



DOI: 10.18276/sip.2016.44/3-02

Grażyna Krzyminiewska*

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

MENTORING W PODMIOTACH EKONOMII SPOŁECZNEJ

Streszczenie

Artykuł odnosi się do kwestii związanej z tworzeniem kultury organizacyjnej podmiotów tak zwanej nowej ekonomii społecznej, której częścią jest/mógłby stać się proces mentoringu. W opracowaniu poruszone zostały kwestie związane ze znaczeniem ekonomii społecznej dla współczesnej rzeczywistości społecznej i gospodarczej oraz konieczności zwiększania efektywności działania tych podmiotów. Wskazuje się tu na proces mentoringu, a zwłaszcza mentoringu społecznego, jako instrument pozwalający na skuteczny rozwój kariery zawodowej (i przełamywania życiowych trudności) osób o niskim kapitale ludzkim oraz wielowymiarowe korzyści płynące z tego procesu.

Słowa kluczowe: podmioty ekonomii społecznej, mentoring

Wprowadzenie

Systematyczny rozwój podmiotów ekonomii społecznej skłania do szerokiej refleksji nad ich funkcjonowaniem. Ważne są tu zarówno kwestie normatywne, które koncentrują uwagę na zasadach, na jakich opiera się działalność podmiotów ekono-

* Adres e-mail: grazyna.krzyminiewska@ue.poznan.pl.

mii społecznej, ekonomiczne odnoszące się do ich efektywności i związane również z procesami zarządzania, prawno-organizacyjne i wiele innych¹.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na ważny problem związany z rozwojem tych podmiotów. Z szeregu problemów tego bardzo szerokiego zagadnienia w artykule poruszona została kwestia mentoringu jako interesującego instrumentu mogącego efektywnie wspomóc rozwój zawodowy i osobisty osób o niskim kapitale ludzkim i w ten sposób skutecznie przyczynić się do ich stabilizacji w świecie pracy. Wskazuje się tu przede wszystkim na mentoring rozwojowy i społeczny jako najbardziej adekwatny dla uczestników takich podmiotów, jak spółdzielnie socjalne i przedsiębiorstwa społeczne. Chodzi bowiem o to, by poprzez wyposażenie interesariuszy wewnętrznych w określone kompetencje zawodowe (ale również często także życiowe) świadomie oddziaływać na postawy, które pozwolą im na samodzielne funkcjonowanie – w tym przypadku przede wszystkim na rynku pracy.

W artykule posłużono się analizą opisową i procedurą wyjaśniania przyczynowego. Tekst oparty jest na źródłach zastanych.

1. Ekonomia społeczna

Ekonomia społeczna rozumiana jako działalność gospodarcza, która realizuje potrzeby społeczne metodami gospodarczymi, przyjmuje za cel wspomaganie grup społecznych mających problem z samodzielnym zdobywaniem środków do życia. Ekonomia społeczna może być więc rozumiana jako dyscyplina naukowa zajmująca się wyodrębnionym ze względu na swą specyfikę sektorem gospodarki, w którym w sposób unikatowy kojarzona jest działalność gospodarcza z celami społecznymi (Rymsza, 2005, s. 2). Jak wskazuje Zboroń (2015, s. 9), ekonomia społeczna może być traktowana jako „projekt realizacji celów społecznych (aspekt etyczny) za pomocą instrumentów rynkowych (aspekt ekonomiczny) przy wsparciu instytucjonalnym, finansowymi i organizacyjnym władz samorządowych (aspekt polityczny). W literaturze przedmiotu określenie «ekonomia społeczna» jest rozumiane dwojako: jako pojęcie odnoszone do teoretycznych rozważań – stanowi tym samym odpowiednik (*social economics*) lub do szczególnego rodzaju praktyki gospodarczej określanej jako przedsiębiorczość społeczna (*social economy*)”.

¹ Szerokie spektrum problemów ekonomii społecznej zostało poruszone w Krzyminiewska (2015).

Ważne dla rozumienia istoty ekonomii społecznej jest określenie jej podstaw aksjologicznych. Badacze zajmujący się tą problematyką wskazują, że „współcześnie cele społeczne pojmowane są przez pryzmat działań mających na celu niwelowanie następstw nierównego dostępu czy też wspieranie osób defaworyzowanych oraz kształtowanie postaw związanych z gotowością modernizacyjną. To przysposobienie modernizacyjne odnosi się zarówno do skali mikro-, mezo- i makrosocjalnej. W realizacji tych celów o charakterze społecznym niezwykle istotną rolę odgrywają zasoby związane z kapitałem społecznym, ludzkim, materialnym i finansowym” (Frączak, Wygnański, 2008, s. 15). Ekonomia społeczna wyrasta z trzech grup wartości: przedsiębiorczości i zaangażowania, pomocniczości i solidarności, samodzielności i upodmiotowienia.

Nierozstrzygnięte pozostaje jednak pytanie, czy ekonomia społeczna w związku z położeniem akcentu na cele społeczne stanowi szczególny sektor gospodarki, który rządzi się swoimi, odmiennymi od rynkowych prawami, korzysta ze wsparcia publicznego, a tym samym jest wyłączona z reguł konkurencji rynkowej, czy też specyfika ekonomii społecznej nie zwalnia jej z konieczności sprostania wymogom efektywności ekonomicznej.

W artykule przyjmuje się, że ekonomia społeczna może przynieść wielorakie korzyści, gdyż jak twierdzą badacze, stanowi ona „uzupełnienie tej przestrzeni w obrębie rynku, której nie potrafią zapełnić ani przedsiębiorstwa sektora publicznego i prywatnego, ani tradycyjnie pojmowane organizacje społeczne” (Machnik-Pado, Pokora, 2012, s. 124). Podmioty ekonomii społecznej winny stać się sferą komplementarną wobec gospodarki rynkowej, by redukować w ten sposób przynajmniej część skutków wynikających z ekonomicznej racjonalności rynku. Dotyczy to tych, którzy z różnych powodów pozostają poza rynkiem i bez pomocy zewnętrznej nie są w stanie włączyć się w ten system. Realizując cele społeczne, część podmiotów społecznych, na przykład spółdzielnie socjalne, centra integracji społecznej (będące jednocześnie instytucjami wsparcia), stają się instytucjami społecznymi o istotnym znaczeniu.

Działalność takich podmiotów społecznych przede wszystkim pozwala na przeciwdziałanie marginalizacji i wykluczeniu społecznemu, co przynosi wymierne korzyści na każdym poziomie życia społecznego. Są to korzyści indywidualne, na poziomie rodzin, społeczności lokalnej i społeczeństwa jako całości, a więc:

1. Dla jednostki – to szansa na porzucenie pozycji klienta, bycie podmiotem działań charytatywnych i transferów socjalnych, porzucenie pozycji osoby zależnej od pomocy innych i stanie się samodzielną jednostką.
2. Dla rodzin – oznacza poprawę poziomu i jakości życia, szansę na realizowanie podstawowych funkcji rodziny związanych z zabezpieczeniem materialnym swoich członków, ale też, co istotne – przeciwdziałanie kulturze ubóstwa i możliwości przeniesienia jej wzorców na następne pokolenie.
3. Dla społeczności lokalnej – jest instrumentem rozwoju lokalnego.
4. Dla społeczeństwa – to atrakcyjna alternatywa dla transferów socjalnych i poprawy finansów publicznych.

Mając na uwadze wymienione (bardzo ogólnie) korzyści dla życia społecznego i gospodarczego, należy zwrócić uwagę na konieczność poprawy jakości funkcjonowania ekonomii społecznej, wskazując także na znane, wykorzystywane przez przedsiębiorstwa instrumenty mogące prowadzić do zwiększania kompetencji i umiejętności tych, dla których ta część organizacji stanowi szansę na zmianę swego statusu zawodowego i społecznego. Jednym z takich instrumentów może być mentoring.

2. Mentoring

W literaturze przedmiotu definiowanie pojęcia *mentoring* bywało określane mianem semantycznej dżungli (Parsloe, Wray, 2002, s. 81) ze względu na liczne sposoby rozumienia, a także niejasności związane z rozróżnianiem zakresu działań mentoringu oraz zakresu działań coachingu². Bogactwo definicyjne obu procesów pozwala jednak na wyodrębnienie najważniejszych cech mentoringu i przejrzyste określenie związanych z nimi idei. Przytoczonych w tabeli 1 kilka znaczących definicji mentoringu nie wyczerpuje oczywiście całego ich bogactwa, ale wskazuje na zasadnicze cechy wspólne pozwalające na uchwycenie istoty mentoringu.

² Różnica pomiędzy coachingiem a mentoringiem związana jest z różnicą ról. Coach przede wszystkim pracuje na podstawie wiedzy, umiejętności i postawy, które dana osoba posiada, rolą mentora jest natomiast ich przekazywanie (Passmore, 2012, s. 43–47).

Tabela 1. Definiowanie mentoringu

Autor	Definicja mentoringu
Europejskie Centrum Mentoringu	Dobrowolna, niezależna od hierarchii służbowej pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczący postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia
D. Meggison i in.	Udzielanie drugiej osobie indywidualnej pomocy nieliniowej w przekształcaniu wiedzy, pracy i myślenia
R. Luecke	Udzielanie rad, informacji lub wskazówek przez osobę, która ma doświadczenie, umiejętności lub praktyczną wiedzę dla osobistego i zawodowego rozwoju innego człowieka
T. Oleksyn	Celem jest szybkie doprowadzenie do samodzielnej i efektywnej pracy zatrudnionego oraz jego adaptacja w środowisku, występowanie relacji mistrz–uczeń
S. Karwalla	Partnerska relacja między mistrzem a uczniem zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie (...) by uczeń poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość i nie lękał się iść wybraną drogą samorealizacji
G.F. Shea	Mentorzy to ludzie, którzy poprzez własną pracę i działanie pomagają innym wykorzystać ich własny potencjał

Źródło: Parloe, Wray (2008), s. 77–82; Sidor-Rządkowska (2014), s. 17–19.

Mentoring jest procesem o dużym znaczeniu zarówno dla podopiecznego (ucznia), organizacji, jak i środowiska, w którym on funkcjonuje. Organizacja czerpie z tego tytułu zasadnicze korzyści, ponieważ mamy tu do czynienia ze wsparciem procesów zarządzania podnoszącym wartość kapitału ludzkiego i społecznego, co stanowi niewątpliwie wartość dodaną dla organizacji i środowiska lokalnego. Skutecznie prowadzony mentoring wspiera jednostkę w zwiększaniu jej samodzielności, ale co ważniejsze – brania odpowiedzialności za własną sytuację zawodową, składając do podnoszenia kwalifikacji. Ponadto mentoring wspiera również całą politykę szkoleniową organizacji, stanowiąc jej uzupełnienie i rozszerzenie. Dzięki jego stosowaniu w danej organizacji zyskuje się niewątpliwie szybszy rozwój pracowników, zmniejsza trudności pracownika i podnosi efekty wykonywanej przez niego pracy, co powinno się przełożyć na wydajność pracy osób objętych mentoringiem.

Wprowadzaniu do organizacji procesu mentoringu powinna jednak towarzyszyć świadomość, że nie może się on przyczyniać do tworzenia dysfunkcyjnych relacji

pomiędzy mentorem a podopiecznym (ważny jest tu problem etyki mentoringu), atmosfery nierówności pomiędzy pracownikami objętymi mentoringiem a tymi, którzy nim objęci nie są.

3. Mentoring w ekonomii społecznej

Rozważania nad mentoringiem skłaniają do odniesienia się do jego modeli i określenia ich użyteczności w podmiotach ekonomii społecznej. Dwa modele – mentoringu patronackiego i monitoringu rozwojowego – skłaniają do przekonania, że to właśnie ten drugi powinien być stosowany w podmiotach ekonomii społecznej przede wszystkim ze względu na to, że w podmiotach tak zwanej nowej ekonomii społecznej (np. w spółdzielniach socjalnych) mamy często do czynienia z kapitałem ludzkim o niskim potencjale, którego rozwój wymaga długotrwałego wsparcia nie tylko zawodowego, ale i życiowego. Jeśli zwrócimy uwagę na specyficzne cechy wskazanych modeli (tab. 2), to wyraźnie widać, że model rozwojowy oznacza proces obejmujący całość rozwoju osobistego, dzięki któremu jest możliwa adaptacja do procesu pracy. Należy bowiem pamiętać o tym, że w niektórych podmiotach społecznych pracują osoby, dla których praca zawodowa to często nowy etap życia następujący po trudnych doświadczeniach życiowych (przemoc, uzależnienia, konflikty z prawem) lub z nimi współistniejący. Mentoring rozwojowy jest zatem korzystniejszy ze względu na liczne problemy pracownika mogące poprzez uczenie się i dostosowywanie do reguł pracy zawodowej pozwolić mu na zwiększenie kontroli nad całym życiem.

Tabela 2. Modele mentoringu

Mentoring patronacki	Mentoring rozwojowy
1	2
Mentor jest bardziej wpływowy, zajmuje wyższe miejsce w hierarchii	Mentor ma większe doświadczenie w zakresie, który chce zgłębić uczeń
Mentor daje, protegowany bierze, a organizacja na tym zyskuje	Wspólny rozwój
Mentor aktywnie opowiada się za sprawą ucznia, promuje ją	Mentor pomaga uczniowi działać samodzielnie
Mentor dzieli się z protegowanym wiedzą	Mentor pomaga uczniowi wzbogacić swoją wiedzę

1	2
Mentor kieruje protegowanym w nabywaniu doświadczenia i gromadzeniu zasobów	Mentor pomaga uczniowi w dokonywaniu odkryć, dzięki którym uczeń może sam kierować własnym rozwojem
Głównym rezultatem bądź celem jest sukces zawodowy	Głównym rezultatem bądź celem jest rozwój osobisty, który może prowadzić do sukcesu zawodowego
Kluczem do sukcesu relacji jest dobra porada	Kluczem do sukcesu relacji są dobre pytania
Wymiana społeczna kładzie nacisk na lojalność	Wymiana społeczna kładzie nacisk na uczenie się

Źródło: Meggisoni, Clutterbuck, Garvey, Stokes, Garret-Harris (2008), s. 30.

Wychodząc z takich przekonań, można powiedzieć, że mentoring w podmiotach ekonomii społecznej może przybierać formę tak zwanego mentoringu społecznego. Zgodnie z ogólną definicją „mentoring społeczny oznacza pomoc tym, którzy z jakichkolwiek powodów zostali wykluczeni ze świata pracy i zdobywania kwalifikacji lub też nigdy jeszcze się w tym świecie nie znaleźli” (Parloe, Wray, 2008, s. 105). Mentor społeczny w tym przypadku koncentruje się więc nie tylko na kwestiach związanych z wdrażaniem do czynności zawodowych, ale także jest wsparciem dla redefiniowania swojego życia przez podopiecznego. Zgodnie z tym mentor społeczny może przyjmować różne role w stosunku do swojego podopiecznego. Przywoływani wcześniej autorzy wskazują na kilka możliwości, co zobrazowano w tabeli 3.

Tabela 3. Role mentora

Rola mentora	Charakter mentoringu
Mądry przewodnik	Jest bezpośrednim źródłem informacji, rad, „pierwszej pomocy”
Dobry rodzic	Wzór do naśladowania zapewniający wsparcie, opiekę, zainteresowanie, wyjaśnienia, pomoc w rozwijaniu pewności siebie i szacunku dla samego siebie
Przedstawiciel	Występuje jako łącznik ze służbami państwowymi lub ochotniczymi, nieformalny zastępca i przedstawiciel podopiecznego w kontaktach z instytucjami, negocjator, pomocnik
Nauczyciel	Zapewnia ustalanie szczegółowych etapów, sprawdzanie zrozumienia i działań, pomoc w opanowywaniu i wdrażaniu umiejętności związanych z samodzielnym uczeniem się: samoświadomości, zbierania informacji, podejmowania działania, radzenia sobie ze zmianami

Źródło: Parloe, Wray (2008), s. 106.

Należy zwrócić również uwagę na to, że mentoring społeczny często ma szerszy zakres, gdyż swym działaniem może także obejmować całe środowisko pracy podopiecznego. Chodzi tu o takie działanie, w którym cały zespół pracownicy współuczestniczy w procesie wsparcia i pomocy, tworząc środowisko stymulujące do autodyscypliny, zaangażowania, budowania kompetencji zawodowych i społecznych danej osoby. Przynosi to też bezpośrednie korzyści wszystkim członkom danej organizacji poprzez upodmiotowienie zespołu i zwiększenie wrażliwości społecznej na problemy zawodowe i życiowe podopiecznego.

Mentoring zwłaszcza w spółdzielniach socjalnych i przedsiębiorstwach społecznych jest doskonałą podstawą do budowania kultury mentoringu i tym samym do uczynienia jej częścią kultury organizacyjnej danego podmiotu zgodnie z aksjologią ekonomii społecznej.

Podsumowanie

Mentoring jest instrumentem wykorzystywanym w działalności niektórych podmiotów ekonomii społecznej, czego przykładem są choćby takie poznańskie spółdzielnie socjalne, jak restauracja „Wspólny Stół” czy „Dobra Kawiarnia”. To jednocześnie instrument trudny, „wrażliwy” i wymagający znacznych umiejętności od osób pełniących tę rolę. O ile instytucje biznesowe wypracowały pewien standard mentoringu na potrzeby swoich organizacji, to wydaje się, że takiego standardu ekonomia społeczna nie upowszechniła, opierając się raczej na pewnej intuicji zarządzających takim podmiotem. Słuszne byłoby więc włączenie do dyskusji o ekonomii społecznej także problematyki kształtowania wiedzy profesjonalnej z zakresu zarządzania. W tym przypadku w działaniach edukacyjnych wspierających rozwój ekonomii społecznej znaczące miejsce zajmować powinna również kwestia roli mentora i sposoby opracowywania przez niego skutecznego programu rozwoju podopiecznych.

Literatura

- Frączak, M., Wygnański, J.J. (red.). (2008). *Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju*. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.
- Krzyminiewska, G. (red.). (2015). Społeczny i ekonomiczny wymiar działalności podmiotów ekonomii społecznej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 3, 7.

- Machnik-Pado, A., Pokora, M. (2012). *Ekonomia społeczna a rynek*. W: M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur (red.), *Wokół ekonomii społecznej* (s. 124–140). Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Meggison, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., Garret-Harris, R. (2008). *Mentoring w działaniu*. Poznań: Rebis.
- Parsloe, E., Wray, M. (2002). *Trener i mentor. Udział coaching i mentoring w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków: Oficyna Wydawnicza.
- Parsloe, E., Wray, M. (2008). *Trener i mentor. Udział coaching i mentoring w doskonaleniu procesu uczenia się. Szkolenia*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Passmore, J. (red.). (2012). *Coaching doskonały*. Warszawa: Muza.
- Rymsza, M. (2005). *Stara i nowa ekonomia społeczna. Polska na tle doświadczeń europejskich. Trzeci Sektor*, 2, 2–8.
- Sidor-Rządkowska, M. (red.). (2014). *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Zboroń, H. (2015). *Ekonomia społeczna a ekonomia rynku – alternatywa czy dopełnienie? Studia Oeconomica Posnaniensia*, 3, 7, 7–19.

MENTORING IN THE ENTITIES SOCIAL ECONOMY

Abstract

Article refers to issues related to the creation of organizational culture of the so-called entities of the new social economy, of which mentoring process is or will become a part of. In the paper discussed are the problems related to the importance of social economy for contemporary social and economic reality and the need to increase the efficiency of these entities. Reference is made to the process of mentoring, especially social mentoring as an instrument allowing an effective career development (and overcoming life's difficulties) of people with low human capital and the multidimensional benefits of this process.

Keywords: social economy, mentoring

Translated by Anna Krzyminiewska

JEL codes: A11, A13

