

Coaching vs Mentoring: Ποια η Διαφορά;

Συνεργατική Εργασία του Τμήματος Τμήμα Φιλολογίας, Παιδαγωγικής και Ψυχολογίας

~ Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών ~

Αθήνα, 14/11/2016

Καθηγήτρια: κ. Δέσποινα Σιδηροπούλου - Δημακάκου

Μάθημα: «Ο Επαγγελματικός Προσανατολισμός σε Διάφορα Πλαίσια»

ΠΜΣ: Επαγγελματική Συμβουλευτική και Προσανατολισμός (2016 – 2018)

Φοιτητές/ριες:

- | | | |
|-------------------------|-----------------------|------------------------|
| • Καρασαρίδου Αναστασία | • Λιτού Ζωή | • Παφιώλη Μαρία |
| • Κουλούρης Αναστάσιος | • Μελεχέ Παρασκευή | • Σάμπρι Ράμι Στέφανος |
| • Κούρτης Ιωάννης | • Μπάκου Βασιλική | • Σαρτζετάκη Χρυσάνθη |
| • Λέτση Αντζελα | • Παναγιώτου Νικόλαος | |
-

Coaching

Στην καθημερινή μας ζωή ακούμε συνεχώς τους όρους *coaching* και *mentoring*, χρησιμοποιώντας τους συχνά σαν έννοιες με ταυτόσημη σημασία. Είναι όμως αυτοί οι δύο όροι ταυτόσημοι; Αναντίρρητα, υπάρχει μια σχετική συνάφεια μεταξύ αυτών των δύο όρων και συχνά οι σημασίες τους στη καθημερινότητά μας αλληλοδιαπλέκονται, παρόλα αυτά πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι υπάρχουν ποιοτικές διαφορές μεταξύ τους, οι οποίες και καθιστούν τις έννοιες αυτές αυτοτελείς. Τόσο το *coaching* όσο και το *mentoring* είναι διαδικασίες που επιτρέπουν σε μεμονωμένα άτομα ή εταιρικούς πελάτες να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες και προοπτικές τους. Ας προσπαθήσουμε όμως σε πρώτο στάδιο να δώσουμε το περιεχόμενό τους.

Η έννοια του *coaching* είναι ένας σχετικά καινούριος όρος για τα Ελληνικά

δεδομένα, ο οποίος ξεκίνησε στην Αμερική και κέρδισε πολύ γρήγορα έδαφος. Αυτό διότι ανταποκρίθηκε σε μία κοινωνία σχετικά οικεία με την ψυχοθεραπεία καθώς και με τον αθλητισμό όπου εκεί συναντάμε για πρώτη φορά και τον όρο αυτό. Εν συνεχεία ο όρος αυτός μεταφέρθηκε και στον επαγγελματικό στίβο.

Από τη μία πλευρά το *coaching*, ή προπόνηση, σύμφωνα με τον Timothy Galway (2009) είναι «η τέχνη του να διευκολύνεις την απόδοση στη μάθηση και την ανάπτυξη ενός άλλου ατόμου». Πιο συγκεκριμένα, η προπόνηση είναι μια μορφή ανάπτυξης στην οποία ένα άτομο που ονομάζεται προπονητής υποστηρίζει ένα μαθητή-πελάτη για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου προσωπικού ή επαγγελματικού στόχου, παρέχοντας κατάρτιση, συμβουλές και καθοδήγηση. Σύμφωνα με τον Χαράλαμπο Πετρά (2015), ο *coach* μέσω της ενθάρρυνσης στον πελάτη – *coachee*- εστιάζει στο παρόν και το μέλλον και θέτουν βήματα μαζί, με τα

οποία θα φέρουν τον πελάτη πιο κοντά στο να πετύχει τους στόχους και τα όνειρά του. Το coaching δεν εστιάζει στο πρόβλημα αλλά στην επίλυση. Στον επιχειρηματικό κόσμο, αν και είναι δύσκολη η απόδοση του όρου coaching στα ελληνικά, μπορεί να θεωρηθεί ως τη διαδικασία που αφορά στην επαγγελματική υποστήριξη και καθοδήγηση, η οποία επικεντρώνεται στο ίδιο το άτομο με στόχο την ενδυνάμωσή του, παράλληλα με την ανάπτυξη ικανοτήτων προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα και στις ανάγκες που υπαγορεύει η θέση του σε μία επιχείρηση.

Επίσης, υπάρχει η προσέγγιση του όρου coaching ως αυτή της «επαγγελματικής καθοδήγησης» που παρέχεται στα στελέχη, τα οποία εισάγονται σε ένα τέτοιο πρόγραμμα. Πιο συγκεκριμένα, ορίζεται ως η διαδικασία ανάπτυξης ικανοτήτων και απόκτησης γνώσεων με στόχο την ικανοποίηση επιχειρησιακών αναγκών αλλά και την ενδυνάμωση του ατόμου. Με την βοήθεια του coach το στέλεχος μαθαίνει να κατανοεί τις

δυνατότητές του και να είναι σε θέση πλέον να προσδιορίζει ξεκάθαρα τους στόχους του, καθώς και τον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο θα τους πετύχει. Ο coach λειτουργεί ως πρότυπο. Ουσιαστικά, το coaching συμβάλει στην προσωπική ανάπτυξη του στελέχους και την επαγγελματική υποστήριξη για να αντιμετωπίσει με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τις καινούργιες ανάγκες που προκύπτουν, όπως επίσης και τις αντίστοιχες προκλήσεις. Η καθοδήγηση για την ανακάλυψη δυνατοτήτων, για την ενδυνάμωση και εξέλιξή τους, και σε πολλές περιπτώσεις για μία ουσιαστική επίγνωση του «εγώ», προσδιορίζονται εκ νέου πάνω σε μία καινούργια βάση.

Το Coaching είναι πλέον απαραίτητο στον κόσμο των επιχειρήσεων, οι ηγέτες των οποίων αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να προχωρήσουν προς τη σωστή κατεύθυνση χωρίς να «προπονήσουν» τα στελέχη τους με τρόπο που να μπορούν να αντεπεξέρχονται στις χωρίς προηγούμενο αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Mentoring

Η έννοια του mentoring προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη “μέντορας”, η οποία σήμαινε δάσκαλος, καθοδηγητής.

Η λέξη σχετίζεται τον χαρακτήρα του ομηρικού έπους Μέντορας (Μέντωρ), τον οποίο ο Όμηρος περιγράφει ως «σοφό και έμπιστο σύμβουλο», που επωμίστηκε την ανατροφή του υιού του Οδυσσέα, Τηλέμαχου.

Ο Μέντορας ήταν ταυτόχρονα πρότυπο, καθοδηγητής και προστάτης.

Από την άλλη πλευρά, το mentoring είναι πιο αφηρημένη έννοια. Είναι μια εμπειρική σχέση που χτίζεται μέσω της ενδυνάμωσης που δίνει ένα άτομο σε ένα άλλο με την ανταλλαγή της σοφίας του και των γνώσεών του (Kenworthy, 2015). Σύμφωνα με τον Glenn (2006) ο μέντορας λειτουργεί με ένα άτομο για να το βοηθήσει να εντοπίσουν μαζί τομείς προς βελτίωση και να αναπτύξουν

θετικές προσεγγίσεις που αφορούν επαγγελματικά θέματα αλλαγής και εξέλιξης. Ο όρος mentoring από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στη διαδικασία μεταβίβασης γνώσης και εμπειρίας από τον mentor, με στόχο να γίνει κοινωνός της γνώσης αυτής για τη διαχείριση των προκλήσεων και των διαφορών ζητημάτων που είναι συνυφασμένα με την εργασιακή του θέση και υπαγορεύονται από το αντικείμενο απασχόλησης. Ο mentor λειτουργεί ουσιαστικά ως πρότυπο για το άτομο, επιδεικνύοντας θετικές προσδοκίες και εμπιστοσύνη στις ικανότητες του τελευταίου να τα καταφέρει και ενθαρρύνοντάς το. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, μέντορας μπορεί να είναι ο ίδιος ο επιχειρηματίας ή ένας εργαζόμενος, ο οποίος είναι έτοιμος για συνταξιοδότηση και γνωρίζει άψογα τη φιλοσοφία και τις δραστηριότητες της επιχείρησης και στόχος είναι η υποστήριξη νέων εργαζομένων και έτσι εξασφαλίζεται, η προσαρμογή τους, η ανάπτυξη των ιδίων αλλά και της επιχείρησης, ενώ παράλληλα αποκτούν τις απαραίτητες δεξιότητες. Σε αντίθεση με το coaching, ο άμεσος προϊστάμενος (direct manager) του ατόμου δεν έχει άμεση επαφή με τον mentor και δεν εμπλέκεται ενεργά στη διαδικασία, με στόχο να διασφαλιστεί το κλίμα εμπιστοσύνης και εχεμύθειας που αναπτύσσεται με τον mentee, ενισχύοντας τον τελευταίο να θέσει και, μέσω ενδοσκόπησης, να αναζητήσει και να βρει τις δικές του λύσεις στα ζητήματα που τον απασχολούν.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το περιεχόμενο του όρου “mentor”, εξαρτάται απόλυτα από το ίδιο το περιβάλλον από το

οποίο αναδύεται, με άμεση συνέπεια την ασαφή και πολλές φορές αντιφατική χρήση της έννοιας αυτής. Η έννοια αυτή λοιπόν, αναφέρεται σε σχέσεις μεταξύ ατόμων και μάλιστα πολλές φορές μεταξύ δύο ισότιμων ατόμων, όπου κύριο γνώρισμά τους αποτελεί τόσο η εθελοντική πρωτοβουλία, όσο και ο αμοιβαίος σεβασμός και εμπιστοσύνη. Επιπλέον, θα πρέπει να τονιστεί, ότι οι εν λόγω σχέσεις σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν σχέσεις που βασίζονται στην ιεραρχική κατάταξη των μελών τους εντός κάποιου επίσημου οργανισμού, αλλά ούτε και αποτελούν σχέσεις που βασίζονται στην άμεση, απευθείας και καθημερινή επίβλεψη. Αντίθετα, βασικό κίνητρο για την σύναψη σχέσεων αυτού του τύπου, αποτελεί αφενός μεν η διευκόλυνση κάποιου (συνήθως ηλικιακά νεότερου) εκπαιδευόμενου, ώστε να σχεδιάσει ένα πλάνο εφαρμογής για την ανάπτυξη ορισμένων ικανοτήτων του, διαμέσου της μετάδοσης γνώσης και εμπειρίας συνήθως από κάποιον ηλικιακά γηραιότερο, αφετέρου δε να παρασχεθούν υπηρεσίες υποστήριξης, προκειμένου ο πρώτος να μπορέσει να αντεπεξέλθει επαρκώς στα καθήκοντά του. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι ο “mentor” επικεντρώνεται αποκλειστικά στη μελλοντική πορεία του εκπαιδευόμενου και αποτελεί μια μακρόχρονη διαδικασία.

Coaching vs Mentoring

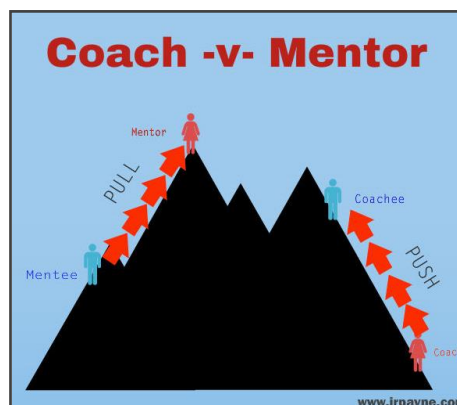
Οι δύο αυτές έννοιες αλληλοσυνδέονται, καθότι το mentoring αποτελεί την καθοδήγηση και επαγρύπνηση από τον mentor για τον ευρύτερο στόχο επαγγελματικής σταδιοδρομίας του mentee, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων τακτικών και στάσεων ζωής για την επίτευξή του και το coaching με τη σειρά του φροντίζει με την τήρηση συγκεκριμένων τεχνικών και με την παράλληλη επιτήρηση από τον coach για την περάτωση του ευρύτερου στόχου που έχει ήδη θέσει το άτομο με τον mentor του.

Αν και οι δύο όροι συχνά συγχέονται, το coaching και το mentoring διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Θα μπορούσε κανείς να καθορίσει τρία κύρια χαρακτηριστικά στα οποία, αυτές οι δύο διαδικασίες, διαφέρουν. Το πρώτο χαρακτηριστικό στο οποίο διαφέρουν είναι η προέλευση καθώς ο coach είναι ένας επαγγελματίας που προέρχεται κυρίως εκτός της εταιρείας και έχει λάβει σαφώς εξειδικευμένη εκπαίδευση για να καθοδηγεί τα στελέχη με τα οποία συνεργάζεται. Ο μέντορας από την άλλη, συνήθως είναι κάποιο ανώτερο στέλεχος της εταιρείας με αρκετά χρόνια επαγγελματικής εργασιακής εμπειρίας. Ο Μέντορας μπορεί να πάρει το ρόλο «του δικηγόρου του Διαβόλου» για να προκαλέσει τις πεποιθήσεις και να τσεκάρει την δέσμευση του συμβουλευόμενου. Η σχέση είναι ένας προς έναν. Από την άλλη ο coach συνεργάζεται με τον συμβουλευόμενο στην αντιμετώπιση προβλημάτων και

στην ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Το coaching εστιάζει στην ανάπτυξη ικανοτήτων και στην εξέλιξη του ατόμου, χωρίς όμως να έχει συγκεκριμένο αντικείμενο πάνω στο οποίο θα χτιστεί όλη η διαδικασία. Στοχεύει αρκετές φορές στη βελτίωση της επικοινωνίας, της συνεργασίας, της κινητοποίησης και των ηγετικών ικανοτήτων. Αντίθετα, το mentoring εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο όπως marketing, οικονομικά καθώς αποτελεί μετάδοση εμπειρίας που διαθέτει ο μέντορας πάνω σε ένα συγκεκριμένο τομέα. Τέλος, ο στόχος των δύο αυτών μεθόδων είναι που τις κάνει να διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό. Το coaching στοχεύει στο να αποκτήσει το άτομο αυτογνωσία, να εντοπίσει τις ελλείψεις του αλλά και τις δυνατότητές. Να μάθει να θέτει στόχους αλλά και να τους επιτυγχάνει με τον καλύτερο εφικτό τρόπο για τον ίδιο. Ο επαγγελματικός coach εστιάζει κυρίως στο Παρόν και στο Μέλλον, και υιοθετεί το λεγόμενο «προπονητικό» στυλ που εμπεριέχει στοιχεία πρόκλησης. Από την άλλη πλευρά, το mentoring αποσκοπεί στην εκμάθηση στρατηγικών και ίσως «τεχνασμάτων», ώστε ο εργαζόμενος να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση, ερχόμενος αντιμέτωπος με τις προκλήσεις του αντικειμένου ενασχόλησής

του. Αφορούν κυρίως τις τεχνικές δεξιότητες ενός αντικειμένου. Συνήθως δίνει συμβουλές και κατευθύνσεις. Το mentoring στηρίζεται στη μετάδοση γνώσης η οποία προέρχεται από την εμπειρία του μέντορα. Στην περίπτωση



του coaching η εξέλιξη βασίζεται σε μία διαδικασία εσωτερικής αλλαγής του ατόμου. Προαπαιτούμενο εδώ για την εξέλιξη και ανάπτυξη θεωρείται η συμφιλίωση του ατόμου με τον εαυτό του, ώστε να είναι σε θέση μέσα από τις δικές του προσωπικές ικανότητες να καθορίσει τις λύσεις και τη συνολική του πορεία για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει.

Θα παρατηρήσουμε ότι το *coaching* και το *mentoring* έχουν ένα κοινό σημείο. Οι δύο ρόλοι υποστηρίζουν τη διαδικασία μάθησης ώστε να πετύχουν ένα συγκεκριμένο προσωπικό ή επαγγελματικό στόχο μέσω της εκπαίδευσης, συμβουλευτικής και καθοδήγησης. Τα δύο βασίζονται στην επικοινωνία μεταξύ (συνήθως) δύο ανθρώπων και έχουν ως απώτερο σκοπό να ενισχύσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες ενός ατόμου για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου.

Αλλά ποια είναι η βασική τους διαφορά; Οι διαφορές όμως είναι ότι ο coach, εστιάζει σε συγκεκριμένη εργασία ή στόχο. Ο coach βοηθάει ή «σπρώχνει» κατά κάποιο τρόπο ένα άτομο, τον coachee, να μάθει την απαιτούμενη στάση, συμπεριφορά, και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να εκτελέσει με επιτυχία ένα έργο ή μια εργασία μέσα μέσα από συγκεκριμένους παραμέτρους που έχουν συμφωνηθεί. Έτσι, το έργο ή η εργασία έχει προσδιοριστεί και έχει συμφωνηθεί και η συνεργασία ξεκινάει με ξεκάθαρους στόχους και με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα.

Από την άλλη, ο mentor, εστιάζει στις ανάγκες του ατόμου, του mentoree ή mentee,

και η συζήτηση μετατρέπεται γενικά σε θέματα της επαγγελματικής ζωής όπου ο Mentor βοηθάει τον mentee να φτάσει τους στόχους του «τραβώντας» τον προς την πορεία του, τους στόχους του. Αυτό σημαίνει ότι η προσέγγιση μπορεί να πάρει μια πιο φιλοσοφική πορεία, εστιάζοντας σε στάσεις και αντίληψη για τη ζωή και συμπεριφορές αντί για συγκεκριμένες δεξιότητες ή ικανότητες. Η επικοινωνία μεταξύ των δύο μπορεί να εμπεριέχει χρονικά διαγράμματα αλλά το άτομο είναι το επίκεντρο της συζήτησης και της αναζήτησης και όχι μόνο μια συγκεκριμένη εργασία ή στόχο.

Άλλωστε δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός ότι το mentoring, αναφορικά πάντοτε με τους στόχους που κάθε φορά θέτει, αποτελεί μια πολύ πιο γενικευμένη και ασαφής διαδικασία σε σχέση με τους αντίστοιχους στόχους που θέτει το coaching, καθώς η πρώτη ενδιαφέρεται περισσότερο για την προσωπική πορεία του εκπαιδευόμενου με κριτήριο μια τρόπον τινά πεισσότερο μακροσκοπική οπτική. Αντίθετα, ο “coach”, ενδιαφέρεται για την καθημερινή επίβλεψη των εκπαιδευόμενων, μιας πληθώρας συγκεκριμένων κάθε φορά και καλά οριοθετημένων δραστηριοτήτων με κύρια χαρακτηριστικά τους την επικέντρωση στον σχεδιασμό και στον στόχο, στην ενίσχυση της αυτογνωσίας του εκπαιδευόμενου, στην αποκάλυψη «κρυφών» δυνατοτήτων, καθώς και στον περιορισμό ενδεχομένων απαφυξιακών εμποδίων, και όλα αυτά πρωτίστως χάριν της εξέλιξης του ίδιου του οργανισμού όπου ο εκπαιδευόμενος έτσι κι αλλιώς αποτελεί μέρος του.

Καθώς διαβαίνουμε τις φάσεις της προσωπικής και επαγγελματικής μας ανάπτυξης, οι Μέντορες ή οι Coaches έρχονται ως «δώρο». Μοιάζουν σαν το «Διοικητικό Συμβούλιο» της ζωής μας: μας εμπνέουν να αναθεωρήσουμε την στρατηγική μας, μας επηρεάζουν, μας μαθαίνουν, μας βοηθούν να βρούμε το ρυθμό μας. Αρκεί μόνο να ενεργοποιήσουμε τις κεραίες μας, και να ακονίσουμε την όρεξή μας για αλλαγή!

Εν κατακλείδι προκύπτει με βάση τα παραπάνω ένα θεμελιώδες ερώτημα. Οι Coaches και οι Mentors χρειάζονται για την συνοχή του κοινωνικού ιστού μιας χώρας και προσφέρουν κάτι, έτσι ώστε ένας οργανισμός (δημόσιος, ιδιωτικός) να λειτουργεί εύρυθμα; Είναι προφανές ότι τόσο το coaching όσο και το mentoring αποτελούν κρίσιμης σημασίας πρακτικές για την επιβίωση και την ανάπτυξη

των εταιρειών και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη αναδεικνύεται σε εξίσου κρίσιμης σημασίας διαδικασία. Αν θεωρήσουμε τις επιχειρήσεις ως μια μικρογραφία της κοινωνίας, όσο σημαντικό είναι για μια μικρή επιχείρηση να διαθέτει εργαζόμενους πρόθυμους, ενεργητικούς, συναδελφικούς, αλληλέγγυους, ώστε να μπορεί να λειτουργεί εύρυθμα και να παράγει ικανοποιητικά, άλλο τόσο σημαντικό είναι και για το κράτος να διαθέτει σε θέσεις κλειδιά “προπονητές-μέντορες” οι οποίοι θα συμβουλεύουν, θα βοηθούν και στη τελική θα επιλέγουν συνεργάτες με σκοπό τα βέλτιστα παραγωγικά αποτελέσματα.

Πίνακας 1: Η Διαφορά μεταξύ του Coaching και Mentoring

	COACHING	MENTORING
<i>Ποιος είναι ο στόχος και ο σκοπός;</i>	Στοχευμένη σε βραχυπρόθεσμους στόχους και συγκεκριμένες ικανότητες	Στοχευμένη σε μακροπρόθεσμη διαδικασία ανάπτυξης και επιδεξιότητας για διαμόρφωση μελλοντικών ρόλων
<i>Τι κάνει ένας coach/mentor;</i>	Δίνει ανατροφοδότηση, ενθάρρυνση και προσφέρει τεχνικές για βελτίωση	Δίνει ανατροφοδότηση αλλά προσφέρει και δυνατότητες διορατικότητας και ευρύτερων προοπτικών ανάπτυξης και βελτίωσης
<i>Ποια μεθοδολογία χρησιμοποιείται;</i>	Αναζήτηση και εξονυχιστική διερεύνηση (θέληση και μυαλό)	Κατεύθυνση και ηγεσία (θέληση, μυαλό και καρδιά)
<i>Ποιο είναι το χρονικό πλαίσιο;</i>	Βραχυπρόθεσμη διαδικασία	Μακροπρόθεσμη διαδικασία
<i>Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του coach/mentor;</i>	Τεχνικές διευκόλυνσης της μάθησης δεξιοτήτων, της ανάπτυξης και της εμπιστοσύνης Δεν χρειάζεται να υπάρχει ειδικευση σε συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο.	Ο μέντορας αναγνωρίζεται γενικά ως εμπειρογνώμονας στον τομέα (τεχνική τεχνογνωσία και γνώση στην ηγεσία ρόλων). Υπάρχει συγκεκριμένο αντικείμενο
<i>Πού απευθύνεται;</i>	Πρόσωπο με πρόσωπο σχέση (2 άτομα) και ομάδες	Πρόσωπο με πρόσωπο σχέση (2 άτομα)
<i>Ύφος - συνεδρίες</i>	Επίσημο ύφος Δομημένες συνεδρίες	Ανεπίσημο ύφος Μη δομημένες συνεδρίες

Βιβλιογραφία

Ασημακοπούλου Χ. Βαρβάρα, (2008), *Η τέχνη της Ειρήνης στον εργασιακό χώρο*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Πετράς Χαράλαμπος, (2015), *Η τέχνη του coaching. Εισαγωγή στη θεωρία & πρακτική της Coaching Ψυχολογίας*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις iWrite

Τασιούλας Δ. (2012). Ανάπτυξη και βελτίωση των στελεχών του Ελληνικού Στρατού με τη βοήθεια της καθοδήγησης. Ανακτήθηκε 16 Οκτωβρίου 2016, από <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/14819>

The differences between coaching and mentoring. Ανακτήθηκε από www.management-mentors.com/resources/coaching-mentoring-differences

The theories and concepts of coaching and mentoring (2015, March 23). Ανακτήθηκε από <https://www.ukessays.com/essays/management/the-theories-and-concepts-of-coaching-and-mentoring-management-essays.php>

Bench, M. (2003). *Carreer Coaching*. California: Davies-Black Publishing.

Bozeman, B., Feeney, M. (2007). Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, Vol 39 (no. 6), 719–739. Ανακτήθηκε 15 Οκτωβρίου, 2016, από <http://aas.sagepub.com/content/39/6/719.full.pdf+html>.

Brooks, J. (2014). *How to develop your career in dentistry*. New Jersey: Wiley Blackwell.

Chakravarthy, P. (2011, December 20). The Difference Between Coaching And Mentoring . *Forbes* . Ανακτήθηκε 15 Οκτωβρίου, 2016, από <http://www.forbes.com/sites/infosys/2011/12/20/business-leadership-for-smarter-org-2/#58f6ef56406f>.

Fagenson-Eland, E., Marks, M.& Amendola, K. (1997). Perceptions of mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, Vol 51 (no.1), 29-42. Ανακτήθηκε 16 Οκτωβρίου, 2016, από <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000187919791592X>.

Glenn, M. (2006). Coaching and mentoring. *Australian Master Human Resources Guide, Chapter 44*, 4th edition. Ανακτήθηκε 16 Οκτωβρίου, 2016, από <http://www.glenmmartin.com.au/articles/CoachMentor.pdf>.

Kenworthy, J. (2015, July 18). What's the difference between coaching, mentoring, counselling, training and managing?. *Leadership AdvantEdge*. Ανακτήθηκε 16 Οκτωβρίου, 2016, από <https://www.linkedin.com/pulse/whats-difference-between-coaching-mentoring-dr-john-kenworthy>.

Renton, J. (2009). *Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them*. New York: [Bloomberg Press](http://www.bloombergpress.com).

Serrat, O. (2010). *Coaching and mentoring*. Washington, DC: Asian Development Bank.

Gallwey, T. (2009). *The Inner Game of Stress: Outsmart Life's Challenges, Fulfill Your Potential, Enjoy Yourself*. New York: Random House

What's the Difference Between a Coach and a Mentor? By Kelli Richards. (15/10/2015). Ανακτήθηκε 14 Οκτωβρίου 2016, από <http://www.forbes.com/sites/elleivate/2015/10/15/the-difference-between-a-coach-and-a-mentor/#61de0b7049f9>