

dr Maja Wojciechowska

Dyrektor Biblioteki Ateneum – Szkoły Wyższej w Gdańsku

## **Coaching i mentoring.**

### **Metody przekazywania specjalistycznej wiedzy zawodowej w sektorze usług informacyjnych.**

#### **Streszczenie**

Artykuł przedstawia dwie metody zarządzania wiedzą w organizacji: coaching i mentoring. Ilustruje genezę ich powstania, główne cele stosowania, zasady funkcjonowania, etapy wdrażania obu metod oraz możliwości i walory ich stosowania w sektorze usług informacyjnych. Podkreśla również rolę, jaką w pozyskiwaniu i przekazywaniu wiedzy pracowniczej pełni osoba mentora oraz motywacja pracownika do samokształcenia i rozwoju.

The paper discusses two methods of knowledge management in an organization: coaching and mentoring. The genesis of these methods is presented, as well as its purpose, function principle, implementation stages, and finally its possibilities and advantages in the information service sector. In the paper the role of mentor is emphasized in respect of acquiring and providing the worker's knowledge and, moreover, the role of self-education and personal progress.

#### **Wstęp**

W społeczeństwie informacyjnym coraz większego znaczenia nabiera rozwój pracowników oraz metody zarządzania i przekazywania wiedzy pracowniczej. Pozyskiwanie, opracowywanie i przekazywanie fachowej wiedzy staje się niezwykle ważnym elementem działania wielu organizacji. Umiejętność skutecznego zarządzania wiedzą i rozwojem pracowników staje się szczególnie istotna w sektorze usług informacyjnych, w tym też bibliotekach oraz ośrodkach informacji. W celu skutecznego zarządzania przepływem informacji i rozwojem zawodowym pracowników, definiowanym jako „związany z pracą proces indywidualnego wzrostu, zdobywania umiejętności i rozwoju” [7, s. 262] opracowywane są nowe metody zarządzania, do których zaliczane są m.in. coaching i mentoring.

## **Metoda coachingu**

Termin *coaching* pochodzi z języka angielskiego i oznacza trenowanie. Początkowo służył jako określenie stosunków zachodzących między trenerem a zawodnikiem sportowym. Dopiero od niedawna, bo w latach osiemdziesiątych, zaczął być używany na określenie nowej metody rozwijania umiejętności, wiedzy i osobowości personelu w firmie. Do rozwoju i pełnego zdefiniowania metody doszło w latach dziewięćdziesiątych.

Coaching jest metodą, która ma za zadanie służyć rozwojowi zawodowemu pracowników i dzięki temu lepiej realizować cele organizacji. Z praw psychologii wynika, iż osoba zaangażowana w swoją pracę, której kariera jest umiejętnie rozwijana, a jej rozwój wspierany przez otoczenie, a zwłaszcza kierownictwo, jest bardziej oddana swoim obowiązkom, bardziej twórcza, bardziej zaangażowana. Liczne badania dowiodły, iż dobrze jest aby pracownik w celach realizowanych przez organizację w której pracuje, widział też swoje cele indywidualne, gdyż wówczas lepiej identyfikuje się z firmą. Dzięki coachingowi pracownicy otrzymują pomoc w rozwoju swojej kariery zawodowej, zaś pracodawca cenionego i oddanego zarazem pracownika.

Coaching jest psychologiczną metodą kształcenia i doskonalenia kadr polegającą na poszerzaniu wiedzy, rozwijaniu umiejętności i kształtowaniu postaw pracowników dzięki pracy z trenerem tzw. coachem. W coachingu każdemu pracownikowi zostaje przypisany jeden trener, który przy pomocy różnych technik szkoleniowych próbuje w osobie szkolonej rozwinąć motywację do pracy i chęć działania, aby następnie stworzyć plan jego zawodowego rozwoju i w efekcie dokonać kontroli realizacji zaplanowanych działań. Zdarzają się również odmiany coachingu grupowego.

W coachingu osoba szkolona sama decyduje jakie zamierzenia i w jakim czasie chciała by zrealizować. Coach nie musi być specjalistą z dziedziny, w której specjalizuje się jego klient. Ma jedynie za zadanie pomagać mu w wyłanianiu rozwiązań i budowaniu wewnętrznej siły. Tempo szkolenia dostosowane jest do możliwości i postępów czynionych przez pracownika. Podstawą metody jest wzajemne zaufanie pomiędzy trenerem i osobą szkoloną. Interesujące w tej metodzie jest również to, iż w przeciwieństwie do mentoringu, coaching wymaga aktywności ze strony pracownika, który dzięki pomocy trenera sam kształtuje swój rozwój, jest osobą aktywną, mającą wpływ na metody i zakres przyjętych działań.

W metodzie coachingu, w zależności od podejścia, wyróżnia się od kilku do kilkunastu etapów postępowania. Jedno z nich zostanie przedstawiony poniżej. Składa się z następujących etapów:

1. Stworzenie atmosfery zaufania.
2. Szczegółowa analiza sytuacji.
3. Dobór uczestników treningu.
4. Omówienie bieżących problemów uczestników treningu.
5. Nawiązanie kontaktu psychologicznego z podopiecznymi.
6. Wspólne poszukiwanie rozwiązań bieżących problemów.
7. Dokonanie wstępnej oceny podjętej współpracy.
8. Określenie i wspólne przedyskutowanie kolejnych celów.
9. Przygotowanie planu realizacji wyróżnionych celów.
10. Realizacja przyjętego planu poprzez spotkania treningowe.
11. Wspólne poszukiwanie rozwiązań trudnych sytuacji.
12. Dokonywanie oceny realizacji określonych celów.
13. Stopniowe zwiększanie samodzielności podopiecznego.
14. Zakończenie cyklu coachingu [8].

Przyczyn coraz większej popularności metody coachingu można upatrywać w wypłaszczaniu się struktur organizacyjnych bibliotek oraz w docenianiu znaczenia dokształcania pracowników. Trend ten, zauważalny na całym świecie, dotarł w ostatnich latach również do polskich bibliotek. Jego efektami zaś są coraz częściej prowadzone dla pracowników szkolenia, kursy, konferencje, jak również stosowanie metod treningu personalnego, takie jak m.in. coaching.

### **Metoda mentoringu**

Mentoring jest metodą podnoszenia umiejętności znaną przez człowieka od setek lat. Praktykowany jest chyba we wszystkich zawodach tak długo, jak długo można mówić o relacjach mistrz – uczeń. Jest metodą rozwijania kompetencji zawodowych pracownika dzięki współpracy z tzw. mentorem, czyli doświadczonym specjalistą z danego zakresu, posiadającym doświadczenie zawodowe oraz dużą wiedzę i umiejętność jej przekazywania. Opieka mentora polega na pomaganiu w nabywaniu nowych umiejętności, wiedzy, doświadczenia i kompetencji zawodowych przez mniej doświadczonego pracownika. Mentoring opiera się na relacji mistrz – uczeń i obejmuje: szkolenia,

doradztwo, pomoc w rozwiązaniu konkretnych problemów oraz nieformalne przekazywanie informacji. Mentor zachęca do podejmowania przez protegowanego działań, doradza, pomaga w wykonywaniu nowej pracy, a w późniejszym etapie monitoruje działania samodzielnie wykonane przez osobę uczącą się.

Mentoring wykorzystywany jest najczęściej w celu wdrażania nowych pracowników na nowo objęte stanowisko pracy lub pracowników awansujących. W bibliotekach praktykuje się go w niemal wszystkich działach, zaś szczególnie często w pedagogice bibliotecznej oraz działach opracowania. W przeciwieństwie do metody coachingu mentoring częściej proponuje gotowe rozwiązania, które służą jako wzorzec do naśladowania. Od osoby szkolonej wymaga się przede wszystkim przyswajania nowej wiedzy i umiejętności, w mniejszym zakresie zaś twórczych wizji, pomysłowości czy innowacyjności. Jednakże mentoring umożliwia pracownikowi stały kontakt z mentorem, zaś mentor, poza pomocą merytoryczną i przekazywaniem wiedzy nieformalnej (ukrytej), którą w układzie przełożony-podwładny bardzo trudno jest podwładnemu zdobyć, wspiera swojego podopiecznego radami, wskazówkami, oferuje mu systematyczne wsparcie psychologiczne, jest przewodnikiem, na którego zawsze można liczyć.

### **Mentoring i coaching a organizacja ucząca się**

Coraz więcej firm, w tym szczególnie organizacje związane z zarządzaniem informacją, dążą do modelu organizacji uczącej się. Kładą coraz większy nacisk na procesy uczenia się pracowników oraz całej organizacji. Uczą się pozyskiwać, gromadzić i przetwarzać wiedzę specjalistyczną. Również instytucje zajmujące się informacją, w tym biblioteki dążą do:

- ciągłego i świadomego poszerzania wiedzy oraz umiejętności pracowników i otoczenia biblioteki,
- tworzenia wiedzy grupowej, tj. wykorzystującej efekt synergii wiedzy i umiejętności indywidualnych pracowników biblioteki,
- gromadzenia, przetwarzania i zapewniania dostępu do wiedzy,
- transferu wiedzy,
- efektywnego wykorzystywania gromadzonej wiedzy,
- podnoszenia umiejętności uczenia się,
- stwarzania warunków do rozwoju bibliotekarzy,
- popierania oddolnych inicjatyw, związanych z poszerzaniem wiedzy,
- współpracy z otoczeniem oraz umiejętność przystosowywania do jego zmian,

- ciągłego podnoszenie jakości usług,
- zwiększania sprawności organizacyjnej,
- zwiększania skuteczności działania [10].

Mentoring, coaching oraz inne metody zdobywania oraz przekazywania specjalistycznej wiedzy zawodowej są właśnie metodami charakterystycznymi dla organizacji uczących się oraz dla procesów zarządzania wiedzą. W tym kontekście można powiedzieć, iż „celem coachingu i mentoringu jest pomaganie ludziom i wspieranie ich w indywidualnym uczeniu się po to, by mogli maksymalizować swój potencjał, doskonalić umiejętności, ulepszać działanie i stać się takimi, jakimi chcą się stać” [1].

Mentoring oraz coaching można uznać za element zarządzania talentami, które jest obecne w każdej organizacji uczącej się. Na rysunku 1 przedstawiono model struktury organizacji uczącej się, która wykorzystuje pięć dyscyplin uczenia się, tj. myślenie systemowe, doskonalenie osobiste, modele myślowe, wspólną wizję i zespołowe uczenie się oraz wykorzystuje metody: mentoringu, coachingu i benchmarkingu, czyli metodę polegającą na dążeniu do rozwoju, opartą na usprawnianiu funkcjonowania biblioteki poprzez porównywanie jej z najlepszymi bibliotekami lub innymi, wzorcowymi w danej grupie, organizacjami (tj. osiągającymi dużo lepsze wyniki) i transponowaniu ich najskuteczniejszych rozwiązań do własnej placówki.

### **Możliwości wykorzystania mentoringu i coachingu w sektorze usług informacyjnych**

Zarówno mentoring, jak i coaching są metodami, które z całą skutecznością mogą wykorzystywane być zarówno w bibliotekach, jak i ośrodkach informacji, firmach infobrokerskich oraz innych organizacjach z sektora usług informacyjnych. W chwili obecnej znacznie częściej stosowana jest metoda mentoringu, o której można powiedzieć, iż w różnych odmianach stosowana jest prawie w każdej bibliotece, często w sposób intuicyjny.

Stosunkowo rzadko stosowana w bibliotekach polskich jest metoda coachingu. Poza niewielkimi wzmiankami brak jest w polskiej literaturze opracowań na temat wykorzystania coachingu w bibliotekarstwie i informacji naukowej. Nie ma również specjalistycznych poradników i podręczników, które krok po kroku omawiałyby zasady stosowania tej metody, co jest przypuszczalnie przyczyną niewielkiego spopularyzowania coachingu w sektorze usług informacyjnych. Można jednak przypuszczać, iż zainteresowanie metodami przekazywania wiedzy oraz umiejętności specjalistycznych

będzie rosło. Wskazują na to przeprowadzone w polskich bibliotekach badania. Aż 96 procent ankietowanych dyrektorów oraz przedstawicieli kadry kierowniczej zadeklarowało konieczność szkolenia bibliotekarzy oraz rozwijania ich kompetencji zawodowych, korzystając z profesjonalnych metod zarządzania kadrami.

#### Źródła:

- [1] Parsloe E., Wray M.: Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się. Kraków 2003.
- [2] Oleksyn T.: Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka. Kraków 2006.
- [3] Hargrove R.: Mistrzowski coachingu. Kraków 2006.
- [4] Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Warszawa 2004.
- [5] Luecke R.: Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki. Warszawa 2006.
- [6] Borkowska S. (Red.): Zarządzanie talentami. Warszawa 2005.
- [7] Adamiec M., Kozusznik B.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków 2000.
- [8] Ziębicki B.: Coaching jako metoda treningu personalnego. W: Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości. Pod red. M. Haffera, S. Sudoła. Toruń 1999 s. 511-517.
- [9] Wojciechowska M.: Zarządzanie zmianami w bibliotece. Warszawa 2006.

Rys. 1. Model organizacji uczącej się

Źródło: Parsloe E., Wray M.: Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się. Kraków 2003, s. 30.

