



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Pomiędzy kompetencjami mentora i coacha

Rozmowa z Przemysławem Duchniewiczem, [Prezesem European Mentoring and Coaching Council Polska \(EMCC\)](#)
i Małgorzatą Matusiak, Członkiem Zarządu EMCC

Czy polscy przedsiębiorcy zrozumieli już na czym polega różnica pomiędzy coachem, a mentorem?

Przemysław Duchniewicz: Na tak postawione pytanie można odpowiedzieć bardzo krótko: nie, jeszcze nie zrozumieli. Jako organizacja istniejąca od ponad 20 lat, widzimy rosnące zainteresowanie rozwojem nie tyle co zawodu mentora czy coacha, ile bardziej kompetencji mentoringowych i coachingowych w organizacjach. Naszym pierwotnym celem jako European Mentoring Council było wspieranie firm w budowaniu systemów wspomagających efektywniejsze prowadzenie biznesu oraz zachowanie wiedzy w ramach przedsiębiorstwa. O ile kompetencje coachingowe pozwalają na efektywne wspieranie produktywności w danej organizacji, tak kompetencje mentoringowe pozwalają na jak najefektywniejszy rozwój osób. Koncentrują się na zachowaniu wiedzy, nie tylko tej eksperckiej, ale również tej miękkiej, między innymi związanej z perspektywą, kulturą danej organizacji, relacjami czy polityką organizacji. W związku z tym, że misją naszej organizacji jest bycie stowarzyszeniem referencyjnym łączącym mentoring i coaching, jednym z pierwszych kroków było opracowanie systemu rozwoju kompetencji, które to wraz z szeregiem akredytacji stanowią obecnie jeden z elementów przygotowania do pełnienia roli coacha czy mentora. Jednak nasze doświadczenie pokazuje, że w zdecydowanej większości przypadków coachem i mentorem się bywa, w większości osoby korzystają z pewnego zestawu opisanego w ramach jednego z 4 poziomów zaawansowania. Role te często są mieszane i określane zamiennie, i choć pewne cechy i kompetencje można uwspólnić, idea rozwoju jest istotnie różna dla obu tych metod.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Korzystanie z coachingu w firmach jest zjawiskiem znanym i szeroko stosowanym. Jak jest z mentoringiem?

Małgorzata Matusiak: Jest to kwestia definicji, praktycznie z mentoringu korzystało do tej pory o wiele więcej organizacji niż z coachingu, cały system 'mistrz – uczeń' jest jednym z elementów mentoringu. Natomiast słowo coaching tak jak parasol objęło wiele form rozwoju w naturalny sposób kojarzonych do tej pory jako narzędzia pracy 'mistrza' czy też 'mentora'. Jeżeli patrzymy na oba określenia specyfiki pracy pod kątem zawodu, widzimy potrzebę definiowania i postawienia jasnej granicy. Szczególnie jeżeli ma być to zawód praktykowany po odbyciu kursu czy szkolenia. Jeżeli jednak przyjmujemy, że jest to pewien proces, ścieżka rozwoju kompetencji, wówczas okazuje się, że np.: lekarz, nauczyciel, jak i menedżer może rozwijać swoje kompetencje coachingowe i mentoringowe. Może również z nich korzystać w ramach swojej praktyki w etyczny sposób nie nazywając siebie coachem czy mentorem. Oczywiście ważne jest utrzymanie jasności partnerskich relacji z drugą osobą. W tym celu został opracowany [kodeks etyczny](#). W ostatnim roku obserwujemy też trend definiowania przez organizacje systemowego rozwoju swoich pracowników zwany 'mentoringiem'. Coraz częściej organizacje rozdzielają te funkcje - coacha i mentora, które dotychczas były mieszane, gdyż brakowało wiedzy i jasności. W Polsce proces ten trwa od kilku lat i widzimy bardzo dobrą tendencję do doprecyzowywania oczekiwań i definiowania celów dla odmiennych programów coachingowych i mentoringowych.

Czy przedsiębiorcy mogą korzystać z mentoringu jako narzędzia, które pozwoli im na zatrzymywanie wiedzy wewnątrz organizacji?

Przemysław Duchniewicz: W zależności jak podejmiemy do tego zagadnienia. Jeżeli organizacja zamierza przeszkolić kilka osób z 'mentoringu', nie tworząc pełnego systemu wsparcia, taki program, będzie mało skuteczny w skali całej organizacji. Sztuką jest przygotowanie całej organizacji na zmianę kulturową, na zmianę planów rozwoju danej osoby, z perspektywy 1-3 letniej na wieloletnią. Znamy organizacje pracujące przez szereg lat na rozwoju nie tylko doświadczonych kadry, ale też nad przygotowaniem systemu wsparcia: bazy materiałów, systemu łączenia mentora



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



z mentee, wsparciem merytorycznym w ramach "Akademii Mentoringowej" czy superwizji. Bywają kampanie propagujące samą ideę np: 'śniadaniami tematycznymi', podczas których pracownicy mogą się więcej dowiedzieć na ten temat, zadać pytania, poznać mentorów. Takie organizacje mierząc efekty wdrożenia programu doświadczają wzrostu zaangażowania, zwiększonej retencji i większej pewności możliwości obsadzenia krytycznych stanowisk. Efektem jest także wzmocniona motywacja bardziej doświadczonych pracowników oraz utrzymanie wiedzy wewnątrz organizacji. Takie programy mają efekt długofalowy i przynoszą wielowymiarową wartość dodaną.

Czy zainteresowanie polskich przedsiębiorców wzrasta? Na jakim poziomie jest ono aktualnie?

Małgorzata Matusiak: Jest ono rosnące. Widzimy ten fakt nie tylko po zwiększonej liczbie zapytań o programy rozwoju mentorów, liczbie uczestników konferencji mentoringowych, ale również po rosnącej ofercie szkół i kursów oferujących rozwój kompetencji mentora. Niemniej panuje powszechne rozumienie, że mentorem może być każdy pracownik, który ma nieco doświadczenia. Organizacje wprowadzają programy „mentoringu” nie ucząc jak być mentorem. A nie każdy też ma predyspozycje do pełnienia tej funkcji. Bardzo często spotykanym problemem jest fakt, że wybrany mentor, najczęściej cieszący się dużym autorytetem, gubi się w procesie mentoringu z powodu braku podstawowych narzędzi prowadzenia tego rodzaju działań. Dlatego my mocno wspieramy pogląd, że aby program się powiódł, niezbędne jest zapewnienie szkoleń przyszłym mentorom. Zwiększa to wówczas efekty programów mentoringowych, a mentorom daje pewność działania, wzmacnia ich autorytet i poczucie sensowności procesu rozwojowego, który prowadzą.

Wiele osób uważa, że bycie profesjonalnym mentorem jest niemożliwe – można być profesjonalnym coachem, który czasami wchodzi w rolę mentora – jaka jest Państwa opinia na ten temat?

Przemysław Duchniewicz: Rola coacha, mentora, superwizora - tak jak wcześniej wspomnieliśmy, są to pewne role, w które wchodzimy, czasem na godzinę, sesję, cały dzień. Takie umiejętności przydatne są w każdej chwili naszego życia. Czy Papież JP



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



II, Nelson Mandela, czy Dalajlama XVI byli/są profesjonalnymi mentorami czy też coachami? A jednak wiele osób powie, że dla nich jak najbardziej, w pewnym momencie życia taką rolę pełnili. Roli profesjonalnego coacha można się nauczyć. Tak też jest w przypadku mentora. Potrzebne jest przede wszystkim doświadczenie, gdyż mentoring zakłada relację Mistrz-Uczeń. Dlatego obszerna wiedza, umiejętność patrzenia z różnych perspektyw, dostrzeganie zależności między systemami oraz zestaw umiejętności interpersonalnych są niezbędne do pełnienia funkcji mentora. Dlatego też, zapewne jak do każdego zawodu, konieczne są również pewne predyspozycje, których brak sprawi, że nawet wiele lat nauki nie umożliwi nabycia cech profesjonalnego mentora. Jako efekt takiej potrzeby powstały takie organizacje jak European Mentoring and Coaching Council, których celem jest weryfikacja kompetencji mentora i potwierdzanie ich uprawnień do określania się tym tytułem. Osoba, która przejdzie pomyślnie proces akredytacji EMCC polegający w dużym stopniu nie na 'zaliczeniu' ale na praktyce refleksji, może nazywać się profesjonalnym mentorem. Ale i ten, jak każdy zawód - lekarz, czy informatyk, musi uczyć się nieustannie, by rozwijać swoją wiedzę i umiejętności. Powinien korzystać z wymiany wiedzy z innymi mentorami oraz pracować z superwizorami, którzy wskażą ewentualne obszary do rozwoju, czy też wzmocnią poczucie słuszności działań.

Czy mentorzy mogą być inspiracją dla menadżerów wysokiego szczebla? Czy praca mentora wśród dyrektorów i prezesów nie zaburza indywidualnej wizji rozwoju organizacji?

Małgorzata Matusiak: Nie tylko mogą być, ale wręcz są inspiracją. Już dawno temu nie spotkaliśmy menedżera wysokiego szczebla, który by nie wspomniał o osobach pełniących w jego życiu rolę mentora. Z reguły są to osoby wprowadzające nową perspektywę, i nie zawsze muszą mieć wyższe stanowisko w organizacji. Mentoring może być nie tylko w hierarchii z góry w dół, może przebiegać też wielokierunkowo. Prawdziwy lider nie patrzy na otoczenie biznesowe jedynie ze swojej perspektywy, ale wręcz aktywnie szuka mentorów kwestionujących jego status quo, którzy umiejętnie zapraszają do wspinania się coraz wyżej, oferując swoje doświadczenie, plecy i barki.

Wielu menadżerów najwyższego szczebla ceni mentorów za ich umiejętność



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



wyrzucania poza strefę komfortu i niekonformistyczne działanie, z którym wielu ma do czynienia. Stąd też rosnące zainteresowanie tą funkcją nawet na najwyższych stanowiskach w wielkich korporacjach międzynarodowych. Jako organizacja stojąca na straży profesjonalizmu funkcji coacha i mentora zachęcamy do zapoznania się z wytycznymi i kluczowymi zmiennymi zapewniającymi sukces.

O rozmówcach:

Małgorzata Matusiak: HR Manager, Coach, Doradca ds. rozwoju indywidualnego. Od początków swojej pracy zawodowej związana z Działem HR. Od 15 lat pracuje w korporacjach o różnorodnej specyfice i branży, m. in. informatyka, farmacja, finanse, logistyka, FMCG. Posiada doświadczenie w biznesie w międzynarodowych organizacjach wielokulturowych, z menadżerami różnego szczebla łącznie z Zarządem. Obsługuje międzynarodowe Business Unity. Jako HR Manager opracowuje kompleksowe strategie personalne, audyty personalne, realizuje projekty takie jak: analiza potencjału pracowników, performance management, zarządzanie rozwojem, talentami, szeroko rozumiane motywowanie, mentoring, coaching. Prowadzi szkolenia z umiejętności miękkich. Od 2006 roku pracuje jako coach w oparciu o metodologię Coachingu Wielopoziomowego oraz ICC, pełni funkcję coacha wewnętrznego i zewnętrznego. Specjalizuje się w projektach doradczo - szkoleniowych.



Pełen profil: <https://pl.linkedin.com/in/malgorzata-matusiak-bb3310b>



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Przemysław Duchniewicz: Lekarz, MD, MBA, psychoterapeuta ISTDP, praktyk w dziedzinie coachingu zespołowego i promocji zdrowia. Przez 13 lat kierownik d/s zdrowia regionu Europy Centralnej Mars Inc. Kierownik i współzałożyciel studium podyplomowego Health and ResilienceAcademy przy SWPS. Tłumaczy, wprowadza na rynek polski i certyfikuje w zakresie narzędzi psychometrycznych – MBTI Step I, MBTI Step II, EQ-i 2.0, EQ-i 360, 16PF. Prezes EMCC, Master and Team Coach, W trakcie zaawansowanego treningu w ramach ISTDP (Intensive Short-Term Dynamic Psychotherapy) i ciągłej superwizji u Josette ten Have-de Labije. Pasjonat monocykla górskiego, sportów zimowych, a w szczególności letnich – wind i kite surfing.



Pełen profil: <https://pl.linkedin.com/in/duchniewicz>



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego