/CZKAMI	
II CZĘŚĆ DRUGA: OCENA METODY AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ I SPOŁECZNEJ ZAPROPONOWANEJ W PROJEKCIE	
DEFINICJA POJĘCIA DOBREJ PRAKTYKI	
CO SIĘ ZMieniŁO W ORGANIZACJACH PRZYJMĄCYCH WOŁONTARIUSZY-STĄŻYSTÓW?	
PROBLEMY, JAKIE SIĘ POJAWIŁY I JAK ORGANIZACJE JE PRZEWYCIĘŻAŁY	
DZIEDZICTWO: CO ZOSTANIE W ORGANIZACJACH PO PROJEKCIE „WOŁONTARIAT – WŁĄCZ SIĘ!”	
REKOMENDACJE ZWIĄZANE Z ARCHITEKTURĄ PROJEKTU	
ZAKOŃCZENIE	
EPILOG	

PODZIĘKOWANIA

Niniejsza publikacja nie powstałaby bez wywiadów, których udzielili zarówno uczestnicy/czki i mentorzy/mentorki organizacji przyjmujących, koordynatorzy regionalni, jak i osoby zaangażowane w realizację projektu w charakterze doradców zawodowych, trenerów oraz pracowników/czek projektu.

Mamy nadzieję, że publikacja ta ukaże cały kontekst projektu „Wolontariat-włącz się!”, jak również sprawi, że zaproponowane w jego ramach narzędzia wsparcia aktywizacji społecznej i zawodowej, takie jak: profesjonalnie zarządzany wolontariat (w tym wolontariat sportowy) oraz zindywidualizowanie oferty szkoleniowej, będą coraz częściej wykorzystywane w codziennej praktyce organizacji i instytucji zajmujących się tą tematyką.

Publikacja jest podzielona na dwie części: pierwszą – dotyczącą architektury projektu i ścieżki wsparcia, jaką otrzymali uczestnicy i uczestniczki projektu oraz drugą – zawierającą ocenę zaproponowanej w projekcie metody aktywizacji zawodowej i społecznej.

Niniejsza publikacja powstała dzięki wsparciu Projektu Społecznego 2012 Uniwersytetu Wrocławskiego realizowanego przez Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego – więcej o Projekcie Społecznym 2012 na stronie: www.ps2012.pl

Autorki podręcznika dziękują Paniom - **Monice Chabior** ze Spółki PL.2012 i **Katarzynie Trzeciak** ze Stowarzyszenia Instytut Zachodni za bardzo cenne uwagi i znaczące uzupełnienia do niniejszego podręcznika.

WPROWADZENIE

KONTEKST POWSTANIA PROJEKTU:

Idea projektu „Wolontariat – włącz się!” jest inspirowana brytyjskimi metodami aktywizacji społecznej i zawodowej, natomiast szczegółowa koncepcja projektu narodziła się w ramach działalności nieformalnej grupy „Wolontariat sportowy 2012 +”, która stanowiła przestrzeń wymiany opinii, pomysłów oraz spostrzeżeń.

Grupa „Wolontariat sportowy 2012 +” powstała w 2009 roku w ramach współpracy kilku organizacji sportowych, Spółki PL.2012, Spółki EURO 2012 Polska, przedstawicieli Ministerstwa Sportu i Turystyki, organizacji zajmujących się wolontariatem oraz członków Projektu Społecznego 2012 Uniwersytetu Warszawskiego. Celem grupy było wykorzystanie przygotowań do Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej w celu wzmocnienia wolontariatu sportowego w Polsce. Turniej UEFA EURO 2012™ było dla podjęcia tego tematu bardzo dobrą okazją. Tak wielka i prestiżowa impreza angażuje tysiące wolontariuszy, a co za tym idzie, zwraca uwagę mediów na wolontariat i daje szansę na promocję. Poza tym przeszkolenie i zaangażowanie tak dużej liczby wolontariuszy jest wielką szansą zdobycia doświadczenia, które pozostanie w kraju goszczącym imprezę i może być zaczątkiem pozytywnych zmian w tym obszarze.

PROJEKT „WOLONTARIAT – WŁĄCZ SIĘ!” JAKO CZĘŚĆ KRAJOWEGO PROGRAMU ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ UEFA EURO 2012™

Projekt „Wolontariat – włącz się!” jest jednym z projektów Krajowego Programu Odpowiedzialności Społecznej UEFA EURO 2012™. Celem strategicznym Programu jest wykorzystanie przygotowań i organizacji Turnieju UEFA EURO 2012™ w Polsce do na rzecz aktywnego zaangażowania mieszkańców całego kraju w działania promujące pozytywne postawy i relacje społeczne.

PROJEKT „WOLONTARIAT – WŁĄCZ SIĘ!” – INFORMACJE Z OBSZARU ZARZĄDZANIA

W realizacji projektu „Wolontariat – włącz się!” Spółka PL.2012 przyjęła ten sam schemat zarządzania i organizacji wewnętrznej projektu – pełni w nim rolę Lidera i odpowiada za zarządzanie, a wyłonieni w konkursie partnerzy są odpowiedzialni za realizację działań merytorycznych. Taki system zarządzania daje szansę na kontynuację projektu, pozostawienie zdobytego know-how w regionie oraz szansę na podtrzymanie zawiązanych relacji zarówno z uczestnikami, jak i z organizacjami sportowymi. Na Dolnym Śląsku partnerami w projekcie zostali: Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego oraz Dolnośląska Federacja Sportu. W Wielkopolsce operatorem projektu było Stowarzyszenie Instytut Zachodni.

Ze względu na wykorzystanie siły motywacyjnej Mistrzostw Europy UEFA EURO 2012™ projekt „Wolontariat -włącz się!” został ustanowiony w trybie systemowym dzięki wsparciu Wojewódzkich Urzędów Pracy, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Marszałków Województw oraz Ministerstwa Sportu i Turystyki.

W województwie dolnośląskim projekt był realizowany od końca marca 2011 do końca sierpnia 2012, a w Wielkopolsce od października 2011 do września 2012. Stał się jednym z podstawowych elementów społecznego dziedzictwa Mistrzostw.

Projekt „Wolontariat-włącz się!” został sfinansowany z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w ramach priorytetu VI – Rynek pracy otwarty dla wszystkich. Instytucją, którą wnioskowała o pieniądze jest Spółka PL.2012 - instytucja rządowa powołana do przygotowań Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA EURO 2012™.

Strona projektu: <http://www.wolontariat.rcie.poznan.pl>

Lider projektu – PL.2012 Sp. z o.o.

PL.2012 jest spółką celową Ministerstwa Sportu i Turystyki, która została powołana na mocy Ustawy o przygotowaniu finałowego turnieju Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA Euro 2012™ z dnia 7 września 2007 roku (Dz. U. z 2007r. Nr 173, poz. 1219). Na mocy ustawy spółka wykonuje działania koordynacyjne i kontrolne związane z przygotowaniem do Euro 2012 realizowanymi przez stronę publiczną. Jednym z obszarów koordynowanych jest Program Odpowiedzialności Społecznej UEFA EURO 2012.

Organizacja koordynująca w regionie – Stowarzyszenie Instytut Zachodni

Stowarzyszenie Instytut Zachodni jest organizacją pozarządową działającą przy Instytucie Zachodnim w Poznaniu, który od ponad 60 lat funkcjonuje jako interdyscyplinarna instytucja badawcza. Stowarzyszenie od 1999 roku prowadzi otwarty punkt informacyjny o nazwie Regionalne Centrum Informacji Europejskiej, które realizuje politykę informacyjną polskiego rządu w zakresie integracji Polski z Unią Europejską. M.in., dzięki tej działalności Stowarzyszenie zaangażowało się w projekty skierowane do różnych grup społecznych, począwszy od młodzieży, a skończywszy na osobach bezrobotnych. Od wielu już lat realizuje projekty społeczne, m.in. w takim obszarze jak wsparcie wielkopolskich NGO, bezpieczeństwo ruchu drogowego, pozyskiwanie środków przez organizacje sportowe. Każdemu z działań prowadzonych przez SIŻ przyświeca nadrzędny cel – zmiany na lepsze.

ARCHITEKTURA PROJEKTU

„WOLONTARIAT – WŁĄCZ SIĘ!”

I ZAPROPONOWANA W NIM ŚCIEŻKA WSPARCIA

„Wolontariat-włącz się!” jest projektem skierowanym do osób bezrobotnych i niepracujących. Jego celem jest udzielenie im wsparcia w powrocie na otwarty rynek pracy. W związku z kontekstem odnoszącym się do mistrzostw oferta projektu zawiera możliwość zdobycia umiejętności związanych z obsługą imprez masowych (w tym sportowych).

Czas uczestnictwa ludzi w projekcie wynosił średnio sześć miesięcy. W tym czasie brali oni udział w różnych działaniach, które miały im pomóc:

- 🔌 **zrozumieć własną sytuację i potencjał zawodowy** poprzez indywidualne spotkania z doradcami zawodowymi oraz szkolenia dotyczące rynku pracy
- 🔌 **poszerzyć krąg znajomych** o osoby biorące udział w projekcie oraz pracowników różnych organizacji i instytucji
- 🔌 **zдобыć nowe lub pogłębić posiadane kompetencje zawodowe** podczas szkoleń i kursów
- 🔌 **zaangażować się w działanie w organizacjach i instytucjach** poprzez wolontariat i staż
- 🔌 **dać się poznać i zaprezentować w roli pracowników** osobom pracującym w organizacjach i instytucjach mogących wesprzeć dalsze szukanie pracy
- 🔌 **dać poczucie sukcesu i satysfakcji** wynikające z przejścia całego sześciomiesięcznego procesu

Udział w projekcie miał być stymulującym doświadczeniem przełamującym izolację i jej negatywne skutki będące często doświadczeniem osób niepracujących.

Chcąc zapewnić maksymalną dostępność projektu dla osób znajdujących się w różnych sytuacjach życiowych, w ramach projektu zapewniono:

- 🔌 zwrot kosztów podróży na wolontariat
- 🔌 zwrot kosztów opieki nad osobami zależnymi

Zasadą przyjętą w projekcie było dążenie do maksymalnego dostosowania wsparcia do potrzeb, możliwości i woli uczestników.

Wartością dodaną projektu miało być wzbogacenie organizacji pozarządowych o doświadczenie pracy z wolontariuszami i stażystami.

Główny cel, dzięki przemyślanemu mechanizmowi projektu i jego dodatkowym aspektom, ma potencjał oddziaływania na wiele dodatkowych obszarów. Etapy projektu były pomyślane jako logicznie z siebie wynikające, wzmacniające wzajemnie swoje efekty - wcześniejsze ułatwiały wejście w kolejne, poza tym naśladowały naturalną (występującą w rzeczywistości pozaprojektowej) trajektorię wychodzenia z bezrobocia. Poniżej przedstawiamy szczegółowy opis zastosowanej ścieżki wsparcia.

**Twoja organizacja
szuka wolontariusza
lub stażysty?**



WOLONTARIAT
Włącz się!



PL.2012



UNIA EUROPEJSKA
FUNDUSZ SPOŁECZNY

Projekt „Wolontariat - włącz się!” jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



533 532 332

www.wolontariat.rcie.poznan.pl

DUŻE WYZWANIE – REKRUTACJA

Rekrutacja do projektu była prowadzona poprzez akcję promocyjno-informacyjną, w której wykorzystano następujące kanały dystrybucji informacji o projekcie:

- ⏻ współpraca z Powiatowymi Urzędami Pracy i przekazywanie informacji o projekcie osobom zarejestrowanym jako bezrobotne w ramach spotkań z pracownikami urzędów pracy;
- ⏻ zamieszczanie informacji o projekcie w internecie oraz w prasie lokalnej w powiatach, z których rekrutowani byli uczestnicy i uczestniczki;
- ⏻ rozmieszczanie plakatów, ulotek o projekcie w miejscach, w których uczęszczają potencjalni uczestnicy projektu, np. w miejscach, gdzie bywają kobiety powracające na rynek pracy (w przedszkolach, klubach małego dziecka, przychodniach, poradniach dziecięcych itp.) albo osoby kształcące się w trybie zaocznym (uczelnie wyższe, szkoły policealne);
- ⏻ rozwieszenie billboardów informujących o trwającej rekrutacji, skierowanych w szczególności do organizacji przyjmujących.

Podstawowym narzędziem rekrutacyjnym był formularz rekrutacyjny, który został zamieszczony w wersji **on-line** na stronie internetowej projektu. Był on również dostępny dla uczestników w biurze projektu. Wszystkie informacje o projekcie zostały napisane zgodnie z językiem równościowym (zgodnym z zasadą równych szans), z dbałością o niedyskryminowanie potencjalnych uczestników/czek ze względu na płeć, wiek i stopień sprawności. Rekrutacja była prowadzona w sposób ciągły (nieprzerwanie przez pierwsze cztery miesiące projektu).

Każda osoba, która zgłosiła się do projektu była traktowana indywidualnie, a - po weryfikacji formularzy zgłoszeniowych - nieodzownym elementem rekrutacji była rozmowa rekrutacyjna, która pozwoliła na bezpośrednią weryfikację potrzeb i motywacji każdego uczestnika.



DORADZTWO ZAWODOWE

W projekcie „Wolontariat-włącz się!” spory akcent został położony również na indywidualne wsparcie uczestników/uczestniczek poprzez spersonalizowane doradztwo zawodowe. Uczestnicy pod okiem doradcy zawodowego pracowali nad swoim CV, rozwiązywali specjalne testy, które miały za zadanie pomóc im odkryć swoje predyspozycje zawodowe. A wszystko to, aby stworzyć tzw. Indywidualny Plan Działania – dokument, na podstawie którego byli kierowani na szkolenia lub kursy dobrane do indywidualnych potrzeb. Do wyboru były następujące kursy: prawa jazdy, języka angielskiego /niemieckiego, animator czasu wolnego, pilot wycieczek, pracownik biura podróży, kierownik ds. bezpieczeństwa.

ROZMOWA Z PANIĄ BEATĄ DĄBEK – DORADCZYNIĄ ZAWODOWĄ W PROJEKCIE „WOLONTARIAT-WŁĄCZ SIĘ!”

Czy doradztwo zawodowe jest nam w ogóle potrzebne?

Beata Dąbek: *Uważam, że każdy człowiek powinien przejść przez doradztwo zawodowe w swoim życiu. Im wcześniej tym lepiej! Wśród uczestników projektu mamy przypadki osób, które dokonały wielu złych wyborów w kształtowaniu swojej zawodowej ścieżki kariery. W jaki sposób? Na przykład poprzez pójście na studia tylko ze względu na podszepty rodziców, albo wybierając niechciany kierunek, „bo nigdzie indziej sobie nie poradzę”. Zatrważający jest fakt, że z ok. 40 uczestników projektu, z którymi prowadzę zajęcia, ok 20 % nie chce robić tego, czego się dotąd uczyli.*

Czy projekt „Wolontariat-włącz się!” choć trochę pomoże osobom zagubionym na rynku pracy?

B.D.: *Jest to niewątpliwie solidne wsparcie. Pracowałam już w wielu projektach i ten uważam za bardzo*

udany. Spora liczba godzin doradztwa zawodowego (6h), kursy i szkolenia trwające pełen semestr, właściwy dobór uczestników do projektu. Jedyne, co bym dodała, to portfolio dla uczestników na zakończenie projektu.

Jak Pani widzi swoją rolę w aktywizacji zawodowej i społecznej naszych uczestników/czek?

B.D.: *Ja jestem tylko po to, żeby im pomóc w uświadomieniu sobie swojego miejsca w życiu i tego, co chcą w nim robić. Towarzyszę im w drodze podejmowania decyzji, ale decyzję podejmują już sami!*

Jak Pani osiąga ten niełatwy cel?

B.D.: *Przede wszystkim indywidualne podejście do sprawy i nieograniczanie się. W projekcie są również osoby powyżej 30 roku życia i one z kolei potrzebują podejścia okołorodzinnego. Jedną z Pań najpierw*



Na zdjęciu doradczyni zawodowa - Pani Beata Dąbek oraz uczestnik pracują nad CV.

przeprowadziła zmiany w życiu osobistym, we własnej rodzinie, a dopiero później zaczęła myśleć o życiu zawodowym. Czasem warto zastosować coaching, czasem coś na wzór mediacji rodzinnych.

W projekcie „Wolontariat-włącz się!” – jak sama nazwa wskazuje – postawiliśmy na wolontariat wraz z mentoringiem. Jak to Pani ocenia z punktu widzenia rozwoju zawodowego?

B.D. *Wolontariat to dla mnie przede wszystkim nauka*

pracy. Uważam, że odgrywa kluczową rolę zarówno w rozwoju zawodowym, jak i osobistym. W Polsce niektórym osobom wciąż trudno sobie wyobrazić, że można pracować bez wynagrodzenia i robić to z pasją. W Skandynawii natomiast, gdzie rolę urzędów pracy pełnią również organizacje pozarządowe, które w ramach zadań zleconych wypracowują konkretne założone efekty, wolontariat jest jednym z podstawowych narzędzi aktywizacji zawodowej!

SZKOLENIA I KURSY SPECJALISTYCZNE

Zrekrutowani uczestnicy i uczestniczki udział w projekcie rozpoczęli od szkoleń z technik aktywnego poszukiwania pracy, których głównym celem było wzmocnienie bazowych kompetencji komunikacyjnych, prezentacji i opisu swoich doświadczeń, pisania listów motywacyjnych i CV oraz sposobu zachowania w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej, rozpoznawania sytuacji na lokalnym rynku pracy.

Biorąc pod uwagę kontekst, w którym powstał projekt, tematyka szkoleń specjalistycznych została dostosowana do zapotrzebowania organizatorów dużych imprez masowych, w tym sportowych. Bezpośrednią inspiracją do doprecyzowania zakresu szkoleń specjalistycznych były kwalifikacje wskazywane przez organizatorów projektów Wolontariat Miast Gospodarzy UEFA EURO 2012™.



Zajęcia praktyczne podczas kursu pierwszej pomocy.

Poniżej wykaz szkoleń specjalistycznych w pakiecie ogólnym – dla wszystkich uczestników, jak i szkoleń do wyboru.

OBOWIĄZKOWE SZKOLENIA DLA WSZYSTKICH UCZESTNIKÓW:

- 🕒 **ratownictwo medyczne**
 - Kurs pierwszej pomocy (16h) – Zaświadczenie ukończenia kursu (głównie jako dodatkowa umiejętność, podstawa do dalszego szkolenia w tym kierunku).
- 🕒 **techniki aktywnego poszukiwania pracy**
- 🕒 **warsztaty z zakresu kompetencji osobistych**
- 🕒 **bezpieczeństwo imprez masowych**

PAKIET SZKOLEŃ, Z KTÓRYCH KAŻDY UCZESTNIK/UCZESTNICZKA WYBRAŁ/A DLA SIEBIE:

- 🕒 **kurs języka angielskiego/niemieckiego** (w Wielkopolsce zaproponowano ten kurs do wyboru, ponieważ duża część uczestników, tak jak założono, posługiwała się już jednym z w/w języków i chętnie wybierała inne kursy umożliwiające nabycie nowych umiejętności i kwalifikacji).
- 🕒 **kierowca**
 - kurs prawa jazdy np. na samochód osobowy, samochód ciężarowy, autobus (50-60h).
- 🕒 **animator czasu wolnego**
 - kurs animatorów (64 h)
 - certyfikat ukończenia kursu (do wykorzystania głównie w pracy z grupami turystów – organizowanie im rozrywki i integracji w czasie wyjazdów/wczasów).



Uczestnicy kursu „Animators czasu wolnego”.

⦿ **obsługa ruchu turystycznego**

- kurs pilota wycieczek (150h) – (wymagania: min. wykształcenie średnie) / egzamin państwowy (tytuł pilota daje szerokie możliwości wykorzystania w branży turystycznej – nawet jeśli ktoś nie zdecyduje się być pilotem – może pracować w biurze podróży, izbach turystycznych itp.).
- pracownik biura podróży (96h) – uprawniający do pracy w biurach podróży, kurs zakończony egzaminem.

⦿ **kierownik ds. bezpieczeństwa imprez masowych** w wymiarze 50h, przeprowadzony zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 30 sierpnia 2011 r., uprawniający do zabezpieczenia imprez masowych, wykonywania czynności jako pracownik służb informacyjnych i porządkowych, kierownik ds. bezpieczeństwa; zakończony egzaminem przeprowadzonym przez uprawniony ośrodek kształcenia.



Zdjęcie z kursu „Kierownik ds. bezpieczeństwa”

WYWIAD Z UCZESTNICZKĄ, KTÓRA WYBRAŁA KURS PRAWA JAZDY NA AUTOBUS:

Jako pierwsza z uczestniczek naszego projektu zdecydowała się Pani – za aprobatą doradczyni zawodowej – na kurs prawa jazdy na autobus. Dlaczego właśnie ten kurs?

M.: *Przede wszystkim chciałam spróbować czegoś totalnie innego. Pracowałam w jako nauczyciel – wychowawca, w szkole, w świetlicach środowiskowych z dziećmi i młodzieżą. Zdaję sobie sprawę, że pedagog i kierowca to dwa różne zawody, ale zawsze można znaleźć połączenie – np. prowadzić autobus szkolny. A tak poważnie, to w dzisiejszych czasach wobec tylu różnych zmian społeczno-gospodarczych, dobrze mieć świadomość o zmieniających się potrzebach na rynku pracy i nie ograniczać się tylko do jednego zawodu. Chyba, że ktoś koniecznie chce robić karierę naukową albo zawodową w jednej firmie lub ma szczęście, że jego zakład pracy przetrwa kryzysy i zawsze będzie mógł w nim pracować na swoim wymarzonym i ulubionym etacie. Właściwie to już dziś, czymś zupełnie normalnym staje się posiadanie kilku specjalizacji zawodowych. Obecnie już na studiach młodzież, wybiera dwa kierunki studiów, by mieć w przyszłości większe możliwości podjęcia pracy – nie rzadko całkowicie od siebie różnych.*

Jak Pani idzie?

M: *To już trzeba spytać instruktora. [instruktor kazał przekazać, że Pani Marlena jest jedna z najlepszych*



Uczestniczka kursu specjalistycznego z prawa jazdy na autobus.

jego uczennic – przyp. autorki] Bardzo dobrze czuję się za kierownicą autobusu. Gdy przesiadam się do swojego małego autka czuję ogromną różnicę w prowadzeniu. Ale – nie ukrywam – bardzo podoba mi się jazda autobusem!

Czy spotkała się Pani z opiniami, że to nie jest praca dla kobiet?

M: *Istnieje taki stereotyp i kiedyś sama tak o tym myślałam, że autobus i ciężarówka to nie praca dla kobiety...*

Dziś jednak technika zmienia się na korzyść człowieka i coraz łatwiej jest ją obsługiwać. Autobusy, ciężarówki są już łatwiejsze w prowadzeniu, wspomaganie kierownicy, serwis dojeżdżający do wymiany kół i tym podobne ułatwienia sprawiają, że kobieta ze swoją delikatną budową może prowadzić takie „duże autko”. Coraz więcej też kobiet decyduje się na takie kursy prawa jazdy, jak i coraz więcej z nich pracuje jako kierowcy zawodowi. Na zachodzie i w innych krajach Europejskich drugi, trzeci, zawód jest już czymś naturalnym. W naszej rzeczywistości polskiej, jeszcze do niedawna takie zmiany

pracy, zawodu itp. były nie do przyjęcia. W Irlandii np. duży procent kierowców autobusów to kobiety. Mówią, że lepiej sobie radzą za kierownicą ze względu na wrodzone cechy, takie jak opanowanie, zadaniowość, podzielność uwagi i życzliwość do drugiego człowieka...

A co na ten kurs Pani rodzina/znajomi?

M: Jeszcze nic nie wiedzą. Powiem im, jak zdam egzamin! Ci co wiedzą, już dziś zamawiają się na jazdę ze mną jako kierowcą. To miłe z ich strony, taka postawa dodaje mi skrzydeł...

Odbyte szkolenia stanowiły podstawę do, centralnego w architekturze projektu, półrocznego okresu współpracy uczestniczek z różnymi typami organizacji pozarządowych. Pierwszą formą działania w organizacji był wolontariat (w wymiarze 8h w tygodniu – łącznie 48h wolontariatu), drugą płatny i bardziej wymagający czasowo staż (4h dziennie). Co ważne, aby podnieść jakość współpracy uczestnika z organizacją, każdy uczestnik został objęty **mentoringiem**, a mentorem był jeden z wyznaczonych pracowników organizacji. Zgodnie z założeniem projektu „Wolontariat-włącz się!”, mentorzy i mentorki opiekujący się uczestnikami podczas wolontariatu i stażu za swoją pracę otrzymywali wynagrodzenie. Jest to zgodne z ideą dążenia do pełnej profesjonalizacji funkcji koordynatora wolontariuszy/stażystów.



WOLONTARIAT
Włącz się!

WOLONTARIAT I STAŻ WRAZ Z MENTORINGIEM

Kluczowym elementem aktywizacji zawodowej jest weryfikacja zdobytej podczas szkoleń wiedzy w praktyce. W związku z tym w projekcie „Wolontariat-włącz się!” bardzo dużą rolę odgrywa wolontariat i staż wraz z mentoringiem. Dla każdego z uczestników zostało przewidziane 48 godzin wolontariatu oraz 3 miesiące płatnego stażu w wymiarze pół etatu. Zarówno podczas wolontariatu i stażu uczestnikami opiekowali się – wynagradzani w ramach projektu – mentorzy i mentorki.

Wolontariat i staż w organizacjach pozarządowych/instytucjach publicznych umożliwiał nabycie przez uczestników i uczestniczki projektu doświadczenia w zakresie funkcjonowania na rynku pracy. Poznawanie organizacji przyjmujących „od środka” umożliwiło uczestnikom i uczestniczkom projektu zdobycie doświadczenia koniecznego do zaistnienia w przyszłej pracy zawodowej. Zadania i czynności wykonywane przez uczestniczki i uczestników



Mentorzy i uczestnicy wolontariatu w projekcie KontenerArt.

w organizacjach przyjmujących umożliwiły im poznanie specyfiki pracy w sektorze pozarządowym - dla wielu osób było to pierwsze doświadczenie w pracy.

Kolejnym innowacyjnym elementem projektu jest wsparcie oraz monitoring pracy mentorów, którzy opiekowali się uczestnikami projektu podczas wolontariatu i stażu.

W związku z wprowadzeniem do metodologii projektu „Wolontariat-włącz się!” narzędzia mentoringu pracownicy wielkopolskiego projektu – świadomi ryzyka i odpowiedzialności, jakie niesie ze sobą to zjawisko oraz wiedzeni doświadczeniem projektu dolnośląskiego, postanowili zorganizować wsparcie dla osób, które pełnią w projekcie funkcję mentorów – czyli opiekują się uczestnikami podczas wolontariatu/stażu. Warto w tym miejscu dodać, iż pomysł mentoringu był następstwem myślenia o zarządzaniu wolontariatem w sposób profesjonalny. W takim wolontariacie niezbędna jest funkcja koordynatora wolontariatu, który nadzoruje działania wolontariusza, udziela wsparcia, motywacji, przekazuje w sposób umiejętny pozytywną/negatywną informację zwrotną. Koordynator wolontariatu jest zatem pierwowzorem mentora w projekcie.

Spotkania konsultacyjne dla mentorów i menterek zostały przeprowadzone w dniach 26-27 lipca 2012 roku, czyli w trakcie trwania wolontariatu i stażu. Odbędzie się 5 spotkań, na które zaproszone zostały wszystkie osoby, które pełnią funkcję mentorów w projekcie. Dwa spotkania zostały zorganizowane w hotelu, a pozostałe 3 przybrały formę wizyt studyjnych w organizacjach przyjmujących połączonych z superwizją. Każde spotkanie miało taki sam przebieg: wzajemne poznanie uczestników, definicja mentoringu w teorii i praktyce, omówienie relacji mentor-uczeń, podzielenie się problemami na ich rozwiązanie w formie rekomendacji zarówno dla pozostałych mentorów, jak i dla organizacji przyjmujących, które również korzystają z tej relacji. Uczestnicy wykazywali wielką potrzebę organizowania tego typu spotkań. Wiele z nich żałowało, że tego typu spotkania nie były organizowane wcześniej – przed rozpoczęciem wolontariatu, a tym bardziej stażu. W projekcie wielkopolskim nie było to możliwe z uwagi na bardzo zróżnicowany czas rozpoczęcia przez uczestników wolontariatu i stażu.

Podsumowując, można stwierdzić, że spotkania konsultacyjne/superwizyjne dla mentorów mają sens i rekomenduje się ich organizowanie w projektach o metodologii podobnej do projektu „Wolontariat-włącz się!”. Warto je przeprowadzać – w miarę możliwości – przed rozpoczęciem mentoringu, w trakcie jego trwania i po jego zakończeniu.

CODZIENNA PRACA Z UCZESTNIKAMI/CZKAMI

Kadra projektu wielkopolskiego przyjęła indywidualny sposób podejścia do uczestników. Każdy z nich mógł liczyć na rozmowę, indywidualne skonsultowanie swoich problemów, dylematów związanych z obraną ścieżką wsparcia w ramach projektu.

Wszystkie działania pracowników projektu miały stworzyć uczestnikom możliwie jak najbezpieczniejsze i najbardziej przyjazne środowisko. Jednym z działań służących temu celowi było zorganizowanie przez partnera – Stowarzyszenie Instytut Zachodni – wspólnego biegu dla uczestników projektu w ramach akcji „Polska biega”. Był to jeden z 80 zarejestrowanych w Wielkopolsce biegów i znalazł się wśród 723 zorganizowanych imprez w kraju.



Spotkanie dla mentorów zorganizowane w Stowarzyszeniu Związek Pracodawców Prywatnych im. C. Ratajskiego

Wypowiedź pracownika odpowiedzialnego za rekrutację z ramienia Stowarzyszenia Instytut Zachodni: „Móc spotkać uczestników i uczestniczki w warunkach mniej zawodowych to duża przyjemność! W czasie akcji Polska Biega chcieliśmy dać dobry przykład uczestnikom projektu i w ramach naszego własnego wolontariatu zachęcać ich do aktywnego i zdrowego spędzania wolnego czasu. Na nasze zaproszenie odpowiedziało kilkanaście osób. Znaleźli się wśród nich zarówno młodzi uczestnicy, jak i ci będący u schyłku swojego zawodowego życia. Niektórzy, do czego również gorąco namawialiśmy, pojawili się z rodzinami! Pobiegliśmy razem 5 km leśnymi ścieżkami wokół Jeziora Rusalka w Poznaniu. Ze względu na wiek i kondycję uczestników druga grupa uprawiała równolegle nordic walking na tej samej trasie. Mieliśmy doskonałą okazję, by spędzić razem trochę czasu i lepiej się poznać. Dla wszystkich przygotowaliśmy wodę, koszulki i upominki.”

Kolejnym działaniem kadry projektu dla jego uczestniczek jest nawiązanie współpracy z Fundacją „Dress for Success”. Dzięki tej współpracy spora grupa naszych uczestniczek zgłosiła się do projektu Fundacji polegającego na wzmocnieniu kompetencji oraz pracy nad własnym wizerunkiem. Ponadto, każda uczestniczka otrzymała mentorkę „kobietę sukcesu”, która przekazuje jej swój strój do pracy i wspiera ją w powrocie do aktywności zawodowej.

Uczestnicy projektu podczas akcji Polska biega, 19.05.2012r.



OCENA METODY AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ I SPOŁECZNEJ ZAPROPONOWANEJ W PROJEKCIE

– Maria Rogaczewska, Uniwersytet Warszawski, Projekt Społeczny 2012

Innowacyjność Projektu w kontekście programów aktywizacyjnych finansowanych z EFS

Twórcy i realizatorzy projektu „Wolontariat – włącz się!”, realizowanego przez Stowarzyszenie Instytut Zachodni w Poznaniu wykazali się wielką **odwagą**, gdyż zdecydowali się wypróbować w tym projekcie innowacyjny model działania wcześniej niestosowany przez Stowarzyszenie.

Odwaga i konsekwencja towarzyszyła wszystkim stronom zaangażowanym w projekt. Przede wszystkim samym beneficjentom/tkom projektu (114 osób), którzy/które zdecydowali/ły się – poprzez wolontariat i staż - na wypróbowanie swoich umiejętności w nigdy wcześniej nie podejmowanych zadaniach. Były w tej grupie osoby nie tylko bezrobotne, ale także nieaktywne zawodowo od wielu lat i niepełnosprawne. I tak, wolontariusze i wolontariuszki, którzy nigdy wcześniej nie zajmowali się dziećmi, dostali szansę wykazania talentu pedagogicznego; osoby, które żyły wiele lat samotnie, odnalazły się w dużych i złożonych zespołach zadaniowych; osobom, które nie miały do czynienia z organizacją dużych eventów publicznych, powierzono od razu istotną odpowiedzialność za ich powodzenie. Odwagą wykazali się także koordynatorzy regionalni projektu, którzy wprowadzili do niego wiele, z pozoru drobnych, lecz pomysłowych zmian. Zmiany te ostatecznie zaważyły na jego powodzeniu. Wreszcie, zdecydowanie odważne było też podejście organizacji i instytucji przyjmujących stażystów i wolontariuszy. Wiele organizacji nie miało wcześniej żadnej styczności z wolontariuszami, a jednak podjęły to zadanie i wywiązały się z niego, choć nie obyło bez prób, niekiedy błędów i znacznego wysiłku po stronie organizacji, szczególnie mentorów, którzy opiekowali się wolontariuszami.

Najcenniejszym elementem projektu „Wolontariat – włącz się!”, organizowanego przez Stowarzyszenie Instytut Zachodni w Wielkopolsce, była jego **wielostronność oraz różnorodność metodologiczna**. Zastosowano łącznie kilka metod aktywizacyjnych: szkolenia specjalistyczne, warsztaty „miękkie”, spotkania grupowe, staże zawodowe, doradztwo, wolontariat, mentoring, a także wiele metod „nieformalnych”, jak coaching grupowy. Projekt wyróżniło także w pełni zindywidualizowane podejście do uczestników i konsekwentne zastosowanie metody „zarządzania przypadkiem” (case management). Jak udowodniło wiele badań ewaluacyjnych, prowadzonych także przez autorkę niniejszego podręcznika, ogromnym problemem programów aktywizacyjnych, realizowanych w Polsce ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego UE (EFS) jest nadmierna standaryzacja i unifikacja tych programów, wynikająca, między innymi, z bardzo rygorystycznych procedur rozliczania finansowego, wprowadzonych przez polskie instytucje wdrażające. Większość programów aktywizacyjnych finansowanych z EFS skupia się na

najłatwiejszych do rozliczenia, typowych szkoleniach zawodowych. Obowiązuje najczęściej model jedno-standar-dowy – innymi słowy, jeśli klient (osoba bezrobotna) spełnia bazowe kryteria, zostaje zakwalifikowany do szkoleń, niezależnie od tego, jak złożony jest specyficzny kontekst życiowy takiej osoby. Niestety, to samo typowe szkolenie zawodowe, zastosowane w odniesieniu do wielu różnych osób, może przynieść kompletnie różne rezultaty. Przykładowo, w jednym i tym samym szkoleniu organizowanym przez typowy urząd pracy dla osób poniżej 25 roku życia mogą uczestniczyć:

- 🔊 kobiety z długą przerwą w aktywności z powodu urodzenia i wychowania dzieci, niektóre nie mające wsparcia rodziny, lub z mężem-emigrantem – takie osoby po odbyciu szkolenia i tak nie podejmą pracy, bo nie mają rozwiązane problemy opieki nad dziećmi;
- 🔊 beneficjenci opiekujący się innymi osobami zależnymi w rodzinie (np. osobą niepełnosprawną, starszymi, chorymi rodzicami);
- 🔊 absolwenci wiejskich prywatnych szkół wyższych, nieposiadający faktycznie żadnych umiejętności (nawet tych wymienionych w swoim dyplomie) – osoby te mają tak niskie umiejętności „miękkie” (np. pisanie tekstów, czytanie ze zrozumieniem), że przeciętne szkolenie zawodowe nie zwiększy ich szans na rynku pracy;
- 🔊 osoby pochodzące z rodzin o silnie zaburzonych wzorcach więzi (DDA, DDD), bądź absolwenci placówek opieki zastępczej – niskie poczucie własnej wartości i niska motywacja do odniesienia sukcesu życiowego to blokady, których nie da się przezwyciężyć kursami. Mogą one ukończyć wiele kursów i szkoleń, ale brak „wewnętrznego” napędu i energii życiowej sprawia, że i tak nie starają się polepszyć swego losu;
- 🔊 osoby po doświadczeniu silnego stresu życiowego (np. po wypadku, po epizodzie choroby psychicznej, w pułapce kredytowej, po rozwodzie, stracie osób bliskich, bądź pozbawione w inny sposób stabilności życiowej) – bez uporania się z odłożonymi w czasie skutkami tego silnego stresu życiowego, osoby takie także nie będą w stanie w pełni skorzystać z oferowanych szkoleń.

Powyższe, krótkie z konieczności, wyliczenie wielości przypadków życiowych pokazuje jak ogromnie ważne w programach aktywizacyjnych jest **indywidualne podejście do każdego przypadku**. Niestety, wiele organizacji i partnerstw instytucjonalnych piszących programy finansowane z EFS obawiało się wprowadzać innowacje do swoich programów ze względu na możliwe trudności z rozliczaniem tych innowacyjnych działań. Natomiast w przypadku projektu przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Instytut Zachodni udało się wprowadzić cały szereg elementów innowacyjnych. Postaramy się pokazać, że – **często tanie, niewymagające wielkich nakładów, ale ciekawe innowacje** – przesądziły o sukcesie tego projektu. Najważniejszym z tych ciekawych elementów była pogłębiona diagnoza potrzeb każdego beneficjenta, tak, aby dopasować do tych potrzeb organizację przyjmującą, rodzaj wolontariatu i stażu. Właśnie **dobra, precyzyjna diagnoza przypadku** – na dodatek ulepszana w czasie i stale korygowana, w miarę rozwoju projektu i samych uczestników - wydaje się być najważniejszą „dobrą praktyką” wielkopolskiego projektu.

Definicja pojęcia **dobrej praktyki**

W niniejszym podręczniku przez „**dobrą praktykę**” rozumiemy pewną metodę czy też technikę działania organizacji, która prowadzi do najlepszych możliwych efektów – wyraźnie lepszych, niż przy użyciu innych metod czy technik. Żadna dobra praktyka nie oznacza doskonałej praktyki – może być bowiem stale ulepszana, może podlegać dalszej ewolucji i rozwojowi, w miarę, jak w toku działania (np. powtarzania tej samej techniki działania, ale w innej organizacji) odkrywa się możliwe poprawki i korekty. Dlatego też w niniejszym podręczniku piszemy także o tym, jakie korekty można wprowadzić do opisywanych dobrych praktyk, aby jeszcze bardziej je rozwijać.

Ważnym elementem pojęcia dobrej praktyki jest **kontekstowość** – innymi słowy, aby dobra praktyka zadziałała w innych miejscach i organizacjach, a nie tylko w tej, która ją zastosowała jako pierwsza, należy zastanowić się nad całym kontekstem pierwotnego jej zastosowania.

Organizacje nie powinny kopiować od siebie jedynie wyizolowanych pomysłów, pojedynczych „tricków”, bo to nie zadziała, ale powinny uczyć się od siebie tworzenia sprzyjającego tym technikom kontekstu – czyli całej kultury organizacyjnej. Tym, co przesądza o sukcesie działań – zwłaszcza o długoterminowym, długofalowym sukcesie, a więc o zmianie na lepsze, którą organizacja wprowadza w życie beneficjentów czy klientów, jest jej **kultura** – czyli wartości, misja, tradycje, przywództwo, charakter i cnoty ludzi pracujących w tej organizacji, jej unikalny styl działania i komunikowania się z otoczeniem. Dlatego, zastanawiając się, dlaczego pewna organizacja odniosła sukces w swoich działaniach, powinniśmy przyrzeć się nie tyle zastosowanym „trikom”, ale także zmiennym ukrytym – czyli unikalnemu **stylowi**, także stylowi przywództwa, w jakim organizacja realizuje swoje działania. Wreszcie, ostatnim – ale nie najmniej ważnym – aspektem „dobrej praktyki” jest to, aby sama organizacja, która ją opracowała i wdrożyła, uczyniła tę dobrą praktykę częścią swojego trwałego **dziedzictwa**.

Zgodnie z wpływową teorią Petera Senge¹ na temat „**organizacji uczących się**”, największym wyzwaniem dla organizacji i instytucji jest znalezienie sposobu na to, aby kumulować, a nie rozpraszać, swoją wiedzę i doświadczenie – skutecznie uczyć się na swoich błędach i sukcesach. W Polsce, zwłaszcza od czasu napływu środków unijnych, bardzo często zdarza się tak, że organizacje pozarządowe i instytucje publiczne zdobywają bardzo liczne granty i realizują wiele projektów (niekiedy wymagających wiele wysiłku, unikalnych umiejętności; czasami zatrudnienia zupełnie nowych specjalistów i wdrożenia nowych narzędzi), ale po zamknięciu i rozliczeniu projektu... niewiele z niego w organizacji zostaje!

¹ Peter Senge, *Pięta Dyscyplina*, 2006, Oficyna Ekonomiczna.

Organizacje nie podejmują niestety systematycznej refleksji na temat tego, dlaczego nie osiągnięto wskaźników wyższych, niż to minimum, które założono w projekcie lub jaka jest wartość dodana realizacji projektu dla wszystkich (w tym pracowników), którzy w nim uczestniczyli. Nie podejmuje się refleksji, jakie ma być dziedzictwo projektu dla samej organizacji, jej otoczenia i pracowników. Okazją do takiej refleksji mogłyby być na przykład **wewnętrzne warsztaty**, zbliżone w swym charakterze do spotkań superwizyjnych, dla koordynatorów i głównych realizatorów danego projektu już po jego rozliczeniu, służące zastanowieniu się nad popełnionymi błędami i nad „zaskakującymi” odkryciami. Niestety, bardzo często nie ma ani czasu, ani przestrzeni na takie spotkania, wszystko przesłania bardzo skomplikowana procedura rozliczania i zamykania budżetu, choć to właśnie takie spotkania stanowiłyby niezbędny warunek tworzenia klimatu dla „organizacji uczącej się”.

Niestety, ten problem dotyczy nie tylko organizacji pozarządowych, ale także instytucji publicznych w Polsce, które alokują o wiele większe środki publiczne. Badania prowadzone między innymi przez autorkę niniejszego podręcznika (między innymi w projekcie międzynarodowym Localise²), pokazują, że najważniejszym kryterium sukcesu danego projektu społecznego (przede wszystkim tego finansowego z środków UE) jest jego udane rozliczenie. Pracownicy urzędów publicznych (także samorządowych) nie tylko nie zastanawiają się nad „społecznym zwrotem z inwestycji” (Social Return on Investment³), nie biorą także pod uwagę pytania, co zmieniło się po projekcie w samej instytucji, jej pracownikach, w otoczeniu, w komunikacji – przeprowadzenie tego w właśnie projekcie. Jest to niezbędne, aby stać się organizacją uczącą się.

Przykładowe wytyczne do refleksji dla „organizacji uczącej się”:

- 🔊 Jakie błędy zostały popełnione podczas realizacji projektu? Czy udało się je naprawić? Czego nauczyliśmy się na tych błędach? Co konkretnie możemy zrobić, aby uniknąć ich w przyszłości?
- 🔊 Czy coś zostanie w organizacji po przeprowadzeniu tego projektu? Jakimi nowymi pomysłami, sposobami działania, wynalazkami organizacja została „zaszczepiona”?
- 🔊 Jak postrzegany jest sukces danego projektu przez różne grupy zaangażowane w projekt – co było sukcesem dla beneficjentów, a co jest nim dla koordynatora, co zaś dla „szeregowych” realizatorów projektu?
- 🔊 Czy organizacja chciałaby zrobić taki sam projekt w przyszłości – dlaczego tak, dlaczego nie? Co jest warte powtarzania w przyszłości, a co jest „ślepych kierunkiem”, którego nie warto powtarzać?

² Por. <http://www.localise-research.eu/>

³ Por. <http://www.neweconomics.org/publications/guide-social-return-investment>

Co się zmieniło w organizacjach przyjmujących wolontariuszy-stażystów?

W projekcie „Wolontariat – włącz się!” uczestniczyło bardzo wiele organizacji o różnym charakterze, które przyjmowały wolontariuszy i stażystów. W odróżnieniu od dolnośląskiej edycji projektu, nie były to wyłącznie organizacje sportowe, ale także stowarzyszenia branżowe (jak Stowarzyszenie Pilotów Wycieczek), organizacje przedsiębiorców, stowarzyszenia/fundacje charytatywne i kulturalne. We wszystkich organizacjach przyjmujących wolontariusz-stażysta otrzymywał przydzielonego sobie opiekuna stażu – **mentora**. W niniejszym rozdziale pokażemy, co mentoring – często zastosowany po raz pierwszy - zmienił w organizacjach przyjmujących wolontariuszy i stażystów.

Mentoring – cele i założenia

Wszyscy nowicjusze potrzebują nie tylko uczenia się umiejętności stricte zawodowych, ale także wprowadzania ich w kulturę organizacji, styl komunikacji etc. Temu właśnie służy mentoring.

Spotkanie dla mentorów zorganizowane w Mobilnym Centrum Kultury KontenerArt



Jeden w najwybitniejszych obecnie na świecie znawców mentoringu, David Clutterbuck, przywołuje w swojej książce⁴ dawną historię tego pojęcia. Mentor: men' tor oznacza "mądrygo doradcę" w języku greckim. Przed podróżą do Troi, Odyseusz powierzył swojego syna Telemacha staremu przyjacielowi Mentorowi, którym była – w przebraniu – sama bogini Atena. Mentoring dziś definiowany jako **partnerska relacja między dwiema osobami, które posiadają odmienny poziom profesjonalnego doświadczenia**. Relacja ta powinna mieć charakter win-win – obie strony powinny być w nią tak samo zaangażowane, aby obie strony mogły na niej coś zyskać. Osoba bardziej doświadczona wspiera rozwój osoby mniej doświadczonej, starając się pomóc rozwiązywać problemy i pokonać przeszkody. Rozwija się stały, pozytywny, rozwojowy dialog, w którym osoba ucząca się ma prawo zadawać nawet bardzo „naiwne” pytania w bezpiecznej atmosferze. Mentoring może być jednym z najważniejszych doświadczeń życiowych, odpowiada także na głęboką ludzką potrzebę dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi.

Można wymienić następujące zasady mentoringu:

1. Powinna to być relacja oparta na zaufaniu – mentor powinien zapewnić klimat bezpieczeństwa i poufności, w którym można porozmawiać o wszystkich sprawach i wypracować rozwiązania.
2. Zasada *off-line*: mentor zwykle nie jest bezpośrednim przełożonym osoby podlegającej mentoringowi, aby móc nabrać większego dystansu do całej sytuacji.
3. Mentor nie uczy umiejętności „prostych i oczywistych”, ale uczy tego, co nieuchwytnie, a zarazem najtrudniejsze: jak samemu stawać się liderem, jak działa cała organizacja (firma), jak samodzielnie rozwiązywać problemy, jak rozwijać swój talent. Tym, co „popycha” do przodu ten dialog, są potrzeby osoby uczącej się – to ona decyduje o tym, kiedy i na jaki temat są rozmowy, czego chce się dowiedzieć.
4. Zasada WIN-WIN – obie strony starają się czegoś uczyć w tej relacji, rozwijać w niej, dzielić okryciami i rozwiązaniami.
5. Zasada samodzielnego dochodzenia do odpowiedzi – mentor/mentorka nie oferuje gotowych rozwiązań! Poprzez odpowiednio dobrane pytania wskazuje drogę, którą osoba ucząca się idzie następnie samodzielnie.

Dla kogo jest mentoring?

Najczęściej metoda mentoringu stosowana jest wobec takich specyficznych grup pracowników, jak: wolontariusze, stażyści, nowo rekrutowani pracownicy organizacji/firmy; pracownicy posiadający wyjątkowe talenty; imigranci, osoby z innych kultur lub mniejszości; kobiety powracające do pracy po dłuższej przerwie (urlop macierzyński); pracownicy młodzi, dla których jest to pierwsza praca.

Oprócz typowego, indywidualnego mentoringu, niekiedy stosuje się także mentoring grupowy, a także tak zwany „odwrócony mentoring” (*reverse mentoring*) – kiedy bardziej doświadczeni pracownicy uczą się czegoś od młodszych (np. umiejętności IT)

⁴ David Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2002.

Jakie problemy najczęściej napotykają mentorzy i osoby uczące się?

1. Niejasno zdefiniowany kontekst mentoringu i brak jasności co do jego dokładnych celów - obie strony nie wiedzą, jaki mają cel (czy jest to uczenie się, rozwój konkretnego talentu, wzrost pewności siebie i poczucia własnej wartości, poznanie firmy, wyrównywanie szans etc.). Temu często towarzyszy brak dobrze zdefiniowanych ról osoby uczącej się oraz mentora, i brak ram czasowych (czas na spotkania jest „od przypadku do przypadku”, zamiast jasno wyznaczonych godzin spotkań)
2. Relacje interpersonalne – problem z postrzeganiem mentoringu przez innych pracowników. Problem ze zrozumieniem, kiedy mentor/mentorka ma przewodzić, a kiedy „zostawić przestrzeń” dla osoby uczącej się.
3. Kwestie proceduralne – mentor/mentorka nie wie, na ile jego rola może zabierać czas przeznaczony na codzienne obowiązki, mentoring nie jest uwzględniony w rozliczeniu czasu pracowników etc.



W jaki sposób można zaradzić powyższym problemom? Jest to możliwe, jeśli zostanie bardzo dokładnie przygotowany program mentoringu; odbędzie się bardzo dokładna rekrutacja mentorów i menterek do programu (muszą to być osoby, które są nie tylko doświadczonymi pracownikami, ale mają także talent do przekazywania wiedzy, empatię, zdolność słuchania, cierpliwość); obie strony procesu mentoringu powinny zostać wcześniej przygotowane. Ponadto, jego efekty powinny być w jakiś sposób monitorowane.

Bardzo ważną częścią mentoringu jest nie tylko uczenie pracowników, przekazywanie im wiedzy, ale także **rozbudzanie ich własnej energii i motywacji**. Właśnie podkreślenie znaczenia dynamizmu życiowego i motywacji było tym, co różniło projekt „WWs!” od większości innych projektów finansowanych z EFS. Samo hasło „Włącz się!” miało dwa znaczenia – obudzenia się osoby z bierności i obojętności poprzez motywujący cel, i dołączenia do innych, do zespołu ludzi. Dzięki temu, projekt nie bazował tylko na samych „umysłach” uczestników (i przekazywaniu im wiedzy), ale miał za cel formację ich charakteru i postawy życiowej.

Warto się zastanowić co, w najbardziej nowoczesnych teoriach zarządzania, stanowi o tajemnicy ludzkiej motywacji.

Co jest najważniejsze w motywowaniu pracowników? (na podstawie pracy Daniela H. Pinka⁵)

1. **Autonomia** – w czterech aspektach pracy: zdefiniowaniu zadania, czasie pracy, technice wykonania pracy, i zespole, jaki pracownik może sobie dobrać. Rodzimy się, by być graczami, nie pionkami.
2. **Mistrzostwo** – stan, w którym ludzie „zapominają się” w tym, co robią. Działalność autoteliczna, w której działanie człowieka jest nagrodą samo w sobie (samo działanie daje „flow”, satysfakcję, jeśli jest opanowane w sposób mistrzowski) – „flow” pojawia się przy zadaniach, które nie są ani zbyt łatwe, ani zbyt trudne, ale dopasowane do umiejętności danego człowieka. Pragnienie wyzwania intelektualnego – chęć, by nauczyć się czegoś nowego – jest najlepszym prognostykiem wydajności. Mistrzostwo to sposób myślenia; to ból, wysiłek, wytrwałość.
3. **Cel** – nauka pokazuje, że sekretem prowadzącym do wysokich wyników nie jest popęd biologiczny, ani popęd związany z karą i nagrodą, tylko „trzeci popęd” - pragnienie, by samemu kierować swoim życiem, rozszerzać swoje umiejętności i prowadzić życie celowe.

⁵ David H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wydawnictwo Studio EMKA

Narzędzia do pracy z ludźmi zgodnie z teorią „motywacji 3.0”

Zgodnie z teorią „motywacji 3.0”, opisaną przez Daniela H. Pinka, praca jest czymś tak samo naturalnym dla ludzi, jak zabawa i odpoczynek, ale pod warunkiem, że mają zapewnione sprzyjające środowisko pracy. Jakie elementy tworzą takie sprzyjające wysokiej motywacji środowisko pracy?

- ⦿ angażowanie ludzi w ustalanie celów;
- ⦿ pilnowanie, aby pracownicy stale odnawiali swoją energię (zachowywanie balansu między odpoczynkiem i pracą);
- ⦿ rezygnacja z kontrolujących sformułowań (staramy się nie używać słowa „musisz!”)
- ⦿ wyznaczenie godzin, kiedy przełożony/mentor/mentorka są dostępni dla pracowników
- ⦿ tworzenie zróżnicowanych zespołów, aby ludzie mogli uczyć się od siebie nawzajem
- ⦿ pewien margines do eksperymentowania z talentami pracowników – dawanie ludziom nietypowych obowiązków, aby sprawdzić, w czym są najlepsi.
- ⦿ inspirowanie celem i misją organizacji, a nie tylko materialnymi nagrodami
- ⦿ inspirowanie pracowników do tego, aby uczyli innych (zrobienie z uczniów – nauczycieli).
- ⦿ trening pracowników w konkretnych umiejętnościach (wytrwały, trudny, monotonny, stały) jest ważniejszy nawet od ich talentów, gdyż talenty bez treningu niestety nie na wiele przydadzą się w organizacji.

Warto zdecydowanie podkreślić, że mentorzy w projekcie „WWS!” wykazali się bardzo dobrą, intuicyjną znajomością powyżej opisanych zasad motywowania. Sami z siebie domyślili się, że stażyści (osoby nieraz od dawna nieaktywne) potrzebują nie tyle samej wiedzy, co **życiowego zdynamizowania**, i że praca razem z innymi jest na to najlepszym sposobem. Na przykład jeden z mentorów z organizacji sportowej zobaczył na własne oczy, ile daje autonomia, jak bardzo zaufanie do kogoś potrafi wyzwolić w nim to, co najlepsze:

„Bez względu na wiek wolontariusza/stażysty, którym opiekuje się mentor należy skontrolować, sprawdzić wykonane przez niego zadanie. Natomiast metodę wykonania tego zadania uczestnik powinien znaleźć sam. Np. jeśli daję mojej stażystce zadanie poprowadzenia jakiejś części zajęć z dziećmi, to daję jej przestrzeń na inwencję własną (w tej chwili moi stażyści i stażystki biorą udział w półkoloniach zapoznających dzieci z żeglarstwem). Wygląda na to, że jedna z moich stażystek, wiedzioną chęcią sprawdzenia siebie w tej dziedzinie, pójdzie w stronę pedagogiki i prowadzenia zajęć z dziećmi.” (mentor z organizacji sportowej)

„Dla mnie istotne jest danie wolnej ręki w znalezieniu sposobu wykonania danego zadania. Z czasem moje dwie stażystki zaczęły uczyć się pod od siebie nawzajem tego, jak wykonać dane zadanie.” (mentorka z organizacji sportowej)

W każdej organizacji biorącej udział w projekcie „Wolontariat – włącz się!” relacja między wolontariuszem-stażystą i mentorem wyglądała nieco inaczej, w zależności od charakteru organizacji, celów jej działania, wielkości organizacji i zespołu, który w niej pracował.

Wprowadzenie do organizacji nowego wolontariusza-stażysty (lub kilku wolontariuszy) okazało się być ciekawym **eksperymentem**, który samym organizacjom przyniósł wiele nieoczekiwanych odkryć. Konkretnym efektem projektu jest to, że wprowadził on bardzo konkretne, namacalne zmiany w organizacjach przyjmujących wolontariuszy. Wiele tych zmian same organizacje się nie spodziewały. Dla wielu projekt stanowił ważny impuls do wprowadzenia korzystnych zmian w samej organizacji – przede wszystkim w zakresie **zarządzania wolontariatem i zarządzania personelem**.

Jak powiedział jeden z mentorów: *„To, co wydarzyło się podczas projektu, przerosło oczekiwania naszej organizacji. Nie spodziewaliśmy się, że tak wiele zmieni, i to na dobre, pojawienie się wolontariuszy. To zmusiło nas do tego, aby zobaczyć nasze własne braki i zobaczyć, że wielu rzeczy nie potrafimy jeszcze dobrze robić, np. delegować zadań”*. (mentor z organizacji kulturalnej)

Poniżej wyliczamy inne elementy pozytywnych zmian, które organizacje pozarządowe przyjmujące stażystów zarejestrowały u siebie dzięki konieczności wdrożenia nowej metody pracy z ludźmi, jaką jest mentoring.

1. Bardzo ważnym aspektem działania każdej organizacji czy instytucji jest znalezienie swojej własnej metody **diagnozy talentów**. Zgodnie z najnowszymi teoriami zarządzania (Marcus Buckingham⁶), to talenty pracowników oraz zdolność danej organizacji do odkrycia i wzmocnienia tych talentów – w największym stopniu stanowią o długofalowym sukcesie organizacji! Talenty ludzi są najważniejszymi aktywami organizacji. W przypadku organizacji uczestniczących w projekcie udało się odkryć w uczestnikach zarówno konkretne umiejętności, jak i talenty z zakresu „miękkich”, czyli: intuicyjne wynajdywanie nowych rozwiązań, proaktywność, odpowiednie podejście do ludzi – klientów/beneficjentów organizacji. W jednej z organizacji turystycznych wolontariusz wykazał się nieprzeciętnymi zdolnościami z zakresu IT i stworzył nową stronę www dla organizacji, aktywnie diagnozując jej specyficzne potrzeby. W innej organizacji (sportowej) jedna ze stażystek wykazała nieprzeciętny talent pedagogiczny, podejście do dzieci, również takich, z którymi były pewne problemy wychowawcze.

⁶ Marcus Buckingham, *Po pierwsze – złam wszystkie zasady*, MT Biznes, Warszawa 2012.

2. Organizacje musiały nauczyć się **rozwiązywania trudnych i konfliktowych** sytuacji, związanych z pojawieniem się nowej osoby w organizacji. Mentoringowi często poddawane są osoby, które mają za sobą trudne życiowe doświadczenia, bądź przeżyły jakieś stresy lub urazy (długi epizod bezrobocia, pewna izolacja społeczna – jak w przypadku kobiet pozostających długo na urlopie macierzyńskim, przypadek niepełnosprawności, etc.). Te trudne doświadczenia powodują często pewne problemy komunikacyjne czy relacyjne (np. niezdolność przyjmowania informacji zwrotnej, niezdolność formułowania prośb o pomoc, trudności ze zorganizowaniem własnego czasu). W większości organizacji dążono jednak do identyfikacji problemu oraz indywidualnej pracy z uczestnikiem nad jego rozwiązaniem. Niekiedy nawet trafna diagnoza problemu prowadziła nie do utraty stażysty, ale do jego większego rozwoju (np. diagnoza pewnych „autodestrukcyjnych” cech osobowości, jak niska wiara we własne możliwości). Diagnoza problemu, zamiast jego unikania, prowadziła do otwarcia się uczestnika i do gotowości do pracy nad własnym rozwojem. Ogromną, nie do przecenienia rolę odegrał tutaj zespół projektowy (kadra projektu) ze Stowarzyszenia Instytut Zachodni, ponieważ wiele ważnych, nieformalnych rozmów z uczestnikami projektu odbyli właśnie oni. Właściwa identyfikacja problemu – jakiegoś defektu lub wady charakteru – pomagała uczestnikowi zrozumieć, dlaczego, mimo wszystkich szans, jakie dostaje od życia przez lata, nie jest w stanie zmienić swego losu:



„Kilku uczestników projektu na początku bardzo narzekało, że na szkolenia i spotkania trzeba dojeżdżać do hotelu położonego daleko od centrum Poznania. Jeden z nich najpierw spóźnił się, w końcu odmówił uczestnictwa w spotkaniach, motywując to uciążliwością dojazdów oraz zbyt wczesną godziną rozpoczęcia zajęć. Wtedy zdecydowałam się na rozmowę i na to, by nazwać po imieniu problem, jaki miał ten pan – powiedziałam mu, że on sam dla siebie jest największą blokadą, że jeśli nie zawalczy ze swoim własnym lenistwem, biernością, lekceważeniem własnego życia i lekceważeniem ludzi, którzy chcą mu pomóc, to nic w jego życiu się nie zmieni. Najpierw zamilkł, ale potem wrócił do projektu i przyznał mi rację - nazwałam po imieniu blokady, które były w nim samym...” (koordynatorka regionalna)

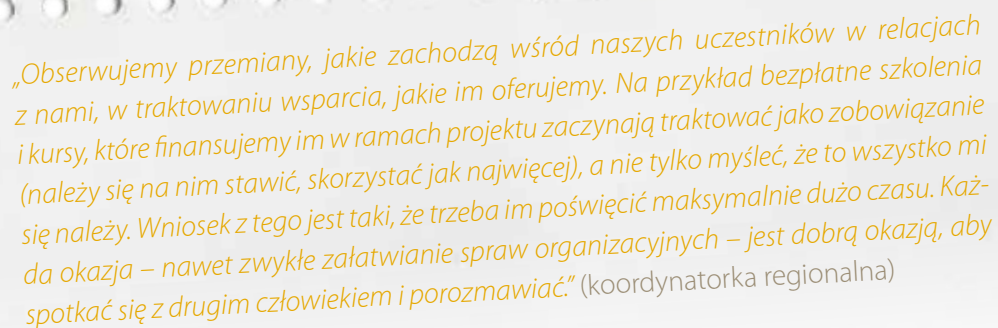
W standardowych projektach finansowanych z EFS często nie uwzględnia się faktu, że – mówiąc metaforycznie – zamiast uczestnikom jedynie coś „dawać”, **trzeba im także coś „zabrać”!** Złe nawyki, którymi się zarazili w swoim środowisku, wewnętrzne blokady, niekorzystne schematy komunikacyjne i inne obciążenia poznawczo-behawioralne, które przeszkadzają im zarówno w życiu społecznym, jak i w rozwoju kariery. Koniecznym elementem projektów aktywizacyjnych powinna być jakaś forma „**pracy nad charakterem**”, uwzględniająca unikalną sytuację każdego z nich. I tak, kobiety po trudnych doświadczeniach życiowych potrzebują wzmocnienia ich poczucia własnej wartości (np. poprzez pracę nad wizerunkiem – jak w znanej metodzie „*dress-for-success*”), a także wzmocnienia asertywności – umiejętności wyznaczania granic innym osobom (temu służą treningi kobiecej asertywności typu



WenDo). Osoby po dłuższym epizodzie bezrobocia potrzebują wzmocnienia konkretnych, czasem elementarnych „umiejętności życiowych”: planowania czasu, punktualności, zdolności radzenia sobie ze zmiennością nastrojów, zdolności do wyznaczania sobie małych celów i osiągania ich. Wszyscy potrzebują zaś nauczyć się bodaj jednej z najważniejszych cech mocnego charakteru – czyli zdolności do znoszenia trudów i przeciwności losu po to, aby móc osiągnąć więcej w przyszłości.

„Pobyty młodych ludzi na wolontariacie/stażu/praktykach jest dla nas okazją do pokazania im, że sukces zawodowy zwykle okupiony jest ciężką, żmudną i czasochłonną pracą” (mentorka z organizacji pozarządowej, kierującej swoje działania do pracodawców)

Standardowe „pakiety” aktywizacyjne bardzo często nie uwzględniają konieczności uporania się z blokadami i deficytami charakteru, jakie mają beneficjenci – które bardzo często można skorygować właśnie dzięki indywidualnemu mentoringowi. Szkolenia bowiem niewiele zmieniają, jeśli nie zmienia się „głowa”, czyli sposób myślenia beneficjenta (mindset). Jak zauważyła koordynatorka regionalna „WWs!” w Poznaniu:



„Obserwujemy przemiany, jakie zachodzą wśród naszych uczestników w relacjach z nami, w traktowaniu wsparcia, jakie im oferujemy. Na przykład bezpłatne szkolenia i kursy, które finansujemy im w ramach projektu zaczynają traktować jako zobowiązanie (należy się na nim stawić, skorzystać jak najwięcej), a nie tylko myśleć, że to wszystko mi się należy. Wniosek z tego jest taki, że trzeba im poświęcić maksymalnie dużo czasu. Każdą okazję – nawet zwykłe załatwianie spraw organizacyjnych – jest dobrą okazją, aby spotkać się z drugim człowiekiem i porozmawiać.” (koordynatorka regionalna)

Oddziaływanie mentora jest nie tylko „poznawcze”, ale także energetyczne. Mentor powinien potrafić zarazić swoją energią stażystę lub stażystkę, aby mogli oni nabrać dalszej życiowej dynamiki:

„Mentor motywuje i napędza wolontariuszy/stażystów do działania. Ważna w pracy mentora jest dynamika i energia wspólnego działania, która po zakończeniu wolontariatu/stażu pozwoli im z przekonaniem i wewnętrzną siłą pójść własną drogą.” (mentorka z organizacji pozarządowej świadczącej opiekę dzieciom, osobom niepełnosprawnym i chorym)

3. Prócz indywidualnej pracy uczestniczki z mentorem (ważne funkcje mentoringowe pełnili także sami pracownicy projektu), istotnym elementem projektu była „mięka” praca nad charakterem i osobowością uczestników projektu w sytuacjach społecznych, grupowych. To była praca, która często dokonywała się w sposób dość nieformalny. Używano w tym celu takich metod, jak rozmowa, udzielanie informacji zwrotnej, wsparcie ze strony grupy lub reszty pracowników.

Celem tej „miękkiej” pracy w sytuacjach społecznych było zdobywanie przez uczestników większej pewności siebie w zadaniach zespołowych, podkreślanie ich zalet jako członków zespołu oraz uczenie dobrych nawyków komunikacyjnych. Ważnym celem było także nauczenie się reguł gry „win-win”, czyli zdolności dbania nie tylko o wynik własnego konkretnego zadania, ale także dbania o wynik całego zespołu. Czasami to właśnie inni ludzie – cała grupa – są potrzebni, aby wydobyć z człowieka to, co w nim jest najlepsze. Afrykańskie przysłowie: „Potrzeba całej wioski, aby wychować jedno dziecko” dotyczy także – w jakiejś mierze – osób dorosłych. Dopiero umieszczenie uczestnika w grupie, w zespole pozwoliło zdiagnozować, jakie role grupowe najczęściej pełni taka osoba; jak reagują na nią inni; w jaki sposób stanowi ona wzmocnienie zespołu, a jakim sensie – może być dla niego zagrożeniem.

Przy czym okazało się, że im lepiej zorganizowana była praca zespołowa w danej organizacji, tym szybciej odnajdywał się w niej wolontariusz-stażysta. Jeśli w danej organizacji istnieją jasno podzielone role, wiadomo, co kto robi, kto jest bardziej odpowiedzialny, jak zorganizowana jest praca – wówczas nie jest takie trudne wdrożenie



nowej osoby. W przypadku organizacji z nieco gorzej rozplanowaną pracą zespołową, trudniejsze jest zarządzanie nowymi osobami, i musiały one wykazać się większą inwencją, aby znaleźć sobie odpowiednią rolę. Stąd ważny wniosek – dla wolontariusza-stażysty na początku jego drogi ważna jest **jasna struktura pracy zespołowej i jasny podział ról**. Dopiero z czasem, jako bardziej doświadczony pracownik, może on pozwolić sobie na większą autonomię – na wybór, z kim woli pracować, a z kim nie; elastyczniej regulować swój czas pracy i pełnić role. Niestety, jednym z największym minusów omawianego projektu było to, że **trwał on zbyt krótko, aby uruchomił się prawdziwy, głęboki proces grupowy**. Czas stażu był zdecydowanie zbyt krótki, aby oddziaływanie grupy, zespołu na uczestników było trwałe. Mówi się bowiem w psychologii poznawczo-behawioralnej, że aby zmienić jeden zły nawyk (a ściślej – zastąpić ten zły nawyk - dobrym) potrzeba miesiąca codziennego treningu. Dlatego idealnym czasem trwania stażu byłby czas co najmniej 6 miesięcy, czego niestety nie udało się w projekcie osiągnąć ze względu na finansowe ograniczenia, a także uwarunkowania prawne lidera projektu – spółki celowej Ministerstwa Sportu i Turystyki – PL.2012. Nawet jednak w tak krótkim czasie zdarzały się historie, które świadczyły o bardzo pozytywnym wpływie pracy w zespole na wolontariuszy-stażystów. Tak stało się w przypadku Stowarzyszenia KontenerArt, które przyjęło do siebie wolontariuszy bez żadnych wcześniejszych doświadczeń z wolontariatem. Okazało się, że tym osobom udało się zdefiniować znacznie precyzyjniej własne życiowe cele i priorytety:

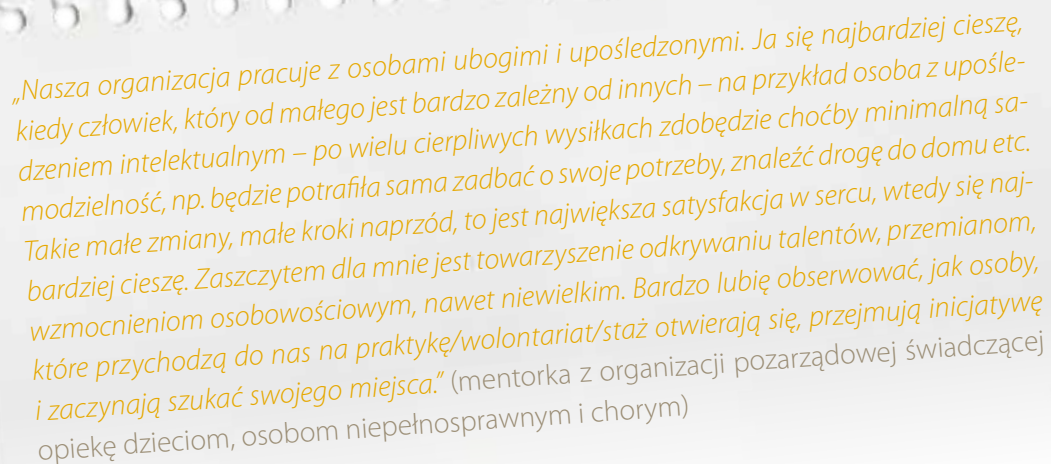
„Muszę przyznać, że nastąpiło bardzo szczęśliwe dopasowanie potrzeb i talentów naszych stażystów z tym, co mogła im zaoferować organizacja. Okazało się, że znaleźliśmy całkiem utalentowanych dźwiękowców, którzy z czasem coraz śmielej zaczęli zajmować się dźwiękowym opracowaniem naszych koncertów w KontenerArt. Wydaje nam się, że oni będą chcieli sami dalej rozwijać się w tym kierunku. Bardzo ważne jest też to, że doskonale wpasowali się w nasz specyficzny klimat, nasz styl działania. Wszyscy w organizacji przekonaliśmy się bardzo do idei wolontariatu.” (mentor z organizacji kulturalnej)

4. Trzeba podkreślić, że nie wszystko szło tak gładko. Organizacje przyjmujące wolontariuszy-stażystów stanęły przed dość poważnym dylematem, który powtarza się w każdym niemal zespole, grupie, miejscu pracy, we wszystkich miejscach, gdzie aranżowana jest sytuacja edukacyjna i gdzie odbywa się mentoring. Ten dylemat brzmi – w kogo inwestować najwięcej czasu i wysiłku? Czy w tych najbardziej utalentowanych, czy też w tych najsłabszych? Czy większą satysfakcją dla mentora (i organizacji) jest sytuacja, w której osoba po trudnych przejściach, z dużymi deficytami, zrobi jeden mały krok naprzód i zobaczy wreszcie „światło w tunelu”, czy też sytuacja, w której ktoś bardzo utalentowany podskoczy jeszcze wyżej niż był?

„Wspierać najsłabszych czy najmocniejszych?”- jest to dylemat charakterystyczny dla bardzo wielu firm, organizacji i projektów aktywizacyjnych. Większość instytucji publicznych jest pod presją „osiągnięcia założonego wskaźnika aktywizacji”, dlatego, w pogoni za tym wskaźnikiem, skupiają się na **efektywnej rekrutacji**. Właśnie efektywna rekrutacja jest kluczem do sukcesu. Jeśli uda się, na etapie rekrutacji, znaleźć zmotywowane, utalentowane i przedsiębiorcze osoby, projekt jest skazany na sukces. Wystarczy, aby realizująca projekt instytucja zorganizowała szkolenia i staż. Wszystkie zaangażowane w projekt strony odnoszą wtedy korzyści: uczestnicy otrzymują szkolenia oraz przede wszystkim możliwość zdobycia praktycznego doświadczenia w miejscu pracy, przedsiębiorcy – darmowych pracowników, a instytucja realizująca możliwość zrealizowania projektu. Skutek jest jednak taki, że projekty pomagają tym, którzy chcą sobie pomóc albo tym, którzy prędzej czy później poradziliby sobie sami. Wiele z realizowanych w Polsce projektów nie jest dedykowanych do określonych grup, o których z góry by było wiadomo, że są w jakiś sposób «trudne». Nie prowadzi się żadnych systematycznych badań odnośnie takich grup, nie zbiera się i nie analizuje sytuacji społecznej czy ekonomicznej. Strategie zawierające diagnozę sytuacji społecznej opisują poszczególne grupy w sposób ogólnikowy, w oparciu o ogólne kategorie. Już na tym poziomie nie widać prób zindywidualizowania działań w zakresie zatrudnienia. Trudno w tym sensie mówić, aby projekty aktywizowały, ponieważ biorące w nich udział osoby są już – często same z siebie – aktywne!

Dlatego projekt „Wolontariat – włącz się!” był – na tak opisanym tle – szczególnie cenny, ponieważ zainwestowano w nim nie tylko w najmocniejszych, ale także w tych najsłabszych, np. w projekcie znalazły się osoby z lekkim upośledzeniem umysłowym, które właściwie podczas całego czasu trwania projektu były niekiedy absorbujące dla pozostałych uczestników, także podczas szkoleń i warsztatów. Niemniej, pozostali uczestnicy solidarnie i zgodnie starali się okazać wyrozumiałość i tolerancję także dla nich, co zaowocowało stopniowym, powolnym „wdrażaniem się” ich do pracy zespołowej i coraz lepszą komunikacją. Nie były to postępy na miarę „wyścigu talentów”, ale była to wyraźna zmiana w funkcjonowaniu tych osób. Mentorzy, zapytani szczegółowo o to, jak rozwiązywali ten dylemat, różnili się w swoich wypowiedziach:

„Zdecydowanie skupiamy swoje działania na wspieraniu liderów. Bardzo szanuję ludzi, którzy się uprą i dążą do obranego celu. Trudno pracuje mi się z osobami, które nie widzą, a tym bardziej nie chcą widzieć swoich talentów.” (mentorka z organizacji wspierającej przedsiębiorców)



„Nasza organizacja pracuje z osobami ubogimi i upośledzonymi. Ja się najbardziej cieszę, kiedy człowiek, który od małego jest bardzo zależny od innych – na przykład osoba z upośledzeniem intelektualnym – po wielu cierpliwych wysiłkach zdobędzie choćby minimalną samodzielność, np. będzie potrafiła sama zadbać o swoje potrzeby, znaleźć drogę do domu etc. Takie małe zmiany, małe kroki naprzód, to jest największa satysfakcja w sercu, wtedy się najbardziej cieszę. Zaszczytem dla mnie jest towarzyszenie odkrywaniu talentów, przemianom, wzmocnieniom osobowościowym, nawet niewielkim. Bardzo lubię obserwować, jak osoby, które przychodzą do nas na praktykę/wolontariat/staż otwierają się, przejmują inicjatywę i zaczynają szukać swojego miejsca.” (mentorka z organizacji pozarządowej świadczącej opiekę dzieciom, osobom niepełnosprawnym i chorym)

W niektórych przypadkach organizacja stara się wspierać zarówno liderów, jak i osoby słabsze:

„Częściowo wspieramy liderów, częściowo wspieramy osoby kłopotliwe, słabsze w grupie. Staramy się równo podzielić siły i zainteresowanie, jakie okazujemy naszym wolontariuszom/stażystom.” (mentorka z organizacji turystycznej)

Ostatecznie, dylemat opisany wyżej każda organizacja rozstrzyga inaczej. W sektorze biznesu przyjęło się stanowisko prezentowane między innymi w książkach wspomnianego już Buckingham, że dla firmy o wiele bardziej opłaca się inwestowanie tylko w tych najmocniejszych, i zwalnianie tych wszystkich, którzy nie nadążają; bardziej opłaca się konkurować o garstkę najlepszych, niż inwestowanie w rozwój słabszych.

Na tym tle (w socjologii określa się to zjawisko pojęciem „merytokracji”), tym cenniejsze jest podejście trzeciego sektora oraz ekonomii społecznej, w którym daje się szansę także tym słabszym, aby mogli w swoim tempie rozwijać właściwe im talenty. Jak trafnie zauważył jeden z mentorów z organizacji sportowej:

„Przyczyny bezrobocia są zróżnicowane, czasem nie do końca zawinione. Ale bezrobocie niszczy człowieka. Mój syn nie mógł 2 lata znaleźć pracy i obserwowałam, jaką degradację umysłową, fizyczną i socjalno-bytową powoduje długotrwały stan bezrobocia. Dzięki udziałowi w projekcie „WWs!” przekwalifikował się, znalazł coś nowego, coś dla siebie.” (mentor z organizacji sportowej)

Problemy, jakie się pojawiły i jak je organizacje przezwyciężały

1. Problemem było udzielanie wolontariuszowi-stażyście powtarzających się, tych samych instrukcji wiele razy. Część mentorów określiła wolontariuszy jako osoby, które *„same nie wiedzą, czego chcą, nie mają sprecyzowanych zainteresowań ani oczekiwań”*. Problemem była także niezdolność wolontariuszy do udzielania informacji zwrotnej, o tym, że nie wykonali pewnych zadań, słaba znajomość zasad savoir-vivre w pracy, brak zaufania, niekiedy niedojrzała postawa wobec obowiązków służbowych, brak motywacji, chęci zdobywania wiedzy. Pojawił się też problem ze stawianiem granic – w sytuacji, kiedy np. mentor lub mentorka, z racji własnych obowiązków służbowych, nie był/a w stanie poświęcić wolontariuszowi tyle czasu, ile oczekiwał.
2. Pojawiały się także problemy z delegowaniem zadań (ze względu na zbyt krótki udział uczestników w programie). Przy delegowaniu zadań czasem dochodziło się do pewnych trudności związanych z różnicami wiekowymi. Jak zauważyła mentorka z organizacji sportowej: *„Trudno mi delegować zadania osobom starszym ode mnie, czuję wtedy napięcie i zaczynam często zbyt prosto tłumaczyć, jak wykonać zadanie.”*

Z drugiej strony, jest to sytuacja całkiem naturalna, która zachodzi w każdej organizacji i firmie:

„Trudność sytuacji związanej z delegowaniem zadań osobie starszej przez osobę młodszą odczuwa nie tylko mentor, ale i wolontariusz/stażysta. Wiem to po sobie – osoba „wiekowa”, doświadczona, mająca za sobą np. pracę na stanowiskach kierowniczych niełatwo godzi się z sytuacją wykonywania zadań zleconych przez osobę młodszą, która dodatkowo pełni rolę mentora. Ja pełniłem różne funkcje w życiu – raz byłem prezesem, raz nauczycielem. Trzeba się umieć odnaleźć w każdej roli. Sam muszę teraz słuchać młodszego ode mnie członka zarządu naszej organizacji. A pamiętam go, jak jeszcze biegał w krótkich spodenkach” (mentor z organizacji sportowej)

3. Wreszcie, pojawił się problem **niedopasowania przydzielonych stażystom zadań do ich możliwości i talentów**. Część uczestników skarżyła się, że otrzymują zbyt łatwe, banalne zajęcia, że nastąpiła (już niemal przysłowiowa) sytuacja, w której *„magister-inżynier ma zamiatać”*. Jak przyznali sami mentorzy, zróżnicowanie zadań pod kątem tego, co ludzie potrafią, co umieją zrobić, a czego nie, stanowiło dla nich bodaj największe wyzwanie. Wielu mentorów i menterek stanęło przed trudnym zadaniem zdefiniowania tak zwanego „zadania Złotowłosej” - czyli takiego, które nie byłoby ani zbyt łatwe (czyli słabo motywujące, poniżej umiejętności), ani też za trudne (czyli nie dające szansy na pozytywne ukończenie i wykazanie się). Czasem trzeba było dokonywać pewnej „zonglerki” zadaniami, przydzielać osobę do różnych funkcji, aby wreszcie znaleźć to zajęcie, w którym dana osoba mogła sprawdzić się najlepiej i wykazać najwięcej swoich talentów:

Imponująca wielofunkcyjność wolontariatu sportowego

Wolontariat sportowy to bezpłatne, świadome i bezinteresowne aktywne działanie (akcyjne i stałe) na rzecz sportu, organizacji sportowych, klubów sportowych, imprez sportowych w celu propagowania idei sportowych. Czyli wszelkie działania na rzecz sportu lokalnego i z nim związane stają się podstawą do pracy z wolontariuszami i tworzeniem wolontariatu sportowego.

Wolontariat sportowy nie będzie zasadniczo różnił się od innych rodzajów wolontariatu – tak samo mogą w nim uczestniczyć osoby różnej płci, w różnym wieku, o różnej sprawności i różnych kompetencjach – od księgowej czy księgowego, który pomoże przy rozliczaniu przychodów i wydatków organizacji, informatyka czy informatyczki, który zrobi organizacji stronę internetową, po osoby, które chętnie przygotowują miejsce na zawody czy zapewnią aprowizację. Tym, co wolontariat sportowy może wyróżniać, to energia, emocje, poczucie dumy, związku z lokalną organizacją sportową. Wyniki badań Eurobarometru wskazują że w większej części Unii sport jest postrzegany jako istotny element życia społecznego. Istotna liczba osób w UE wspiera swoje społeczności lokalne pracując jako wolontariusze przy organizacji i prowadzeniu zajęć sportowych: 7% respondentów twierdzi, że poświęca swój czas na tego typu działania lokalne.

Według danych Fundacji „Wolontariat dla sportu”, wolontariat sportowy jest to jedną z najszybciej rozwijających się gałęzi wolontariatu, choć ciągle w Polsce jego potencjał nie został doceniony. W Anglii, która jest światowym liderem w tej dziedzinie, wolontariusze sportowi przyczyniają się do wypracowania ponad 14 miliardów funtów w skali roku. Aż 15% Anglików angażuje się w społeczne działania na rzecz sportu, także w swoich społecznościach lokalnych. Wolontariusze sportowi odgrywają niezmiernie ważną rolę nie tylko podczas organizacji imprez sportowych, ale również w codziennej działalności wielu klubów sportowych. Wolontariusz to ważny zasób, który może pomóc animatorom sportu - rozszerzyć i umocnić zakres działań. To też sposób na jeszcze silniejsze osadzenie w społeczności, każdy wolontariusz jest bowiem ambasadorem Klubu na rzecz którego pracuje. Wolontariat sportowy jest narzędziem edukacyjnym, pozwala wolontariuszowi nabywać kompetencje i zdobywać doświadczenie. Prowadzony z zachowaniem zasad równego dostępu wszystkich grup społecznych (również dotąd pomijanych) wolontariat może pomóc wykluczonym w odnajdywaniu się w społeczności.

„Osoba na początku przydzielona do księgowości nie sprawdziła się tam, a sprawdziła się osoba na początku przydzielona do eventów. Bardzo chcieliśmy, aby nasi wolontariusze/stażysci znaleźli zadania, w których są dobrzy i które lubią wykonywać.” (mentorka z organizacji sportowej)

Optymalny dobór zadań przez mentora przesądzał o tym, że wolontariusz-stażysta mógł: 1/nauczyć się czegoś zupełnie nowego; 2/ujawnić jakiś swój (nawet skromny) talent, zauważalną zdolność; 3/być zmotywowanym przez zadanie, ani zbyt łatwe, ani zbyt trudne; 4/ mieć okazję przećwiczyć jakieś cechy charakteru czy osobowości, z którymi wcześniej miał lub miała trudność, np. wytrwałość, konsekwencję, punktualność, komunikowanie się. Okazało się, że najciekawsze, najwyżej cenione zadania, zarówno przez samych wolontariuszy-stażystów, jak i przez mentorów/mentorki, polegały na włączeniu stażystów **w ważne, priorytetowe działania organizacji**, tak, aby na własnej skórze niemal poczuł, na czym polega misja organizacji.

„Zaangażowaliśmy naszych stażystów w takie działania, jak: koordynowanie działaniami promocyjnymi prowadzonymi przez Centrum, nadzór nad grą miejską, w której uczestniczyło ok. 1500 osób, koordynowanie pracą ponad 40 wolontariuszy. W grze miejskiej nasi stażyści koordynowali pracę 45 osób i świetnie sobie z tym poradzili. Jeden ze stażystów - P. - będzie zaangażowany przy dużej imprezie turystycznej, która odbędzie się w Poznaniu we wrześniu. Do tej pory organizacja miała już do czynienia ze stażystami, ale tym razem osoby z projektu „Wolontariat-włącz się!” miały samodzielne stanowisko pracy.” (mentor z organizacji kulturalnej)








Udało się to zwłaszcza w przypadku organizacji artystycznych i kulturalnych, w mniejszym stopniu organizacji sportowych (gdzie częściej zdarzało się, że stażysci pełnili rolę „w tle wydarzeń”, bardziej skromne, biurowe i księgowo, czasem nawet nie wiedząc do końca, w jaki sposób włączają się w misję organizacji). Stąd ważny wniosek: **wewnętrzna spójność organizacji oraz demokratyczne stosunki, jakie panują wewnątrz niej, mają bardzo istotny wpływ na zarządzanie wolontariatem.**

W organizacjach, w których misja nie jest dobrze zdefiniowana (wielu pracownikom nawet nieznana), i panują stosunki hierarchiczne, są problemy z przyjmowaniem i wdrażaniem nowych pracowników, a także wolontariuszy. Trudno jest im zrozumieć misję (skoro nie jest ona wyrażona wprost), a także zaproponować coś od siebie (skoro liczy się porządek i hierarchia, a stażysta znajduje się w tej hierarchii dosyć nisko).

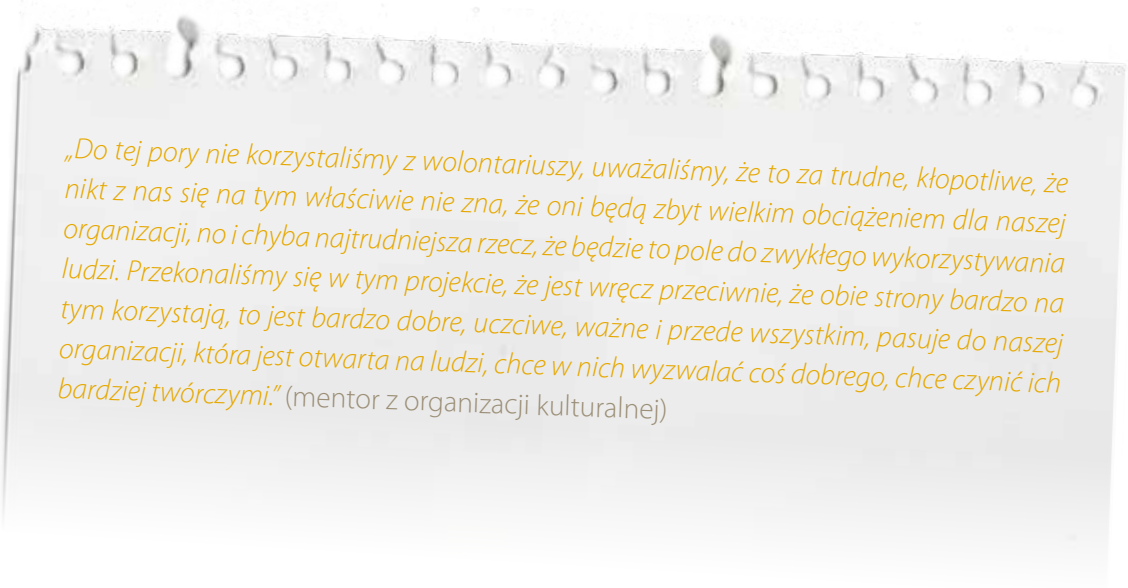
Zarazem jednak, i trzeba to zdecydowanie podkreślić, to organizacje sportowe w Polsce mogą skorzystać z rozwijania wolontariatu sportowego znacznie więcej, niż inne organizacje. Jak pokazują badania (między innymi przeprowadzone przez Projekt Społeczny 2012), po prostu bardzo potrzebują tej formy unowocześnienia swoich działań. Podsumowując opisane wyżej problemy, jakie pojawiły się w projekcie, warto pokazać, że krótkie wytyczne dla mentorów, podane przed rozpoczęciem programu stażowego, mogłyby bardzo ten program usprawnić. Mentorzy muszą wiedzieć, na jakie pytania trzeba sobie odpowiedzieć, aby poradzić sobie z tymi problemami. Oto zatem pytania, które mentorzy i mentorki powinni podejmować **na każdym etapie** procesu mentoringu – zarówno przed podjęciem tego zadania, w jego trakcie, jak i po zakończeniu całego procesu:

Pytania refleksyjne dla mentora w organizacji (autorefleksja)

-  Jak identyfikować potrzeby osoby, którą uczymy?
-  Jak delegować zadania?
-  W jaki sposób doceniać sukcesy przy braku wzmocnień finansowych?
-  Ile ma być miejsca na konkretne zadania, ile na kreatywność stażysty?
-  Jak rozwiązywać problemy związane z konfliktami w zespole, trudnymi sytuacjami grupowymi?

Dziedzictwo: co zostanie w organizacjach po projekcie „Wolontariat – włącz się!”

1. W większości badanych organizacji przyjmujących powstała decyzja o **włączeniu wolontariatu do strategii zarządzania organizacją**, tym bardziej godna podkreślenia, im mniej doświadczeń organizacja miała z wolontariatem wcześniej.



„Do tej pory nie korzystaliśmy z wolontariuszy, uważaliśmy, że to za trudne, kłopotliwe, że nikt z nas się na tym właściwie nie zna, że oni będą zbyt wielkim obciążeniem dla naszej organizacji, no i chyba najtrudniejsza rzecz, że będzie to pole do zwykłego wykorzystywania ludzi. Przekonaliśmy się w tym projekcie, że jest wręcz przeciwnie, że obie strony bardzo na tym korzystają, to jest bardzo dobre, uczciwe, ważne i przede wszystkim, pasuje do naszej organizacji, która jest otwarta na ludzi, chce w nich wyzwalać coś dobrego, chce czynić ich bardziej twórczymi.” (mentor z organizacji kulturalnej)

2. W przypadku organizacji, które już wcześniej przyjmowały wolontariuszy, nastąpił **wzrost wiedzy o wolontariacie**, szczególnie wiedzy na temat zarządzania nim i wzrost chęci do poszukiwania jej dalej, a także wzrost umiejętności koordynacji pracy dużej grupy ludzi, i wdrażania do tej pracy organizacji osób z zewnątrz. Jak stwierdziła jedna z menterek:

Kiedy tylko dowiedziałam się, że przyjmujemy wolontariuszy to od razu zaczęłam szukać w Internecie informacji o tym, jak motywować wolontariuszy, jak zarządzać wolontariatem. (mentorka z organizacji świadczącej pomoc społeczną).

3. Nastąpił **rozwój samej organizacji**, niekiedy w tych aspektach, których nikt się nie spodziewał. Wolontariusze wniesli unikalne zasoby, talenty i umiejętności, które wcześniej w organizacji były rozwinięte bardzo słabo. W przypadku jednej z organizacji (branżowej – Stowarzyszenie Pilotów Wycieczek) – wolontariusz-stażysta stworzył nową stronę internetową organizacji. W innej, wolontariuszka zaproponował nowe, ciekawe zajęcia sportowe dla dzieci.
4. Wprowadzenie do organizacji zupełnie nowych wartości, ważnych, choć trudno uchwytnych nowych ele-

mentów „klimatu” organizacji. Taką wartością nieuchwytną jest **zaufanie** do osób, którym przydziela się zadania. Jak pokazują badania prowadzone nad zagadnieniem przywództwa w organizacjach pozarządowych, często występuje tam zjawisko „przeciążenia lidera”, który wszystko bierze na siebie i nie potrafi wychowywać sobie następców, poprzez przydzielanie ludziom coraz poważniejszych zadań. W organizacjach, w których zdecydowano się na brak bezpośredniego nadzoru nad stażystą, powierzając mu (albo jej) coraz poważniejsze zadania, tworzył się **ogólny klimat zaufania** do siebie nawzajem, wzrastała elastyczność organizacji, a także świadomość, że nikt, nawet sam lider czy liderka, nie powinien polegać tylko na samym sobie, ale bardzo wiele spraw może powierzyć innym. Wzrosła też świadomość, że organizacja może szukać wsparcia nie tyle przez dofinansowanie, ale „dokapitalizowanie” się talentami! I że to ludzie, a nie pieniądze, są największym kapitałem, jaki może posiadać.

5. Wzrosła **umiejętność organizacji zajęć i harmonogramu**, umiejętność planowania, umiejętności diagnostyczne w kontaktach z ludźmi, poprawiła się także organizacja pracy, ze względu na powiększenie struktury o nowo przyjętych osób. Można domniemywać, że po tym projekcie organizacje będą umiały znacznie lepiej pracować **z wszelkimi nowicjuszami**, nie tylko stażystami, praktykantami, uczniami, ale także absolwentami uczelni, kobietami po urlopie macierzyńskim, etc. To nowa, cenna wiedza z zakresu HR dla organizacji:

„Jest zasadnicza różnica pomiędzy osobami, które gdzieś już pracowały, a między tymi, które pierwszy raz stykają się ze środowiskiem pracy. Niektórzy potrzebują konkretnego rozpisania, co mają do zrobienia, a następnie informacji zwrotnej, czy zrobili to dobrze, czy źle – nie pójdą dalej nim tego nie usłyszą. Trzeba umieć inaczej postępować zależnie od przypadku.” (mentorka z organizacji turystyczno-kulturalnej)

6. O dopasowaniu się danego stażysty-wolontariusza i organizacji niekoniecznie przesądzały kwestie socjalne, ale raczej **pasja i zaangażowanie** po obu stronach. Jak powiedział mentor z organizacji sportowej:

„Warto szukać kontaktu z organizacjami, które mogą dać korzyści, ale też obowiązki, i potrafią zarazić pasją, zaangażowaniem – jak Stowarzyszenie Instytut Zachodni.”

7. Nastąpiło otwarcie się na innowacje, eksperymenty, projekty społeczne. Niektórzy mentorzy podnosili wniosek, że warto pomyśleć o takich innowacjach, jak wolontariat dla osób wykluczonych, dla niepełnosprawnych, jako „etap pośredni” we wchodzeniu na rynek pracy, i wyrazili zamiar potraktowania tego wyzwania jako zupełnie nowej misji dla siebie jako organizacji, również myśląc o wolontariacie dla osób z upośledzeniem umysłowym.

8. Zdecydowana większość organizacji chciałaby zostawić u siebie na stałe swoich stażystów, ale niestety nie mają na to środków: *„Jedna ze stażystek zostanie w naszej organizacji, a gdy tylko znajdą się środki, to zostaną zatrudnione kolejne osoby. Wolontariusze wnieśli do naszej organizacji pomysły na nowe projekty amatorów (aktywizacja seniorów do lekkoatletyki)”* (mentorka z organizacji sportowej)

Rekomendacje związane z architekturą projektu

1. **Dopasowanie struktury i czasu trwania stażu/wolontariatu danej osoby (lub osób) do kultury danej organizacji (firmy).** Jak już napisaliśmy wcześniej, każda „dobra praktyka” może być pożyteczna, lecz najlepiej działa nie w izolacji, ale w całym kontekście organizacji. Warto sobie uświadomić, że im lepiej sama organizacja zna swoją własną tradycję, historię i misję (jest ona dojrzała, jasno i spójnie sformułowana), im lepiej są w niej rozdzielone role zespołowe i lepiej zinstytucjonalizowane przywództwo (dojrzałość strukturalna organizacji), tym więcej mogą skorzystać z działania w takiej organizacji wolontariusze-stażysci.

„Nie miałam żadnych problemów z przydzielaniem zadań, starałam się wybierać zadania długoterminowe i konkretnie ustalać ich zakres. Najistotniejsze u nas było poinformowanie stażystów o celu, misji naszej organizacji. Dzięki temu łatwiej im się było odnaleźć.” (mentorka z organizacji, która wspiera działania młodych przedsiębiorców)

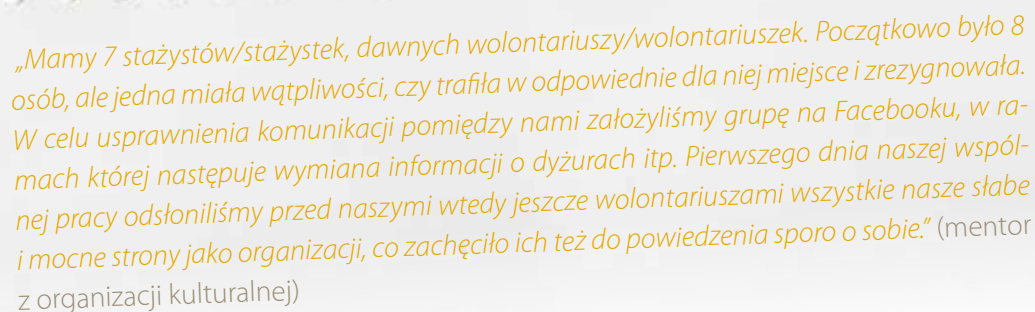
Nawet czas, jaki uczestnik/czka projektu spędza w danej organizacji, powinien być elastycznie dostosowany do kultury tej organizacji i sposobu pracy mentorów. Przyznawali to sami mentorzy w projekcie „WWs!”:

„Pobyt uczestnika w naszej organizacji sportowej musi być bardziej intensywny. Aktywizacja społeczna i zawodowa w naszej organizacji nie może się odbywać na pół etatu. Jak mam kogoś aktywizować to co najmniej 8h dziennie, a nie 6h. Mając uczestników na pół etatu, nie mogę dać im poważniejszych zadań i nie mogę mieć z nimi stałego kontaktu. (...) Dużo zależy od tego, jak dany uczestnik/uczestniczka odbył/a wolontariat. Jeśli wystarczająco dana osoba zaaklimatyzowała się w organizacji to wówczas od razu wiadomo, jak zaplanować dla niej staż. Uczestnik musi „wejść w temat” danej organizacji. Zapoznać się z nią. Jeśli ktoś będzie chciał się zaangażować, wciągając w naszą działalność – z przyjemnością to umożliwimy.” (mentor z organizacji sportowej)

Wolontariat – włą



2. Stażysta-wolontariusz powinien być traktowany jako **równoprawny członek zespołu firmy/organizacji**, bez większej „taryfy ulgowej”, bez mechanizmów izolowania czy nadmiernego ochraniania. Dopiero uczynienie osoby częścią większej całości pozwala na to, aby ujawniły się zarówno jej słabości, jak i mocne strony. I to jest wielka przewaga programów stażowych nad szkoleniami – zamiast tworzyć „sztuczną” sytuację edukacyjną, jak szkolenia, staże i wolontariat dają ludziom realne, mocne doświadczenia edukacyjne, które nieraz zmieniają tych ludzi na zawsze. Z tego zdawali sobie sprawę mentorzy:



„Mamy 7 stażystów/stażystek, dawnych wolontariuszy/wolontariuszek. Początkowo było 8 osób, ale jedna miała wątpliwości, czy trafiła w odpowiednie dla niej miejsce i zrezygnowała. W celu usprawnienia komunikacji pomiędzy nami założyliśmy grupę na Facebooku, w ramach której następuje wymiana informacji o dyżurach itp. Pierwszego dnia naszej wspólnej pracy odsłoniłmy przed naszymi wtedy jeszcze wolontariuszami wszystkie nasze słabe i mocne strony jako organizacji, co zachęciło ich też do powiedzenia sporo o sobie.” (mentor z organizacji kulturalnej)

„Starałam się umożliwiać stażystce branie udziału w możliwie jak największej liczbie wydarzeń. Np. moja stażystka – J., bierze udział w większości zajęć i w zebraniach pracowników, dzięki czemu czuje się częścią zespołu. Dajemy jej zatem przestrzeń do własnej inicjatywy. Niemniej na początku potrzebowała bardzo konkretnej informacji, co ma zrobić.” (mentorka z organizacji świadczącej pomoc społeczną)

“W relacji mistrz-uczeń niezwykle ważne jest stworzenie wolontariuszowi/stażystce „bezpiecznego środowiska” działania, otoczenie go ochroną, by mógł się rozwinąć” (mentorka z organizacji turystycznej)

3. Przy promocji programów podobnych do programu „Wolontariat- Włącz Się!” bardzo ważne jest **podkreślanie relatywnie dużego „społecznego zwrotu z inwestycji” programów stażowych**. W tego typu programach zyskują nie tylko sami beneficjenci, ale także całe zespoły pracownicze, mentorzy oraz organizacje i firmy przyjmujące stażystów do siebie (zasada „win-win”). Jak podkreśliła jedna z menterek w „WWs!” (z instytucji zajmującej się pomocą społeczną):

„Do tej pory miałam samych praktykantów. Pod moją opieką jest teraz jedna stażystka. Kształci się na pracowniczkę socjalną, w związku z tym nasza instytucja stanowi idealne dla niej miejsce na wolontariat i staż. Pomagała przy przygo-

towywaniu kontraktów socjalnych i bardzo była chwalona za tę pracę. Ma wysoką kulturę osobista, niesamowitą pamięć i bardzo mi pomaga, dzięki czemu zyskuję czas na opowiedzenie jej jak najwięcej o mojej pracy. Wzajemnie uczymy się wiele od siebie. Ja przekazałam jej całą moją wiedzę, natomiast od niej otrzymałam świeżość spojrzenia na wiele spraw.”

4. Zdecydowanie istotne jest przygotowanie mentorów (**trening mentorski**) przed rozpoczęciem programu stażowego. Mentorzy powinni być przygotowani na różne trudne sytuacje, a także powinni posiadać przynajmniej bazowe umiejętności związane z diagnozą talentów i identyfikacją barier wśród stażystów:

„Na początku mieliśmy problem z rozpoznaniem potrzeb naszych wolontariuszy/stażystów. Nie wiedziałyśmy, jakie zadania im zlecać, a w związku z tym nie miałyśmy przekonania, czy zlecone zadania spotkają się z ich aprobatą. Moja rekomendacja do ulepszenia programu jest taka, aby na początku – przed rozpoczęciem stażu przez uczestników – konkretnie z nimi ustalić, czym mają się zajmować. To oczywiście i tak ulegnie weryfikacji – niemniej będzie można zacząć z jakimś zadaniem.” (mentorka z organizacji humanitarnej)

5. Prócz treningu mentorskiego, bardzo potrzebna jest też **supervizja** mentorów – a więc przynajmniej jedno spotkanie w środku projektu dla samych mentorów, aby mogli oni zastanowić się wspólnie nad problemami i sukcesami w pracy ze stażystami w swoich organizacjach.

6. **Czas** – w literaturze na temat mentoringu przyjmuje się, że projekty mentoringowe powinny trwać minimum 9 miesięcy, a lepiej – cały rok, aby przyniosły trwałe efekty. Warto zastanowić się, czy na przykład przez montaż finansowy, włączenie biznesu, przedsiębiorców, urzędów pracy i innych partnerów (np. stażyści po stażu w organizacji pozarządowej, przechodzą do firm), nie dałoby się wydłużyć programów stażowych, wtedy na pewno przyniosłyby one o wiele trwalsze efekty dla samych uczestników.

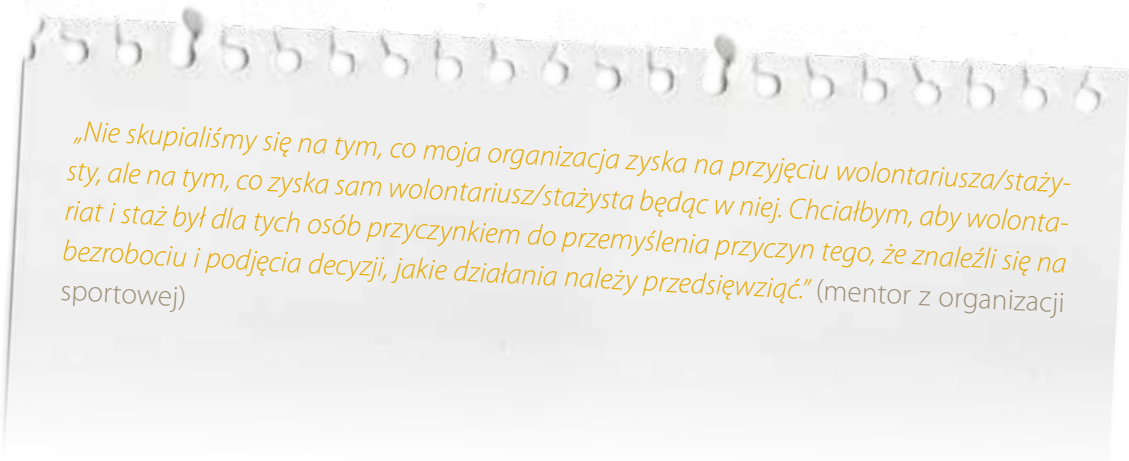
7. **Przywództwo** – postawa koordynatorów regionalnych w projekcie „WWs!” w Poznaniu wyróżniła się zdecydowanie w porównaniu z innymi, podobnymi programami realizowanymi w Polsce siłą przywództwa, polegającego na:

- silnym, trwałym, osobistym zaangażowaniu w **jakość projektu** (sprawdzano np. czynniki, które przesądzały o tym, czy kursanci zdawali egzamin na prawo jazdy, czy też nie – zwykle nikt w projektach EFS nie sprawdza jakości szkoleń specjalistycznych, bo wygrywają je firmy w przetargach, konkurując jedynie najniższą ceną, a nie jakością oferty);
- **stałe ponawianej i poprawianej diagnozie** potrzeb zarówno mentorów, organizacji, jak i stażystów-wolontariuszy;
- szukaniu cały czas nowej wiedzy i know-how na temat tego, jak usprawnić projekt;
- budowaniu **kultury projektu**: dobrej komunikacji, wewnętrznego dialogu, poczucia misji.

ZAKOŃCZENIE

Tym, co uzdrawia ludzi pokrzywdzonych w środowiskach, z których się wywodzą, narażonych tam niekiedy na stres, traumę, wykluczonych ekonomicznie i społecznie, albo zwyczajnie zarażonych złymi nawykami nie ze swojej winy (jak absolwenci polskich szkół⁷), jest zdrowe, stymulujące do wysiłku i rozwoju, odpowiednie środowisko społeczne i środowisko pracy.

Osoby po dłuższym epizodzie bezrobocia są często przerażone „wysoką poprzeczką”, jaką się im stawia, koniecznością przeskoczenia od wykluczenia do bycia w głównym nurcie. Dlatego **prawdziwe (a nie sztuczne!)** środowisko jest odpowiedzią na ten problem. Pozwala im zobaczyć cel i drogę, która do niego prowadzi. Jest to **środowisko formacyjne i edukacyjne** zarazem. Jak zauważył jeden z mentorów, najważniejszy był sam proces, sama sytuacja edukacyjna, w której znaleźli się wolontariusze-stażysci:



„Nie skupialiśmy się na tym, co moja organizacja zyska na przyjęciu wolontariusza/stażysty, ale na tym, co zyska sam wolontariusz/stażysta będąc w niej. Chciałbym, aby wolontariat i staż był dla tych osób przyczynkiem do przemyślenia przyczyn tego, że znaleźli się na bezrobociu i podjęcia decyzji, jakie działania należy przedsięwziąć.” (mentor z organizacji sportowej)

Na koniec warto przytoczyć dwie wypowiedzi samych stażystów w programie „Wolontariat – Włącz się!”. Są one skromne, ale świadczą o tym, jak zupełnie inaczej widzi swoje życie młody człowiek po udziale w tym programie. Chodziło w nim bowiem przede wszystkim o zmianę nastawienia do życia, sposobu myślenia, bowiem – zarówno w życiu, jak i w pracy – nawet, jak się zobaczy cel, potrzeba ogromnego wysiłku i dyscypliny, aby go osiągnąć.

„O projekcie dowiedziałam się przez portal ngo.pl. Zainteresował mnie kurs pilotażu wycieczek/przewodnika miejskiego. Jakiś czas temu obmyśliłam krok po kroku, co chcę osiągnąć i ten kurs był jednym z punktów tego planu. Miejsce, gdzie chciałabym odbywać wolontariat i staż również sama wskazałam. Jestem bardzo zadowolona z tego, jakie zadania zostały mi przydzielone. Koordynowałam pracę wolontariuszy przy grze miejskiej. Niełatwe i odpowiedzialne zadanie,

⁷ Doskonały wykład o tym, jak szkoła uczy złych nawyków, których potem w pracy trzeba... oduczać
http://www.ted.com/talks/lang/pl/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html

ale dałam radę. Do egzaminu na przewodnika przygotowywałam się w pracy wykonując powierzone mi zadania. Wspólnie połączyłam pracę z nauką do egzaminu! A ponadto, jaka świetna atmosfera! Od swojego mentora bardzo dużo się nauczyłam. Słowo „mentor” pasuje tu idealnie.”

„O projekcie dowiedziałem się z plakatu, który wisiał w urzędzie pracy oraz z informacji na stronie urzędu. Zdecydowałem się na kurs pilota, nie byłem bardzo przekonany, ale koniec końców jestem zadowolony. Na wolontariat i staż trafiłem do organizacji turystyczno-kulturalnej. Jestem zadowolony. Piszę artykuły, pomagam w przygotowaniu kolejnej gry miejskiej. Jako historykowi z wykształcenia bardzo mi ta praca odpowiada. Np. ostatnio przygotowywałem wykaz wizyt królewskich na Ostrowie Tumskim.”

Szczególną wartość projektu „Wolontariat - włącz się!” stanowi fakt, że udało się w nim ominąć kilka raf, które bardzo często zagrażają wielu projektom aktywizacyjnym. Nie dzielono uczestników zgodnie z biurokratycznymi procedurami klasyfikacji klientów. Stanowili oni jednolitą grupę, która miała szansę się ze sobą integrować. Uniknięto selektywnej optyki, wedle której dzieli się klientów na tych, którzy nadają się do zatrudnienia i takich, którzy się nie nadają. Poprzez wolontariat udało się sprawić, że wszyscy mogli poczuć się tak samo pełni godności, potrzebni w projekcie, a także wszyscy zostali potraktowani bardzo indywidualnie, z szacunkiem dla ich talentów i możliwości. W sytuacji, gdy wiele urzędów używa coraz bardziej wyrafinowanych systemów klasyfikowania i dzielenia klientów (pod szyldem mierzenia poziomu ich zatrudnialności - **employability**), podejście głęboko humanistyczne okazuje się być zarazem najprostsze, jak i najbardziej skuteczne.

Spotkanie konsultacyjne dla mentorów



Instytucje i organizacje realizujące projekt „Wolontariat - włącz się!” w Wielkopolsce:

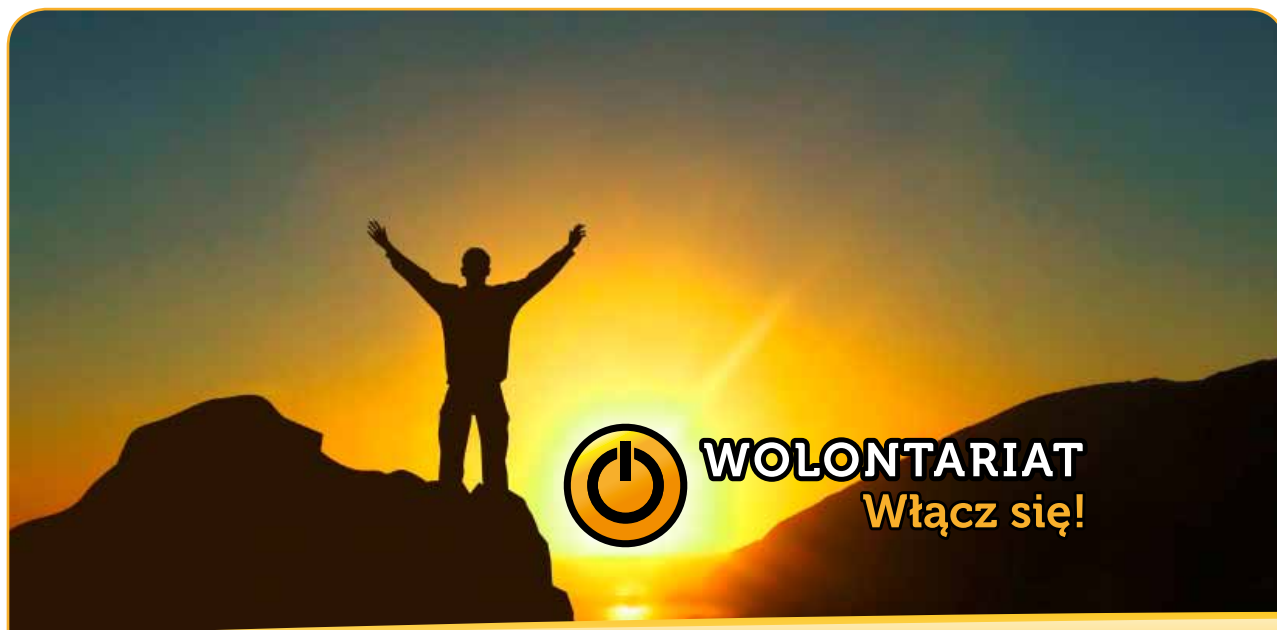
Lider projektu: Spółka PL.2012 – spółka celowa Ministerstwa Sportu i Turystyki, która koordynowała i nadzorowała przygotowania Polski do Turnieju UEFA EURO 2012™. Więcej o Spółce na: www.2012.org.pl.

Partner: **Stowarzyszenie Instytut Zachodni** - organizacja pozarządowa działająca na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, realizuje projekty edukacyjne. Więcej o Stowarzyszeniu na WWW.wolontariat.rcie.poznan.pl, www.rcie.poznan.pl.

Już ponad 59 organizacji pozarządowych/instytucji publicznych współpracowało przy realizacji projektu „Wolontariat – włącz się!” w Wielkopolsce. Oto one:

1. Biblioteka Miejska w Luboniu
2. Biblioteka Parafii św. Mateusza
3. Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu im. A. Mickiewicza
4. Centrum Innowacji Społecznej SIC!
5. Centrum Kultury w Śmiglu
6. Centrum Rozwoju Kultury Fizycznej Akwen Czerwonak
7. Centrum Turystyki Kulturowej TRAKT
8. CK Zamek - Centrum Sztuki Dziecka
9. Dzienny Dom Pomocy Społecznej nr 3 w Poznaniu
10. Dzienny Dom Pomocy Społecznej nr 5 Klub Winogrady
11. Federacja Stowarzyszeń Naukowo Technicznych NOT Poznań
12. Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości
13. Fundacja ARTiFAKT
14. Fundacja Barak Kultury
15. Fundacja Dziecko w Centrum
16. Fundacja Filmowiec
17. Fundacja L'ARCHE
18. Fundacja PBG Basket Junior
19. Fundacja Pomocy Humanitarnej Redemptoris Missio
20. Fundacja Rodem z Polski
21. Fundacja TUS – Niepełnosprawnik
22. Fundacja Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu
23. Fundacja „Vox-Artis” Promocja Polskiej Sztuki Współczesnej
24. Gminna Biblioteka Publiczna w Czerwonaku
25. Gminny Ośrodek Kultury Komorniki
26. Gołaniecki Ośrodek Kultury
27. Katolickie Stowarzyszenie Młodzieży Archidiecezji Poznańskiej
28. Klub Sportowy „Pretorium”
29. Klub Sportowy AZS AWF Poznań
30. Kórnickie Centrum Rekreacji i Sportu OAZA
31. Miasto i Gmina Gołańcz
32. Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie w Poznaniu
33. Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Gołańczy
34. Międzychodzki Ośrodek Sportu, Turystyki i Rekreacji
35. Młodzieżowy Klub Sportowy Poznań
36. Muzeum Zamek Górków
37. Obornicki Ośrodek Kultury
38. Ośrodek Pomocy Społecznej w Kościanie
39. Ośrodek Pomocy Społecznej w Śmiglu

40. Polska Akademia Nauk Oddział w Poznaniu
41. Polska Organizacja Pracodawców Osób Niepełnosprawnych
42. Poznańska Fundacja Artystyczna
43. Poznański Klub Morski LOK
44. Poznańskie Ośrodki Sportu i Rekreacji
45. SPZOZ Ośrodek Rehabilitacyjny w Kościanie
46. Stowarzyszenie Absolwenci na Walizkach
47. Stowarzyszenie Inicjatyw Społecznych Kulturalny Poznań
48. Stowarzyszenie Lepszy Świat
49. Stowarzyszenie na Rzecz Dzieci i Młodzieży Niepełnosprawnej
50. Stowarzyszenie Nastawnia
51. Stowarzyszenie Pilotów Wycieczek
52. Stowarzyszenie Przyjaciół Dzieci Specjalnej Troski im. Leszka Grajka
53. Swarzędzkie Centrum Sportu i Rekreacji
54. Szamotulski Ośrodek Kultury
55. Szkolny Związek Sportowy „Wielkopolska”
56. Towarzystwo Przywracania Rodziny Ochronka „Franciszek”
57. Wielkopolski Związek Lekkiej Atletyki
58. Wielkopolski Związek Pracodawców Prywatnych im. C. Ratajskiego
59. Wojewódzka Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Poznaniu

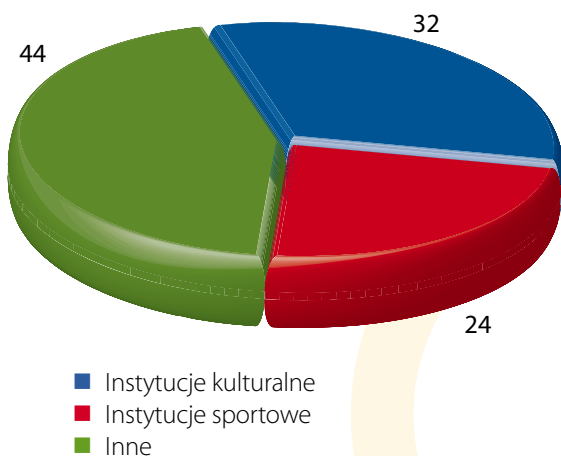


WOŁONTARIAT
Włącz się!

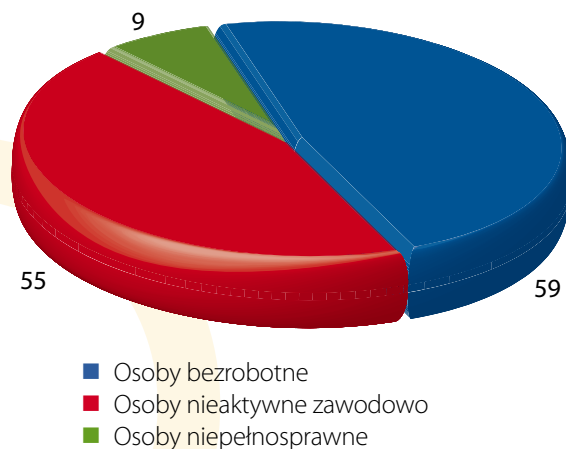
ANEKS

– PODSUMOWANIE PROJEKTU W LICZBACH

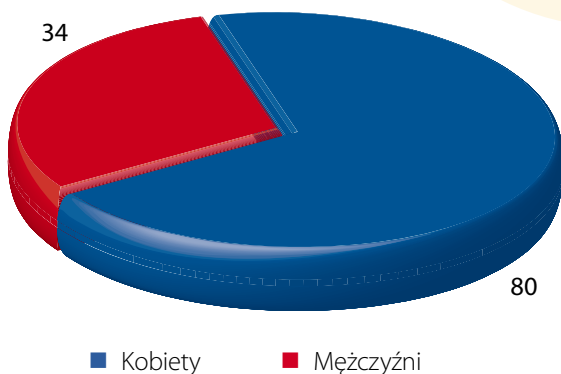
Liczba instytucji – staż (%)



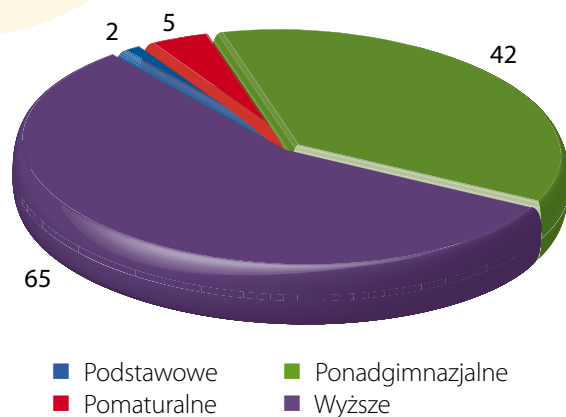
Uczestnicy w projekcie



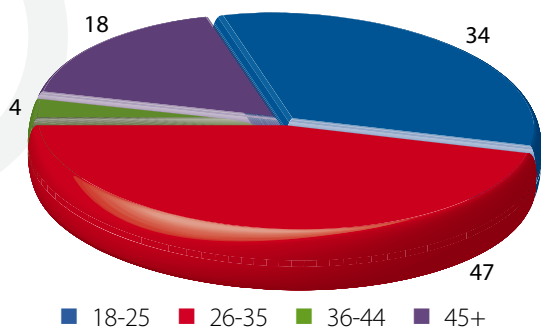
Liczba osób w projekcie
Wolontariat – Włącz się!



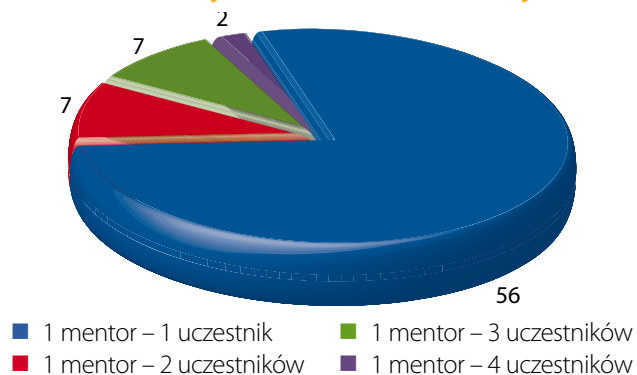
Wykształcenie uczestników



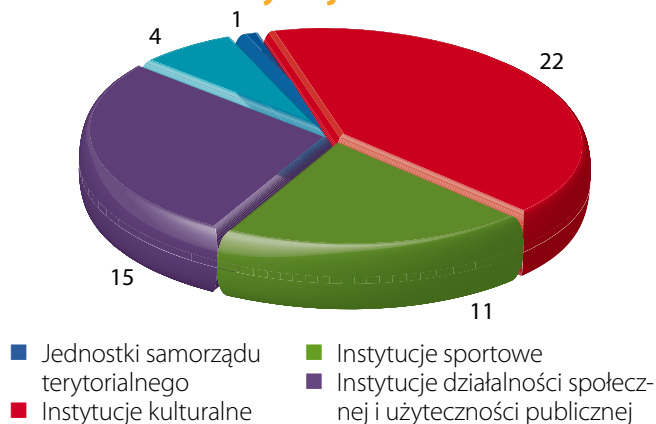
Wiek uczestników



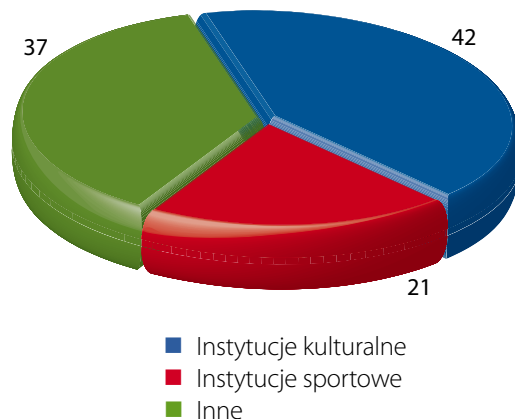
Stosunek liczby mentorów do liczby osób



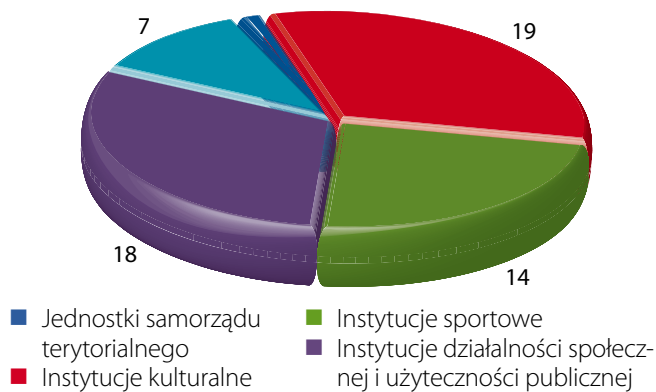
Liczba instytucji – wolontariat



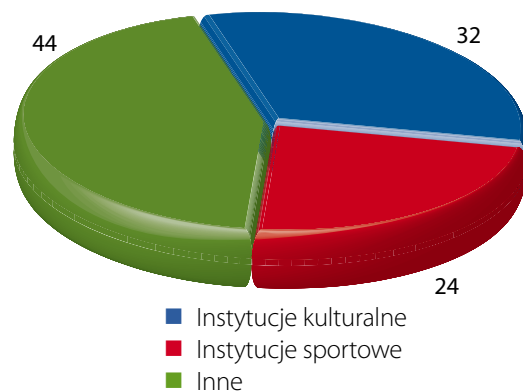
Liczba instytucji – wolontariat (%)



Liczba instytucji – staż



Liczba instytucji – staż (%)







KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI

PL.2012



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt „Wolontariat - włącz się!” jest współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



PL.2011 sp. z o.o.
ul. Wybrzeże Gdyńskie 4
01-531 Warszawa

Stowarzyszenie Instytut Zachodni
ul. Bukowska 26/1
60-811 Poznań