



Piše: Marija Pavić

Pitati ili reći

Mesto gde se sreću i razilaze mentoring i koučing

Koučing polako dobija vrlo značajno mesto u razvoju veština ljudi. Kao i kod drugih popularnih stvari i ovde treba voditi računa da se ne pretera sa upotrebom istog i treba se usmeriti na ono što je najbolje za klijenta tj. sagovornika. Nažalost, dešava se da koučevi koriste koučing i kada to nije najbolji izbor.

Bitno je da osobe koje se bave razvojem, bilo da im je to poziv (npr. konsultanti, koučevi) ili ga koriste samo kao tehniku u upravljanju ljudima (npr. rukovodioci), procene razvojne potrebe druge strane. Na osnovu toga da li osoba ima nekog predznanja ili ulazi u potpuno novu razvojnu oblast, kao i da li želi da unapređuje sebe ili ima neku vrstu otpora, može se odlučiti da li treba koristiti stil koučing ili direktivan pristup u razvoju, odnosno stil mentoring. Ovim bi se sprečio rizik da se koristi pogrešna primena koučinga, kada je jedino ispravno dati savet, informaciju, uputstvo, ili, s druge strane, da se prenošenjem svog iskustva, davanjem saveta i instrukcija prenebregne mogućnost da se

cilj, prevaziđe izazov, donese odluku... Dakle, u mnogo poslovnih i/ili životnih situacija mogu se primeniti i jedan i drugi.

Razlike između mentoringa i koučinga

Najznačajnija razlika između ova dva razvojna pristupa metodološke je prirode. Dok mentor daje inpute i direktivan je, kouč iz svog sagovornika „izvlači“ suštinu pitanjima. I jedan i drugi stil koriste spektar različitih tehnika.

Mentor može davati objašnjenja, npr. od čega se sastoji neka oprema, čemu šta služi, ili pak davati uputstva (usmeno ili u pisanom obliku) kako da se obavi nešto,

period, onda to zovemo „shadowing“. Pored svega navedenog, mentoring može uključivati i davanje zadataka asistiranja u radu mentora, čime mentor daje osobi da mu pomaže, obavljajući jednostavne aktivnosti, a prateći ostale aktivnosti koje obavlja mentor ili pak simulacije u kojima daje osobi da sama obavi ceo zadatak ili njegov deo u „sigurnim“ uslovima, tj. u simuliranoj ili virtualnoj situaciji.

Glavni alat **kouča** je dobro postavljeno pitanje. Pitanja su zapravo nepresušan izvor kojim se angažuje osoba da sama dođe do rešenja. Ta pitanja mogu biti usmerena na to šta osoba želi da postigne, reši, na to koje sve opcije i rešenja postoje, na odabir ključnih koraka za prepoznavanje potencijalnih prepreka, itd. Pored ove, koriste se i mnoge druge tehnike. Jedna od njih je vizualizacija u kojoj kouč pomaže osobi da zamisli ili svoj cilj ili put do cilja i time poveća verovatnoću za realizaciju istog.

Kada sažmemo glavnu razliku, shvatamo da mentor treba da bude osoba koja ima više relevantnog iskustva od osobe koju razvija tj. od učenika kako bi dao značajne informacije, odgovore i savete, dok kouč ne mora da bude iskusniji, već da ima većinu neutralnog slušanja i postavljanja pitanja kojima izvlači odgovore, ideje i plan iz same osobe.

Da bi onaj ko treba nekog da razvija umeo svesno da prepozna granicu između ova dva stila razvijanja ljudi, potrebno je da zna **kriterijum** na osnovu

Glavni alat kouča je dobro postavljeno pitanje. Pitanja su zapravo nepresušan izvor kojim se angažuje osoba da sama dođe do rešenja.

pitanjima i uključivanjem sagovornika tačno pruži ono što je potrebno da bi osoba samostalno postigla svoj cilj.

Koncept koji stoji iza pomenute veštine odabira razvojnog pristupa naziva se *situaciono rukovođenje*, a autor je Ken Blanchard.

Sličnosti između mentoringa i koučinga

Otkud uopšte rizik tj. mogućnost da se ova dva razvojna pristupa pobrkaju ili pogrešno primene? Otud što im je osnovna svrha ista: asistiranje osobi da razvije neku kompetencu, da postigne određeni

davati potrebne „alate“ poput tabela za neku kalkulaciju, davati procedure tj. sled koraka i pravila koja treba da se poštuju u nekoj složenijoj aktivnosti ili savetovati time što daje svoje mišljenje o tome kako može da se prevaziđe neka prepreka ili time što iznosi neko svoje iskustvo (pozitivno ili negativno). Mentor takođe može obučavati sagovornika kako se nešto radi prema pripremljenom programu ili demonstrirati bilo da on sam u tom trenutku obavlja neki zadatak ili pokazuje recimo video klip dok ga osoba posmatra (da bi u sledećem trenutku zaposleni obavljao zadatak, a mentor njega pratio u realizaciji). Ako bi ovakvo posmatranje trajalo duži



koga će odlučiti koji stil da upotrebi: u kojoj meri je osoba umešna i poznavalac oblasti u kojoj nešto treba da postigne, kao i u kojoj meri je motivisana ili pak samouverena da to može samostalno da postigne. Sagledavajući sposobnost ili kompetentnost i posvećenost klijenta tom zadatku ili izazovu, osoba koja razvija može efikasnije i efektivnije da se kreće kroz različite razvojne pristupe. Iza ovoga se krije relativno jednostavno pravilo: kada osobi fali kompetentnost, koristi se direktivniji pristup, dok kada osoba ima u sebi barem osnovno znanje, ali ne ume da samostalno to znanje i primeni, tada osobu treba uključiti i pomoći joj pitanjima da izvuče svoje pasivno znanje na površinu.

Najbolji pokazatelj da je ovo vrlo relevantan kriterijum jeste kad se setimo šta se nama dešavalo u obrnutim situacijama. Kada smo bili entuzijastični početnici u nekom zadatku i neko nas je navodio pitanjima da dođemo do rešenja ili plana kako da nešto uradimo, mi smo bili frustrirani, motivacija nam je padala i na kraju smo se osećali glupo što ne uspevamo da odgovorimo na većinu pitanja. S druge strane, kad

smo imali u sebi potrebne informacije i saznanja, ali možda nismo imali motivaciju za taj zadatak, nerviralo nas je kad bi nam neko pričao kako to treba da uradimo.

Sagledavajući sposobnost ili kompetentnost i posvećenost klijenta tom zadatku ili izazovu, osoba koja razvija može efikasnije i efektivnije da se kreće kroz različite razvojne pristupe. Iza ovoga se krije relativno jednostavno pravilo: kada osobi fali kompetentnost, koristi se direktivniji pristup, dok kada osoba ima u sebi barem osnovno znanje, ali ne ume da samostalno to znanje i primeni, tada osobu treba uključiti i pomoći joj pitanjima da izvuče svoje pasivno znanje na površinu.

Prelaz između dva pristupa

Šta treba da radimo kada je osoba koju treba da razvijamo vrlo nisko i na polju svojih kompetenci i svoje posvećenosti odnosno motivacije? U tim situacijama, da bismo angažovali, pokrenuli osobu mi joj u početku postavljamo pitanja, ali čim primetimo da nije samostalna ili daje pogrešne odgovore i pokazuje da joj nedostaje znanja da bi došla do rešenja, obebeđujemo joj potrebne smernice i savete. Na ovaj način pitanjima uvažavamo osobu i podižemo joj motivaciju, a savetima joj gradimo znanje, veštine i iskustvo.

Bilo da su kompetence niske pa koristimo mentoring, ili da je samopouzdanje ili motivacija niska pa koristimo koučing, ili pak da je nisko i jedno i drugo pa koristimo pitanja sa našim savetima, ključno je da dobijemo

saglasnost sagovornika za taj stil. To nekad radimo i pukim komentarom: „Sada bih te pitala nešto.“ ili „Ako bi ti značilo, ispričala bih ti kako sam ja to rešila u sličnoj situaciji.“ Bitno je da odabir razvojnog pristupa bude jedan od glavnih oslonaca u partnerstvu između mentora i učenika odnosno kouča i učenika. □



Marija Pavić
Direktor i HR konsultant
H.art development center
marija.pavic@hart.rs
www.hart.rs
www.blanchard.rs