



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Coaching a mentoring – który proces jest dla mnie i mojej organizacji optymalny

Monika Zubrzycka-Nowak

Geneza i definicja mentoringu Termin "mentor" pochodzi z greckiego eposu "Odyseja", od imienia Mentora (przyjaciela Odysusa), który po opuszczeniu kraju przez Odysa sprawował opiekę nad jego synem - Telemachem. Jego zadaniem było wychowanie i nauczanie młodego chłopca. Obecnie mianem mentora określa się człowieka, który dzięki swoim kompetencjom i doświadczeniu w określonej dziedzinie życia jest wzorem do naśladowania.

Mentoring w miejscu pracy rozumiany jest dwojako. Może służyć wprowadzaniu nowej osoby do organizacji poprzez przydzielenie jej do opieki doświadczonej i szanowanej w firmie osoby, która będzie służyć radami i informacjami (relacja mistrz-uczeń). Zaletą takiego rozwiązania jest szybkość wdrażania się w procedury związane z codzienną działalnością organizacji oraz osiągnięcia pełni swoich możliwości nowozatrudnionej osoby. Drugą ważką zaletą jest obniżony poziom stresu w okresie adaptacji, co wpływa na wydajność pracownika. A kolejną – wyróżnienie wizerunku pracodawcy.

W szerszym rozumieniu mentoring to program rozwoju osobistego pracownika polegający na przygotowaniu młodszego stażem pracownika do pełnienia określonej w organizacji roli poprzez dzielenie się wiedzą i doświadczeniem mentora, a także na wspieraniu osobistego rozwoju podopiecznego i wprowadzaniu pożądaných zmian. Jest to długoterminowa relacja dwóch osób; aby obie strony czerpały z niej jak najwięcej dla siebie, musi mieć charakter dobrowolny i wynikać z przekonania, że jest to program i interakcja, w których warto uczestniczyć. Celem mentoringu jest wprowadzenie podopiecznego w arkana funkcjonowania na określonym stanowisku, wsparcie odkrywania drogi kariery, opracowanie strategii rozwoju w obszarze niezbędnym na danym stanowisku i w dalszym planowanym rozwoju. Wzajemne relacje zachodzące pomiędzy mentorem a podopiecznym mogą mieć charakter mniej lub bardziej dyrektywny. W postawie dyrektywnej stroną dominującą, a zarazem decydującą o



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



zakresie pracy i terminach jej wykonania, jest przede wszystkim mentor. Natomiast w postawie niedyrektywnej zadaniem mentora jest stwarzanie warunków podopiecznemu do samodzielnego stawiania czoła wyzwaniom, czerpania z doświadczeń, poszukiwania nowych pomysłów i rozwiązań. Także do uświadamiania sobie jego własnych celów i odkrywania możliwości, by je osiągać. Mentor pełni rolę przewodnika pomagającego podopiecznemu w znajdowaniu kierunku rozwoju, wspierającego ten rozwój poprzez zadawanie odpowiednich pytań, pomoc w rozwiązywaniu trudnych sytuacji. Taki mentor nie wchodzi w rolę doradcy i nie podaje gotowych rozwiązań, stara się naprowadzać podopiecznego, dzięki czemu może on sam znajdować rozwiązania, co buduje u niego wiarę w swoje możliwości i zwiększa pewność siebie.

Mentoring prowadzi do tego, że podopieczny staje się odpowiedzialny za swoje życie, decyzje i postęp kariery.

Coaching to program rozwoju pracownika polegający na wspieraniu go w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany, z wykorzystaniem jego własnych odkryć, wniosków i zasobów. To wsparcie coachee w osiągnięciu zmiany poprzez określenie celu, kierunku, założeń, ograniczeń oraz potencjalnych możliwości. Realizowany jest poprzez poszukiwanie rozwiązań, adekwatne praktyczne ćwiczenia i ocenę wykonanych zadań.

Coaching sponsorowany przez organizację wymaga wspólnego ustalenia w obecności pracownika, zwierzchnika i coacha celów coachingu oraz rozpoznawalności oczekiwanych zmian, by cały proces interakcji coach-coachee miał przebieg poufny, co sprzyja relacji zaufania i otwartości.

Coach nie musi być fachowcem w dziedzinie, w której działa pracownik korzystający z coachingu. Dobrym przybliżeniem funkcji coachingu jest przeanalizowanie ról pełnionych przez trenera i coacha drużyny piłkarskiej. Trener jest fachowcem w sporcie, umie kierować rozwojem podopiecznych, zajmuje się rozwijaniem ich siły, wytrzymałości, odporności, umiejętności technicznych, współpracy... Natomiast coach wraca, by pracować z zawodnikami nad tym, jak najefektywniej wykorzystać wszystko to, czego się nauczyli podczas treningu. Jak zarządzać sobą, w jaki sposób myśleć, jak używać wyobraźni, jak czerpać energię i inspirować siebie do wysiłku, jak przekraczać



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



ograniczenia, radzić sobie z przegraną, odzyskiwać motywację... I coach nie przychodzi z gotowymi rozwiązaniami. Na wszystkie te pytania coachee znajduje odpowiedzi sam, analizując swoje dokonania, reakcje, odczucia, myśli i wyobrażenia. Badając strategie, które przynoszą pożądane rezultaty, odwołując się do przeszłych doświadczeń, modelując osoby, które mogą być wzorcem. Można powiedzieć, że coaching służy rozwijaniu u coachee wewnętrznego obserwatora, wewnętrznego autorytetu, który w odpowiedzialny i umiejętny sposób obejmuje sytuację uwagą, by znaleźć satysfakcjonujące rozwiązanie.

Tak więc mentoring i coaching uzupełniają się. Wspólnym zadaniem obu sposobów oddziaływania jest program rozwoju osobistego pracownika. Mentoring pozwala pracownikowi podążać za mentorem z zaufaniem i budować swoją moc w dużej mierze poprzez naśladowanie myślenia i działania mentora. Coaching natomiast, służąc temu samemu celowi, skupia się na rozwijaniu w pracowniku niezależności, samodzielności, zdolności patrzenia na siebie i oceniania swoich działań z pozycji obserwatora. Dlatego decyzja, czy coaching czy mentoring jest najlepszą formą wsparcia dla pracownika, zależy od jego miejsca w organizacji i jej potrzeb w stosunku do niego oraz jego gotowości. Czy dana osoba wobec planowanej zmiany potrzebuje poprzez przewodnictwo mentora dotrzeć do pożądanej postawy, wiedzy i umiejętności czy też jest gotowa osiągnąć to bazując na zasobach wewnętrznych, samodzielnej analizie, wykorzystując indywidualne skuteczne strategie postępowania i modelując innych specjalistów.

Trzeba też zauważyć, że definicje zarówno mentoringu jak i coachingu stale ewoluują i obejmują coraz to inne zasady postępowania. Wobec rosnącej niezależności i samodzielności pracowników w organizacjach dyrektywny mentoring przestaje spełniać swoje zadanie. Stąd przechodzi się z relacji mistrz-uczeń do relacji partnerskiej, w której obie strony traktują się z wzajemnym szacunkiem i obie czerpią z interakcji. Podobnie coaching z pozycji „trenowania” coachee ewoluował do interakcji „holistycznej”, w której pod uwagę bierze się osobowość coachee, misję życiową, jego obraz samego siebie, wartości, którymi żyje i z tej perspektywy określa się drogę kariery i program rozwoju osobistego.



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



Można także zaobserwować łączenie ról – mentorzy kształcą swoje umiejętności coachingowe, a coachowie zajmują się coachingiem w dziedzinach, w których mają duże doświadczenie, czyli stają się mentorami.

O autorze:

Monika Zubrzycka-Nowak: trener, coach, superwizor, mentor, od 2006r kształci coachów w Studium Coacha LIFE Gdańskie w Szkole Coachingu GWPS, a od 2013r także w Studium "Akademia Coachingu Biznesowego" organizowanym przez ARP w Gdańsku. Przewodnicząca [Komisji Akredytacyjnej Izby Coachingu](#) i wiceprezes Polskiego Stowarzyszenia Coachingu i Rozwoju. Współautorka książek „Czym (nie) jest coaching. Prawdy i mity o coachingu” oraz „Coaching zdrowia”. Biorę udział jako prelegent w licznych konferencjach i udzielam się w mediach. Jestem fanką TheoryU opracowanej przez Massachusetts Institute of Technology, gdyż w niezwykle prosty i klarowny sposób pokazuje mechanizmy powstawania problemów oraz proponuje praktyczne kroki prowadzące do ich przekraczania.

[Polskie Stowarzyszenie Coachingu i Rozwoju](#) działa od roku 2003, łącząc potencjał kadry doświadczonych trenerów: m.in. coachów, psychologów, pedagogów, terapeutów. W swoich działaniach skupia się na takim oddziaływaniu na człowieka, by z lekkością i efektywnie rozpoznawał i realizował swoje cele, tworzył inspirujące więzi z ludźmi i działał z pożytkiem dla systemu, w którym funkcjonuje. Swoją ofertę Stowarzyszenie kieruje do środowisk mających kluczowy wpływ na społeczeństwo: do rodzin, ludzi oświaty, biznesu, samorządów, służby zdrowia. Stowarzyszenie działa na terenie całej Polski, prowadzi szkolenia, warsztaty z zakresu psychoedukacji, coachingu, poszerzania umiejętności.



Rejestr Usług Rozwojowych
Inwestycjawkadry.pl

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego