

# PENDEKATAN *COACHING* DAN *MENTORING* DALAM KEPIMPINAN PEGAWAI PENDIDIKAN PENGAJIAN TINGGI (PPPT)

## 1.0 PENGENALAN

Pembangunan tenaga kerja profesional yang mempunyai bakat kepimpinan yang menyerlah, terasuh serta berkebolehan menjawat jawatan yang lebih tinggi adalah sebagai salah satu cabaran di dalam PSPTN. Justeru itu, PPPT yang bernaung di bawah Kementerian Pengajian Tinggi juga dilatih agar sentiasa bersedia dalam melaksanakan tugas yang lebih mencabar dan memikul tanggungjawab yang lebih berat di setiap masa. Pemupukan dan penyuburan budaya prestasi kerja yang cemerlang dapat dilaksanakan melalui pengasuhan bakat tenaga kerja profesional, perancangan haluan perkembangan kerjaya dan perkongsian pengalaman dalam penyempurnaan tugas setiap PPPT.

Ini juga adalah selaras dengan Pelan Tranformasi Politeknik yang mempunyai objektif peningkatan profesionalisme PPPT di semua peringkat pengurusan. Justeru itu, Bahagian Latihan dan Pembangunan Kerjaya (BLPK) yakin hasrat ini mampu dicapai dengan melatih ahli organisasi Jabatan Pengajian Politeknik (JPP) dan institusi di bawahnya dengan kemahiran *coaching* dan *mentoring*. Berdasarkan kepada kepentingan program ini juga, maka pelaksanaan *coaching* dan *mentoring* telah menjadi salah satu kriteria kecemerlangan untuk urusan kenaikan pangkat PPPT.

## 2.0 OBJEKTIF PROGRAM *COACHING* DAN *MENTORING*

Berikut adalah objektif-objektif program iaitu:

- 2.1.1 Meningkatkan penguasaan kemahiran pihak pengurusan menerusi penerapan unsur-unsur kepimpinan strategik melalui pengasuhan bakat oleh pengurusan atasan kepada pegawai di bawahnya.
- 2.1.2 Memperturunkan ilmu, pengalaman, ketrampilan peribadi dan kemahiran pihak pengurusan atasan kepada pegawai-pegawai di bawahnya sebagai usaha untuk menyambung kesinambungan kecemerlangan dalam perkhidmatan.
- 2.1.3 Melalui perkongsian ilmu, pengetahuan dan pengalaman yang dikongsi bersama oleh *coach* dan *mentor* akan dapat membantu *coachee* dan *protégé* melaksanakan tugas dengan lebih bijak dan menjimatkan masa. Justeru itu, keadaan ini akan meningkatkan prestasi dan meningkatkan produktiviti sesuatu unit dan seterusnya institusi dan jabatan.
- 2.1.4 Mewujudkan kakitangan yang matang dan bersedia untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar dalam proses kenaikan pangkat
- 2.1.5 Menggalakkan budaya kerja yang cemerlang dan positif hasil daripada kepuasan kerja dan hubungan yang baik di antara ahli dalam sesebuah institusi.

### 3.0 PELAKSANAAN COACHING DAN MENTORING DI INSTITUSI/JABATAN

Berdasar kepada kepentingan *coaching* dan *mentoring* ini, pihak pengurusan sama ada di politeknik, kolej komuniti mahupun di jabatan diharap akan dapat mengamal dan membudayakan *coaching* dan *mentoring* di institusi yang diwakilinya. Jadual 1 di bawah menunjukkan perincian tugas dan peraturan *coaching* dan *mentoring* bagi semua PPPT.

ITEM \ GRED	DH 43/44	DH 47/48	DH 51/52	DH 53/54
Bilangan sesi * <i>minimum 30 minit setiap sesi</i>	25 pertemuan dalam gred semasa	25 pertemuan dalam gred semasa	20 pertemuan dalam gred semasa	20 pertemuan dalam gred semasa
Bilangan calon	Sekurang-kurangnya 5 pegawai bawahan / institusi yang sama	Sekurang-kurangnya 5 pegawai bawahan / institusi yang sama	Sekurang-kurangnya 2 pegawai bawahan / institusi yang sama	Sekurang-kurangnya 2 pegawai bawahan / institusi yang sama
Kaedah	<i>Coaching</i>  Boleh dilaksanakan secara individu atau berkumpulan	<i>Coaching</i>  Boleh dilaksanakan secara individu atau berkumpulan	<i>Mentoring</i>  Perlu dilaksanakan secara individu	<i>Mentoring</i>  Perlu dilaksanakan secara individu
Keperluan Penilaian  * <i>sila gunakan format Borang CM1, CM2, CM3 dan CM4 yang dilampirkan</i>	Perlu menyimpan Buku log/ rekod pertemuan	Perlu menyimpan Buku log/ rekod pertemuan	Perlu menyimpan Buku log/ rekod pertemuan	Perlu menyimpan Buku log/ rekod pertemuan

Jadual 1: Perincian tugas *coaching* dan *mentoring*

Berdasar kepada Jadual 1 di atas, PPPT yang pernah mengikuti kursus *coaching* dan *mentoring* anjuran Bahagian Latihan dan Pembangunan Kerjaya akan mempunyai kelebihan dalam melaksanakan tugas sebagai *coach* ataupun *mentor*. Ini kerana mereka telah mendapat pendedahan daripada *coach* profesional yang diiktiraf di peringkat antarabangsa. Justeru itu, perkongsian ilmu di antara PPPT yang melalui kursus dengan PPPT lain adalah sangat digalakkan bagi menjayakan pembudayaan amalan ini.

Semua *coach/mentor* perlu merekod aktiviti *coaching* dan *mentoring* dalam sebuah buku log. Buku Log *Coach/Mentor* harus mempunyai dokumen-dokumen berikut:

i. Daftar Log *Coaching/Mentoring* (CM1)

Borang ini perlu diisi bersama oleh *coach/mentor* dan *coachee/protégé*. Ia merekodkan butiran diri *coachee/protégé* selain butiran mengenai sesi *coaching/mentoring*. Borang ini perlu ditandatangani oleh kedua-dua pihak bagi mengesahkan sesi yang berlangsung (sila rujuk Lampiran A).

ii. Borang Pra - Pertemuan Sesi *Coaching/Mentoring* (Borang CM2)

Borang ini perlu diisi oleh *coach/mentor* berkenaan isu-isu yang ingin dibincangkan oleh *coachee/protégé*. *Coach/mentor* berperanan untuk mengenalpasti isu berkaitan sekurang-kurangnya sehari sebelum sesi *coaching/mentoring* bermula. Pengenalpastian isu ini boleh diperolehi melalui perbualan secara tidak rasmi bersama *coachee/protégé* (sila rujuk Lampiran B)

iii. Borang Pelan Tindakan *Coachee/ Protégé* (Borang CM3)

Borang ini perlu diisi oleh *coachee/protégé*. *Coachee/protégé* perlu membuat cadangan tindakan yang akan dilakukannya untuk menyelesaikan isu yang dikemukakan ketika sesi *coaching/mentoring* dengan mendapat pandangan daripada *coach/mentor*. Borang ini perlu dibuat dalam 2 salinan ( 1 salinan *coachee/protégé* dan 1 salinan *coach/mentor* ). Selepas *coachee/protégé* membuat pelan tindakan dalam masa yang telah dipersetujui, *coachee/protégé* perlu menulis maklumbalas akan tindakan yang telah dilakukan olehnya. Seterusnya borang yang telah lengkap diisi ini perlu dibawa semula ke dalam sesi pertemuan seterusnya untuk disemak oleh *coach/mentor* (sila rujuk Lampiran C).

iv. Borang Refleksi *Coach/Mentor* (Borang CM4)

Borang ini perlu diisi oleh *coach/mentor*. *Coach/mentor* perlu menulis maklumbalas berkaitan dengan perjalanan sesi *coaching/mentoring* yang dibuat. Melalui borang ini, *coach/mentor* diharap akan dapat mengenalpasti kelebihan dan kekurangan yang berlaku di dalam sesi tersebut dan membuat penambahbaikan sekiranya perlu (silar rujuk Lampiran D)

#### 4.0 PENYIMPANAN DOKUMEN *COACHING* DAN *MENTORING*

Borang-borang (borang CM1,CM2,CM3 dan CM4) yang telah lengkap bertandatangan perlu disimpan oleh *coach/mentor*. Penyimpanan dokumen-dokumen ini bertujuan untuk:

- 4.1 Menilai dan melihat perkembangan serta kejayaan proses *coaching* dan *mentoring* yang telah dilaksanakan.
- 4.2 Digunakan untuk tujuan penilaian prestasi bagi kenaikan pangkat PPPT.
- 4.3 Sebagai satu bukti dokumen pelaksanaan tugas *coaching* dan *mentoring*.

#### 5.0 KESIMPULAN

Pembudayaan *coaching* dan *mentoring* di institusi mahupun di jabatan diharap akan membantu usaha melahirkan PPPT yang berkeترampilan dan berdaya saing. Justeru itu, kerjasama daripada semua pihak adalah sangat diharapkan agar objektif program ini akan dapat dicapai dengan jayanya.



**SISIPAN**  
***COACHING DAN MENTORING***

## 1.0 PENGERTIAN COACHING DAN MENTORING

*Coaching* adalah merupakan satu proses interaktif di antara pengurus/ penyelia (*coach*) bersama individu lain (*coachee*) dengan tujuan untuk menyelesaikan masalah-masalah prestasi selain sebagai satu usaha membangunkan dan meningkatkan kebolehan *coachee* berkenaan.

*Coach* yang baik adalah *coach* yang menyatakan bahawa sentiasa ada peluang di hadapan walau apa pun rintangan yang berlaku. Mereka sentiasa bersedia untuk mengenali diri *coachee* dan seterusnya membuka minda *coachee* bagi mencapai matlamat yang diinginkan. *Coach* akan mengutarakan *power question* bagi membolehkan *coachee* mengenalpasti pilihan terbaik dalam mencapai objektif yang diinginkan.

*Mentoring* pula adalah proses pemberian khidmat nasihat, maklumat dan bimbingan oleh individu yang berpengalaman, berkemahiran serta mempunyai kepakaran kepada individu lain dalam usaha membantu meningkatkan pembangunan diri dan kerjaya pegawai yang di bawahnya.

Pembudayaan *coaching* dan *mentoring* akan membuahkan budaya kerja cemerlang hasil daripada kepuasan kerja dan hubungan yang baik di antara semua ahli di dalam sesebuah organisasi. Budaya kerja positif ini mewujudkan kakitangan yang matang dan bersedia untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar seterusnya memudahkan pihak pengurusan atasan membuat pemilihan kakitangan yang kompeten di dalam urusan kenaikan pangkat.

## 2.0 BAGAIMANA TEKNIK COACHING DAN MENTORING DIGUNAKAN

Peranan utama *coach/mentor* adalah menjadi pemandu ke arah pencapaian matlamat *coachee/protégé*. Justeru itu, di dalam melaksanakan sesi *coaching/mentoring*, *coach/mentor* perlu menggunakan soalan-soalan berbentuk "open-ended question". Ini adalah penting bagi membolehkan *coachee/protégé* berfikir ke arah penyelesaian isu yang dikemukakan. Di dalam hal ini, *coach/mentor* yang baik adalah *coach/mentor* yang sentiasa menyokong, mendengar dan mengarahkan *coachee/protégé* supaya sentiasa fokus dan maju ke hadapan untuk masa akan datang.

## 3.0 COACHING DAN PERLAKSANAAN

### 3.1 ELEMEN-ELEMEN COACHING

Terdapat pelbagai model yang boleh digunakan di dalam sesi *coaching* seperti model Kebijaksanaan Emosi (*emotional intelligent*), model GROW, model EXACT dan Model See, Say, Do. Salah satu model yang dibincangkan di bawah adalah berkenaan dengan model GROW iaitu:

#### 3.1.1 Matlamat (Goal)

- i. Di tahap ini, *coach* perlu memastikan bahawa *coachee* mengenalpasti apakah haluan yang ingin dicapai dalam sesi tersebut.
- ii. Contoh-contoh soalan berkaitan adalah seperti di bawah:
  - Apakah yang ingin anda capai melalui sesi ini?
  - Apakah yang ingin anda lakukan?
  - Apakah sebenarnya yang anda kehendaki?

- Bagaimana anda boleh tahu anda telah sampai ke tahap tersebut?
- Bolehkah anda menyatakan kemahuan anda dalam satu ayat?

### 3.1.2 Kenyataan (*Reality*)

- i. Di tahap ini, *coach* akan membantu *coachee* mengenalpasti situasi / kedudukan *coachee* di dalam isu yang sedang berlaku.
- ii. Contoh-contoh soalan berkaitan adalah seperti di bawah:
  - Apakah yang sedang berlaku kepada anda sejak akhir-akhir ini?
  - Apakah yang menyebabkan keadaan tersebut berlaku?
  - Apakah perkara yang menyebabkan anda berfikir bahawa anda tiada masa dan terlalu banyak kerja yang perlu dilakukan?
  - Bagaimana perasaan anda apabila melakukan tindakan tersebut?
  - Adakah anda pasti akan melakukannya?
- iii. *Coach* berperanan untuk mengulang kembali kenyataan /jawapan yang diberikan oleh *coachee* (parafrasa) dengan menggunakan perkataan sendiri.
- iv. *Coach* boleh menggunakan skala 1 hingga 10 sebagai ukuran terhadap sesuatu masalah, faktor, kejayaan dan lain-lain.

### 3.1.3 Pilihan (*Option*)

- i. *Coach* berperanan membantu *coachee* mengenalpasti dan menyiasat apakah pilihan-pilihan yang dimiliki bagi sesuatu perubahan yang ingin dilakukan.
- ii. Contoh-contoh soalan berkaitan adalah seperti di bawah:
  - Apakah yang boleh anda lakukan untuk menghentikan perasaan 'rendah diri' dalam diri anda?
  - Adakah perkara lain yang boleh anda lakukan?

### 3.1.4 Tindakan (*Will*)

- i. Elemen ini melibatkan persetujuan dan perjanjian *coachee* untuk melaksanakan tindakan yang akan dibuat hasil daripada kenyataan isu yang dibincangkan.
- ii. Contoh-contoh soalan berkaitan adalah seperti di bawah:
  - Bilakah anda akan melakukan perkara tersebut?

## 3.2 PRINSIP-PRINSIP COACHING

### 3.2.1 Kesedaran

Di dalam program ini, *coachee* perlu sedar akan kelebihan yang akan diperolehi melalui sesi *coaching*. Ini kerana, *coaching* akan membantu *coachee* untuk memfokus kepada kecemerlangan diri. *Coach* pula perlu sedar akan isu yang dikemukakan oleh *coachee* dan seterusnya membantu *coachee* menjadi individu yang 'celik minda'.

### 3.2.2 Tanggungjawab

*Coachee* perlu sentiasa sedar akan tanggungjawab ke atas keputusan yang dipersetujui. Oleh itu, *coachee* perlu melaksanakan perkara-perkara yang perlu diperbaikinya berdasarkan kesedaran yang telah timbul pada diri *coachee* tersebut. *Coach* pula perlu bertanggungjawab untuk tidak menyampaikan kepada pihak ketiga apa juga perkara yang dibincangkan bersama *coacheenya*.

### **3.2.3 Kepercayaan diri**

Kepercayaan terhadap diri sendiri adalah sangat penting sebagai salah satu faktor kejayaan matlamat yang dikehendaki. Sekiranya berlaku kesilapan, *coachee* perlu memberi peluang kepada dirinya untuk membaiki sebarang kesilapan yang berlaku. *Coach* pula perlu sentiasa memberi semangat dan motivasi kepada *coachee* bagi meningkatkan jatidiri dan semangat *coachee*.

### **3.2.4 Tidak menyalahkan orang lain**

Budaya *coaching* menerapkan nilai-nilai yang positif. Justeru itu, setiap kesilapan yang berlaku dianggap sebagai satu pengalaman pembelajaran. Di sini, *coach* berperanan untuk membantu *coachee* membuat penambahbaikan daripada tindakan yang telah dibuat.

### **3.2.5 Fokus penyelesaian**

Sesi *coaching* menitikberatkan kepada kaedah untuk menyelesaikan masalah. Justeru itu, masalah lebih mudah untuk diatasi.

### **3.2.6 Cabaran dan tindakan**

Proses *coaching* akan memberi perspektif baru dan kesedaran dalam diri *coachee*. Justeru itu, *coachee* akan mempunyai pelbagai kaedah untuk memperbaiki keadaan sedia ada. *Coach* pula akan memastikan tenaga ini disalurkan kepada tindakan atau perubahan tabiat yang positif.

### 3.3 LANGKAH-LANGKAH DALAM COACHING

Di dalam melaksanakan aktiviti *coaching*, ia boleh dibahagikan kepada empat langkah iaitu:

#### 3.3.1 Persediaan

Langkah persediaan ini adalah sangat penting sebelum memulakan sesi *coaching*. Justeru itu, *coach* perlu mengaplikasikan kaedah-kaedah seperti di bawah iaitu:

##### a. Proses pemerhatian

Di dalam proses ini *coach* sangat digalakkan untuk membuat pemerhatian tidak formal terhadap *coachee*. Pemerhatian tersebut adalah perlu bagi *coach* memahami situasi, gelagat dan kemahiran-kemahiran *coachee*. Justeru itu, maklumat-maklumat yang diperolehi oleh *coach* akan membantu meningkatkan kemampuan *coach* memberi maklumat dan pandangan yang relevan selain daripada memberi nasihat yang bersesuaian kepada *coachee*. Elemen-elemen pemerhatian yang baik ialah:

##### i. Elak penilaian pra-matang

Pemerhatian perlu dilaksanakan dengan kerap bagi mengelakkan berlakunya kesilapan dalam membuat rumusan terhadap *coachee*.

##### ii. Pemerhatian kepada jurang prestasi dan kurang kemahiran

Jurang prestasi ialah perbezaan di antara prestasi semasa dengan keperluan jawatan yang dipegang. Kurang kemahiran pula adalah

perbezaan di antara keupayaan semasa seseorang berbanding dengan keupayaan yang diperlukan untuk jawatan tersebut. Justeru itu, *coach* perlu menilai akan prestasi *coachee* selain menilai sama ada kemahiran yang dimiliki oleh *coachee* menepati dan bersesuaian dengan jawatan / tugas yang dilaksanakan.

#### **b. Mencipta dan menguji hipotesis**

Melalui pemerhatian yang dibuat oleh *coach*, hipotesis berkenaan prestasi dan jurang kemahiran *coach* akan dapat dibuat. Namun demikian, bagi memastikan hipotesis adalah sahih, *coach* digalakkan untuk menguji hipotesis tersebut. Di antara kaedah yang boleh dilaksanakan adalah dengan bertanya pendapat pihak ketiga (yang boleh dipercayai) berkenaan *coachee* anda. Kaedah ini akan mudah dilaksanakan sekiranya pihak ketiga tersebut melaksanakan tugas / mesyuarat / program bersama-sama *coachee* anda.

### **3.2.2 Perbincangan**

Setelah *coach* membuat persediaan untuk sesi *coaching*, *coach* perlu memastikan bahawa dirinya cukup jelas berkenaan tujuan perbincangan dilaksanakan. Ini kerana persediaan rapi yang dibuat akan membolehkan *coach* berkongsi strategi bersama *coachee* untuk menangani masalah prestasi dan meningkatkan kemahiran sedia ada ke tahap yang lebih baik. Perbincangan yang dibuat juga perlu ke arah pelan *coaching* seperti yang dirancang berdasarkan persetujuan daripada kedua-dua pihak. Antara perkara yang perlu diberi perhatian ialah:

### a. Andaian Penambahbaikan *Coachee*

Aktiviti *coaching* tidak boleh menambah baik keseluruhan jenis tingkahlaku dan prestasi individu. Justeru itu, *coach* perlu membuat keputusan samada perlu atau tidak untuk membuat sesi *coaching* kepada individu. Ini kerana wujud sesetengah individu yang tidak boleh dibantu dan sentiasa bersikap negatif walau apapun usaha yang dibuat. Sekiranya sesi *coaching* dilaksanakan kepada individu seperti ini, ia hanya akan membuang masa *coach* sahaja. Justeru itu, sesi *coaching* adalah sesuai untuk individu yang mempunyai sikap dan keinginan untuk berubah dan bersedia untuk membuat penambahbaikan di dalam tugas yang dikendalikannya.

### b. Laporan dan penilaian

Di dalam sesi *coaching*, kedua-dua pihak iaitu *coach* dan *coachee* perlu seiring bersedia dengan proses *coaching* yang akan dijalankan. Di dalam hal ini, *coachee* boleh menilai dirinya melalui Laporan Penilaian Prestasi Tahunan (LNPT) bagi melihat sama ada prestasi kerjanya seiring dengan matlamat yang telah ditetapkan olehnya di awal tahun. Di antara soalan yang boleh dikemukakan kepada *coachee* adalah:

- i. Sejauhmanakah anda telah mencapai matlamat anda?
- ii. Matlamat manakah yang telah melebihi sasaran?
- iii. Apakah perkara - perkara yang menghalang pencapaian matlamat anda?

Dengan adanya penilaian diri *coachee* ini, ia akan membuat *coachee* lebih terbuka dan bersedia berkongsi maklumat yang mungkin tidak diketahui oleh *coach* sendiri. Keadaan ini menjadikan sesi *coaching* menjadi lebih fokus dan lebih efektif.

### 3.3.3 **Active coaching**

Setelah *coach* benar-benar memahami *coachee* dan situasi *coachee*, sesi *coaching* akan bermula. Sebagai *coach* yang efektif, *coach* akan membantu dalam penjanaan idea dan khidmat nasihat kepada *coachee*. Justeru itu, *coachee* pasti akan memberi maklumbalas yang baik dan menghargai sesi *coaching* yang dilaluinya. Di dalam hal ini, *coach* berperanan untuk memberi tumpuan sepenuhnya terhadap sesi *coaching* dengan melalui proses mendengar seperti di bawah:

#### **a. Mendengar dengan cermat**

Mendengar adalah satu proses penting di dalam sesi *coaching*. Justeru itu, pendengaran aktif perlu dipraktikkan di dalam sesi ini. *Coach* perlu mengutamakan proses mendengar dan mengurangkan proses bercakap bagi mendapatkan maklumat daripada *coachee*. Berikut adalah lima peringkat pendengaran (sila rujuk Jadual 2 di bawah):

Tahap	Aktiviti	Catatan
1	<p><b>Coach menunggu giliran untuk bercakap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Coach</i> perlu memberi keutamaan kepada <i>coachee</i> untuk bercakap. Ini kerana di tahap ini, <i>coach</i> bertindak sebagai pendengar yang baik.</li> <li>- Cth: Adakah anda lewat hadir bekerja semalam?</li> </ul>	<p>Aktiviti mendengar Pra-coaching</p>
2	<p><b>Memberi pengalaman yang dimilikinya oleh coach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Coach</i> boleh berkongsi pengalaman yang dimilikinya.</li> <li>- Cth: Saya pernah menghadiri kursus tersebut bulan lepas dan ia memberi banyak <i>input</i> kepada saya.</li> </ul>	<p>Aktiviti mendengar Pra-coaching</p>
3	<p><b>Memberi nasihat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Coach</i> boleh memberikan nasihat dan pandangan terhadap isu yang dikemukakan.</li> <li>- Cth: Satu cadangan yang boleh anda lakukan adalah melaporkan perkara</li> </ul>	<p>Memberi nasihat Pra-coaching</p>

	tersebut kepada Jawatankuasa Tatatertib Jabatan.	
<b>4</b>	<p><b>Mendengar dan banyak bertanya</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Coach</i> perlu memberi tumpuan sepenuhnya terhadap percakapan <i>coachee</i> sebagai tanda hormat dan meletakkan <i>coachee</i> dalam keadaan selesa.</li> <li>- Tahap di mana <i>coach</i> akan mempunyai banyak masa untuk bertanya soalan bagi mendapatkan maklumat berkenaan <i>coachee</i>.</li> <li>- Cth: <i>Coachee</i>- Saya ingin mendapatkan yang terbaik daripada kumpulan saya. <i>Coach</i> – Terangkan kepada saya mengenainya dengan lebih lanjut.</li> </ul>	Aktiviti mendengar secara aktif dan sesi <i>coaching</i> bermula
<b>5</b>	<p><b>Pendengaran gerak hati</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Coach</i> menggunakan gerak hati untuk 'mengeledah' maklumat daripada <i>coachee</i>.</li> <li>- Cth: <i>Coachee</i>- Saya ingin membaca pelbagai buku tetapi tiada masa. <i>Coach</i> - Adakah anda tidak mempunyai masa atau ada perkara-</li> </ul>	Sesi <i>coaching</i>

	<p>perkara lain yang menghalang anda membaca buku?</p> <p>- <i>Coach</i> perlu mengesan emosi di sebalik percakapan <i>coachee</i> bagi mengenalpasti sokongan yang diperlukan oleh <i>coachee</i>. Berikut adalah contoh ayat sokongan tersebut:</p> <p>-Cth : Soalan oleh <i>coach</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Anda mempunyai kemahiran interpersonal yang baik. Jika sesiapa ingin belajar, anda boleh membantu".</li> <li>- Anda mempunyai banyak idea yang baik. Walaupun ada yang kurang senang dengan idea tersebut, teruskan sahaja kerana ia bermanfaat kepada institusi."</li> </ul>	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Jadual 2 : Lima peringkat pendengaran

Di dalam hal ini, *coach* berperanan untuk membuat tafsiran di sebalik pendengaran yang diperolehi daripada *coachee*. Contoh tafsiran di sebalik kenyataan *coachee* adalah seperti di bawah:

- i. "Saya tidak boleh menyiapkan tugas bulan ini".
  - *Coachee* mungkin memberitahu bahawa beliau memerlukan pertolongan *coach* dalam pengurusan masa.

- ii. " Mungkin orang lain sepatutnya melakukan kerja ini".
  - Ia mungkin satu isyarat bahawa *coachee* kurang berkeyakinan atau kurang kemahiran melaksanakan tugas tersebut.
- iii. "Terima kasih memberitahu saya berkenaan jawatan pengurus tersebut tetapi saya tidak berminat".
  - Ia mungkin satu isyarat bahawa *coachee* kurang persediaan untuk mengambil tanggungjawab .

Di dalam sesi *coaching* ini, *coach* perlu menggunakan isu-isu yang sama daripada sudut yang berbeza dengan menggunakan soalan yang berlainan. Contohnya ialah " Jika orang baru mengambil alih pekerjaan anda, adakah orang itu akan turut menghadapi banyak masalah dalam melaksanakan tugas tersebut?"

**b. Teknik Soal Jawab *Coaching***

Di dalam sesi *coaching*, aktiviti soal jawab akan digunakan. Soalan-soalan itu seharusnya berbeza dengan soalan-soalan yang digunakan dalam kehidupan seharian. Justeru itu, Soalan-soalan berbentuk "terbuka" perlu diutamakan berbanding dengan soalan "tertutup". Maklumat lanjut seperti Jadual 3 di bawah:

<b>Perkara</b> <b>Item</b>	<b>Soalan Terbuka</b>	<b>Soalan Tertutup</b>
Kekerapan Soalan	Selalu digunakan dalam sesi <i>coaching</i>	Jarang digunakan dalam sesi <i>coaching</i>
Kesan penggunaan soalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Menghasilkan penglibatan dan perkongsian idea.</li> <li>ii. Membantu <i>coachee</i> mencari penyelesaian masalah untuk dirinya.</li> <li>iii. Membantu <i>coach</i> membuat rumusan nasihat yang baik.</li> <li>iv. Menggalakkan <i>coachee</i> meneroka kemungkinan - kemungkinan baru, idea-idea dan pengetahuan diri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Hanya akan mendapat jawapan "ya " atau "tidak".</li> <li>ii. Digunakan apabila timbul perkara dalaman yang baru supaya ia boleh dikaitkan kepada tindakan / matlamat.</li> </ul>
Waktu penggunaan soalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Meninjau alternatif</li> <li>ii. Mendedahkan sikap atau keperluan .</li> <li>iii. Membuat huraian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Fokus kepada maklumbalas.</li> <li>ii. Sahkan apa yang orang lain telah perkatakan.</li> </ul>

		iii. Kekalkan persetujuan kedua-dua kumpulan.
Contoh soalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Apakah yang perlu anda lakukan?</li> <li>ii. Apakah yang anda akan lakukan?</li> <li>iii. Apakah impak ke atas anda?</li> <li>iv. Ke manakah anda akan pergi?</li> <li>v. Apakah yang menghalang anda daripada melakukannya?</li> <li>vi. Bagaimana pentingnya perkara tersebut kepada anda?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Apakah anda berpuas hati dengan kemajuan anda?</li> <li>ii. Jadi, masalah besar anda adalah menjadualkan masa anda?</li> <li>iii. Adakah anda akan melakukannya?</li> </ul>

### 3.3.4 Pemantauan (*Follow-up*)

Di dalam melaksanakan proses *coaching* yang efektif, aktiviti pemantauan perlu dijalankan bagi mengetahui keadaan semasa *coachee*. Melalui sesi ini, *coach* akan dapat membuat pemantauan sama ada *coachee* masih berada di landasan (*track*) yang sepatutnya. Jika sebaliknya berlaku,

*coach* berperanan untuk membawa *coachee* kembali kepada landasan yang betul. Pemantauan juga membantu untuk mengenal pasti sama ada pengubahsuaian pelan tindakan perlu dilaksanakan ataupun tidak.

#### **4.0 PELAKSANAAN MENTORING**

*Mentoring* dilaksanakan oleh individu yang mempunyai prestasi yang cemerlang serta individu yang matang dan berpengalaman. Melalui pelaksanaan sesi *mentoring*, ia membantu membimbing individu lain di bawahnya untuk meningkatkan kemahiran dan pengetahuan ke arah kecemerlangan. *Mentor* akan menjadi contoh teladan dan ia melibatkan satu proses perancangan pembangunan dalam diri *protégé* di bawahnya.

##### **4.1 Prinsip *mentoring***

###### **i. Kepercayaan bersama dan komitmen**

Di dalam sesi *mentoring*, ia perlu melibatkan komitmen yang tinggi. Peruntukan masa yang diberikan oleh *mentor* terhadap *protégé* akan mempengaruhi komitmen *protégé*nya. Selain daripada itu, *protégé* akan memberi sepenuh kepercayaan terhadap *mentor* berkenaan apa juga masalah dan perkara yang mungkin berbentuk peribadi. Justeru itu, *mentor* perlu amanah dengan tidak memaklumkan perkara berkenaan kepada pihak ketiga.

## ii. Kesabaran

Kesabaran adalah sangat penting di dalam menjayakan proses *mentoring*. Melalui kesabaran yang diamalkan oleh *mentor*, ia akan dapat mengeratkan hubungannya dengan *protégé* dan seterusnya proses *mentoring* akan berlaku dengan jayanya

## iii. Kematangan Emosi

Kematangan berfikir kedua-dua belah pihak adalah sangat penting di dalam proses *mentoring*. *Mentor* perlu mengawal emosinya walaupun mungkin berasa bosan mendengar soalan-soalan yang sama. Di antara perkara yang boleh dilakukan adalah:

- a. Melihat *protégé* sebagai anak sendiri atau projek khas *mentor*
- b. Sesi jadual *mentoring* berakhir dengan 'ganjaran' seperti makan tengahari dan waktu rehat
- c. Menggunakan raut wajah yang positif dan senyuman

## 4.2 Ciri-ciri *mentor* yang efektif

Selain daripada prinsip-prinsip di atas, terdapat ciri-ciri lain yang menjadikan *mentor* berfungsi secara efektif iaitu:

- i. *Mentor* adalah terdiri daripada individu yang berjaya dan disegani di dalam organisasi.

- ii. Mempunyai kemahiran di dalam membangunkan individu lain. *Mentor* sentiasa bersedia menjadi pendengar yang setia, berwatak tegas dan mempunyai ciri keperibadian yang baik.
- iii. Mengetahui cara yang sesuai melaksanakan *mentoring* kepada *protégé* seperti melalui perbincangan, perkongsian pengalaman dan lain-lain.
- iv. Mempunyai akses kepada maklumat dan orang-orang yang boleh membantu peningkatan kerjaya *protégé*.
- v. Mempunyai sikap yang tulus dan berterus-terang semasa berurusan.
- vi. Mempunyai keserasian dengan *protégé* di bawahnya.
- vii. Mempunyai kedudukan yang kukuh dalam organisasi dan telah berpuas hati serta selesa dengan keadaan semasa yang dimilikinya.

#### 4.3 Cara Menjadi *Mentor* Yang Baik

- i. Menunjukkan contoh tauladan yang baik

*Protégé* akan melihat mentor sebagai contoh tauladan yang baik dalam usaha untuk meningkatkan kerjayanya. Mereka akan membuat pemerhatian terhadap tingkahlaku *mentor* berbanding maklumat yang didengarinya semasa sesi *mentoring*. Sekiranya maklumat yang diterimanya tidak seiring dengan hasil pemerhatiannya terhadap *mentor*, maka ia akan mewujudkan kekeliruan dan rasa kurang hormat terhadap *mentornya*.

- ii. Memberi nasihat dan cadangan bersesuaian dengan keupayaan *protégé*

*Mentor* harus memastikan bahawa nasihat dan maklum balas yang dikehendakinya bersesuaian dengan kemampuan *protégé* untuk melaksanakannya. Ini kerana, teori dan cadangan tindakan di luar keupayaan *protégé* akan menyebabkan objektif *mentoring* tidak akan dicapai.

- ii. Tidak bertindak sebagai penyelesaian masalah *protégé*

*Mentor* bukan berperanan sebagai penyelesaian masalah *protégé*. Sebaliknya, mereka berfungsi untuk membantu protegenya supaya *protégé* tersebut membantu diri mereka sendiri

- iii. Memberikan cabaran kepada *protégé* membangunkan pelan kejayaan

*Mentor* perlu memberikan cabaran kepada *protégé* untuk membangunkan pelan peningkatan kerjayanya dengan memberi sumbangan yang lebih besar kepada organisasi. Contoh soalan ialah “Kemanakah anda dalam tempoh lima tahun dari sekarang?” dan “Bagaimana anda membuat perancangan untuk sampai ke tahap itu?”. Di sini, *mentor* akan memberi pandangan dan kritikan melalui pengalaman yang dimilikinya.

iv. Mencipta asas sokongan

Sokongan yang diberikan oleh *mentor* terhadap *protégén*ya adalah tidak mencukupi untuk memjayakan pelan kejayaan *protégé*. Justeru itu, *mentor* juga berperanan untuk mewujudkan asas sokongan yang kuat di dalam organisasi melalui kerjasama bersama ahli organisasi strategik yang lain.

vi. Tidak membenarkan *protégé* terlalu bergantung kepada *mentor*. Di antara perkara yang boleh dilakukan adalah:

- a. Memberi penegasan kepada *protégé* agar melaksanakan tanggungjawab selaras dengan pelan kejayaannya. Di sini, *mentor* akan bertindak sebagai penyemak dan membantu penambahbaikan terhadap pelan tersebut.
- b. *Mentor* tidak memberikan jawapan terhadap sesuatu isu. Sebaliknya *mentor* menggunakan soalan-soalan bagi membolehkan *protégé* berfikir akan perkara yang perlu dilakukan oleh olehnya. Sebagai contoh ialah “Apakah yang anda fikirkan tentang apa yang akan berlaku jika anda mencubanya?” “Bagaimanakah anda fikirkan terhadap reaksi ketua anda jika anda melakukan perkara-perkara tersebut?”
- c. Jangan menyelesaikan masalah *protégé* sebaliknya membantu *protégé* mendapatkan penyelesaiannya sendiri.

- vii Mewujudkan hubungan baik antara *mentor-protégé*

Hubungan ini perlu diwujudkan sejak di peringkat permulaan bagi memahami kehendak di antara satu dengan lain dan pengenalpastian perjanjian matlamat bersama di antara *mentor-protégé*.

## 5.0 PERBEZAAN DI ANTARA *COACHING* DAN *MENTORING*

Terdapat beberapa perbezaan di antara *coaching* dan *mentoring*. Di antara perbezaan tersebut adalah:

Perkara	<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
Objektif	Membetulkan tingkah laku yang sesuai, meningkatkan prestasi dan memperbaiki kemahiran yang diperlukan oleh <i>coachee</i> dalam menerima tanggungjawab yang baru diperolehi.	Memberi sokongan dan bimbingan bagi perkembangan diri protégé.
Inisiatif	<i>Coachee</i> bertindak berdasarkan petunjuk dan panduan daripada <i>coach</i>	Protégé bertindak berdasarkan pembelajaran yang diperolehi daripada <i>mentor</i>

Sukarela	Penyertaan sesi <i>coaching</i> boleh dilaksanakan sama ada secara sukarela atau sebaliknya.	Penyertaan sesi <i>mentoring</i> adalah secara sukarela.
Fokus	Lebih mengutamakan masalah semasa dan penambahbaikan	Fokus kepada pembangunan kerjaya individu dalam jangka masa panjang.
Peranan	Sesi <i>coaching</i> banyak memaklumkan apakah tindakan penambahbaikan	Protégé lebih banyak terlibat dalam proses mendengar dan mentor menjadi <i>role model</i> dan membuat cadangan
Jangkamasa	Lebih kepada jangka pendek dan 'atas keperluan'	Jangkamasa lebih panjang

## 6.0 KESIMPULAN

*Coaching* dan *mentoring* adalah aktiviti yang saling berkaitan di antara satu sama lain. Namun demikian, *mentoring* adalah lebih besar berbanding *coaching* kerana *coaching* adalah *subset* kepada *mentoring*. Walau apapun aktiviti yang dilaksanakan, pembangunan kemahiran dan tingkah laku adalah bersifat *universal* dan perlu kepada komitmen yang tinggi dari semua pihak terlibat.

# LAMPIRAN





Borang Pra-Pertemuan Sesi *Coaching / Mentoring*

Nama Coachee/Protégé :		Jabatan :	
Jawatan:		Tarikh Pertemuan :	
Isu/ topik yang hendak dibincangkan :			
	( )	( )	
	Tandatangan <i>Coachee/protégé</i>	Tandatangan <i>Coach/ Mentor</i>	
	Tarikh:	Tarikh:	

- ❖ *Coach / Mentor* perlu mengenalpasti isu/ topik yang hendak dibincangkan .
- ❖ Borang ini hendaklah diisi sebelum sesi bermula.

**Borang Pelan Tindakan *Coachee/ Protégé***  
(salinan *coachee/ protégé / Coach/ mentor*)

Nama <i>coachee/ protégé:</i>		Jabatan :	
Jawatan:		Tarikh temujanji :	
	Cadangan Tindakan/ Aktiviti	Maklumbalas / Tindakan yang telah diambil	
	( )	( )	
	Tandatangan <i>coachee/ protégé</i>	Tandatangan <i>coach/ mentor</i>	
	Tarikh:	Tarikh:	

- Cadangan tindakan/aktiviti hendaklah ditulis oleh *coachee/ protégé* di akhir setiap sesi pertemuan .
- Maklumbalas/ tindakan yang telah diambil perlu ditulis oleh *coachee/ protégé* sebelum sesi pertemuan berikutnya.
- *Coachee/ protégé* dan *coach/mentor* perlu menyimpan salinan masing-masing.

Borang Refleksi *Coach / Mentor*

Nama Coachee/ <i>protégé</i> :		Jabatan :	
Jawatan:		Tarikh temujanji :	
Maklum balas/ Refleksi :			
		( )	
		Tandatangan <i>Coach/ Mentor</i>	
		Tarikh:	

- Maklumbalas/ refleksi hendaklah ditulis oleh *coach/mentor* setelah tamat sesi pertemuan berkenaan.
- Ia melibatkan pandangan *coach/mentor* tentang perjalanan sesi pertemuan dan tindakbalas *coachee/ protégé*.