

A MENTORÁLÁS FOLYAMATÁNAK EGY LEHETSÉGES SZERVEZETI MODELLJE A CIVIL-NONPROFIT SZEKTORBAN

HEGEDŰS RITA¹

Hanna Bortnowska – Bartosz Seiler (2019): Formal mentoring in nonprofit organizations. Model proposition. *Management*, 23(1) pp. 188-208. DOI: 10.2478/manment-2019-0011

BEVEZETÉS – MI A MENTORÁLÁS?

A mentorálás kifejezés a menedzsmenttel foglalkozók számára minden bizonnyal egyértelmű fogalmat takar, a most bemutatandó tanulmány e területen kutató lengyel szerzőpárosa is megelégszik egy lábjegyzetben idézett meghatározással: „A mentorálás egy olyan folyamat, amelynek során egy szervezet tapasztaltabb és kevésbé tapasztalt tagjai között tudás, tapasztalat és értékek cseréje történik” (Nowak 2013). A vállalati keretekben történő, szervezeten belüli mentorálás a munkavállalókra irányul. Mindazonáltal éppen a civil-nonprofit szféra nagyon is gyakran a mentorálás egy másik jelentésének értelmében tevékenykedik: ilyen vagy olyan okból erre rászoruló embereket, csoportokat támogat, „mentorál”, és ennek megfelelően a szakirodalomban is mentorálásként jelenik meg ez a kérdés is.² Maga a tanulmány is felhívja erre a figyelmet, s e területre vonatkoztatva a mentorálás típusai között sorolja fel azt az esetet, amikor a mentorálás a kedvezményezettek

¹ Hegedűs Rita (PhD), szociológus, egyetemi docens, a Selye János Egyetem Református Teológiai Karának Alkalmazott Tudományok tanszékén.

² Csak két példa: egy, az önkéntes mentorálással foglalkozó amerikai tanulmány így írja le a vizsgált terület feladatát: „Mentoring programs can vary widely, but most share the goal of pairing children and adolescents with volunteers who are trained to provide support and guidance” (A mentorprogramok formája igen változatos lehet, de a legtöbbjüknek közös célja, hogy gyermekeket és serdülőket olyan önkéntesekkel hozzanak össze, akik képzésben részesültek a támogatás és a tanácsadás nyújtása terén) (Raposa et al. 2017); a mentor szót címében is (A „Konnekt életút” – egy mentorprogram és hatásai) hordozó magyar írás pedig egyértelműen éppen egy ilyen programot ismertet (Harsányi 2021).

számára valósul meg, és a bevezetésben említetteken túl később egy teljes bekezdést szentel is e formának (Bortnowska – Seiler 2019:193).

És hogy még bonyolultabb legyen a dolog: a mentorok egy jelentős része önkéntes, míg másik részük professzionális szereplő, sőt előfordul az is, hogy a kedvezményezettek maguk is végeznek önkéntes tevékenységet – vagyis ilyenkor a mentori és a mentorálti szerep is az önkéntesek körében jelenik meg.

Bár a szerzők itt egyértelműen a – bármilyen, fizetett vagy önkéntes – munkát végzők formális, szervezeten belüli mentorálásával kívánnak foglalkozni, ahogy a magyar nyelvű nonprofit-szakirodalom jó része is teszi e kérdés kapcsán – például a nemrég megjelent, az önkéntességről praktikus tudnivalókat nyújtó elektronikus kiadvány mentorálásról szóló fejezete is, (lásd Bartal et al. 2025) –, a szerepek és fogalmak e téren megjelenő komplexitása folyamatosan visszaköszön az írásban.

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány fő célkitűzése, hogy egy kifejezetten a nonprofit szervezetekre alkalmazható, a mentorálás teljes folyamatára vonatkozó modellt alkosson meg. Azon túl, hogy a szerzők hangsúlyozzák, hogy a mentorálás szakirodalmában kevésbé térnek ki e szférára annak specifikus jegyei ellenére, a teljes folyamat leírásának, a lépések megkülönböztetésének hiányára is felhívják a figyelmet.

A tanulmány több fejezetből, de tartalmilag két fő részből áll: egyrészt megalapozó áttekintést kapunk a témával foglalkozó szakirodalom fontosabb állításairól, másrészt megismerhetjük a mentorálás egy általános folyamatmodelljéből kiinduló, a szerzők saját, a civil-nonprofit szférára vonatkozó modelljét.

A NONPROFIT ÉS A MENTORÁLÁS – A SZAKIRODALMI HÁTTÉR BEMUTATÁSA

Elemzési módszer

A szakirodalom bemutatása öt fejezetben történik. Az első két rész (2. és 3. fejezet) egy sajátos elemzést tár elénk, amely célzottan a nonprofit és a mentorálás témák együttes előfordulását mutató cikkek megtalálására és a belőlük levonható tanulságok levonására irányul. A kutatók

először is különböző³ online szakirodalmi adatbázisokból cím alapján leszűrték azon tanulmányokat, amelyekben együttesen fordult elő a két vizsgált terület megnevezése – tehát a mentor vagy mentorálás és a nonprofit (különböző változatokban), vagy NGO (különböző változatokban), vagy önkéntes szervezet vagy harmadik szektor kifejezés. Bár egy meglehetősen hosszú periódust néztek át, 1980 és 2017 közötti publikációkat, végül tisztításokkal együtt összesen 8 szócikket és további 6 doktori értekezést találtak. Annak ellenére, hogy mind a kulcsszavak jelzett formában való szerepeltetése a keresésben, mind a keresés címekre való szűkítése alighanem csökkentette a találatok számát,⁴ hihető, hogy kiterjedt irodalma nincs a témának.

A szerzők a következő lépésben összefoglalták e szűkös szakirodalom néhány jellegzetességét, kiemelve, hogy egyetlen olyan munkát találtak, ami – a tanulmány céljaihoz közelítve – a mentorprogram lépéseit is tartalmazza (Codreanu 2012).⁵

A mentorálás típusai a civil-nonprofit szervezetek esetében

Ezután, demonstrálva a két téma együttes tárgyalásának szakirodalmi hiányát, további két fejezetben (4-5. fejezet) a mentorálás irodalmából azokat az elemeket tekintik át, amelyek a civil-nonprofit mentorálás területén fontosak lehetnek. Így bemutatják a civil-nonprofit szervezetekben megvalósuló mentorálás lehetséges típusait és mentorált-csoportjait, illetve a mentorok személyét illető kérdéseket.

Az elsőt illetően Hanna Bortnowska és Bartosz Seiler többek között elmondja, hogy a területen mind a formális (strukturált, munkáltató által kezdeményezett), mind az informális (spontán) mentorálás releváns. Megállapítják továbbá, hogy a mentoráltak közé tartozhatnak a vezetők, a fizetett alkalmazottak, az önkéntesek és a külső kedvezményezettek (például fiatalok, hátrányos helyzetű csoportok) is. A mentorálás típusait tekintve megkülönböztetik az egyéni és a csoport-alapút, valamint a hierarchikus, a laterális és a fordított formát.

A mentorok személyének kérdésével kapcsolatban kiemelik, hogy a nonprofit területen működő mentoroknak nemcsak szakterületi szakértelemre van szükségük, hanem soft

³ EBSCO, Google Scholar és tovább nem részletezett egyéb.

⁴ Magam gyors próbálkozással az önkéntes szervezet helyett az önkéntes kifejezést is elfogadva, illetve tárgyszavakra, nem pusztán címre keresve azért további találatokhoz is jutottam.

⁵ Tegyük hozzá, hogy e munka éppenséggel nem is tekinthető tényleges szócikknek, hiszen egy konferencia-előadásról van szó.

skillekre (kommunikáció, empátia, rugalmasság) és a harmadik szektor sajátos igényeinek megértésére is, valamint, hogy fel kell készülniük a mentoráltak különböző háttérének kezelésére és a potenciálisan kihívást jelentő pszichológiai helyzetekre.

Az utolsó szakirodalmi fejezet már átvezet a modellépítéshez. Itt először ismertetést kapunk a mentorálási ülések különféle modelljeiről – számos üzleti és oktatási modelltől esik szó [például Lois Zachary (2000) szezonális,⁶ Mike Pegg (1999) 5C-modellje⁷ és a BLEND-modell⁸] –, de a szerzők megállapítják, hogy ezek legtöbbje nem foglalkozik a mentorálás szervezeten belüli gyakorlatba való átültetésének *folyamatával*. Ezt pótolja az úgynevezett Czechowska-Frączak-modell, amely felvázolja a mentorprogram lépéseit is (Czechowska-Frączak 2013). E modellben hat lépés jelenik meg, sorrendben a következők: a feltételezések felvázolása, kezdés és kommunikáció, a programmentorok, -koordinátorok tréningje, támogatás a mentorálási kultúra gyakorlatba ültetésében, értékelés, illetve a mentorok további fejlesztése. Ugyanakkor, ahogy a tanulmány kiemeli, még e modellben sem jelennek meg a harmadik szektor jellegzetességei.

A NONPROFIT SZERVEZETEK SZÁMÁRA JAVASOLT MENTORÁLÁSI MODELL

A szerzők által javasolt modellt tehát kifejezetten a nonprofit szervezetek formális mentorálási folyamatának leírására alkották meg. Tizenegy lépésből áll, melyeket érdemes tételesen felsorolni, hiszen erre irányult a teljes munka, és valóban sok megfontolandó pontot tartalmaz. Ezek tehát a következők:

1. A résztvevők igényeinek és problémáinak (és/vagy a kedvezményezettek) azonosítása.

⁶ A növényi növekedési időszakokra vonatkozó modellje a következőket foglalja magában: 1. Előkészítés (a talaj megművelése ültetés előtt), 2. Tárgyalás (a mag elültetése), 3. Lehetőség biztosítása (növekedés gondozása), 4. Lezárás (betakarítás).

⁷ A mentorpár először a mentorált körülményeinek megértésére és az előtte álló kihívások meghatározására összpontosít. Ezután a partnerek azonosítják a rendelkezésre álló viselkedési lehetőségeket, ellenőrizve, hogy melyek a legelőnyösebbek a kihívások leküzdésében. Elemzik azok pozitív és negatív következményeit is. A következő szakaszban hátralépnek, és más, új, kreatív módokat keresnek a kihívások megközelítésére olyan módon, amelyet eddig nem vettek figyelembe. Végül levonják a következtetéseket, és kiválasztják a legjobb megoldást (Bortnowska – Seiler 2019:195).

⁸ Az első szakaszban a mentor segít a mentorálnak a cél kitűzésében, a saját fejlődési irány felvázolásában és a megfelelő intézkedések kiválasztásában (Beilleszkedés), majd közösen meghatározzák a tényeket, beszerzik a szükséges tapasztalati- és tudásforrásokat (Tanulás), ezt követően pedig a cél elérésének különböző módjait vizsgálják (Feltárás), döntéseket hoznak és cselekvéseket terveznek (Lehatárolás). Az elemzett folyamat utolsó szakasza (Megvalósítás) a tervek és vállalások megvalósítása, valamint az eredmények elérése (lásd bővebben: Stankiewicz et al. 2017).

2. A formális mentorálás kiinduló feltevéseinek meghatározása: a potenciális mentoráltak, valamint igényeik és kompetenciadeficitjeik azonosítása, feltevések felállítása.
3. A mentorok kiválasztása és képzése, a mentorlista frissítése.
4. A mentoráltak kiválasztása és felkészítése.
5. A mentor-mentorált párok összeállítása.
6. A mentorok és mentoráltak közötti megállapodás elkészítése.
7. A mentoráltak igényeinek és problémáinak azonosítása, az egyedi mentorpárok számára a formális mentorálás feltevéseinek kialakítása.
8. A mentori ülések tervezése.
9. A mentori ülések megvalósítása, a mentor és a mentorált aktivitásai az ülések között.
10. A mentori ülések hatásának monitorozása és részleges/végleges eredmények ünneplése.
11. Szupervíziós ülések a mentorok számára.

E lépések egymás után következnek, de a tizedik után visszalépés következhet a hetedikbe, valamint az utolsó lépést követően újabb kör kezdődhet.

Ahogy látható, az alapul vett, általánosabb modellt a szerzők több olyan ponttal egészítették ki, amelyek szükségessége abból fakad, hogy itt a lehetséges résztvevők köre sokkal bővebb, mint a vállalati szférában, valamint a szervezeti felépítés is sokszor rugalmasabb. Ezen kívül a lépések elég konkrét ahhoz, hogy valódi tervezés alapjaivá válhassanak.

A tervezést, a lebonyolítás tényleges kivitelezését ezen túlmenően egy remek, 19 elemből álló, külön táblázatos gyűjtemény is segíti, melyet a mentorálás során alkalmazható technikákról kapunk, benne a felhasználás céljára vonatkozó példákkal (Bortnowska – Seiler 2019:201-202). Mivel egy recenzióknak nem lehet feladata a fordítás, ezt most nem ismertetem részletesen, csak néhány példát hozok belőle:

- *Szendvicstechnika és a FUKO*⁹: véleménynyilvánítás a munkavállaló vagy a kedvezményezett által kitűzött célok elérésének módjairól, konstruktív kritika/dicséret megfogalmazása, az eredmények értékelése;

⁹ A mentorálás során a visszajelzés (feedback) kulcsfontosságú, amelyre a Szendvicstechnika és a Feltárás (tények), Utóhatás (következmények), Kérés (változtatás Osztozás (jövőkép), azaz FUKO a két legismertebb

- *Fisch-diagram*¹⁰: a nonprofit szervezet alkalmazottjának vagy kedvezményezettjének életében bekövetkező események ok-okozati összefüggéseinek feltárása;
- *Első Lépés-technika*¹¹: a nonprofit szervezet munkatársainak vagy kedvezményezettjeinek ösztönzése arra, hogy végigvigyék projektjeiket, és megerősödjenek meggyőződésükben arról, hogy a kitűzött céljaik elérhetők.

Ezekből is látható, hogy a mentorálás lebonyolítása komoly tervezést vár azoktól, akik érdemi munkát szeretnének végezni.

A szerzők hangsúlyozzák, hogy a programnak rugalmasnak, etikusnak és önkéntes részvételen alapulónak kell lennie. Mint kiemelik, a legnagyobb akadályok közé tartozik a pénzhiány, a tapasztalt mentorok hiánya, a mentorálásról való ismeretek hiánya, valamint az önkéntesek időbeosztásának nehézségei. A formális mentorálás nonprofit szervezetekben való bevezetését ugyanakkor azért ajánlják, mert meggyőződésük szerint hozzájárulhat a munkatársak kompetenciáinak, motivációjának és megtartásának javításához, valamint közvetlenül segítheti a kedvezményezetteket céljaik elérésében.

Ahogy a végzőben elhangzik, a modell gyakorlati alkalmazhatóságát még empirikusan tesztelni kell. Ezzel nehéz vitatkozni, hiszen a szerzők láthatóan egy általános folyamatot akartak leírni, így viszont a konkrét megvalósítás lehetőségei nem feltétlenül látszanak a leírásból. Fontos megemlíteni azt a bizonytalanságot is, amelyre a bevezetőben már utaltam, hogy több helyen keveredik a mentorálás két fogalma, márpedig egy belső, munkatársakra irányuló mentorálás folyamata – ami azért itt is főcsoportként jelenik meg – nem feltétlenül egyezik meg a szervezet cél szerinti kedvezményezetteire irányuló mentorprogramokéval.

AJÁNLÁS

Az írás jó áttekintést ad a civil-nonprofit szervezetekben is alkalmazható mentorálás alapfogalmairól, valamint egy követhető, megfontolandó folyamatleírást magáról az eljárásról, érdemes tehát mindazoknak elolvasni, akik meg szeretnék ismerni a nonprofit

strukturált módszer. Céljuk az építő kritika megfogalmazása úgy, hogy az ne rombolja a mentorált motivációját, hanem fejlődésre ösztönözze.

¹⁰ A „Fisch diagram” valójában a Fishbone-diagram (magyarul halszálka-diagram), amelyet gyakran Ishikawa-diagramnak vagy ok-okozati diagramnak is neveznek.

¹¹ A mentorálás első lépései a hatékony kapcsolat kiépítésében a bizalom megteremtésére, a célok tisztázására és a keretek rögzítésére fókuszálnak. A folyamat sikere a mentor és mentorált közötti nyílt kommunikáción és a közösen meghatározott, reális célokon (például SMART célok) alapul.

szférában megjelenő mentorálást, illetve használni, kipróbálni azoknak, akik maguk is ilyen szervezetben dolgoznak.

IRODALOM

Bartal Anna Mária – Dorner László – Nagy Réka (2025): *101 kérdés és válasz az önkéntességről – önkénteseknek és civil-nonprofit szervezeteknek*. Eger: Eszterházy Károly Katolikus Egyetem.
Codreanu, Aura (2012): *Mentoring as an in-house program in Romanian nonprofit establishments: some challenges and opportunities*. Defense Resources Management in the 21st Century – the 7th scientific conference with international attendance organized by the Regional Department of Defense Resources Management Studies. 15th of November, 2012. Braşov.

Czechowska-Frączak, Mariola (2013): Inspirujący lider. Jak wspierać pracowników, aby osiągnęli ambitne cele przy ograniczonych zasobach? *Personel i Zarządzanie*, 5, 66-69.

Harsányi Katalin (2021): A „Konnekt életút” – egy mentorprogram és hatásai. *Önkéntes Szemle*, 1(3) pp. 72-84. DOI: <https://doi.org/10.53585/onkszem.2021.3.72-84>

Nowak, Anton (2013): Wprowadzenie do mentoringu. Mentoring w przedsiębiorstwie. In: Kośmicka, M., Kośmicki, S., Nowak, A. (eds.): *Podręcznik mentora*. Poznań: Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki, pp. 8-16.

Pegg, Mike (1999): The art of mentoring. *Industrial and Commercial Training*, 31(4) pp. 136-141. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197859910275683>

Raposa, Elizabeth B. – Nathan Dietz – Jean E. Rhodes (2017): Trends in volunteer mentoring in the United States: Analysis of a Decade of Census Survey Data. *American Journal of Community Psychology*, 59(1-2) pp. 3-14. DOI 10.1002/ajcp.12117

Stankiewicz, Janina – Bortnowska, Hanna – Seiler, Bartosz (2017): Involvement of young participants in the labor market in the activities of non-governmental organizations as a factor conducive to the development of professional competences (in the light of research results). *General and Professional Education*, 4, pp. 36-42. DOI: 10.26325/genpr.2017.4.6.

Zachary, Lois J. (2000): *The mentor's guide*. San Francisco: Jossey Bass.