

Dr Joanna Kamińska  
Instytut Bibliotekoznawstwa i Informacji Naukowej  
Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach  
[kaminska@us.edu.pl](mailto:kaminska@us.edu.pl)

## **Wykorzystanie mentoringu i coachingu w bibliotece jako uczącej się organizacji**

### ***The use of mentoring and coaching in the library as a learning organization***

*The article presents the features of a library as a learning organization according to the five disciples of Peter M. Senge, with a special consideration of personal mastery and team learning. It discusses two methods that support the processes of organizational and individual learning, i.e. mentoring and coaching, the essence of these two concepts, techniques they involve, as well as the possibilities and conditions of their practical use in libraries.*

### **Wprowadzenie**

Cechą charakterystyczną współczesnego świata stało się stale wzrastające znaczenie informacji i wiedzy. To właśnie takie zasoby, o niematerialnym charakterze, są najważniejszym kapitałem, decydującym o zdolności do przetrwania i rozwoju całych społeczeństw, organizacji czy jednostek. Umiejętność pozyskiwania, przekazywania i kreowania wiedzy oraz informacji stała się czynnikiem determinującym konkurencyjność i skuteczne działanie w zglobalizowanym i nieustannie zmieniającym się otoczeniu.

W ostatnich latach obserwujemy zatem ogromny wzrost zainteresowania różnego typu koncepcjami starającymi się wyjaśnić zasady i mechanizmy rządzące tymi procesami. Wśród koncepcji tych wymienić należy: zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem intelektualnym czy model organizacji uczącej się. Wszystkie one, pomimo dzielących je różnic, koncentrują się na odkrywaniu i rozwijaniu umiejętności permanentnego aktualizowania posiadanych umiejętności i wiedzy przez nieustające kształcenie i uczenie się.

Powyższe zjawiska dotyczą także bezpośrednio bibliotek i to na wielu płaszczyznach. Jako instytucje powołane do gromadzenia, przechowywania

i udostępniania informacji biblioteki stoją przed ogromnym wyzwaniem, jakim są wzrastające oczekiwania społeczeństwa względem świadczonych przez nie usług. Z drugiej strony biblioteki pozostają organizacjami, które nie funkcjonują przecież w oderwaniu od ogólnoswiatowych tendencji i same również muszą podolać wyzwaniom współczesnej gospodarki opartej na wiedzy przez dostosowywanie metod działania do zmieniających się warunków, poszukiwanie nowych form pracy czy reorganizację własnych struktur. Dodatkowym aspektem, jaki powinny wziąć pod uwagę osoby odpowiedzialne za zarządzanie bibliotekami, jest konieczność sprostania także oczekiwaniom pracowników, którzy coraz bardziej kładą nacisk na oczekiwania związane z ich samorealizacją i satysfakcją z wykonywanej pracy.

### **Klient wewnętrzny w bibliotece jako uczącej się organizacji**

Koncepcją, która koncentruje się na pracowniku i jego potrzebach jest marketing wewnętrzny uznający, że podobnie jak klienci zewnętrzni również pracownicy dokonują codziennie wyborów za lub przeciw organizacji. Sytuacja ta dotyczy również bibliotek. Marketing wewnętrzny w bibliotece to system sposobów postępowania i zachowania zorientowany na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Konsekwencją tej zasady w praktyce zarządzania biblioteką jest postrzeganie i traktowanie zarówno potencjalnych – na rynku pracy – jak i już zatrudnionych pracowników jak klientów, których oczekiwania są dla biblioteki równie ważne jak potrzeby jej użytkowników.<sup>1</sup> Uznanie pracowników za najcenniejszy kapitał, jakim dysponuje organizacja jest punktem stycznym spinającym koncepcję marketingu wewnętrznego z koncepcją organizacji uczącej się, która bada i opisuje mechanizmy organizacyjnego uczenia się.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można znaczącą liczbę publikacji dotyczących koncepcji organizacji uczącej się. W odniesieniu do bibliotek również podejmowano próby opisywania tego zjawiska.<sup>2</sup> Samo pojęcie organizacji uczącej się jest rodzajem metafory, która harmonizuje teorie procesów uczenia się z teorią organizacji. Znaczenie zdolności do uczenia się

---

<sup>1</sup> Zob. J. Kamińska: Marketing wewnętrzny w bibliotece. Katowice 2006, s. 14.

<sup>2</sup> Zob.: E. Głowacka: Koncepcja biblioteki jako „uczącej się” organizacji. Zagadnienia Informatyki Naukowej 1999, nr 2, s. 80-87; J. Kamińska: Biblioteka jako organizacja ucząca się. W: Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy. Red. Z. Dacko-Pikiewicz, M. Chmielarska. Dąbrowa Górnicza 2005, s. 133-138.

zyskało na znaczeniu wobec zjawisk zachodzących w burzliwym i stale zmieniającym się otoczeniu współczesnych organizacji, które aby przetrwać muszą dostosowywać się do zmian przez stałe poszukiwanie nowych rozwiązań, korygowanie błędów czy przewidywanie szans i zagrożeń. Stąd pojęcie organizacji uczącej się jako propozycja wytyczająca kierunek i formy działania. Jak zauważają autorzy Eric Parsloe i Monika Wray: „Dziś coraz większa grupa ludzi działających w sektorze publicznym i prywatnym uważa koncepcję organizacji uczącej się za doskonały wzorzec struktury i zachowań organizacji w XXI wieku. Wzorzec ten można uznać za wizjonerski, ale każda organizacja – mała, średnia czy duża – będzie musiała stworzyć własną jego wersję, jeśli chce dobrze funkcjonować.”<sup>3</sup> Postulat ten dotyczy z pewnością także bibliotek.

Istnieje bardzo wiele modeli opisujących organizację uczącą się i jej pożądane cechy. Założenia wspólne dla większości z nich streścić można w następujących podstawowych tezach: uczy się każdy, ludzie uczą się od siebie nawzajem, zmiana jest możliwa dzięki uczeniu się, uczenie się to proces ciągły, który jest inwestycją, a nie kosztem.<sup>4</sup> Autorem jednego z najbardziej znanych opisów organizacji uczącej się oraz jej cech jest Peter M. Senge uchodzący za autorytet w tej dziedzinie. Zaproponował on model oparty na budowaniu organizacji uczącej się przez świadome rozwijanie tzw. pięciu dyscyplin: mistrzostwa osobistego, modelowego myślenia, wspólnej wizji, zespołowego uczenia się oraz myślenia systemowego.<sup>5</sup> Podstawą realizacji powyższych zasad w praktyce jest budowanie kultury organizacyjnej opartej na wspólnocie dążeń, wymianie doświadczeń i wiedzy oraz ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań, stałe doskonalenie i rozwijanie posiadanych zdolności i umiejętności. Jak potwierdzają liczne badania i praktyka współczesnych organizacji sukces osiągają te instytucje, które uczą się reagować na zmiany zachodzące wokół nich. Przed takim wyzwaniem niewątpliwie stają także biblioteki. Konieczność dostosowywania się do wzrastających wymagań otoczenia jest faktem. Otwarte pozostaje natomiast pytanie o metody i formy

---

<sup>3</sup> E. Parsloe, M. Wray: Trener i mentor – udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się. Kraków 2008, s. 29.

<sup>4</sup> Zob. J. Batorski: Organizacja efektywnie ucząca się. Dąbrowa Górnicza 2002, s. 30.

<sup>5</sup> Zob. P. M. Senge i in.: Piąta dyscyplina: materiały dla praktyka: jak budować organizację uczącą się. Kraków 2002, s. 19-20.

realizacji tego ambitnego celu. W środowisku bibliotekarzy toczy się ożywiona dyskusja, która koncentruje się najczęściej na poszukiwaniu nowych form udostępniania zbiorów. Ogromnym zainteresowaniem cieszą się projekty takie jak biblioteki cyfrowe czy ruch Open Access. Jednak już opierając się jedynie na tych działaniach widać wyraźnie, że wymagają one od bibliotekarzy zmiany postaw, poszukiwania nowych form pracy, a przede wszystkim nieustającego rozwoju posiadanej wiedzy i umiejętności. Kwestią kluczową staje się zatem wypracowanie skutecznych metod ponoszenia i uzupełniania kwalifikacji, umożliwienie uczenia się i rozwoju. Bibliotekarze jako grupa zawodowa chętnie uczestniczą w szkoleniach czy kursach. Problemem pozostają natomiast niezbędne do tego środki finansowe czy trudności związane z wyborem tematyki szkoleń, oceny ich efektywności, a także zapewnienie możliwości uczestnictwa pracownikom biblioteki poprzez reorganizację form i czasu pracy. Często wybierane są kursy czy szkolenia skierowane na rozwiązywanie określonych problemów. Niejednokrotnie pomijane czy niedoceniane są szkolenia czy spotkania, które koncentrują się raczej na rozwijaniu takich aspektów jak przytoczone za Peterem M. Senge modele myślowe, budowanie wspólnej wizji, zespołowe uczenie się, mistrzostwo osobiste czy myślenie systemowe, bez których niemożliwe staje przeobrazenie biblioteki w organizację uczącą się. Modele myślenia to zakorzenione głęboko w naszych umysłach widzenie świata, które powinniśmy nauczyć się kwestionować po to, aby rozpoznawać działania rutynowe i stereotypowe, gdyż powodują one, że przestajemy myśleć (a co za tym idzie – działać) nowatorsko, nie dostrzegamy wielowariantowości zjawisk i możliwych reakcji. W bibliotekach często przejawia się to ogólnym zniechęceniem pracowników, którzy swoją postawę usprawiedliwiają niemocą wynikającą z braku środków czy niemożności zmiany postaw i przyzwyczajzeń. Skutkiem takiego zachowania jest utrzymywanie status quo, które nikogo nie zadowala i w ten sposób zamyka się błędne koło. Obok przełamywania tych barier istotne jest również całościowe postrzeganie spraw czy problemów, zauważanie ich wzajemnych powiązań, co winno przejawiać się w postrzeganiu biblioteki jako całości, systemu złożonego z wielu współpracujących elementów, które jedynie razem są w stanie osiągnąć efekt synergii. Ogromnie ważne staje się wobec tego uświadamianie bibliotekarzom istoty tych zjawisk, w czym

pomocne może okazać się upowszechnianie pojęcia klienta wewnętrznego, jakim w procesie tworzenia usług bibliotecznych jest każdy pracownik. Klient wewnętrzny to osoba, która otrzymuje część pracy wykonanej przez kogoś innego, aby wzbogacić ją o własny wkład i następnie przekazać kolejnej osobie. Takie postrzeganie łańcucha wzajemnych zależności i powiązań upowszechnia myślenie kategoriami systemowymi i pomaga w budowaniu relacji między bibliotekarzami, którzy dzięki temu dostrzegają wewnętrzne zależności i związki. Równie ważne staje się budowanie wspólnej wizji biblioteki, która zjednoczy bibliotekarzy wokół wytyczonego celu. Aby wypracować rozwiązania, które będą opierać się na zaangażowaniu wszystkich pracowników, ważna jest wymiana myśli i poglądów, dokonywanie ustaleń opartych na kompromisie i wspólnie osiągniętym porozumieniu. Z punktu widzenia konieczności rozwoju i doskonalenia bardzo istotne jest także mistrzostwo osobiste, czyli nieustanne dążenie do rozwijania swojej wiedzy i umiejętności oraz zespołowe uczenie się pojmowane jako wypracowywanie w grupie sposobów wzajemnego uczenia się i przekazywania sobie wiedzy. Metodami, które mogą okazać się szczególnie pomocne w realizowaniu koncepcji uczącej się organizacji w bibliotece są mentoring i coaching.

### **Mentoring i coaching w procesach uczenia się**

Niektórzy badacze uważają, że w budowaniu organizacji uczącej się oprócz wskazywanych przez Petera M. Senge pięciu dyscyplin niezbędne jest wykorzystanie jeszcze dodatkowych procesów: mentoringu i coachingu. Wspomniani już Eric Parsloe i Monika Wray definiując znaczenie tych działań w ramach organizacji uczącej się wskazują, że: „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.”<sup>6</sup> Uczenie się dla większości ludzi nie jest rzeczą łatwą, każdy z nas ma pewne preferencje co do sposobów przyswajania sobie nowej wiedzy. Istotne staje się rozpoznanie indywidualnego stylu uczenia się, który dzięki wyborowi optymalnej metody nauki pozwoli osiągać satysfakcjonujące rezultaty.

---

<sup>6</sup> Zob. E. Parsloe, M. Wray: Trener i mentor..., s. 33.

Najważniejszą rolą mentora i trenera (coach'a) jest pomoc uczestnikom organizacji w doborze odpowiedniego sposobu uczenia się oraz monitorowanie i wspomaganie tego skomplikowanego procesu.

Co zatem jest istotą tych koncepcji i jakie są ich źródła?

Termin *mentor* wywodzi się od imienia postaci z mitologii greckiej, przyjaciela Odyseusza, jego mądrego i godnego zaufania doradcy, któremu wyruszając pod Troję powierzył opiekę nad rodziną, a przede wszystkim wychowanie i nauczanie syna Telemacha.<sup>7</sup> Potocznie używamy określenia mentor na wskazanie osoby, która wywarła duży wpływ na nasz rozwój lub którą uważamy za wzór do naśladowania. Z czasem pojęcie to przeniknęło do biznesu i polityki, a mianem mentoringu zaczęto określać zindywidualizowany proces uczenia się zachodzący w relacji mistrz – uczeń. W literaturze nie ma zgody co do definicji mentoringu, poszczególni autorzy akcentują różne aspekty tej koncepcji. Według Davida Clutterbucka „Mentor to człowiek doświadczony, który chce podzielić się swoją wiedzą z kimś o doświadczeniu skromniejszym, w relacji charakteryzującej się wzajemnym zaufaniem.”<sup>8</sup> Inną definicję mentora podaje Gordon Shea. Twierdzi on, że „Mentorzy to ludzie, którzy poprzez własną pracę i działanie pomagają innym wykorzystać ich własny potencjał”<sup>9</sup>. Z kolei David Megginson zwraca uwagę na możliwości wykorzystania mentoringu w zarządzaniu: „Mentoring jest niezwykle ważną pomocą w rozwijaniu umiejętności personelu. Wymaga patrzenia w przyszłość i zauważania tkwiących w niej możliwości. Potrzeba takiego zaufania, jakiego brakuje w tradycyjnym zarządzaniu, gdzie liczy się przede wszystkim dyscyplina i wyniki.”<sup>10</sup> Powyższe definicje w dużym stopniu przenikają się i są wobec siebie komplementarne. W każdej z nich przejawiają się pojęcia takie jak wsparcie, pomoc, wskazywanie drogi. Można przyjąć, że mentoring w organizacji to partnerska, przebiegająca często poza zależnościami służbowymi, relacja między mistrzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Jej celem jest pomoc w dokonaniu postępów nie tylko w nauce, ale także myśleniu, działaniu i wynikach osiągniętych w pracy. Podstawą tej relacji jest zaufanie, jakim uczeń obdarza mistrza, którego

---

<sup>7</sup> Zob. *Encyklopedia popularna PWN*. Warszawa 1996, s. 501.

<sup>8</sup> E. Parsloe, M. Wray: *Trener i mentor...*, s. 78.

<sup>9</sup> Tamże, s. 79.

<sup>10</sup> Tamże, s. 78.

zadaniem jest inspirowanie i stymulowanie rozwoju ucznia. Dzięki temu uczeń lepiej poznaje siebie, rozwija własną samoświadomość i jest gotowy na podejmowanie nowych wyzwań. Mentoring jest zatem procesem, który stymuluje i wspiera uczenie się, a jego istotnymi elementami są także doradztwo oraz ewaluacja wyników i planowanie dalszego rozwoju.

Rosnące zainteresowanie mentoringiem jako metodą doskonalenia i wspierania procesów uczenia się spowodowało, że obecnie mamy do czynienia z trzema typami mentoringu:<sup>11</sup>

- mentoring korporacyjny – ma miejsce w organizacjach, kiedy mentor pełni rolę doradcy, przewodnika na różnych etapach kariery zawodowej;
- mentoring branżowy – mentor jest osobą powołaną przez organizacje zawodowe do przeprowadzenia kandydatów przez programy szkoleniowe niezbędne do uzyskania kwalifikacji;
- mentoring społeczny – wsparcie i doradztwo dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej, potrzebujących wskazówek, jak rozwiązać problemy i wydobyć się z niekorzystnego położenia.

Z punktu widzenia budowania organizacji uczącej się szczególnego znaczenia nabiera wykorzystanie mentoringu korporacyjnego. Bywa on nieco odmiennie interpretowany i traktowany w Europie niż w Stanach Zjednoczonych. W tradycji amerykańskiej mentor to osoba starsza, dysponująca większą władzą i wpływami, często bezpośredni przełożony. Uczeń pełni w tym układzie rolę „protegowanego”, którego mistrz prowadzi przez kolejne etapy kariery zawodowej. W Europie silnie akcentuje się oddzielenie relacji służbowych od mentoringu. Podstawą jest wiedza posiadana przez mentora, nie władza. Stąd najczęściej w koncepcji europejskiej mentoringu główny nacisk kładziony jest na naukę i rozwój, nie wymierne korzyści w postaci awansu i wypromowania podopiecznego. Takie podejście uzasadniane jest tym, że lepsze wyniki i otwartość we wzajemnych kontaktach są możliwe jedynie wówczas gdy nie są one oparte na zależnościach służbowych i nie mają bezpośredniego przełożenia na zarobki czy status w organizacji.

---

<sup>11</sup> Zob. tamże, s. 80-81.

Mentoring jest metodą, która może zostać wykorzystana w doskonaleniu każdej organizacji, a więc także w bibliotece. Aby tak się stało powinien on przebiegać według sformalizowanych zasad, które można zawrzeć w kilku podstawowych fazach tego procesu.<sup>12</sup> Faza I polega na budowaniu kontaktu i sprawdzaniu czy obie strony, mentor i uczeń, będą mogli razem pracować, co uzależnione jest od wielu złożonych czynników (wzajemny szacunek i akceptacja, zgodność celów, wartości czy reprezentowanych poglądów). Jeśli między stronami występują pewne różnice zdań, to istotą tego etapu jest wzajemne dopasowanie i zrozumienie, które sprzyja procesom uczenia się. Faza II polega na wyznaczeniu sobie wspólnego celu, uściśleniu oczekiwań, często na tym etapie wypracowuje się także zasady reagowania na sytuacje problemowe, co jest konieczne w podtrzymywaniu każdej długoterminowej relacji. Najistotniejszy etap to faza III, kiedy obie strony budują wzajemne relacje w trakcie cyklicznych spotkań, kiedy mogą swobodnie wymieniać myśli, zgłębiać określone problemy i wzajemnie się uczyć w poszukiwaniu nowych rozwiązań oraz dążeniu do wspólnie wyznaczonych celów. Kolejną, IV fazą, która nieuchronnie nadchodzi w każdym procesie mentoringowym jest zakończenie, kiedy ustalone cele zostaną osiągnięte, a uczeń dzięki wsparciu mentora, zyska wystarczającą pewność siebie i samodzielność. Sztuczne przedłużanie relacji, zwłaszcza ze strony mentora, może prowadzić do niezdrowej zależności. Aby tego uniknąć należy już wcześniej zaplanować ten etap tak, aby po jego osiągnięciu obie strony zachowały pozytywne wrażenie, czemu sprzyja zawsze wspólne podsumowanie i radość z osiągniętego rezultatu. Niekiedy możemy mieć także do czynienia z fazą V, kiedy wzajemne stosunki nabierają bardziej nieformalnego, przyjacielskiego charakteru, a obie strony zwracają się do siebie z prośbą o opinię czy konsultację.

Pozornie mentoring wydaje się prostą metodą. Wymaga jednak od obu stron zaangażowania i systematyczności. Zadaniem organizacji jako pracodawcy jest natomiast stworzenie odpowiednich warunków oraz czuwanie nad przebiegiem procesu mentoringu i poddawanie jego wyników ewaluacji.

---

<sup>12</sup> Zob. D. Megginson i in.: *Mentoring w działaniu*. Poznań 2008, s. 33-35.



Wśród warunków skutecznego mentoringu wymienia się następujące czynniki:<sup>13</sup>

- dobrowolność – żadna ze stron nie powinna czuć się przymuszona do wzięcia udziału w procesie mentoringu, dobrowolność tej relacji jest jednym z podstawowych warunków jego skuteczności;
- dopasowanie – wzajemne zrozumienie i akceptacja to czynniki, bez których trudno zbudować odpowiednią relację mistrz – uczeń, jeśli stronom z jakiegoś powodu nie uda się takiej relacji zbudować, warto rozstać się bez dociekania przyczyn i winy;
- ustalanie harmonogramu spotkań według potrzeb i oczekiwań ucznia, bo to dla niego tworzona jest relacja mentoringowa;
- stała analiza, ewaluacja postępów – bieżąca kontrola osiągniętych rezultatów pozwala na szybkie wskazywanie ewentualnych problemów do rozwiązania;
- jasno sprecyzowane zasady – zwłaszcza co do granic relacji mentoringowej, ale także przestrzeganie norm etycznych, takich jak wzajemny szacunek, zachowanie poufności, niewykorzystywanie przewagi czy słabości partnera.

Jak podkreślają znawcy mentoringu, m.in. David Megginson: „Jedną z cech mentoringu [...] jest wspieranie w dokonywaniu istotnych zmian. Rola mentora polega na pomocy uczniowi w uchwyceniu szerszego znaczenia tego, co się aktualnie dzieje, a co na pierwszy rzut oka może się wydawać nieistotne.”<sup>14</sup> Takie ujęcie mentoringu zwraca uwagę na fakt, iż uczenie się jest procesem długofalowym i jego efekty są niejednokrotnie odsunięte w czasie.

Obok mentoringu inną formą doskonalenia, która dzięki osiągniętych przy jej pomocy rezultatom, coraz bardziej zyskuje za popularności jest coaching. Samo słowo *coach* pochodzi od nazwy węgierskiego miasteczka Kòcs, gdzie w XVI wieku skonstruowano pierwszy wóz i z czasem woźnice, którzy zajmowali się przewożeniem ludzi zaczęli określać swoje zajęcie jako *coaching*. Wkrótce jednak zaczęto tym terminem opisywać pracę nauczycieli, którzy przygotowywali dzieci i młodzież do egzaminów. Początkowo słowo *coach* zyskało popularność w sporcie, gdzie trenerzy, często niezwiązani

---

<sup>13</sup> Zob. tamże, s. 48-51.

<sup>14</sup> Tamże, s. 17-18.

wcześniej z dyscypliną sportową, której uczyli, zaczęli odnosić ze swoimi podopiecznymi znaczące sukcesy. Spowodowało to zainteresowanie biznesu tą formą doskonalenia i zaowocowało nawet powstaniem w 1992 roku Coach University. Obecnie, jak dowodzą badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych, coaching jest wykorzystywany przez 79% firm.<sup>15</sup>

Pojęcia coachingu i mentoringu często potocznie używane są zamiennie, ale w literaturze przedmiotu odnaleźć można wskazania świadczące o konieczności wyraźnego ich rozróżnienia, mimo że obie metody dotyczą podobnego obszaru problemowego. Jak zauważają Eric Parsloe i Monika Wray: „Zarówno coaching, jak i mentoring to procesy, których zadaniem jest umożliwianie, stymulowanie i wspieranie nauki. Różnica między nimi dotyczy kontekstu, czyli okoliczności, w jakich się po nie sięga, odpowiedzialności trenera lub mentora i rodzaju relacji między nim a uczącym się.”<sup>16</sup> Istotą mentoringu jest relacja długoterminowa oparta na doradztwie i konsultacjach, natomiast coaching jest raczej skoncentrowany na rozwiązaniu określonego problemu w krótszej perspektywie czasowej, nie przez doradztwo, ale jedynie odkrycie potencjału ucznia i wskazanie mu jego możliwości. Robert Hargrove definiuje coaching następująco: „Mistrzowski coaching to rozwijanie zdolności zmieniania ludzi, organizacji, w których pracują oraz środowiska, w którym żyją. Wpływając na ich wyobraźnię i wyznawane wartości, pomaga w ponownym określeniu – w zgodzie z celami, do których dążą – ich postaw, sposobu myślenia i działania.”<sup>17</sup> W coachingu, w przeciwieństwie do mentoringu opierającego się raczej na udzielaniu rad i wskazówek, chodzi o pomoc w odnalezieniu własnych rozwiązań. Trener, który niejednokrotnie pochodzi spoza organizacji, poprzez rozmowy z podopiecznym inspiruje go i wskazuje możliwe kierunki działań. Wymaga to oczywiście posiadania szeregu umiejętności, znajomości złożoności procesu uczenia się, technik przekazywania wiedzy oraz rozpoznawania potrzeb szkoleniowych. Znajomość technik coachingu jest szczególnie istotna w przypadku osób na stanowiskach kierowniczych, gdyż powinny one pełnić funkcję trenera wobec swoich podwładnych. Przywoływani już autorzy Eric Parsloe i Monika Wray

---

<sup>15</sup> Zob. A. Vickers, S. Bavister: *Coaching*. Gliwice 2007, s. 30-31; zob. też J. Starr: *Coaching*. Warszawa 2005, s. 10-12.

<sup>16</sup> E. Parsloe, M. Wray: *Trener i mentor...*, s. 81.

<sup>17</sup> R. Hargrove: *Mistrzowski coaching*. Kraków 2006, s. 23.

wskazują, że: „Ustawiczny coaching rozwijający umiejętności i poszerzający wiedzę jest dziś dla każdego menedżera podstawowym narzędziem pracy. Przy dzisiejszej tendencji do ograniczania kosztów osobowych wysyłanie personelu na szkolenia staje się coraz trudniejsze – a przy tym, tego rodzaju jednorazowe akcje rzadko wywołują trwałe zmiany w zachowaniu i w dłuższej perspektywie są nieskuteczne.”<sup>18</sup> Powyższe stwierdzenie wydaje się idealnie pasować także do bibliotek. Pomimo wielu ofert edukacyjnych dla bibliotekarzy niezmiernie rzadko prowadzi się w bibliotekach systematyczne badania efektywności szkoleń. Można zatem przypuszczać, że podobnie jak w innych organizacjach również w bibliotekach mamy do czynienia z potwierdzoną badaniami sytuacją kiedy, przeciętnie zaledwie 10-20% wiedzy i umiejętności uzyskanych podczas szkoleń przenosi się do miejsca pracy.<sup>19</sup> Winą za taki stan rzeczy obarcza się najczęściej przestarzałe, zunifikowane metody nauczania. Odpowiedzią na ten problem może się stać wykorzystanie mentoringu i coachingu, które kładą szczególny nacisk na zindywidualizowanie procesów uczenia się przez rozpoznanie potrzeb i stylów uczenia się jednostek.

## **Podsumowanie**

Zarówno coaching jak i mentoring to metody stosunkowo nowe i słabo jeszcze rozpoznane przez bibliotekarzy. Wobec konieczności poszukiwania nowego modelu biblioteki jako uczącej się organizacji konieczne staje się jednak wypracowanie i zastosowanie takich form doskonalenia i rozwoju, które pozwolą tym instytucjom sprostać wymaganiom jakie stawia przed nimi współczesne społeczeństwo. Przedstawione w niniejszym tekście podstawy teoretyczne obu tych procesów z pewnością nie wyczerpują złożoności tematu. Użyteczność modeli teoretycznych polega jednak na tym, że pozwala dostrzec zależności między ideą a działaniami praktycznymi oraz pomaga wskazać punkty odniesienia przy wdrożeniu ich w życie. Siłą obu tych koncepcji jest zwrócenie szczególnej uwagi na konieczność indywidualnego podejścia do procesów uczenia się. Powrót do znanej z minionych epok relacji uczeń – mentor/trener może okazać się szczególnie celny w dzisiejszych czasach. Co szczególnie istotne obie metody nie wymagają dużych nakładów finansowych

---

<sup>18</sup> E. Parsloe, M. Wray: Trener i mentor..., s. 60.

<sup>19</sup> Zob. tamże, s. 46.

i mogą zostać zastosowane w każdej organizacji, która pragnie rozwijać się i dążyć do stałego podnoszenia poziomu wiedzy organizacyjnej oraz wiedzy swoich pracowników.

**Bibliografia:**

1. Batorski J.: Organizacja efektywnie ucząca się. Dąbrowa Górnicza 2002.
2. *Encyklopedia popularna PWN*. Warszawa 1996.
3. Głowacka E.: Koncepcja biblioteki jako „uczącej się” organizacji. *Zagadnienia Informacji Naukowej* 1999, nr 2, s. 80-87.
4. Hargrove R.: *Mistrzowski coaching*. Kraków 2006.
5. Kamińska J.: Biblioteka jako organizacja ucząca się. W: *Rola biblioteki naukowej w tworzeniu społeczeństwa wiedzy*. Red. Z. Dacko-Pikiewicz, M. Chmielarska. Dąbrowa Górnicza 2005, s. 133-138.
6. Kamińska J.: *Marketing wewnętrzny w bibliotece*. Katowice 2006.
7. Megginson D. i in.: *Mentoring w działaniu*. Poznań 2008.
8. Parsloe E., Wray M.: *Trener i mentor – udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków 2008.
9. Senge P. M. i in.: *Piąta dyscyplina: materiały dla praktyka: jak budować organizację uczącą się*. Kraków 2002.
10. Starr J.: *Coaching*. Warszawa 2005.
11. Vickers A., Bavister S.: *Coaching*. Gliwice 2007.