

Aneta Parkes

Coaching, mentoring i inne tendencje we współczesnej praktyce doskonalenia zawodowego

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 1, 113-126

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Aneta PARKES

Spoleczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

COACHING, MENTORING I INNE TENDENCJE WE WSPÓŁCZESNEJ PRAKTYCE DOSKONALENIA ZAWODOWEGO

Wprowadzenie

Edukacja, kształcenie, komunikacja to procesy powiązane. Czy jesteśmy uczeni, czy uczymy się samodzielnie, korzystamy z komunikacji werbalnej, niewerbalnej, słowa pisanego czy innych narzędzi przekazywania informacji między ludźmi. Również w organizacji, w procesie doskonalenia zawodowego w trakcie coachingu czy mentoringu komunikacja pełni rolę podstawowego narzędzia transferu wiedzy między członkami organizacji. Doskonalenie zawodowe pracownika realizowane poprzez szkolenia czy coaching to obecnie jedne z coraz częściej wykorzystywanych form edukacji polskich pracowników.

Doskonalenie zawodowe określane jako podnoszenie „kwalifikacji (poziomu profesjonalizmu) pracowników w celu zwiększenia sprawności działania (...) jest jednym z istotnych elementów rozwoju kadr”.¹ Doskonalenie bywa używane wymiennie „z pojęciem szkolenia, będącego procesem nabywania wiedzy i umiejętności związanych z wymaganiami pracy, innowacji specyficznych dla danej pracy oraz uczeniem się poprzez doświadczanie”.² Choć „niektórzy autorzy traktują szkolenie jako rozwijanie i podnoszenie kwalifikacji, inni zaś uważają szkolenie za proces przygotowania do wykonywania pracy zaś doskonalenie jako rozwijanie już posiadanych kwalifikacji”.³

Szkolenie, określane w języku angielskim jako *training* (ćwiczenie),⁴ jest definiowane m.in. jako przygotowanie pracownika do wykonywania pracy. Skuteczne szkolenia koncentrują się na postawach wobec ludzi, diagnozie potrzeb pracowniczych, konstruowaniu wspólnych celów i zadań, usprawnianiu codziennych umiejętności itp. Niektórzy autorzy wyraźnie odróżniają szkolenie od doskonalenia czyli podnoszenia kwalifikacji pracownika w celu zwiększenia sprawności jego działań oraz rozwoju – przygotowania do wykonywania pracy o większej odpowiedzialności i to właśnie *coaching*, *mentoring*, *sponsoring*, a nie szkolenia, są traktowane jako metody doskonalenia zawodowego.⁵ Można przyjąć takie podejście, tym bardziej, że pomiędzy *training* a *coaching* zachodzą istotne różnice. Szkolenie (*training*) bywa określane jako *just in case* – na wypadek, w odróżnieniu od *coaching* – *just in time* – na czas⁶ - ponadto zajmuje się często sytuacjami hipotetycznymi, nie realną nauką w działaniu. Szkolący dają często gotowe odpowiedzi, *coachowie* jedynie kierują pracowników w ich stronę.

¹ Z. Antczak, *Rozwój pracowników*, (w:) T. Listwan (red.), „Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia”. Wrocław 2000, s. 124

² Ibidem, s. 125

³ A. Suchodolski, *Rozwój pracowników*, (w:) T. Listwan (red.), „Zarządzanie kadrami”. Warszawa 2002, s. 151

⁴ www.szkolenia.ngo.pl

⁵ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa 2002

⁶ Patrz: T. Ohno, *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*. New York 1988

Coaching i *mentoring* to nie tylko nowe formy doskonalenia zawodowego, są one związane ze stylami kierowania ludzkim potencjałem, z humanizacją pracy, demokratyzacją i orientacją na kapitał społeczny firmy. Nowe tendencje doskonalenia stosowane widoczne są głównie w tzw. organizacjach uczących się, dążących do „pełnego wykorzystania własnego, indywidualnego i grupowego potencjału. Sprzyja to wydatnie uczeniu się i dokonywaniu innowacji (...)”.⁷ *Coaching, mentoring, sponsoring, assesing, counselling* czy *knowledge sharing* są ważnymi elementami nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji, szczególnie w jej polityce rozwojowej w odniesieniu do potencjału ludzkiego.

Coaching

Wielkim jest ten, kto sprawia, że inny czuje się mały,
ale naprawdę wielkim jest ten, kto sprawia, że każdy czuje się
świetnie.

[*There is a great man who makes every man feel small.
But the real great man is the man, who makes every
man feel great.*]
G.K. Chesterton

Problemy ze zdefiniowaniem pojęcia *coaching* nie wynikają z jego złożoności czy niejasnego znaczenia, lecz z faktu, że każdy teoretyk bądź praktyk, zajmujący się nim, definiuje je w inny sposób. Tak np. *coaching* bywa określany jako działania służące rozwojowi indywidualnemu pracowników,⁸ proces prowadzący do lepszych efektów działań, proces planowany, dwustronny, oparty na ocenie, praktyce i sprzężeniu zwrotnym,⁹ jak również działania zaspokajające potrzeby zawodowe, rozwijające umiejętności, umożliwiające rozwój i uczenie się, zapewniające wsparcie. Jest też określany jako metoda szkoleniowa z rodzaju „jeden na jeden”, najszybsza w nieformalnych sytuacjach.¹⁰

„Coaching polega na partnerskim sposobie dzielenia się przez kierownika wiedzą z podległymi mu pracownikami, może mieć postać nieformalną lub sformalizowaną – świadomie inspirowaną i organizowaną przez zarząd firmy”.¹¹ *Coaching* pomaga jednostkom i zespołom dokonywać korzystnych zmian, prowadzących do osiągnięcia określonego celu, zmieniać zachowania w celu ciągłego podwyższania kwalifikacji zawodowych. Firmy doradcze określają *coaching* jako prowadzenie osoby ku zmianie na lepsze,¹² wspieranie jej w procesie przemian, proces umożliwiający uczenie i rozwój. *Coaching* ma za zadanie uświadomić ludziom czego chcą i jak wypełnić lukę między sytuacją realną i pożądaną.

⁷ M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy jako krytyczny element strategii firmy*, (w:) A. Sajkiewicz (red.), „Zasoby ludzkie w firmie”. Warszawa 2000, s. 261

⁸ J. Bansa, *Coaching czyli motywowanie i pomoc w rozwoju pracowników w miejscu pracy*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych” 1990, nr 7-8

⁹ E. Parsloe, *Coaching i mentoring*. Warszawa 1998

¹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków 2000

¹¹ A. Suchodolski, *Rozwój pracowników*, (w:) T. Listwan (red.), „Zarządzanie kadrami”. Warszawa 2002, s. 155

¹² www.solutions.pl

Pojawiają się też propozycje określenia *coachingu* jako dyskusji twarzą w twarz (*face to face*) z podwładnym, mającej na celu modyfikację jego zachowań. Dyskusja taka nie stanowi jednak sedna *coachingu*, może być jedną z jego technik i uzupełnieniem procesu. Według E. Parsloe rdzeniem tego sposobu doskonalenia jest działanie w autentycznej sytuacji pracy. Dyskusja w cztery oczy może być stosowana, gdy uczestniczenie w wykonywaniu obowiązków nie jest na przykład możliwe, bądź jako dodatkowy środek zwiększania efektywności treningu. Samo słowo *coach* to w języku angielskim *trener* prowadzący drużynę podczas meczu, w boksie oznacza sekundanta. *Coaching* polega bowiem na trenowaniu podwładnych w celu uzyskiwania przez nich coraz lepszych wyników w danej dziedzinie.¹³

Coaching spełnia w organizacji wiele istotnych funkcji, potrzebny jest np. przy zmianie zachowania pracowników, relacji z ludźmi, podejmowaniu trudnych i ważnych decyzji, doskonaleniu i uzupełnianiu braków, osiąganiu coraz lepszych wyników, łagodzeniu konfliktów. Bywa też wykorzystywany do zarządzania czasem i wiedzą, budowania wewnętrznej motywacji pracownika, rozwoju kompetencji, przygotowywania pracownika do delegowania uprawnień. Pomaga w zdobywaniu umiejętności uważnego słuchania, kierowania emocjami, efektywnym komunikowaniu się czy przewyżnianiu kryzysów. Jest przydatny dla kierujących zespołami, przy restrukturyzacji firmy czy menedżerom poszukującym pracy.¹⁴

Główne cele *coachingu* według autorów zajmujących się tym zagadnieniem to:

- łagodzenie napięć i konfliktów w grupie,
- przygotowywanie ludzi do nowych sytuacji, np. dostosowanie do włączenia w nowe struktury organizacyjne, wdrażanie nowych zadań, wprowadzanie nowego zakresu obowiązków;
- rozwój potencjału intelektualnego pracownika, indywidualny i grupowy rozwój zawodowej wiedzy i umiejętności, a co za tym idzie – kapitału ludzkiego organizacji,
- zastępowanie szkolenia podstawowego, uzupełniającego, lub ugruntowanie szkolenia czyli pełne wdrożenie w nową specyfikę pracy,
- poprawa efektywności pracy,
- nabywanie nowych umiejętności np. prezentowania informacji, sprawnej komunikacji, empatii, pracy w zespole,
- tworzenie inteligentnych/ uczących się organizacji, tworzenie podstaw dla ich budowy,
- wspieranie budowy kultury organizacyjnej.¹⁵

Według E. Parsloe, cechy charakteryzujące *coaching* to:

- a) wykorzystywanie go nie tylko w odniesieniu do stanowisk kierowniczych, ale i w celu modyfikacji wszystkich nieefektywnych zachowań w organizacji i usprawnienia działań ludzi na wszystkich szczeblach organizacyjnych;
- b) jest to dwustronna relacja między przełożonym/*coachem* a podwładnym, a ich wpływ na siebie ma charakter wzajemnego oddziaływania,

¹³ www.coachfederation.pl

¹⁴ E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Warszawa 1998

¹⁵ E. Parsloe, W. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków 2002.

obopólnego rozwoju wiedzy, umiejętności i zachowań. *Coach* powinien udzielać głównie pozytywnej informacji zwrotnej i zachęcać do interakcji. Jest to praca ze szkolonym, jak i z samym sobą, tak więc oboje współpracujący powinni sobie wzajemnie ufać;

- c) istotą *coachingu* jest nauka w działaniu czyli podczas wykonywanej pracy. *Coach* może nadzorować wykonywane zadania, koordynować, oceniać, udzielać wskazówek, współuczestniczyć w całości procesu zmiany szkolonego. Przy czym sytuacja pracy powinna być naturalna, realna, nie zaś sztucznie skonstruowana;
- d) *coach* nie powinien dawać gotowych rozwiązań, a jedynie wskazówki, powinien nakierowywać pracownika na odpowiedni tor działania, wskazywać problem. Przedmiotem działań *coacha* i podwładnego nie jest treść problemu, lecz bardziej jego forma, sposoby rozwiązania i procesy psychiczne im towarzyszące;¹⁶
- e) może pełnić ważną rolę w kształtowaniu indywidualnej ścieżki kariery, planowaniu kariery zawodowej i aktywnym rozwoju potencjału intelektualnego firmy;
- f) spełnia aktywną funkcję w realizowaniu socjalizacji wtórnej czyli przekazywania pracownikom „pożądanego” zasobu wiedzy i umiejętności, będącego nieodłączną częścią kultury organizacyjnej danej firmy;
- g) proces *coachingu* charakteryzuje się rozłożeniem w czasie, ciągłością i regularnością, a doskonalenie prowadzone jest metodą „małych kroków”;
- h) wymaga regularnej kontroli i oceny czy proces przebiega prawidłowo, czy też może wymagana jest zmiana kierunku i metod realizowanych działań;
- i) można wyróżnić np. dwa poziomy *coachingu*: indywidualny i grupowy/zespołowy. Pierwszy z nich to regularne sesje menedżera z podwładnym, mające zwiększyć jego efektywność, drugi bywa nazywany *team building* czyli *coaching* zespołu. Podwładny może indywidualnie pracować z trenerem, albo grupowo angażować się w porządkowanie wiedzy, dostarczanie efektywnych wzorów zachowań i włączanie ich do swoich działań;
- j) według E. Parsloe wyróżniamy cztery podstawowe rodzaje *coachingu*: *hands on* – prowadzenie za rękę w stylu instruktorskim, głównie dla niedoświadczonych pracowników, *hands off* – styl wolnej ręki dla ludzi doświadczonych, *supporter* – wspierający, dla uczących się z użyciem materiałów szkoleniowych oraz *qualifier* – dla profesjonalistów.¹⁷

Bycie *coachem* stawia przed trenerem wysokie wymagania, do jego cech pożądanых zaliczamy:¹⁸ doświadczenie zawodowe, duży zasób wiedzy ogólnej i profesjonalnej, teoretycznej i praktycznej, komunikatywność, umiejętności interpersonalne, umiejętność dzielenia się wiedzą i rozwijanie u podwładnego poczucia odpowiedzialności, kreatywność, autorytet oparty na wiedzy i szacunku. Powinna to być osoba doświadczona zawodowo, zwierzchnik, przełożony (najlepiej bezpośredni), osoba kompetentna, potrafiąca rozpoznawać potrzeby szkoleniowe, zapewniająca wsparcie przy dokonywaniu zmian. *Coach* nie musi wiedzieć

¹⁶ Por.: F. Visser, K. Wilber, *Pasja Myślenia*. Warszawa 2003

¹⁷ E. Parsloe, *Coaching, mentoring and assessing*, London 1992

¹⁸ Ibidem

wszystkiego, ani sprawiać takiego wrażenia, powinien natomiast potrafić przyznać się, że czegoś nie wie. Przydatna jest też znajomość różnych stylów kierowania, technik motywowania i wpływu, sposobów rozwijania kompetencji, adekwatnych dla danego pracownika i kontekstu działania, jak też wiedza o stylach uczenia się i percepcji człowieka. Jednocześnie należy rozpoznawać i dopasowywać metody *coachingu* do stylu uczenia się podwładnych. Atutem jest głęboka i wszechstronna wiedza życiowa, umiejętność obserwacji, analizowania, tolerancyjność, cierpliwość, empatia, opanowanie, ostrożne ocenianie i uwaga. Stereotyp *coacha* to doświadczony 40 – latek o wykształceniu ekonomicznym i wiedzy psychologicznej.¹⁹ Powinien inspirować do rozmowy i pozwalać na milczenie, posiadać rozwinięte zdolności interpersonalne i komunikacyjne, a co najważniejsze – po prostu lubić ludzi.

Coaching zakłada konieczność dzielenia się wiedzą i informacją przy jednoczesnym nakierowywaniu pytaniami na szukanie nowej wiedzy. *Coach*, mimo iż jest zwierzchnikiem, inspirowa i inicjuje,²⁰ jest też, a może przede wszystkim, partnerem podwładnego, nie daje mu gotowych odpowiedzi, lecz uczy tego, jak je zdobywać i jak się uczyć. Wspólnie z pracownikiem poszukuje sposobów rozwiązywania problemów. *Coach* nie jest nauczycielem, ma inspirować do zadawania pytań, do poznawania siebie, pomaga ustalić cele i sposoby ich realizacji. Nigdy nie decyduje za szkolonego, który musi samodzielnie wykonać zadanie. Powinien on budować u podwładnego poczucie odpowiedzialności, dążenie do ciągłego doskonalenia, rozwijać w nim dążenie do partycypacji i zaangażowanie.

Ponadto autorzy zajmujący się zagadnieniem *coachingu* wskazują, że w procesie tym wymagana jest autentyczność i pozyskanie szacunku oraz zaufania szkolonego. Autorytet *coacha* nie powinien wynikać z zajmowania kierowniczej pozycji w strukturze organizacyjnej, lecz z akceptacji podwładnego, przy czym wymagane tutaj jest obopólne zaufanie. *Coach* powinien być wybierany przez podwładnego, a sama zmiana musi nastąpić z woli podwładnego. Jest to o tyle istotne, że daje podwładnemu poczucie podmiotowości i silną motywację do zmiany, ułatwia budowanie zaufania i szacunku dla *coacha*. *Coach* jest też pierwszym człowiekiem, na którym podwładny może „wypróbować” wytrenowane umiejętności, wyćwiczyć je i sprawdzić, zanim, jak w teatrze,²¹ wystąpi przed prawdziwą „publicznością”.

Jak wspomniano wcześniej, E Parsloe podkreśla, że *coaching* ma charakter procesowy, można go scharakteryzować jako proces: ukierunkowany, usystematyzowany, dynamiczny i ciągły. Jego fazy są różnie charakteryzowane, stanowią jednak pewien cykl, który może się wielokrotnie powtarzać. Ważne jest aby na początku razem z pracownikiem zdefiniować problem i sposoby jego rozwiązania i porównać sytuację istniejącą z sytuacją modelową (definiowanie problemu). Następnie przechodzimy do tworzenia planu *coachingu*, jak i kiedy go zrealizujemy, ile będzie trwał i jaki efekt chcemy uzyskać. Powinniśmy zadbać o organizację czasu i przestrzeni oraz monitorowanie postępów (planowanie).

¹⁹ E. Parsloe, W. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków 2002

²⁰ R. Krool, *Coaching. Jak osiągać wynik przy pomocy innych*, „Personel” 1998, nr 3

²¹ Por.: E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Kraków 2000

W kolejnej fazie realizujemy nasze ustalenia, dopasowując przebieg procesu do zmieniających się warunków np. do tempa uczenia się pracownika czy zewnętrznych sytuacji, które mogą wpłynąć na przebieg *coachingu* (działanie). Tu też ważna jest kontrola postępów, systematyczny monitoring, aby dokładnie przepracować każdy etap założonego planu, co umożliwi przejście do następnego etapu. W ostatniej fazie oceniamy wynik procesu i wyciągamy wnioski (podsumowanie).²²

E. Parsloe podkreśla, że czas i przestrzeń podczas organizacji *coachingu* mają ważne znaczenie. Czas trwania *coachingu* jest różny, może przebiegać w formie kilku spotkań, trwających przykładowo po 4-8 godzin, ale może też trwać kilka miesięcy. *Coaching* prowadzony przez menedżera z organizacji różni się od zewnętrznego, gdzie konsultant potrafi być bardziej obiektywny i spostrzegawczy, niezaangażowany emocjonalnie i profesjonalny. Jednocześnie *coach* z organizacji może być efektywniejszy w swoim obszarze pracy, w zależności od praktyki, którą będzie posiadał. W firmie dyskusje powinny odbywać się *face to face* w oddzielnym pomieszczeniu, np. gabinecie *coacha*, natomiast w większości okresu trwania proces powinien toczyć się w naturalnych warunkach pracy. Zwraca się uwagę, że obecnie *coaching* zaangażowany jest w tzw. „triadę”. Oprócz *coacha* należy do niej indywidualny klient i firma. Ma to miejsce wtedy, gdy *coach* jest wynajęty z zewnątrz firmy, musi dbać o dobro i rozwój pracownika, ale zawsze w kontekście dobra firmy. Priorytetem zawsze jest organizacja, stąd trenerzy zewnętrzni nazywają siebie trenerami biznesu, nie – indywidualnych osób (*business coaches not personal coaches*).²³

W obecnej praktyce organizacyjnej widzimy dużą różnorodność, wręcz różnorodność form *coachingu*. Dotykają one nie tylko obszaru organizacji, ale i na przykład efektów derekrutacji personelu, kiedy pracownicy przestają być jej członkami. Przykładem jest tzw. *coaching menedżerski*, czyli indywidualny program dla specjalistów, średniej i wyższej kadry menedżerskiej, pomagający im w znalezieniu nowego miejsca pracy po jej utracie, zgodnego z ich kwalifikacjami. Cztery fazy takiego *coachingu* czyli 4D to: odkrywanie (*Discovery*) – autoocena zwolnionego z pracy, zmiana jego zachowania, ukierunkowanie (*Direction*) – wybór metod działania w celu znalezienia pracy, dyskusja (*Discussion*) – przygotowanie do rozmowy z przyszłym pracodawcą i decyzja (*Decision*) – wybór oferty pracy.²⁴

Po pojawieniu się w Stanach Zjednoczonych ponad 20 lat temu, *coaching* dotyczył przede wszystkim poprawy stosunków międzyludzkich, był techniką używaną do opanowania konkretnych umiejętności i dotyczył kadry kierowniczej wyższego szczebla. Obecnie, nie tylko, że nie obejmuje swym oddziaływaniem wyłącznie najwyższego *managementu*, dodatkowo rozprzestrzenił się na sferę funkcjonowania organizacji. Co więcej, stosowany jest na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej, np. w doskonaleniu pracowników wykonawczych przez kierowników liniowych.²⁵ Początkowo traktowany jako moda, obecnie uważany jest raczej za potrzebę współczesności.

²² Por.: M.B. O'Neill, *Coaching dla kadry menedżerskiej*. Poznań 2005 i P. Gniazdowski, *Coaching menedżerski*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 6

²³ J. Greco, *Hey, Coach!*, „Journal of Business Strategy”, Mar/ Apr 2001, Vol. 22, Issue 2

²⁴ P. Gniazdowski, *Coaching menedżerski*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 6

²⁵ M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy jako krytyczny element strategii firmy*, (w:) A. Sajkiewicz (red.), „Zasoby ludzkie w firmie”. Warszawa 2000, s. 261

Obecnie obserwuje się również przeniesienie coachingu na inne sfery życia niż zawodowe. *Coaching* wykorzystywany jest współcześnie do osiągnięcia lepszych wyników tak w życiu zawodowym jak i prywatnym. Do jego określeń używa się takich słów jak: celebrowanie życia, idea współczucia, rozwój kultury, rodziny, systemów pracy i społeczności. *Coaching* dotyczy obecnie większości życia pozazawodowego pracowników. Specjalistyczne firmy szkoleniowe oferują *life coaching* (życiowy), pomagający np. w znalezieniu celu życia, podejmowania istotnych życiowych decyzji, powrócenia do równowagi psychicznej po stracie partnera, przyjaciół czy biznesu. Istnieją nawet propozycje pomocy w odzyskaniu zdrowia.²⁶ Zewnętrzne firmy proponują *coaching* dla rodziny czy przyjaciół, a także dla współpracowników, których współdziałanie źle się układa. Oferuje się pomoc w sytuacjach bez wyjścia. Obiektywny obserwator z zewnątrz, czyli *coach*, deklaruje pomoc w przezwycięzeniu wszelkich życiowych trudności. Jego zaletą jest brak emocjonalnego zaangażowania, umiejętność zmiany wzorów zachowania, porozumiewania się i interpretacji.²⁷ Błędem jest jednak porównywanie *coachingu*, szczególnie poza polem zawodowym, do psychoterapii. Nie daje on bowiem gotowych rozwiązań i odpowiedzi, lecz jedynie pokazuje, w jaki sposób rozwiązywać problemy i samodzielnie znajdować odpowiedzi, nakierowuje na drogę wyjścia z konfliktu. *Coaching* nie jest terapią, ponieważ nie zajmuje się przeszłością, lecz budowaniem przyszłości. Niemniej jednak niektórzy anglojęzyczni autorzy²⁸ zwracają uwagę, że *coaching* jest czasami przeterapeutyzowany. Nie umniejsza to jednakże znaczenia *coachingu*, który intensywnie się rozwija, choć należałoby zdawać sobie sprawę, że nie we wszystkich przypadkach metoda ta daje założone czy pożądane rezultaty.

Mentoring

Niekiedy można spotkać się z określeniem *mentoringu* jako *coachingu*, który wyszedł poza granice firmy i jest praktykowany przez zewnętrzne centra szkoleniowe. Nie jest to poprawne, ponieważ mimo kilku wspólnych cech *mentoring* i *coaching* zasadniczo się od siebie różnią np. czasem trwania czy stopniem zaangażowania prowadzącego. Zarówno *coaching*, jak i *mentoring* służą nauce nowych umiejętności, wdrażaniu w nowe obowiązki i rozwiązywaniu problemów. Jednakże „mentoring występuje wówczas, gdy doświadczony (zazwyczaj starszy) kolega bierze na siebie odpowiedzialność za wspieranie rozwoju młodszego (mniej doświadczonego) pracownika. Wyrazem tej opieki jest zachęcanie do działań, udzielanie rad i informacji zwrotnych, pomoc w wykonywanej pracy i monitorowanie osiągnięć. Podobnie jak coaching może mieć postać formalną i niesformalizowaną”.²⁹

Mentoring różni się od *coachingu* m.in. tym, że ten ostatni jest bardziej popularny i powszechny, skupia się na konkretnym celu, służy rozwojowi umiejętności radzenia sobie z danym, określonym, problemem, może być tak indywidualny, jak i grupowy i odbywa się w realnym środowisku pracy. *Mentoring* ma miejsce, gdy starszy kolega bierze na siebie odpowiedzialność za wspieranie

²⁶ www.apteka.nf.pl

²⁷ www.pl.wikipedia.org

²⁸ J. Greco, *Hey, Coach!*, „Journal of Business Strategy”, Mar/ Apr 2001, Vol. 22, Issue 2

²⁹ A. Suchodolski, *Rozwój pracowników*, (w:) T. Listwan (red.), „Zarządzanie kadrami”. Warszawa 2002, s. 156

rozwoju bądź wprowadzenie do firmy młodszego i mniej doświadczonego pracownika, zachęca go, wspiera, radzi, promuje i monitoruje jego osiągnięcia, sprawuje opiekę nad rozwojem młodszego podopiecznego. Najbardziej efektywny *mentoring* ma charakter nieformalny.³⁰ W Japonii obowiązuje podobna zasada mistrz-uczeń (*sempai-kohai*), określająca ścisły związek starszej i bardziej doświadczonej oraz młodszej osoby. W japońskich organizacjach „każdy nowy pracownik ma swojego mentora, który wprowadza go w arkana zawodu. Między uczniem a nauczycielem, którzy spędzają też razem część wolnego czasu, powstaje więź oparta na zaufaniu, co pomaga w otwartej wymianie myśli i informacji”.³¹ *Mentoring* jest określany jako patronat, mentor jako promotor, opiekun, przewodnik. Jest on bardziej wychowawcą niż nauczycielem, posiadającym nie uczniów, a raczej – protegowanych. Dzięki naśladowaniu swojego mistrza – mentora, *mentoring* pomaga ludziom stawać się takimi, jakimi chcą się stać.³²

Główne cele *mentoringu* według autorów zajmujących się tym zagadnieniem to:

- poprawa stosunków interpersonalnych w organizacji;
- propagowanie misji i strategii firmy;
- lepsze przepływ informacji, poprawa komunikacji;
- odejście od rywalizacji w stronę współpracy;
- wdrażanie pracownika do kultury organizacyjnej firmy, wzrost identyfikacji pracownika z firmą;
- wspomaganie samorozwoju i rozwoju kariery podopiecznego;
- wprowadzenie pracownika do firmy, przyspieszenie adaptacji, ułatwienie wejścia w nowe role;
- podnoszenie kwalifikacji kadry, doskonalenie i rozwój umiejętności menedżerskich, projektowanie ścieżek kariery;
- realizacja polityki szkoleniowej;
- zmniejszenie fluktuacji pracowników;
- wzrost efektywności pracy i efektywności wprowadzanych zmian.³³

Aby daną relację określić mianem *mentoringu*, musi ona spełniać określone wymogi. Cechy charakteryzujące *mentoring* według E. Parsloe są następujące:

- a) nakierowanie na konkretnego odbiorcę - *mentoring* wykorzystuje się względem osób szczególnie predysponowanych czyli uzdolnionych, przygotowywanych do awansu czy na stanowisko kierownicze. Bierze się pod uwagę tzw. *top talent*, jakkolwiek jest on definiowany w firmie. Relację tę charakteryzuje orientacja na karierę, wspomaganie planowania i realizacji kariery zawodowej pracownika. Obecnie też wykorzystuje się *mentoring* przy wprowadzaniu do firmy pracownika rokującego nadzieje na zajęcie w niej w przyszłości wysokiej pozycji zawodowej,

³⁰ M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy jako krytyczny element strategii firmy*, (w:) A. Sajkiewicz (red.), „Zasoby ludzkie w firmie”. Warszawa 2000, s. 261

³¹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków 2002, s. 238

³² E. Parsloe, W. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków 2002

³³ Ibidem

- b) indywidualny charakter procesu, oparty na relacji jeden – na – jeden. *Mentor*, monitorując postępy podopiecznego, dostosowuje swoje działania do jego tempa i możliwości rozwoju. Może przyjmować role: opiekuna ogólnego, opiekuna rozwijającego karierę, opiekuna profesjonalnego zajmującego się wprowadzeniem absolwenta lub opiekuna zawodowego, zajmującego się rozwojem zawodowym pracownika,³⁴
- c) *mentoring* z założenia realizowany jest na polu zawodowym, tzn. nie przenosi się go tylko i wyłącznie na życie osobiste i pozazawodowe problemy, choć współcześnie mówi się też o *mentoringu* w odniesieniu wyłącznie do życia prywatnego,³⁵
- d) relacja oparta na zaangażowaniu mentor – podopieczny. Jest ona głębsza, bliższa, bardziej przyjacielska i wymaga znacznego zaangażowania od mentora, u jej podstaw leży obopólne zaufanie. Mentor oddziałuje często na to, jak wygląda życie mentorowanego poza organizacją, w sferze prywatnej, sam ich związek często przechodzi na sferę prywatną, wzmacniając ich wzajemne oddziaływanie. *Mentoring* jest to ściśle powiązanie dwóch osób,³⁶ starsza pełni rolę przewodnika. Mentor jest opiekunem, doradcą, przyjacielem, udziela informacji zwrotnej, zachęca do podejmowania działań i monitoruje postępy. Relację tę cechuje ścisła współpraca i naturalny charakter powstawania,
- e) wzajemność relacji – podobnie jak przy *coachingu*, jest to relacja dwustronna: mentorujący i mentorowany nawzajem na siebie oddziałują, wzajemnie wpływają. Tak podwładny, jak i mentor zdobywają nową wiedzę i doświadczenia,
- f) mentor nie skupia się na konkretnym zadaniu, lecz obejmuje całość osobowości i życia podopiecznego np. jego życie organizacyjne, pozaorganizacyjne, karierę itp. Mentor przygotowuje podopiecznego do szukania i wykorzystania pojawiających się możliwości, nie zaś tylko do rozwoju jednej danej umiejętności. Mentor oddziałuje na całość tożsamości podwładnego, kształtuje ją nie tylko w kontekście organizacji, ale i pozaorganizacyjnego środowiska. W tym znaczeniu mentor wychodzi poza standardowe stosunki przełożony – podwładny, „wprowadza podopiecznego w środowisko, zapewnia mu odpowiednie kontakty i wspiera jego rozwój kariery zawodowej”,³⁷
- g) procesualność - *mentoring* ma charakter procesowy: na początku procesu należy jasno zdefiniować, czego się od niego oczekuje. Proces zakłada długą perspektywę czasową – około 5 lat. Należy również uprzedzić obie strony, jak będą się kształtowały ich relacje w czasie, przedstawić organizację i plan działań. Przykładowe stadia procesu to: pierwsze – rozeznanie potrzeb pracownika, a także tego kto ma predyspozycje by być mentorowanym, czyli czy podopieczny jest inteligentny, elastyczny, chce się uczyć, łatwo osiąga zamierzone cele, ma dobre relacje ze współpracownikami itp., drugie – wybór mentorowanego i mentora, trzecie

³⁴ Ibidem

³⁵ www.prnews.pl

³⁶ M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*. Warszawa 1997

³⁷ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków 2002, s. 273

– sam proces, czwarte – kontrola przebiegu procesu i jego wyników. Początkowa faza inicjacji, zbliżania się do siebie trwa od 6 do 12 miesięcy, okres środkowy, opierający się na intensywnej współpracy zawodowej i społecznej trwa od 2 do 5 lat, następnie powinna mieć miejsce separacja czyli rozwiązanie stosunku patronatu w celu usamodzielnienia się podopiecznego, mająca miejsce w 4.–5. roku. Po 5. roku następuje redefinicja i odnowienie wzajemnych kontaktów.³⁸ Według E. Parsloe proces ten ma trzy fazy: uzgodnienie planu nauki, zapewnienie wsparcia w osiąganiu celów i wspieranie samorozwoju,³⁹

- h) *mentoring* podobnie jak *coaching* jest narzędziem socjalizacji wtórnej, przekazywania pożądanego w organizacji wzorów zachowania, sposobu pełnienia obowiązków, kształtowania kultury organizacyjnej, sposobu budowania kariery itp.. Często podkreśla się zbliżanie roli mentora do roli rodzica,
- i) mentoring przyjmuje postać formalną – celowy dobór pracownika i mentora z naciskiem na korzyści dla firmy i nieformalną – przypadkowy dobór promowanych, najczęściej z powodów prywatnych, bądź postać mieszaną. Należy tu zauważyć ważną różnicę: w *coachingu* to podwładny wybiera *coacha*, w *mentoringu* osobą decydującą jest promotor. Natomiast inicjowanie kolejnych sesji pracy i nauki leży po stronie pracownika, który powinien przejawiać aktywność i zaangażowanie.

Aby efektywnie pełnić rolę mentora, według E. Parsloe, kandydat powinien posiadać określone cechy:⁴⁰

- mądrość życiową, doświadczenie i umiejętność ciągłego uczenia się, w tym od młodszych i mniej doświadczonych osób. *Mentor* powinien umieć zapewnić podopiecznemu poczucie bezpieczeństwa, musi być gotowy do pełnienia tej roli,
- *mentor* powinien być człowiekiem sukcesu, którego droga zawodowa bywa często naśladowana przez podopiecznego, powinien stanowić autorytet i wzór do naśladowania. Ponadto musi cechować go dobra znajomość obszaru działania podwładnego, obiektywizm, odwaga oraz zdolności komunikacyjne,
- dobrze, by był silną osobowością, wspierającą i akceptującą podopiecznego, potrzebującego silnej motywacji i dużej ilości czasu,
- niezbędna jest troska o pracownika, udzielanie mu informacji zwrotnych i tworzenie warunków do jego wypromowania, informowanie innych o jego sukcesach, popieranie jego inicjatyw. Mentor powinien inspirować, zachęcać do innowacyjności, wydobyć z podopiecznego maksimum jego możliwości,
- powinien zawsze mieć czas na udzielanie rad, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, służyć pomocą, zachęcać do uczenia się na błędach, rozbudzać odpowiedzialność. Rady mogą dotyczyć rozwoju, kontaktu

³⁸ D. Clutterbuck, H. Beech, *Patronat*, (w:) D.M. Stewart (red.), „Praktyka kierowania”, PWE. Warszawa 1997

³⁹ E. Parsloe, W. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków 2002

⁴⁰ Ibidem

z otoczeniem, nabywania nowych umiejętności, sposobów rozwiązywania problemów czy informacji o firmie,

- najlepiej, by *mentorem* był długoletni pracownik, posiadający dużą wiedzę o firmie. Zakłada się, że powinien stać co najmniej dwa szczeble wyżej w hierarchii firmy od podopiecznego,
- relacje powinny być partnerskie, zbudowane na zaufaniu i współpracy, wzajemnym szacunku i podobnych dążeniach.⁴¹

Mentoring może wzbudzić uczucie zawiści, zazdrości o promowanego, poczucie zagrożenia jego rozwojem. Niewłaściwy *mentor* może przekazać niewłaściwe wzory zachowania bądź niewystarczająco realizować swoją rolę.⁴² Skuteczność *mentoringu* według E. Parsloe opiera się na dwóch założeniach: jednym jest teoria porównań społecznych L. Festingera, według której ze względu na trudność obiektywnej oceny naszych umiejętności i wiedzy, porównujemy je z działaniami innych osób. Nasze poczucie własnej wartości jest relatywne, w zależności do kogo się porównujemy. Jednocześnie, im jesteśmy do jakiejś osoby bardziej podobni, tym porównanie jest ważniejsze. Istotne tutaj są porównania społeczne z osobami stojącymi wyżej w hierarchii społecznej, pozwalające określić wzór, do którego można dążyć. Im więcej chcemy osiągnąć, tym porównujemy się z ludźmi na wyższych pozycjach. Drugą podstawą jest naśladownictwo jako efektywna metoda nauki i rozwoju. Naśladowanie „mistrzów” i porównywanie się tworzą podstawy efektywności relacji *mentora* z podopiecznym.⁴³

Sponsoring i inne tendecje

Sponsoring jest to materialne i niematerialne wspieranie działalności podopiecznego w celu zwiększenia swojej popularności i pozyskania nowych wpływów. W języku angielskim oznacza: fundowanie, sponsorowanie, finansowanie czegoś, zazwyczaj w zamian za reklamę swojej działalności. W organizacji ma za zadanie przyspieszyć tempo rozwoju kariery zawodowej. Kierownik odgrywa tu istotną rolę kierującego karierą podopiecznego, jest jego orędownikiem oraz promuje go wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.⁴⁴ Może udzielać mu bezpośredniego wsparcia finansowego, bądź pośrednio inwestować w jego rozwój. „Sponsoring jest bardziej „zaangażowaną” formą coachingu i mentoringu, gdyż przydzielony opiekun odgrywa bardziej aktywną rolę kreując wręcz karierę podopiecznego, działając jak jego orędownik i promotor wewnątrz i na zewnątrz organizacji”.⁴⁵

Według autorów zajmujących się zagadnieniem *sponsoringu*, służy on budowaniu wizerunku sponsora, którego obraz powinien kojarzyć się z hojnością, zaufaniem i prestiżem oraz władzą wynikającą z posiadania środków i możliwości

⁴¹ Ibidem

⁴² D. Clutterbuck, H. Beech, *Patronat*, (w:) D.M. Stewart (red.), „Praktyka kierowania”, PWE. Warszawa 1997

⁴³ E. Parsloe, W. Wray, *Trener I mentor. Udział coachingu I mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków 2002

⁴⁴ M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy jako krytyczny element strategii firmy*, (w:) A. Sajkiewicz (red.), „Zasoby ludzkie w firmie”. Warszawa 2000, s. 261

⁴⁵ A. Suchodolski, *Rozwój pracowników*, (w:) T. Listwan (red.), „Zarządzanie kadrami”. Warszawa 2002, s. 156

sponsorowania. Jednocześnie promuje osobę sponsora, który poprzez podopiecznego zwiększa swoją popularność i wpływy. Zwiększa się również lojalność podwładnego względem przełożonego – sponsora, na skutek poczucia wdzięczności i chęci odwzajemnienia. Dzięki temu sponsor może silnie wpływać na działania sponsorowanego i wykorzystywać je do własnych celów. Relacja jest tutaj również obustronna, każdy zyskuje to, czego w danej chwili potrzebuje. Jednocześnie związek *sponsora* i sponsorowanego, choć oparty na lojalności, nie musi być przyjacielski czy partnerski. Związek ten jest asymetryczny, ponieważ to sponsorowany może stracić więcej i więcej zyskać, jest bardziej uzależniony od sponsora, mającego znacznie rozleglejsze możliwości działania. *Sponsoring* może dotyczyć pracownika organizacji, jak i osób spoza niej. Nie musi być spektakularny, może być regularny bądź jednorazowy, formalny, jak i nie opierający się na sformalizowanych, pisemnych umowach. Sponsorem jest przedsiębiorca, dający jednorazową sumę na dofinansowanie zdolnego ucznia ze swego regionu, bądź wspierający swego pracownika poprzez opłacanie mu np. studiów wyższych. Sponsorowany może być obszar aktywności zawodowej, jak i pozazawodowej, mający związek z efektywnym działaniem pracownika w miejscu pracy. *Sponsoringiem* obejmowani są najczęściej pracownicy, którzy mają coś do zaoferowania w zamian, np. są kreatywni, potrafią przekonać sponsora, że ich finansowanie przyniesie obopólne korzyści, a skuteczna promocja sprawi, że ich sukces i emocje z nim związane będą częściowo towarzyszyły również sponsorowi.⁴⁶

Inne formy doskonalenia zawodowego wykorzystywane współcześnie to np.: **assessing** (szacowanie) **knowledge sharing** (dzielenie się wiedzą), **counselling** (doradztwo).⁴⁷ *Assessing* oznacza szacowanie albo wyznaczanie wartości. Można go rozumieć również jako opiniowanie po długim namyśle, oszacowywanie czyjejś wartości jako pracownika. Może być wykorzystywany jako samodzielne narzędzie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, lub pomoc w diagnozowaniu i kontroli podczas *coachingu* i *mentoringu*. *Knowledge sharing* to dzielenie się wiedzą, partycypacja w obiegu wiedzy organizacyjnej, pomocna w w/w metodach. *Counselling* natomiast oznacza doradzanie, doradztwo zawodowe, służenie radą podczas wykonywania pracy. Może mieć charakter regularny bądź akcydentalny.

Podsumowanie

Podsumowując, *coaching* możemy więc scharakteryzować jako trenowanie pracownika w celu podniesienia jego kwalifikacji zawodowych. *Mentoring* to z kolei relacja oparta na większym i bardziej odpowiedzialnym zaangażowaniu pomiędzy patronem a podopiecznym. Jak opisano powyżej, *sponsoring* z kolei to barterowa wymiana pomiędzy sponsorem a sponsorowanym, mająca przynieść obu stronom wymierne i określone korzyści. Stanowią one nowoczesne formy doskonalenia zawodowego kadr w organizacji. Przy czym powyżej zaprezentowane, jak i wciąż pojawiające się innowacyjne techniki doskonalenia zawodowego, są równie przydatne dla rozwoju potencjału ludzkiego w organizacji i samej organizacji, jak

⁴⁶ E. Parsloe, W. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków 2002

⁴⁷ E. Parsloe, *Coaching, mentoring and assessing*, Kogan Page. June 1992

i w szeroki sposób odpowiadają na zindywidualizowane potrzeby pracownicze. Ich odpowiedni dobór i efektywne wdrażanie przynosi wymierne korzyści dla jednostki i całej struktury oraz wskazuje na silny trend koncentrowania się we współczesnych organizacjach głównie na czynniku ludzkim.

Streszczenie

Artykuł opisuje wybrane formy doskonalenia zawodowego, tj. głównie *coaching*, *mentoring* i *sponsoring*. Doskonalenie zawodowe rozumiane jest tu jako proces podnoszenia i rozwijania kwalifikacji czyli część procesu rozwoju pracowników. *Coaching* scharakteryzowano jako proces wskazywania kierunków rozwoju potencjału pracownika, prowadzenie pracownika ku zmianie na lepsze, trenowanie pracownika w realnej sytuacji pracy. *Mentoring* natomiast to relacja oparta na większym i bardziej odpowiedzialnym zaangażowaniu pomiędzy patronem a podopiecznym, to forma opieki i wspierania rozwoju sprawowana przez starszego i bardziej doświadczonego pracownika nad młodszym i mniej doświadczonego. W końcowej części artykułu przedstawiono również pozostałe wybrane współczesne tendencje w doskonaleniu zawodowych jak *sponsoring*, czyli barterową obopólnie korzystną wymianę pomiędzy sponsorem a sponsorowanym, *czy assessing, knowledge sharing oraz counselling*.

Summary

The article presents chosen forms of employee's improvement, mainly: *coaching*, *mentoring* and *sponsoring*. The employee's improvement is described as a development process of rising and developing of skills. *Coaching* is characterised as the process of directing the employee's potential towards personal development and training the employee in the real situation of work. *Mentoring* is described as the relation based on wider and more responsible involvement and as the form of care and work development between older and more experienced employee with younger and less experienced one. In the final part of the article the other chosen development techniques were presented, like *sponsoring* – barter exchange, which is useful for both sides, and *assessing, knowledge sharing and counselling*.

Bibliografia

1. Antczak Z., *Rozwój pracowników*, (w:) T. Listwan (red.), „Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia”, AE. Wrocław 2000
2. Armstrong M., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC. Kraków 2000
3. Bansa J., *Coaching czyli motywowanie i pomoc w rozwoju pracowników w miejscu pracy*, „Doskonalenie Kadr Kierowniczych” 1990, Nr 7-8
4. Clutterbuck D., Beech H., *Patronat*, (w:) D.M. Stewart (red.), „Praktyka kierowania”, PWE. Warszawa 1997
5. Gniazdowski P., *Coaching menedżerski*, „Personel i Zarządzanie” 2003, Nr 6
6. Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Kraków 2000.
7. Greco J., *Hey, Coach!*, „Journal of Business Strategy”, Mar/ Apr 2001, Vol. 22, Issue 2

8. Krool R., *Coaching. Jak osiągać wynik przy pomocy innych*, „Personel” 1998, Nr 3
9. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo CH. BECK. Warszawa 2002
10. Ohno T., *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, productivity Press. New York 1988
11. O’Neill M.B., *Coaching dla kadry menedżerskiej*, Rebis. Poznań 2005
12. Parsloe E., *Coaching i mentoring*, Petit. Warszawa 1998
13. Parsloe E., *Coaching, mentoring and assessing*, Kogan Page. London 1992
14. Parsloe E., Wray W., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2002
15. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna. Kraków 2002
16. Rybak M., *Rozwój potencjału pracy jako krytyczny element strategii firmy*, w: A. Sajkiewicz (red.), „Zasoby ludzkie w firmie”, POLTEX. Warszawa 2000
17. Sloman M., *Strategia szkolenia pracowników*, PWN. Warszawa 1997
18. Suchodolski A., *Rozwój pracowników*, (w:) T.Listwan (red.), „Zarządzanie kadrami”, C.H Beck. Warszawa 2002
19. Visser F., *Ken Wilber. Pasja myślenia*. Warszawa 2003
20. www.apteka.nf.pl
21. www.coachfederation.org
22. www.pl.wikipedia.org
23. www.prnews.pl
24. www.solutions.pl
25. www.szkolenia.ngo.pl