

ROZDZIAŁ. 1. METODY I NARZĘDZIA PRACY INDYWIDUALNEJ

| | |
|---|----------|
| ROZDZIAŁ. 1. METODY I NARZĘDZIA PRACY INDYWIDUALNEJ | 1 |
| COACHING | 1 |
| <i>Etapy procesu coachingowego</i> | 2 |
| <i>Interwencja coachingowa a proces coachingowy</i> | 5 |
| MENTORING | 7 |
| <i>Przebieg procesu mentoringowego</i> | 9 |
| PRZYKŁADY NARZĘDZI W PRACY INDYWIDUALNEJ | 11 |
| <i>Model GROW - schemat rozmowy coachingowej</i> | 12 |
| <i>Perspektywa 4D</i> | 14 |
| <i>Metoda pytań kartezjańskich</i> | 15 |
| <i>Ukierunkowany wywiad poufny</i> | 16 |
| <i>Przykłady pytań w pracy coachingowej w przypadku pojawienia się oporu, utknięcia, nieradzenia sobie z emocjami</i> | 17 |
| PRAWA AUTORSKIE | 18 |

COACHING

Coaching jest procesem, którego głównym celem jest wzmocnienie oraz wspieranie klienta w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany, w oparciu o jego własne odkrycia, wnioski i zasoby. Coaching jest odpowiedzią na potrzebę doskonalenia się i rozwoju. Dzięki indywidualnej - a przez to niezwykle precyzyjnej - pracy coacha z klientem, następuje wzrost samoświadomości oraz motywacji u klienta, rozwój jego mocnych stron i potencjału, dzięki identyfikacji nieskutecznych zachowań utrudniających osiągnięcie celów, zmianie nawyków, przekonań.

Wymogiem niezbędnym dla powodzenia procesu coachingowego jest zaangażowanie osoby coachowanej, która podejmuje się pracy nad zaplanowaną zmianą i realizacją celów.

Pomimo, że jest bardzo wiele definicji coachingu, warto uwypuklić ich elementy wspólne, a mianowicie:

- Coaching jest procesem;
- Fundamentem jest partnerska relacja oparta na zaufaniu;
- Zasoby i potencjał klienta są podłożem do pracy coachingowej;
- Coach wspiera klienta w rozwoju, może być katalizatorem zmian; ich sprawcą natomiast zawsze jest klient.

Na uwagę zasługuje słowo *proces*, który będąc ewolucyjną drogą prowadzącą do określonego rezultatu wymaga czasu i zaangażowania osoby coachowanej. Kiedy mówimy o procesie coachingowym mamy na myśli najczęściej cykl spotkań (sesji indywidualnych lub grupowych), które

krok po kroku mają doprowadzić do pożądanego zmiany. Efektem procesu coachingowego jest osiągnięcie konkretnego celu w życiu klienta.

W procesie coachingowym wzrasta samoświadomość osoby coachowanej a to pozwala jej na odkrycie (docenienie) własnego potencjału, zwiększenie kompetencji, motywacji i determinacji w działaniu.

Praca coachingowa, w procesie i na każdej sesji jest pracą z celem. Myśl polityka i noblisty Henry'ego Kissingera: „Jeśli nie wiesz, dokąd zmierzasz, wszystkie drogi prowadzą donikąd” może stanowić bardzo dobre motto do każdej pracy z celem.

W coachingu toczy się wewnętrzna gra o zmianę nawyków, z tych co nie służą klientowi na te, które go wspierają, a następnie i ich utrwalenie.

W relacji coachingowej ważną cechą jest partnerstwo. Rolą coacha jest towarzyszenie klientowi w przechodzeniu od idei (konceptji, planu) do działania. Coach jedynie stymuluje ten proces, jest swego rodzaju katalizatorem, natomiast trzeba mocno podkreślić, że to klient jest w pełni odpowiedzialny za podjęcie działań i osobiste zaangażowanie. Ta charakterystyka esencji coachingu wskazuje wyraźnie, że wbrew obiegowym opiniom procesu coachingowego nie może prowadzić każdy, nawet jeśli ma doświadczenie w pracy indywidualnej (np. nauczyciel, trener, psychoterapeuta, ksiądz). Od profesjonalnego coacha¹ wymaga się rozumienia dynamiki procesu coachingowego, stosowania adekwatnych „narzędzi”, wsparcie klienta w koncentrowaniu się na przyszłości i szukaniu rozwiązań, a przede wszystkim założenia i wewnętrznego przekonania oraz wiary, że to klient jest ekspertem w dziedzinie własnego życia, że to on/ona jest wystarczająco sprawczy i ma wszystkie niezbędne zasoby, aby zmienić to co chce zmienić. W coachingu nie ma zatem przestrzeni na doradztwo (to domena konsultingu), przewodzenie w relacji uczeń-mistrz (mentoring), dostarczanie wiedzy (szkolenie), psychoterapię czy jakiegokolwiek próby „naprawiania” klienta. To nie jest program naprawczy. To program rozwojowy.

Jest to proces bardzo precyzyjny, ponieważ koncentruje się indywidualnym celu wskazanym przez klienta (tj. osobę coachowaną). Coach prowadząc proces 1:1 uwzględnia potrzeby i cele tego właśnie klienta, które mogą być różne od celów innej osoby w tej samej organizacji. Nietrudno sobie wyobrazić, że wolontariusze pracujący z dziećmi mogą odczuwać różne wyzwania - jeden wolontariusz chciałby pracować nad wzmocnieniem wiary w siebie, inny czuje potrzebęwstaw właściwe. W tej sytuacji coach współpracujący z różnymi wolontariuszami w organizacji realizuje cel organizacji, którym np. jest wzrost radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w pracy z podopiecznymi, z jednym wolontariuszem będzie pracował nad stresem, z innym nad wiarą w siebie, jeszcze z innym nad spadkiem motywacji.

ETAPY PROCESU COACHINGOWEGO

Proces coachingowy w organizacji pozarządowej ma wiele wspólnego z procesem w biznesie, ponieważ w obu przypadkach w relacji coachingowej mamy zaangażowane trzy podmioty:

¹ Zawód coach od 2014 r jest uwzględniony w polskiej klasyfikacji zawodów i specjalności.

1. Sponsor - tj. organizacja pozarządowa, która decyduje się na coaching dla swoich wolontariuszy,
2. Osoba coachowana – wolontariusz,
3. Coach, który w wyniku trójstronnego spotkania musi doprowadzić do jednakowego rozumienia i akceptacji celu (celów) coachingu przez wszystkie strony.

Od tego jak swoją rolę postrzega organizacja pozarządowa zależeć będzie preferowane podejście. Możemy mieć do czynienia z dwiema koncepcjami:

- NGO wybór celu pracy coachingowej pozostawia do uzgodnienia pomiędzy coachem i wolontariuszem wierząc, że każdy cel rozwojowy niesprzeczny z wartościami organizacji będzie wszystkim stronom służył. W tej sytuacji coach po uzgodnieniu kwestii formalnych przystępuje do realizacji procesu (procesów) z pominięciem etapu pierwszego poniżej.
- NGO chce uczestniczyć w definiowaniu celu i rezultatu procesu coachingowego wychodząc z założenia, że uzgodnienie wspólnych celów: organizacji i wolontariusza będzie najefektywniejsze. W tym przypadku proces coachingowy będzie obejmował wszystkie trzy poniższe etapy.

I. ETAP WSTĘPNY - WYBÓR COACHA

Pierwszym etapem jest wybór coacha dla organizacji non-profit. Przy czym najistotniejsze jest dobre dopasowanie się pary coach-osoba coachowana. Pomiedzy nimi powinna zaistnieć pewna pozytywna energia nazywana niekiedy „chemią”. To ona sprawia, że obie strony chcą ze sobą współpracować, czują się w tej relacji dobrze i bezpiecznie. Jednak nie tylko trafny dobór pary coach-wolontariusz jest ważny. Doświadczenie z przeprowadzonego procesu pilotażowego przez firmę COEDRO uczy, że na sam proces dokonywania wyboru obu stronom trzeba dać (psychiczną) przestrzeń, czas i uwagę. Zbyt pospieszne lub powierzchowne działanie może sprawić, że i coach i wolontariusz poczną się niekomfortowo, co może na początku niepotrzebnie obciążać budowaną relację skrepowaniem.

II. ETAP 1

To wspomniane już trójstronne uzgodnienie, którego pominięcie mogłoby przynieść rozczarowanie wszystkim zaangażowanym w proces podczas końcowej oceny efektów coachingu. Kluczowe jest trafne i prawidłowe zdefiniowanie celu/celów procesu coachingowego, a także jego doprecyzowanie, aby jednakowo był rozumiany zarówno przez sponsora, coacha jak i wolontariusza. Przyjrzyjmy się tym trzem elementom.

1. **Trafne zdefiniowanie celu** – jaka jest wizja celu? Z jakim najważniejszym wyzwaniem mamy do czynienia? Co się ma zmienić z punktu widzenia organizacji? Co się ma zmienić wg wolontariusza? Po co ma się zmienić? Jak bardzo jest to ważne? Dlaczego to jest ważne właśnie teraz? Jak postrzegana jest obecna sytuacja, a jaka ma być? Czy lepszy efekt przyniesie np. rozwinięcie umiejętności porozumiewania się bez przemocy czy wzmocnienie pewności siebie? Nierzadko jest tak, że wgłębiając się w cel zdefiniowany na początku dochodzimy do innego, głębszego, ważniejszego, który wyłonił się w trakcie wnikliwych pytań coacha.

2. **Prawidłowe zdefiniowanie celu** – praca coachingowa jest pracą z celem. Dość powszechnie stosowana jest metoda SMART², tutaj posłużymy się jej modyfikacją ujętą w akronim POWER przez International Coaching Community. Dobrze zdefiniowany cel w coachingu powinien mieć następujące cechy:
- **P** – pozytywny i motywujący - wydaje się to oczywiste, że cel powinien wolontariusza motywować do wysiłku i działania, niemniej warto o tym wspomnieć, ponieważ cel narzucony, mniej lub bardziej świadomie, może być sabotowany.
 - **O** – określony w czasie - planując określona liczbę sesji coachingowych decydujemy zarazem, kiedy cel procesu powinien być zrealizowany. Z punktu widzenia celu procesu nie wolno zapomnieć czy pominąć cechy ostatniej (R).
 - **W** – wymierny - określenie wskaźników, parametrów, po których rozpoznają wszyscy (organizacja, wolontariusz i coach), że cel w istocie został zrealizowany. A zatem ile? czego? będzie więcej? mniej? co powinno się zacząć? co powinno się skończyć? Wskazanie na skali punktu obecnego i punktu docelowego, itd.
 - **E** – ekologiczny - ważna cecha, która będzie miała wpływ na motywację. Nie można jej zaniedbać w trakcie analizy celu. Co zyska wolontariusz? Co zyska organizacja? A co zyskają podopieczni? Czy jest coś, co organizacja, wolontariusz, podopieczni mogą stracić w wyniku realizacji celu? Kto jeszcze może zyskać lub stracić?
 - **R** – realny, zależny od osoby coachowanej - czy to jest możliwe? Czy wolontariusz ma wpływ na realizację celu? Co może ją/go powstrzymać od realizacji celu?
3. **Jednakowe rozumienie celu** - kiedy proces ustalania celu mamy za sobą, niezwykle ważne jest upewnienie się czy jest on jednakowo rozumiany. Czy wszystkie zaangażowane strony mają na myśli to samo? Tego samego spodziewają się? Warto na tym etapie powrócić do wskaźników oraz parametrów i sprawdzić: czy właśnie tego oczekują organizacja i wolontariusz?

W trakcie tego spotkania należy również ustalić czas trwania procesu (liczbę sesji, odległość między sesjami), omówić zasady etyczne oraz gwarancję poufności. Zachowanie pełnej dyskrecji w odniesieniu do wszystkiego, co zadzieje się podczas sesji coachingowej jest fundamentem profesjonalnego coachingu. Żadna organizacja nie może wymagać raportu na temat tego, o czym, o kim i co wolontariusz mówi, jak sobie radzi i jak reaguje podczas sesji, jakie daje odpowiedzi na zadane przez coacha pytania. Tak samo żaden profesjonalny coach nie może zgodzić się na przekazanie takich informacji, ponieważ do zachowania poufności obliuguje go kodeks etyczny.

III. ETAP 2

Główna praca z wolontariuszem może rozpocząć się od sesji coachingowych lub zostać poprzedzona diagnozą. Poszczególni coachowie mogą mieć uprawnienia do przeprowadzania określonych testów psychometrycznych, jednak na ogół są one odpłatne co mocno ogranicza zastosowanie ich w NGOs. Aczkolwiek wielu doświadczonych coachów opracowuje własne narzędzia diagnostyczne, wspierające rozpoznanie mocnych stron i obszarów do rozwoju. W firmie COEDRO jednym z takich narzędzi jest

² SMART- akronim słów angielskich: *S-specific (konkretny)*, *M-measurable (mierzalny)*, *A-achievable (osiągalny)*, *R-relevant (istotny)*, *T-time-bound (określony w czasie)*.

ukierunkowany wywiad poufny, który został w tym podręczniku zaadaptowany do pracy z wolontariuszem (str. 14). W przypadku przeprowadzenia diagnozy zasadniczy proces coachingowy będzie przebiegać następująco:

1. Sesja informacji zwrotnej - udzielenie wolontariuszowi szczegółowego feedbacku (informacji zwrotnej), omawiającego mocne strony i obszary do rozwoju. Wyłonienie celów coachingowych na sesje w kontekście wyników badania. Cel na proces został już uzgodniony w etapie I, na tej sesji warto (metodą coachingową, tj. poprzez pytania zadawane przez coacha) przyjrzeć się jak mocne strony wolontariusza będą wspierać go w osiągnięciu celu? Które z obszarów do rozwoju mogłyby być „czynnikami hamującymi”? Od czego zacząć? Zajęcie się, którym z tematów spowoduje efekt dźwigni, stanie się katalizatorem zmian w innych obszarach?
2. Sesje coachingowe – druga i kolejne.

IV. ETAP KOŃCOWY

Sesja ostatnia podsumowująca - analiza efektów procesu coachingowego na podstawie wybranych wskaźników, zakresu zmiany oraz sporządzenie planu działania, którego celem jest utrzymanie efektów coachingu i motywacja do dalszego rozwoju.

Znakomicie sprawdzającym się rozwiązaniem jest zaaranżowanie spotkania trójstronnego (jak w etapie I) i poproszenie organizacji, aby udzieliła informacji zwrotnej wolontariuszowi. Rolę moderatora spotkania pełni coach, który wprowadza lidera/ koordynatora ze strony NGO w zasady udzielania takiego feedbacku. Oczywistym punktem wyjścia są określone na początku procesu cele. Przedstawiciel NGO powinien odnieść się do wskaźników ich realizacji: co się zmieniło? Jak się zmieniło? Czy cel został osiągnięty? W jakim zakresie? Co organizacja dostrzegła w zachowaniu, postępowaniu wolontariusza? Jaki widzi wpływ na podopiecznych? Jakie ma rekomendacje dla wolontariusza? Do czego organizacja chce się zobowiązać? Itp. Rolą coacha jest zadbanie, aby informacja zwrotna odnosiła się do tego co zostało ustalone i uzgodnione w momencie definiowania celu.

Jeśli nie ma możliwości zaaranżowania takiego spotkania pozostaje podsumowanie w powyższy sposób rezultatów procesu z wolontariuszem.

INTERWENCJA COACHINGOWA A PROCES COACHINGOWY

Powstaje pytanie czy zawsze konieczne jest przeprowadzenie kilka (kilkanaście) sesji coachingowych składających się na trwający często kilka miesięcy proces? Czy są sytuacje i problemy, z którymi można poradzić sobie na jednej, góra dwóch sesji? Oczywiście, że tak. Rozwiązanie zauważonego problemu na jednym czy dwóch spotkaniach nazwiemy tutaj interwencją coachingową, o ile dobrane do tej interwencji metoda będzie podejściem coachingowym. Jego nieodłącznymi cechami są: praca z celem (czyli nie rady czy krytyka działań), analiza stanu faktycznego (czyli oparcie się na faktach, a nie ich interpretacji, przekonaniach czy uprzedzeniach), sprawdzenie dostępnych opcji (zarówno tych które były testowane i nie zadziałały, jak i tych, których jeszcze nie sprawdzano, a mogą zadziałać), na koniec przyjęcie przez wolontariusza zobowiązania i odpowiedzialności za podjęte działanie.

O ile prowadzenie procesu coachingowego indywidualnego czy z grupą lepiej powierzyć zawodowemu coachowi, o tyle opisanym wyżej schematem (nazywany modelem GROW), może posłużyć się tak trener, jak mentor, czy lider organizacji. Mocno rekomendujemy, aby lider organizacji pozarządowej nauczył się rozmów oraz interwencji z zastosowaniem modelu GROW. Jest to narzędzie, które pomoże w doraźnej korekcie działań, a przede wszystkim znakomicie sprawdzi się podczas prowadzenia cyklicznych rozmów, podczas których ocenę zastępuje ustalony wspólnie program rozwojowy dla wolontariusza. Na wdrożeniu umiejętności zarządzania w stylu coachingowym czy chociażby prowadzenia rozmów w stylu coachingowym przez liderów organizacji pozarządowych skorzystają wszyscy: wolontariusz, organizacja i jej beneficjenci.

Jakie tematy mogą być przedmiotem interwencji? W zasadzie każdy, który jest zawarty w jednostkach modułowych w tym podręczniku. Może się okazać, że wystarczy jedna rozmowa coachingowa, aby zrozumieć z czego wynika np. problem z komunikacją z rodzicem podopiecznego, albo uświadomić sobie, że odczuwane przeciążenie jest skutkiem braku adekwatnej do sytuacji asertywności, czy też nadawanie sprawom ważnym i nieistotnym tego samego priorytetu. Rozmowa coachingowa może też przydać się, kiedy wolontariusz potrzebuje spojrzenia z innej niż tylko z własnej perspektywy, albo po prostu zmiany sposobu działania.

NAJCZĘSTSZE OBSZARY COACHINGU WOLONTARIUSZY PRACUJĄCYCH Z DZIEĆMI

- Budowanie samoświadomości i wiara w siebie (swoje talenty i potencjał)
- Motywacja do działania
- Wykazywanie inicjatywy i zaangażowanie w działalność NGO
- Otwartość na nowe wyzwania
- Dobra komunikacja z innymi (organizacją, innymi wolontariuszami, podopiecznymi i ich rodzicami)
- Stawianie sobie realistycznych celów
- Dobra organizacja pracy

Tak jak przyjaciel i opiekun Odyseusza Mentor jest symbolem doświadczonego doradcy i przewodnika życiowego, mentoring opiera się na relacji mistrz-uczeń, często nieformalnej, założenia przewidzianej jako proces długoterminowy, którego ostatecznym celem jest zdobycie pożądaných umiejętności i kompetencji podopiecznego, rozwój potencjału oraz wzrost jego samodzielności w profesjonalnym działaniu.

To, że w organizacjach non-profit mentor wykonuje swoją pracę nieodpłatnie wydaje się naturalne, niemniej warto na marginesie wspomnieć, iż nawet w biznesie mentoring nierzadko odbywa się w ramach dedykowanych młodym talentom wewnętrznych programów wolontariackich. Wynika to zapewne z faktu, że mentoring jest procesem wymiany wiedzy i doświadczenia a także wartości pomiędzy mistrzem a uczniem. W zamian za troskę o rozwój potencjału podopiecznego mentor otrzymuje lojalność, szacunek, wzrost prestiżu a także poczucie osobistej satysfakcji - na co słusznie zwracają uwagę badacze wpływu mentoringu na zaangażowanie wolontariuszy w organizacjach non-profit³.

W trakcie procesu mentoringowego mentorzy pomagają dostrzec i zrozumieć kluczowe wartości i przekonania, które wspierają bądź hamują zaangażowanie się danej osoby w określone działania, by w następstwie skoncentrować się na tych które ją wzmacniają. Jak zauważa R. Dilts⁴, wartości i przekonania kształtują odpowiedź na fundamentalne pytanie: *po co robię to co robię? Jaki widzę dobry powód zaangażowania (lub jego braku)? Co napędza do działania i wytrwałości?*

Mentoring zakłada zarówno przekaz wiedzy i doświadczenia mentora, jak i rozwijanie potencjału podopiecznego przy wykorzystaniu technik często tych samych po które sięga coach.

Jest wiele podobieństw pomiędzy coachingiem a mentoringiem, jak np. wyznaczanie celów, rozwój potencjału osoby wspieranej. Praca mentora z podopiecznym podobnie odbywa się w trybie cyklicznych spotkań, podczas których mentor wyznacza zadania, daje informację zwrotną, zadaje pytania, prowokuje i zachęca podopiecznego do wychodzenia z własnej strefy komfortu.

Tak jak już wcześniej powiedziano praca mistrza i ucznia odbywa się w trakcie zaplanowanego procesu, w którym – tak jak coachingu – wyznaczane są cele, stosowane podobne narzędzia i techniki, jednak w tej relacji mentor dzieli się swoim bogatym doświadczeniem i służy przykładem

Kiedy organizacja zdecyduje się na wdrożenie mentoringu ma do wyboru dwie możliwości:

1. Mentoring wewnętrzny

Mentor wewnętrzny poza wiedzą i doświadczeniem ma znajomość specyfiki organizacji non-profit. Ten zestaw cech i kompetencji pozwala na przeprowadzenie w obszarach dotyczących rozwoju kompetencji i potencjału wolontariusza, pozwala też wprowadzić go w arkana współpracy z trzecim sektorem oraz zmotywować do podejmowania wyzwań i długoterminowego zaangażowania. Osoba, która ma za sobą wiele lat współpracy na rzecz NGO,

³ J. Stankiewicz, H. Bortnowska, B. Seiler, *Wzbudzenie i rozwijanie zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit przez mentoring*, ORGANIZACJA I KIEROWANIE • nr 4 / 2018 (183)

⁴ Robert Dilts, Suzi Smith, Tim Hallbom, *Przekonania. Ścieżki do zdrowia i dobrobycia*. Wyd. METAmorfoza, Wrocław 2005.

będzie mieć na swoim koncie różne sukcesy i porażki, łącznie ze spadkiem motywacji i zaangażowania, pojawiającymi się wątpliwościami w obliczu trudnych sytuacji, z którym w przeszłości sama musiała się mierzyć. Te doświadczenia czynią porady mentora cennymi i wiarygodnymi źródłami wiedzy oraz inspiracji.

Rola mentora wewnętrznego może obejmować formalne i merytoryczne aspekty dobrego wdrożenia wolontariusza w zadania, i kończyć się w momencie usamodzielnienia się go. W szerszym zakresie mentor może otoczyć opieką wolontariusza przez dłuższy czas, regularnie udzielając mu informacji zwrotnej, stymulując rozwój jego kompetencji miękkich, jak np. asertywności, radzenia sobie ze stresem, spadkiem motywacji, czy umiejętności dobrej organizacji własnej pracy.

2. Mentoring zewnętrzny

Może być to mentoring wybiegający poza obszar działalności danej organizacji, podczas którego rozwijany jest potencjał w zakresie kompetencji (np. komunikacja, radzenie sobie ze stresem, pozytywne wywieranie wpływu itp). Wymaga to jednak podejścia projektowego w danej organizacji, określenia potencjału i luk kompetencyjnych zaangażowanych wolontariuszy, zaproponowania w ramach dłuższej współpracy indywidualnego programu rozwoju, a przede wszystkim przeprowadzenie całego procesu pozyskania mentorów dla organizacji. Źródłem mogą być doświadczeni menedżerowie z innych organizacji pozarządowych, których jednak może być trudno pozyskać. Ciekawym przedsięwzięciem może być zaangażowanie doświadczonych menedżerów z biznesu, którzy osiągnąwszy wiele sukcesów szukają teraz obszarów samospełnienia.

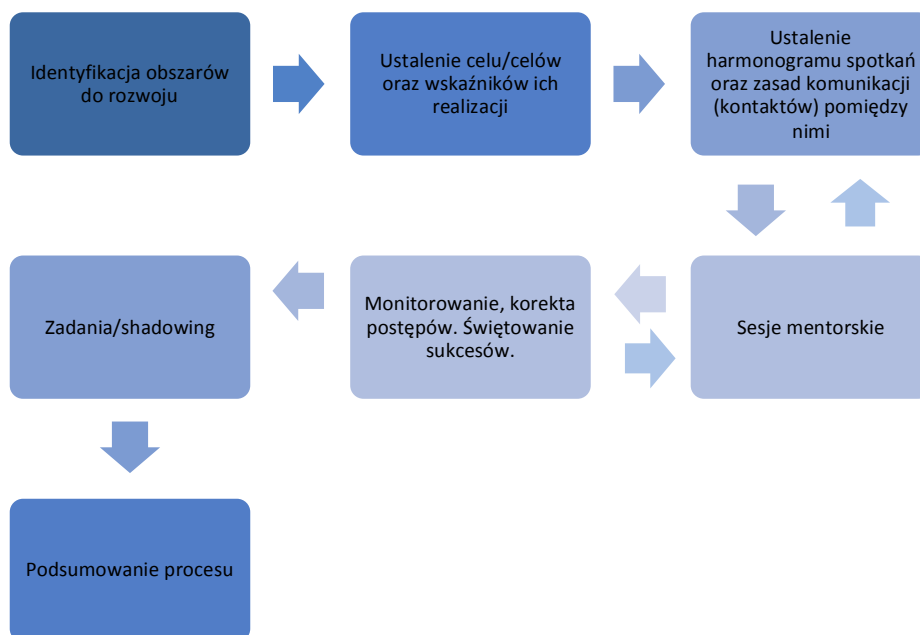
Proces mentoringowy ma również swoje etapy. Pierwszym z nich jest dobór pary uczeń-mistrz, który inaczej będzie przebiegać w mentoringu wewnętrznym, a inaczej, gdy dla projektu mentoringowego w organizacji non-profit pozyskujemy mentorów z zewnątrz.

Na dobór mentora dla wolontariusza będą mieć wpływ:

- luka pomiędzy pożądanymi a rzeczywistymi zachowaniami, umiejętnościami i kompetencjami wolontariusza,
- wiedza ekspercka oraz predyspozycje mentora do zamknięcia luki.

W każdej pracy indywidualnej pierwszym warunkiem powodzenia jest zbudowanie zaufania pomiędzy dwiema stronami oraz bezpiecznej przestrzeni współpracy czyniącej tę relację otwartą i owocną. W mentoringu relacja uczeń-mistrz dodatkowo wymaga, aby mentor służył przykładem, wsparciem i poradą ponadto, aby był ekspertem w dziedzinie, w której wolontariusz chce się rozwijać. Dostępność mentoringu w organizacjach non-profit nie jest sprawą oczywistą.

PRZEBIEG PROCESU MENTORINGOWEGO



IDENTYFIKACJA OBSZARÓW DO ROZWOJU

Na tym etapie w rozmowie mentor bada z jakimi wyzwaniami wolontariusz się mierzy, w jakich obszarach czuje on/ona mniejszą efektywność/ skuteczność czy brak motywacji. Mentor zadaje pytania (głównie otwarte), przeprowadza analizę (np. słabych i mocnych stron), ocenia poziom kompetencji (w odniesieniu do oczekiwań organizacji, które powinny jednak wcześniej zostać omówione/uzgodnione z koordynatorem/liderem organizacji non-profit). Przed przejściem do kolejnego etapu mistrz udziela uczniowi informacji zwrotnej. Ten etap może wymagać więcej niż jednego spotkania, poprzedzonego przygotowaniem się ucznia do pracy na podstawie przekazanych przez mentora wskazówek, pytań, zadań do opracowania.

USTALENIE CELU/CELÓW ORAZ WSKAŹNIKÓW ICH REALIZACJI

Przebieg tego etapu w zasadzie nie różni się od zasady ustalania celów i mierników sukcesu w procesie coachingowym. Model POWER opisany na str. 4 ma również zastosowanie w prawidłowym ustalaniu celów mentoringu. Dobrze sformułowany, mierzalny cel pozwala wyznaczyć tzw. kamienie milowe - tj. kluczowe punkty kontrolne, pozwalające weryfikować postęp.

HARMONOGRAM SPOTKAŃ I ZASADY KOMUNIKACJI

Wspólne opracowanie harmonogramu obejmuje:

- uzgodnienie terminów oraz zadań/tematów,
- graficzne przedstawienie planu działania i punktów kontrolnych,

- uzgodnienie czy pomiędzy spotkaniami kontakty mają np. ograniczać się tylko do przekazywania informacji, czy mogą być również dodatkowe sesje telefoniczne, zadania zalecane i rozliczane mailowo, itp.
- określenie jak mają spotykać się mentor i wolontariusz – tylko osobiście, on-line, telefonicznie, hybrydowo?

SESJE MENTORSKIE → MONITOROWANIE - > SHADOWING (METODA CIENIA)

Ustalony w harmonogramie rytm spotkań to cykl uczenia się przez doświadczanie, refleksję, korektę działań, a także świętowania po drodze cząstkowych sukcesów. Mistrz obserwując postępy ucznia może zastosować w tym cyklu metodę shadowingu (od angielskiego *shadow* - cień), gdzie (jak cień) obserwuje ucznia w działaniu, by potem udzielić mu informacji zwrotnej. Jeśli jest przestrzeń i czas na to (wynikające na ogół z dostępności mentora) proces taki można powtórzyć. Mentor podczas sesji mentorskich dysponuje szerokim wachlarzem technik i narzędzi: od nauczania, eksperymentowania, po coaching, consulting.

PODSUMOWANIE PROCESU

Nieodłącznym elementem podsumowania osiągnięć podopiecznego jest jego własna autorefleksja. Czy zrealizował cele? Po czym to poznaje? Co udało mu się osiągnąć? Z czego jest zadowolony? Co zrobiłby inaczej? Z czym wychodzi do świata po zakończonej podróży z mentorem? Na tym etapie jest miejsce na informację zwrotną od mistrza, na przypomnienie i podsumowanie co wzmacnia, motywuje i podtrzymuje zaangażowanie wolontariusza.

Podsumowanie zamyka pewien etap, podopieczny jest przygotowany do samodzielnej pracy. Jest to również znakomita okazja do świętowania sukcesów, zarówno przez wolontariusza jak i mentora. Dobrze przeprowadzony mentoring wznosi ucznia na wyższy poziom kompetencji i samodzielności, co mentorowi daje satysfakcję i poczucie spełnienia w roli mistrza.

Powyższy opis etapów procesu mentoringowego pokazuje, że również dla mentora jest to wyczerpująca praca, wymagająca przygotowywania się do spotkań, przemyślenia zadań i ćwiczeń jakie chce zaproponować podopiecznemu, monitorowania postępów, zaangażowania, poświęcenia czasu. Fundamentem efektywnego mentoringu jest inspiracja, budowanie w oparciu o mocne strony i kluczowe wartości.

PRZYKŁADY NARZĘDZI W PRACY INDYWIDUALNEJ

Każdy profesjonalny coach, mentor, trener dysponuje własnym pakietem narzędzi i ćwiczeń, czasami autorskich, których używa w swojej pracy.

W indywidualnej pracy często stosowane są takie ćwiczenia i narzędzia jak:

1. Koło życia
2. Praca z przekonaniem
3. Poziomy neurologiczny Diltsa
4. Rozpoznawanie talentów (wg Gallupa) i rozwijanie ich
5. Przeramowanie
6. Mocne pytania
7. Praca z archetypami
8. Krzywa reakcji na zmianę Kübler-Ross

i wiele, wiele innych.

Zamieszczone w tym opracowaniu przykłady są jednymi z wielu do wykorzystania przez trenerów, coachów, mentorów a także koordynatorów organizacji non-profit, podczas indywidualnej pracy z wolontariuszem bądź jako element szkolenia czy warsztatu. Część z nich może być sugerowana do pracy własnej (jako np. zadanie domowe).

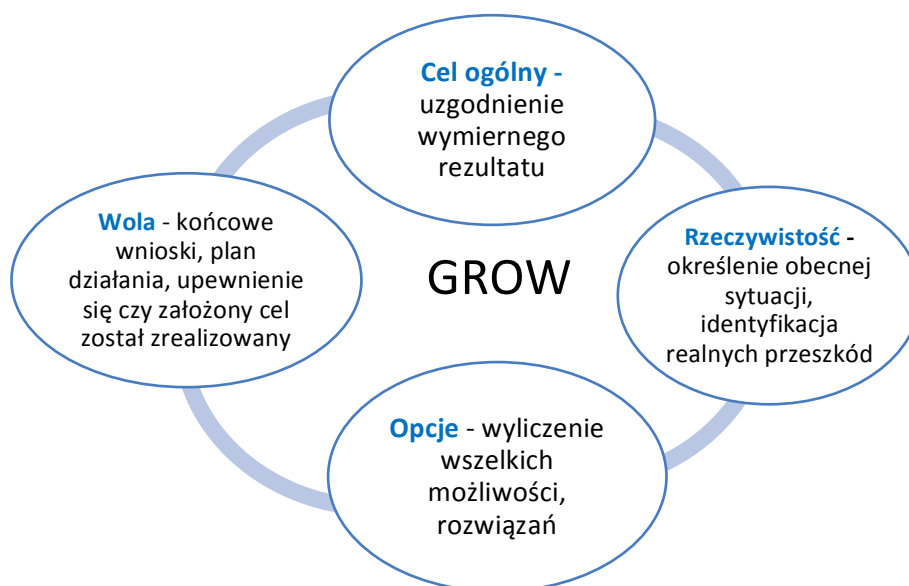
MODEL GROW - SCHEMAT ROZMOWY COACHINGOWEJ

G – CEL (*goal*)

R – RZECZYWISTOŚĆ (*reality*)

O – OPCJE (*options*)

W – WOLA, gotowość do zaangażowania i wdrażania (*will*)



CEL

O dobrze sformułowanym celu na coaching już była mowa (str. 3), takie same reguły obowiązują, kiedy lider organizacji pozarządowej chce wykorzystać powyższe narzędzie do pracy z wolontariuszami, wdrażając niezwykle cenny i efektywny coachingowy styl pracy.

A zatem liderze przystępując do rozmowy z wolontariuszem, pamiętaj o poniższych zasadach:

1. Formułuj cel pozytywnie - mów czego chcesz, a nie czego chcesz uniknąć
2. Stawiaj cele stymulujące i realne
3. Wpływaj na rezultat bezpośrednio
4. Pokaż, jak zmierzysz postęp
5. Sprawdź zasoby
6. Oszacuj koszt (nie tylko w kategoriach finansowych)
7. Uzgodnij plan działania

RZECZYWISTOŚĆ I REALIA

Ten etap wymaga wielu otwartych, wyjaśniających, dociekających pytań. Koncentracji na faktach, odrzucenia wszelkich osądów, przekonań.

1. Zachęcaj do swobodnej wypowiedzi i samooceny,

2. Wybieraj pytania otwarte,
3. Stosuj pytania precyzujące, szczegółowe, unikaj ogółów, generalizacji,
4. Pomóż analizować sytuację odnosząc się do faktów i zdarzeń, a nie przypuszczeń,
5. Niczego z góry nie zakładaj.

OPCJE

Nie ulegaj pokusie zadowolenia się pierwszym rozwiązaniem. Zyskasz więcej kreatywności i zaangażowania, jeśli pomysły i rozwiązania będą efektem samodzielnych odkryć twojego rozmówcy.

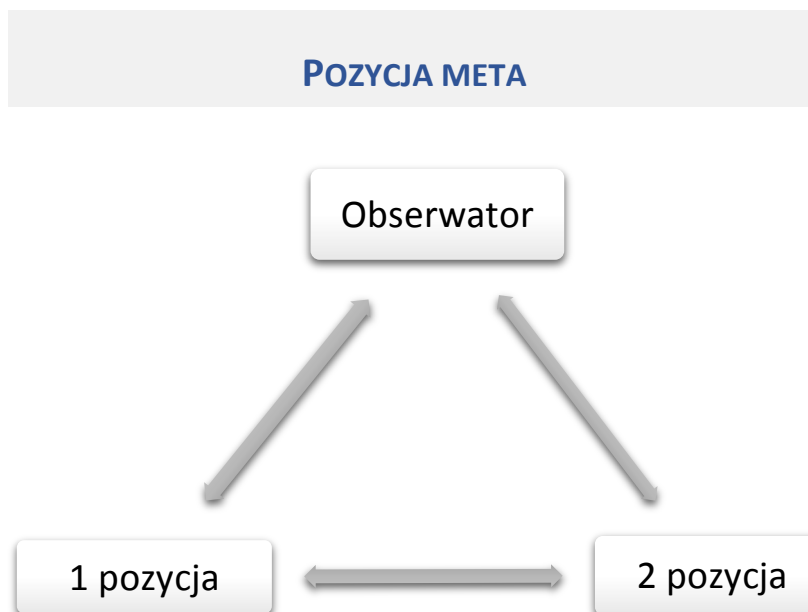
1. Uwzględniaj wszystkie możliwe opcje, zanim dokonacie ostatecznego wyboru,
2. Pobaw się z rozmówcą w burzę mózgów,
3. Zadawaj kontrolne pytanie: „Dlaczego X a nie Y?”, „A co stanie się, jeśli wybierzesz Z?”,
4. Sprawdzaj, czy wolontariusz przyjął twój punkt widzenia, czy poszukuje nowych, własnych rozwiązań,
5. Bądź przewidujący, nie przyjmuj do realizacji rozwiązań, których potem nie będziesz mógł wesprzeć,
6. Uwierz (naprawdę, nie deklaratywnie) w potencjał wolontariusza.

WDRAŻANIE

Czy przyjęte rozwiązanie powoduje realizację założonego celu? Czy jest praktyczne, możliwe do wdrożenia? Czy zidentyfikowane zostały wszystkie przeszkody jakie mogą się pojawić? Czy jesteś w stanie wesprzeć realizację celu? Te pytania należy jeszcze raz zadać, przed ostatecznym przystąpieniem do formułowania planu działania.

A zatem

1. Sprawdź cel i kryteria jego realizacji;
2. Przedyskutuj plan działania, harmonogram, terminy;
3. Zaplanuj działania (plan B) w przypadku pojawienia się przeszkód;
4. Uwierz w potencjał wolontariusza;
5. Zaangażuj się.



1. Pierwsza pozycja - to punkt widzenia ja. Własna rzeczywistość, wartości, przekonania, opinie, odczucia.
2. Druga pozycja - punkt widzenia drugiej osoby. Jest podstawą empatii, pozwala zrozumieć motyw, intencje, wartości osoby, z którą wchodzimy w relacje.
3. Trzecia pozycja to punkt widzenia obserwatora, czyli wgląd z pozycji, z której można zaobserwować wzajemne oddziaływanie dwóch stron. Przyjęcie tej perspektywy umożliwia dostrzeżenie mniej lub bardziej subtelnych różnic w przekonaniach i wartościach, a także motywach jakie kierują osobą w pozycji ja, a osobą przyjmującą przeciwny punkt widzenia.
4. Meta pozycja – to spojrzenie z punktu widzenia całego systemu, np. organizacji non-profit. Pozwala zrozumieć jakie wartości, intencje i przekonania osób będących w relacji rezonują z wizją i misją organizacji.

Praca z czterema perspektywami pomaga wyjść poza pozycję pierwszą i pozwala dostrzec panoramiczny obraz problemu. Może być wykorzystywana równie dobrze podczas warsztatów w ramach treningu dotyczącego komunikacji czy rozwiązywania konfliktów. Przeprowadzenie danej osoby przez wszystkie pozycje percepcyjne pozwala na głębsze zrozumienie innej perspektywy niż tylko własna, zyskać dystans oraz perspektywę tzw. dużego obrazu (big picture).

METODA PYTAŃ KARTEZJAŃSKICH

Przykłady

1. W odniesieniu do celu:

| | Co chcę | Czego nie chcę |
|---------------|--|---|
| Co mam | <i>Co chcę utrzymać, zatrzymać? (status quo)</i> | <i>Co pragnę wyeliminować? (eliminacja, zmiana)</i> |
| Czego nie mam | <i>Co chcę osiągnąć? (pragnienie, zmiana)</i> | <i>Czego chcę uniknąć? (lęk, obawa)</i> |

2. Analiza skutków zmian

| | Zysk | Strata |
|-----------------------|---|---|
| Utrzymanie status quo | <i>Co zyskuję utrzymując stan obecny, nie zmieniając nic?</i> | <i>Co tracę utrzymując stan obecny, nie zmieniając nic?</i> |
| Zmiana | <i>Co zyskam wprowadzając zmianę?</i> | <i>Co stracę wprowadzając zmianę?</i> |

UKIERUNKOWANY WYWIAD POUFNY

Jest to wywiad przeprowadzony przez coacha z 5-6 osobami odgrywającymi kluczowe role w środowisku wolontariusza. Proces aktywuje sam wolontariusz wyznaczając osoby, z którymi należy porozmawiać. Rekomendujemy, aby wśród udzielających wywiadu był lider organizacji, angażującej wolontariusza, inni wolontariusze tej organizacji, a nawet rodzic(e) podopiecznego. Wolontariusz powinien uprzedzić rozmówców, że coach/mentor skontaktuje się z nimi.

Wywiad powinien zawierać trzy maksymalnie cztery (otwarte) pytania.

Zaletą tej metody jest to, że:

- informacja zwrotna otrzymana jest z otoczenia wolontariusza, które na co dzień ma okazję obserwować jego zachowania lub często wchodzi z nim w interakcje,
- minimalnie angażuje osoby, z którymi przeprowadzany jest wywiad (nie muszą np. wypełniać kilkudziesięciopunktowych ankiet, co w niektórych przypadkach mogłoby okazać się niewykonalne),
- bardzo konkretnie odnosi się do kontekstu i roli jaką pełni wolontariusz w organizacji.

Bardzo ważnym wymogiem jest zagwarantowanie wszystkim osobom pełnej poufności i zapewnienie, że źródło każdej opinii pozostanie anonimowe. Uzyskane odpowiedzi na pytania coach/mentor grupuje w trzy kategorie uwag, z których powinien wyłonić obraz mocnych stron i obszaru do rozwoju. Tak przeprowadzona analiza jest przedmiotem informacji zwrotnej i dyskusji z wolontariuszem.

Pytania:

1. Co powinien wolontariusz robić, aby powiodło mu się w tej roli w organizacji X?
2. Które z tych rzeczy robi naprawdę dobrze?
3. Co mógłby robić lepiej (inaczej, więcej, mniej)?

Te pytania, w szczególności pierwsze, wyraźnie pokazują, że zarówno organizacja jak i wolontariusz, a także beneficjenci (w tym wypadku rodzice dziecka-podopiecznego) powinni wiedzieć, jakie są oczekiwania wobec wolontariusza.

PRZYKŁADY PYTAŃ W PRACY COACHINGOWEJ W PRZYPADKU POJAWIENIA SIĘ OPORU, UTKNIĘCIA, NIERADZENIA SOBIE Z EMOCJAMI

Zarówno coach jak i mentor pracujący z wolontariuszem może w trakcie procesu zderzyć się z oporem czy utknięciem. Są to ważne sygnały mówiące o tym, że problem jest ważny, jednak wymaga od wolontariusza wyjścia z tzw. strefy komfortu. Z miejsca pomogą ruszyć przykładowe pytania:

1. Jak ważne jest to ... dla ciebie NAPRAWDĘ?
2. Jaką masz korzyść z utknięcia? (musi być jakaś korzyść, inaczej by nie utknął)
3. Co, jeśli obniżysz swoje oczekiwania i w ten sposób ruszysz z miejsca?
4. Kto będzie zwycięzcą i przegranym, jeśli osiągniesz swój cel? (sprawdzenie, co może stanowić przeszkodę)
5. Co się stanie, jeśli będziesz kontynuować swoje obecne zachowanie?
6. Co zyskujesz mając tę trudność?
7. Czego unikasz? Następnie zapytaj:
 8. Jak to „unikanie” wpływa na twoje życie?
9. Czego nie widzisz lub nie uznajesz?
10. Wyobraź sobie przez chwilę, że twój problem został rozwiązany. Jak się tam dostałeś?
11. Co jesteś gotowy zmienić?
12. Czego JESZCZE NIE jesteś gotowy, aby zmienić?
13. Co byś zrobił, gdybyś nie musiał żyć z konsekwencjami?
14. Wymień osobę, która zrobiła to, co chcesz. Co zrobiłaby ..., gdyby była na twoim miejscu?
15. Z kim możesz spędzać czas, aby osiągnięcie celów stało się naturalne?
16. Kto odbiera ci energię, czujesz, że wyczerpuje cię?
17. Jak uczysz ludzi, jak mają cię traktować? W przypadku konfliktu: „Myśląc o ... (konkretnej sytuacji), jaka jest pozytywna intencja twojego zachowania? Następnie zapytaj: Jakie mogą być pozytywne intencje ich zachowania?
18. Co mówią twoje emocje?
19. Gniew to reakcja na doświadczenie straty lub niesprawiedliwości – co kryje się za twoją złością?
20. Co mówi twoje ciało? Zamknij na chwilę oczy i skoncentruj uwagę na doznaniach z ciała. Co czujesz? Co to znaczy?
21. Jak ci to ... służy?

PRAWA AUTORSKIE

Niniejszy dokument powstał w ramach projektu „Motywuj. Wzmacniaj. Wspieraj. Program szkoleniowy dla wolontariuszy pracujących z dziećmi” i jest w pełni chroniony prawami autorskimi organizacji: Coedro Coaching Edukacja Rozwój Monika Górską (Warszawa), Fundacja Verum (Warszawa) oraz Change the World (Oslo). Autorzy udzielają licencji na korzystanie z tego dokumentu na warunkach Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0) International Public License. Ta licencja umożliwia rozpowszechnianie, pokazywanie i użycie materiałów zawartych w dokumencie wyłącznie w celach niekomercyjnych i pod warunkiem zachowania ich oryginalnej formy (bez utworów zależnych). Pełny tekst warunków licencji i dozwolonego wykorzystania materiałów jest dostępny na stronie www.creativecommons.org.