

## Mentor czy Coach

### Historia

W Polsce mentoring nie zdobył jeszcze popularności. Stosowanie programów mentoringowych jako metody rozwoju pracowników i kształtowanie kultury korporacyjnej ma sporadyczny charakter. Częścią problemu jest zapewne fakt, dosyć powszechnie mentoring traktowany jest jako „zamiennik coachingu”. Dzieje się tak również w sytuacji oferowania swoich usług przez niektóre firmy coachingowe, co dodatkowo powiększa dezorientację klientów. Podejście mieszające coaching z mentoringiem świadczy o niezrozumieniu całkiem fundamentalnych różnic obu metod i ich zastosowań.

Różnice między metodami zaczynają być wyraźnie widoczne, gdy sięgniemy do historycznych ich źródeł. Uniwersalny i historyczny charakter postaci mentora już opisaliśmy (zobacz nasz artykuł [„Każdy Potrzebuje Mentora”](#)), warto zatem przyjrzeć się skąd przybył coach.

Za symboliczną datę jego narodzin przyjmuje się rok 1975, kiedy Tim Gallwey wydaje książkę „The Inner Game of Tennis”. Jako nowatorska metoda nauki gry w tenisa, koncepcja „Inner Game” ciekawy sposób połączyła wiedzę psychologiczną o metodach uczenia się dorosłych (experiential learning), z filozofią wschodu (poskromienie ego i skupiona uważność). Tworząc przestrzeń do nauki przez eksperymentowanie, wolną od napięć psychologicznych i fizycznych, wynikających z lęku przed oceną, Gallwey uczył gry w tenisa znacznie szybciej niż inni trenerzy.

Z czasem coaching, jako metoda poprawy efektywności działania oraz sposób uczenia nowych umiejętności, trafi do biznesu i innych dziedzin życia.

### Cel procesu – coaching

Te jakże różne korzenie coachingu i mentoringu są źródłem pierwszej podstawowej między nimi różnicy. Coaching jest z założenia metodą nakierowaną na osiągnięcie konkretnego, mierzalnego celu, będącego przedmiotem kontraktu z klientem i ewentualnie sponsorem – finansującym projekt. Celowy charakter coachingu wyraża się nie tylko w jednoznacznym celu całego procesu, lecz również w każdorazowym ustaleniu celu poszczególnych sesji z klientem i mierzeniu osiągania tego celu w ich trakcie. W kontekście biznesowym cel procesu coachingu jest często ustalony nie przez klienta (choć klient powinien go akceptować), lecz przez jego przełożonego lub dział HR – sponsorów finansujących projekt. Wraz z klientem i sponsorem coach ustala w kontrakcie ramy czasowe projektu (czas jego trwania, ilość sesji, ich długość i częstotliwość) oraz sposoby raportowania o jego przebiegu. Coaching jest relacją krótkoterminową – jego średnia długość to 6 miesięcy. Bardzo ściśle określona i kontrolowana celowość oraz precyzyjne formalne ramy procesu wyraźnie odróżniają coaching od mentoringu.

## Cel procesu – mentoring

W mentoringu cel procesu ustala wyłącznie mentorowany wraz z mentorem. Odpowiedzialnością mentora jest to, by cel ten mieścił się w strategii firmy i jej korporacyjnych ramach. Generalnie cel mentoringu odzwierciedla potrzeby rozwojowe danej osoby, odniesione do budowania jej kluczowych zasobów takich jak: wiedza i doświadczenie zawodowe, umiejętności społeczne, inteligencja emocjonalna. Relacja z mentorem nie ma charakteru kontraktu na nabycie określonych umiejętności w ustalonym z góry czasie. Ramy czasowe mentoringu są bardziej elastyczne i uzależnione od aktualnych potrzeb mentorowanego, zaś sam proces może trwać nawet kilka lat. Jest to relacja długoterminowa.

## Wspieranie klienta – coaching

Docieramy tu kolejnej zasadniczej różnicy. W coachingu racją bytu coacha jest wspieranie klienta w osiągnięciu jego celów. Cały „punkt ciężkości” procesu przeniesiony jest na klienta i jego cel. Natomiast we współczesnym mentoringu rozwojowym (developmental mentoring) zaleca się, by przepływ wiedzy i umiejętności miał charakter dwustronny, co pogłębia relację i czyni ją bardziej partnerską. Mentor, jako osoba dysponująca większą wiedzą i doświadczeniem zawodowym, więcej wnosi do procesu w tych właśnie obszarach. To, co dostaje od mentorowanego, to często szansa, by spojrzeć na tą wiedzę z nowej, świeżej perspektywy, co przy obecnym tempie przemian jest również cenne.

Jako sposób wspierania klienta w osiągnięciu jego celów coach zasadniczo nie oferuje bezpośredniego dostępu do swojej wiedzy zawodowej, czy doświadczenia osobistego, jako dodatkowych zasobów do wykorzystywania w procesie zmiany. Jego metodą pracy jest otwieranie klienta na jego własne doświadczenie i zasoby – za pomocą niedyrektywnych i zmuszających do pogłębionej refleksji pytań. Następnym zadaniem coacha jest wspieranie procesu, by ta nowa, pogłębiona świadomość siebie, swoich zasobów i możliwości, została przekazana na praktyczne działanie. Z punktu widzenia zasad coachingu nie jest wymagane, by coach pracujący z dyrektorem zarządzającym dużej firmy miał odpowiednie do sytuacji klienta życiowe doświadczenie i wiedzę.

Podstawowym narzędziem pracy coacha jest doskonałe opanowanie metody i warsztatu pracy połączone z umiejętnością tworzenia bliskiej, wspierającej relacji z klientem. Własne doświadczenie życiowe coacha, czy jego wiedza biznesowa, ma drugorzędne znaczenie.

## Wspieranie klienta – mentoring

Element wiedzy i doświadczenie jest natomiast fundamentem procesu mentoringu z dwóch powodów. Po pierwsze, biorąc pod uwagę długość i bardzo personalny charakter całego procesu, mentoring ma z reguły większą psychologiczną „głębnię” niż coaching. Gdy coach wspiera klienta w odnalezieniu odpowiedzi jak skuteczniej dojść do określonego celu, mentor pomaga raczej odpowiedzieć na pytanie jakie są moje autentyczne cele (zawodowe, życiowe), co jest dla mnie w nich ważne i kim staję się w tej życiowej podróży. Wspieranie drugiej osoby przy pracy na tak personalnym poziomie wymaga dużego doświadczenia życiowego i psychologicznej wiedzy.

Osobista wiedza i doświadczenie są fundamentem bezpiecznej i wspierającej relacji w pracy mentora. Umiejętne wykorzystywanie wiedzy i doświadczenia, i dzielenie się nimi w celu rozwoju wewnętrznej mądrości drugiej osoby, jest drugim aspektem mentoringu, gdzie obie te cechy są fundamentem całego procesu.

Mentor wykorzystuje swoją wiedzę, doświadczenie i płynącą z nich intencję, by podobnie jak coach, wspierać proces poszukiwań i refleksji klienta za pomocą często trudnych, dotyczących podstawowych spraw pytań. David CluHerbuck, jeden z twórców współczesnego mentoringu, dosadnie określa takie pytania skrótem BDQ (bloody difficult questions). Pytania te często prowadzą klienta do zobaczenia swojej sytuacji, czy problemu z zupełnie nowej perspektywy. Tworząc nową perspektywę, otwierają tym samym nowe możliwości działania i rozwoju. Inaczej niż coach, mentor będzie jednak sięgał bezpośrednio do swojej wiedzy i doświadczenia, wspierając mentorowanego, gdy ten np. pominie w swoich opcjach działania ważną możliwość lub ryzyko.

## Praktyka – coaching

Analizując badanie przeprowadzone przez CIPD (Chartered Institute of Personnel Development) można stwierdzić, że rozwijanie umiejętności pracowników i zwiększanie ich efektywności w miejscu pracy przez menedżerów średniego szczebla, stosujących metody coachingowe, jest obecnie najbardziej powszechnym zastosowaniem coachingu na rozwiniętych rynkach takich jak Wielka Brytania. Mentoring znajduje natomiast zastosowanie w tych wszystkich sytuacjach, gdzie kluczowe jest wspieranie rozwoju drugiej osoby w kontekście dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Celem mentoringu jest rozwijanie „praktycznej mądrości”.

Coaching będzie efektywną metodą pracy, gdy klient ma wystarczające zasoby wewnętrzne (wiedza i umiejętności) niezbędne do skutecznego działania w kontekście zawodowym czy osobistym, lecz z jakiś powodów (np. bariera przekonań, brak motywacji, czy lęk przed porażką) nie przekuwa ich na praktyczne efekty sukcesu. Jest to bardzo częsty przypadek, gdy następuje rozjazd pomiędzy tym, co wiemy, że powinniśmy robić, a tym, co faktycznie robimy (psychologiczny syndrom zwany knowing – doing gap). Co jednak robić, jeśli klient niezbędnych zasobów nie posiada? W sytuacji, gdy wiemy jakich zasobów brakuje (np. konkretnej umiejętności), coach może stymulować motywację klienta by takie zasoby uzyskał, korzystając z możliwości szkolenia czy pomocy mentora. Po opanowaniu techniki nowej umiejętności, załóżmy delegowanie zadań, coach wspiera klienta aby ten, poprzez praktyczne doświadczenie i refleksję nad efektami działania, wprowadził nową strategię w praktykę.

Inna jakość problemu pojawia się wtedy, gdy klient nie ma wystarczającego praktycznego doświadczenia i wiedzy (np. w nowej dla siebie roli szefa), by trafnie rozpoznawać czego nie wie i nie potrafi. Praktyczna pomoc może przyjść w tym wypadku z działu HR w postaci badania poziomu kompetencji. Problem jednak w tym, że ta diagnoza jest z reguły oparta na pewnych uśrednionych standardach, które nie uwzględniają indywidualnego doświadczenia pracownika, jego predyspozycji psychologicznych, czy też specyficznej sytuacji zawodowej. Jednostka i jej cała indywidualność jest w nich uśredniona do pewnego normatywnego wzorca korporacyjnej poprawności. Jest to zatem dość ograniczona podstawa do określenia celów indywidualnej pracy. Dodatkowo, trudno mówić o skutecznym wspieraniu klienta w eksperymentowaniu z nowymi

zachowaniami, w nowej dla niego roli, w sytuacji, gdy osoba wspierająca nie posiada praktycznej wiedzy i osobistego doświadczenia z jakim wyzwaniem mierzy się jego klient.

## Praktyka – mentoring

Praca z mentorem jest niezastąpioną metodą pracy w tych wszystkich sytuacjach, gdy wiedza, doświadczenie i wynikająca z nich osobista intuicja mogą wesprzeć i wzbogacić indywidualne zasoby klienta. Takie wsparcie ma zawsze charakter niedyrektywny – niczego nie nakazuje, bądź zaleca. Jest natomiast propozycją, by popatrzeć się wspólnie na jakiś może niedostrzeżony element sytuacji, bądź niezamierzony skutek. Czasami takie wsparcie to pokazanie innej perspektywy oceny sytuacji, przedstawienie modelu jakiegoś zjawiska, bądź pytanie o ocenę pominiętego ryzyka. W ten sposób mentor, niczym w górskiej wspinaczce, dodatkowo „asekuruje” mentorowanego swoją wiedzą i doświadczeniem.

Świadomość tej dodatkowej „asekuracji” zapewnia poczucie bezpieczeństwa niezbędne do wolnych od lęku przed błędem i oceną poszukiwań, rozwijających kreatywność i dociekliwość, prowadzących do nowej wiedzy. W tym wymiarze mentoring jest procesem bardzo osobistym, wymagającym od obu uczestników dużej dozy wzajemnego zaufania i szacunku. Rozwijanie tych wartości w relacji z drugim człowiekiem, umożliwia wolne od obaw otwieranie się na własne słabości i ograniczające bariery przekonań, tak by móc je później przekraczać na drodze rozwoju.

## Podsumowanie

Porównywanie coachingu i mentoringu, w celu wykazywania wyższości jednej metody pracy nad drugą, jest równie skuteczne i płodne intelektualnie, co debaty o wyższości Świąt Wielkanocnych nad Świątami Bożego Narodzenia. Każda z tych metod, na co wskazują empiryczne badania i ten skromny artykuł, ma swoje właściwe, praktyczne zastosowanie. Jest natomiast kwestią profesjonalizmu i zawodowej odpowiedzialności, zarówno coachów jak i mentorów, by znali swoje ograniczenia i wiedzieli, która z tych metod jest odpowiednia dla indywidualnej sytuacji ich klienta, czy też systemowego kontekstu, w przypadku pracy nad zmianą kultury organizacyjnej firmy.