



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Ústecký kraj

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Mentoring ve firemní praxi

Studijní materiál

„Tento materiál vznikl v rámci projektu financovaném z prostředků Evropského sociálního fondu a rozpočtu ČR s názvem: Kvalita lektorů = efektivnost a kvalita vzdělávacích programů CZ.1.07/3.2.06/02.0031“

**Vzdělávací společnost EDOST, s. r. o.
2012**



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah

Úvod.....	2
1. Principy a zásady mentoringu	4
2. Role a kompetence mentora a mentee	6
2.1. Kompetence mentora	6
2.2 Role mentora a mentee	8
3. Mentoringové programy	10
3.1 Formální mentoringové programy.....	11
4. Kompetence a jejich rozvoj metodou mentoringu	13
4.1 Komunikace	14
4.2 Základy psychologie osobnosti	22
4.3 Empatie a emoční inteligence.....	29
4.4 Motivace a hodnocení výkonu	31
5. Hodnocení přínosu v mentoringu	38
5.1 Hodnotící pohovor	39
6. Modelové příklady.....	44
6.1 Úspěšný mentoring v ERNST & YOUNG	44
6.2 Neúspěšný mentoring na univerzitě.....	47
6.3 Mentoring jako služba	49
6.4 Mentoring a podpora podnikání.....	51
6.5 Mentoring a budování kariéry	52
Závěr.....	54
Příloha č. 1 – Etický kodex mentora	57
Seznam literatury	60



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Úvod

Původ termínu „mentoring“ můžeme nalézt v Homérově spisu *Odyssea*. Odysseus pověřil před odjezdem na dlouholetou výpravu starého moudrého muže jménem Mentor, aby pečoval, vedl, vychovával a ochraňoval jeho syna Telemacha po dobu, kdy bude mimo domov. Jméno Mentor se tak stalo základem pojmu, který je dnes chápán jako synonymum pro rádce, vůdce a vychovatele. Mentoring je považován za jeden z nejstarších modelů pro lidský rozvoj; v profesní sféře se tímto výrazem označuje „**odborné, kolegiální a moudré vedení k učení se v profesi a k profesionálnímu růstu.**“ (Lazarová, 2010).

Teprve relativně nedávno začal být mentoring cíleněji poznáván, podporován a rozvíjen v kontextu firemního vzdělávání. Ve firemním kontextu je mentoring definován jako „**profesionální praxe poskytující podporu, asistenci a vedení (nejen) začínajícím pracovníkům za účelem zvýšení jejich profesionálního vzestupu a úspěšnosti v práci.**“ (Johnson, 2008)

Klíčovou osobou je v tomto procesu tedy **mentor**¹, který by měl být vybaven specifickými kompetencemi, zkušenostmi, osobnostní zralostí a také dovednostmi na úrovni psychologie osobnosti, komunikace a základních znalostí o procesu učení v rámci vzdělávání dospělých. Z provedeného dotazníkového šetření provedeného v rámci projektu „*Kvalita lektorů = efektivnost a kvalita vzdělávacích programů*“ (CZ.1.07/3.2.06/02.0031), vyplynul zájem firem v Ústeckém kraji o školení interních mentorů. Jako cílová skupina byly vybrány ženy v manažerských pozicích s výraznější

¹ V celém textu pro jednoduchost používáme pojmu *mentor* v mužském rodě, pod tento termín však zahrnujeme jak muže, tak ženy.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

zkušeností v oboru. Důležitými výstupy z tohoto šetření byla identifikace hlavních překážek při aplikaci této rozvojové metody v oslovených firmách a identifikace požadovaných rozvojových cílů v rámci připravovaného školení. Hlavním cílem tohoto studijního materiálu je souhrn teoretických poznatků o této rozvojové metodě do metodické příručky, která bude využita v rámci plánovaného školení firemních mentorek.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1. Principy a zásady mentoringu

Mentoring bývá obvykle definován jako déletrvající proces, v jehož rámci se jedna osoba (mentor) snaží **podpořit učební proces** osoby druhé (mentee). Dle jiné definice se jedná o vztah mezi zkušenějším mentorem a méně zkušeným/nezkušeným mentee. Dle této druhé definice bývá většinou mentoring ve firmách využíván v režimu zapracování nově příchozího zaměstnance zkušeným kolegou. Obvyklým cílem mentoringu v rámci firmy tak bývá integrace jedince do systému organizace, pomoc lépe poznat sebe a svůj potenciál.

Mentora si často mentee v těchto případech nevolí, ale je mu přidělen. Pro optimální proces vzájemné spolupráce je však možnost výběru mentora důležitým parametrem. Pro mentoring je charakteristickým prvkem individualizované a neformální vzdělávání. V jeho rámci jde zejména o podporu iniciativy, směřování a provázení osobním rozvojem a z toho vyplývající zvýšení efektivity práce zaměstnance. Mentoring rozvíjí profesní a sociální kompetence mentee. V rámci mentoringu však mentor svému svěřenci nejen radí, ale také ho motivuje, usměrňuje a předává mu své zkušenosti.

V krátkodobém horizontu (mentorovaný se naučí klíčové dovednosti důležité pro život ve firmě)

V dlouhodobém horizontu (rozvoj kariéry, odborných kompetencí, kompetencí v oblasti soft skills – možnosti jak interní, tak externí).



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Mezi hlavní zásady mentoringu bezesporu patří vzájemná důvěra mezi mentorem a mentee, nastavení jasných, srozumitelných a bezpečných pravidel pro obě strany a zajištění atmosféry bezpečí a přátelského vztahu.

Mentoring lze definovat také dle klíčových slov, která si můžeme dosadit za jednotlivá písmena slova mentor:

M – modeling (utváření)

E – encourage (podpora)

N – Nurturing (péče)

T – Teaching (učení)

O – Opportunity (příležitost)

R – Relationship (vztah)



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2. Role a kompetence mentora a mentee

2.1. Kompetence mentora

Jednou ze základních kompetencí mentora je schopnost naslouchat a navazovat vztah s mentee na základě přirozené důvěry a budování pocitu bezpečí. **Schopnost aktivního naslouchání** zajistí, že mentor nepřijde s dobře míněnou radou dříve, než dobře porozuměl situaci a okolnostem mentee. Další dovednost, bez které se mentor neobejde, je schopnost hodnocení a následného **poskytování zpětné vazby (feedback)**. Mentor by měl být schopen citlivě volit způsob a načasování pro rozvojovou zpětnou vazbu. Zejména pozitivní zpětná vazba či ocenění dosaženého pokroku od zkušenějšího mentora, má velký vliv na chuť mentee pracovat na sobě a překonávat další překážky.

Výše uvedený výčet schopností a dovedností je také možným vodítkem při výběru vhodných kandidátů na interní mentory. Pokud je někdo pověřen rolí mentora, mělo by to být jasným signálem, že tento člověk je hodný následování. Obezřetnost při výběru je zde opravdu na místě. Nevhodně zvolená osoba mentora může často způsobit vážné potíže se zařazením, výkonností a dalším rozvojem svěřené mentee.

Klíčovou schopností vhodného kandidáta na pozici mentora je především **osobnostní zralost** – to znamená schopnost sebereflexe, schopnost uvědomovat si vlastní vnitřní zážitky, rozpoznávat vlastní emoce, city, myšlenky a postoje (podrobněji v kapitole 4.3). I když tuto schopnost je možné rozvíjet a samozřejmě u mentorů je vhodné ji dále kultivovat (např. formou dalšího školení), její nízká míra výrazně snižuje potenciál dalšího rozvoje mentora.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Dle šetření provedeného v rámci výzkumné práce Belze a Siegrista (Belz, Siegrist, 2001) byly identifikovány základní kompetence, které mají zvláštní význam především u osob zapojených do procesu vzdělávání dospělých.

Jedná se o tyto kompetence:

- 1. Komunikativnost a kooperativnost**
- 2. Schopnost řešit problémy a tvořivost**
- 3. Samostatnost a výkonnost**
- 4. Odpovědnost**
- 5. Schopnost uvažovat a učit se**
- 6. Schopnost zdůvodňovat a hodnotit**

Přestože některé kompetence mají svůj základ ve vrozené výbavě jedince, do jisté míry je možné tyto kompetence rozvíjet formou cíleného profesního rozvoje a dalšího vzdělávání. Na straně mentee je rozvoj kompetencí předmětem procesu mentorování. Definovat jednotné cíle mentorské podpory patrně není zcela možné, neboť záleží na tom, komu je mentorský vztah určen. Obecně, v nejširším slova smyslu, lze za cíl považovat „**rozvoj specifických odborných i osobnostních kompetencí, které umožní zaměstnanci dobře vykonávat svou práci a stát se skutečným profesionálem.**“ Za neméně důležitý cíl, zvláště u začínajících pracovníků, je pak považována „**adaptace a socializace v novém prostředí.**“

Dílčích cílů pak může být celá řada. Mentoring lze v užším pojetí chápat téměř výhradně jako pomoc začínajícím pracovníkům a tak lze definovat



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

mentorovy cíle prostřednictvím atributů, kterých by měl začínající zaměstnanec za pomoci mentora dosáhnout:

Kompetence: dosáhnout požadované úrovně ve znalostech a dovednostech i ve schopnosti aplikovat je v praxi.

Sebedůvěra: věřit ve vlastní schopnost, činit dobrá rozhodnutí, odpovědnost a sebekontrola.

Sebeřízení: nabýt jistoty a schopnosti postarat se o vlastní osobnostní, profesionální a kariérní rozvoj.

Profesionalismus: pochopit a vytvořit si představu o odpovědnosti a etice v profesi.

2.2 Role mentora a mentee

Mentor prochází čtyřmi rolemi, které volí dle okolností a kontextu situace. Stává se buď: facilitátorem, lektorem, konzultantem, či koučem.

Patří tedy vedle kouče do kategorie těch, kteří podporují a pomáhají v procesu profesionálního růstu pracovníka.

V roli mentora se ocitáme tehdy, pokud v důvěrném a partnerském dialogu s mentee hledáme odpovědi na otázky, které dotyčného trápí a jež sám pojmenovává. Setkání probíhá na pracovišti mentee a vztah mezi mentorem a mentee vychází z pohledu: „Za to, co se naučíš, jsi zodpovědný ty. Já odpovídám za podporu, facilitaci a společné učení.“ Společný dialog mentora s mentee probíhá podle předem daných pravidel.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Z výše uvedeného lze vyvodit, že mentor **není** ten, kdo:

- vytváří vztah závislosti mentee na mentorovi
- vede jednosměrnou konverzaci
- řídí shora
- zná všechny odpovědi a je odpovědný za motivaci a směrování mentee
- hodnotí mentee

Etický kodex pro mentoring, který je přílohou tohoto studijního materiálu, zmiňuje dva důležité body: **důvěrnost a dobrovolnost vztahu mentora a mentee**. Požadavek na důvěrnost informací, které se mentor během své práce s mentee dozví, klade velké nároky na osobnost mentora a jeho schopnost rozlišovat různé role, ve kterých ve firmě vystupuje. Důvěrnost tohoto vztahu také může být v rozporu s pochopitelnou snahou organizace kontrolovat jeho průběh a výsledky.

3. Mentoringové programy

Mentoring není jednorázový akt, ale déletrvající proces, který obvykle podléhá předem stanovenému, avšak v průběhu společné práce modifikovanému plánu. Mentorský vztah má svou dynamiku a **prochází v čase několika fázemi**. Jak uvádí Johnson (*Johnson, 2008*), můžeme rozlišit 4 fáze:

- iniciace (počáteční budování důvěry)
- kultivace (osvojování si nových dovedností a dosahování žádoucí úrovně profesní kompetence)
- separace (mentor při vědomí splnění své funkce se postupně vzdaluje svému svěřenci)
- nové vymezení vztahů (mentor a jeho svěřenec se stávají přáteli a kolegy a sdílejí společně zájem o co nejkvalitnější výkon profese).

Jednotlivé fáze souvisejí s rolemi a jejich proměnou v průběhu času. Zpočátku jde obvykle o velmi těsné propojení mentora s mentee, ve kterém dochází nejprve k navázání vztahu (raport), dále k budování vztahu důvěry a pocitu bezpečí. Dochází ke stanovení dílčích cílů. V okamžiku, kdy je mentor přesvědčen o tom, že mentee je nadále schopný dosahovat těchto cílů samostatně, dochází postupně k odpoutávání mentora a na významu získávají takové metody, které rozvíjejí a podporují jeho samostatnost (např. koučování). „Mentor tedy využívá pestrou škálu různých postupů a metod: **supervizní rozhovor, koučování, pozorování, konzultování, instruování či jiné specifické formy práce** k takovým účelům rozvíjené.“ (*Lazarová, 2010*). Mentoring je oboustranný proces, který klade požadavky



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

nejen na (oba) zaměstnance v mentorském vztahu, ale i na prostředí, ve kterém žijí a pracují.

Jak již bylo výše uvedeno, mentoring funguje jako interakce mezi dvěma činiteli. Mentor, tedy osoba, která má předat dané zkušenosti a rady, je většinou starší, působí na konkrétním místě déle a má tudíž více zkušeností. Mentee může být nováček, který právě nastoupil do zaměstnání nebo byl přeložen z jiného místa v podniku. Tento vztah může fungovat jen tehdy, jsou-li obě strany nakloněny spolupráci a aktivně se mentoringu účastní. **Zde lze tedy jasně vidět aspekt dobrovolnosti, který dále tento proces podmiňuje.**

Mentor by měl na mentee působit jako inspirátor, zvyšovat jeho sebevědomí i výkon, podněcovat mentee k profesionálnímu chování a dosahování cílů, být pro něj vzorem, informátorem a rádcem v oblasti fungování podniku, oporou v krizových situacích a podporou v kariérním růstu.

Důležitým momentem mentoringu je přínos pro obě strany. Mentoring nejen pomáhá mentee aklimatizovat se, ale i mentorovi obohatit se o nové náměty a postřehy. Tato metoda firemního vzdělávání tak zabraňuje stereotypu v podniku a napomáhá jeho rozvoji.

3.1 Formální mentoringové programy

V zemích západní Evropy a USA je princip mentoringu využíván nejčastěji ve vzdělávacích programech, v oblasti sociálních služeb nebo ve firemní praxi. V oblasti vzdělávání se mentoring využívá jak při vzdělávání dospělých, tak také v oblasti práce s mládeží a dospívajícími. Mentoring určený pro cílovou skupinu dětí je nejčastěji využíván v oblasti prevence sociálně patologických jevů nebo při práci s absolventy. V USA vznikla na základě



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

mentoringového programu pro děti a mládež nadace, která za podpory vlády řeší situaci dětí bez otce (<http://thementoringproject.org>). Mentor v tomto programu tedy reprezentuje nejen oblast vzdělávání, ale navíc přebírá z části i oblast výchovy. V tomto směru je zajímavá spojitost s původním antickým pojetím mentoringu, tak jak je popsán v úvodu.

Formální v tomto pojetí znamená tedy především způsob organizace, identifikace samotného procesu, zajištění financování - nikoliv samotný vztah mezi mentorem a mentee.

4. Kompetence a jejich rozvoj metodou mentoringu

Rozvoj kompetencí v intencích našeho projektu směřuje především k ženám ve vedoucích pozicích v roli mentorek. Od nich bude dále směřovat proces rozvoje k mentee – v rámci provedeného šetření se bude nejčastěji jednat o skupinu všech zaměstnanců na úrovni kolegů i podřízených. Druhou významnou skupinou tvoří nově příchozí zaměstnanci, příp. zaměstnanci v pozici nováčka při přesunu na jiné pracovní místo. Původní předpoklad o nezbytnosti posílení měkkých dovedností budoucích mentorů byl potvrzen také výsledky šetření, kdy 57 % dotázaných očekává tento druh osobního rozvoje v rámci školení mentorů (viz tabulka).



zdroj: Mentoring v praxi vedoucích pracovníků – výzkumné šetření, 2012

S ohledem na provedené šetření a výše popsaná teoretická východiska byly jako klíčové kompetence identifikovány níže uvedené oblasti. Následující kapitoly obsahují rozbor klíčových kompetencí mentora z oblasti soft skills. Detailní pozornost bude každému níže uvedenému tématu věnována také v rámci připravovaného školení mentorů.

4.1 Komunikace

Komunikace **v širším pojetí** je každá interakce v přítomnosti jiného člověka, všechno co říkáme, děláme a způsob jakým to děláme. Komunikace v užším pojetí je **proces vysílání a přijímání zpráv**. Účinná komunikace a její význam bývá obecně často podceňován a v rámci vztahu mentora a mentee je proto právem klíčovou kompetencí číslo jedna. Úspěch celého procesu a výstupy, kterých je dosahováno, jsou podmíněny způsobem, jakým je nastavena komunikace mezi oběma účastníky a současně úroveň komunikačních dovedností na straně mentora.

Pokud člověk ovládá umění komunikovat, je ve většině případů i dobrým týmovým spolupracovníkem, vedoucím nebo mentorem. Umí efektivněji řešit problémy, řídit projekty i sám sebe. Komunikační kompetence se objevují ve všech vymezeních nejdůležitějších soft skills. Oblast komunikačních dovedností je velmi široká. V následujících řádcích jsem se pokusil vymezit z ní to nejzásadnější.

Různé cíle komunikace

- Předat informaci
- Ovlivnit chování
- Ovládnout
- Urazit, ponížit
- Ventilovat svůj hněv



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Ukázat svůj význam

Druhy komunikace:

- ✓ **Verbální** – komunikace prostřednictvím slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace může být přímá, zprostředkovaná, mluvená nebo psaná. Jedná se o významnou součást sociálního života. Význam slov je vždy dotvářen neverbálními prostředky a svrchními tóny řeči (paralingvistika).
- ✓ **Paraverbální** – dotváří verbální projev a význam mluveného jazyka. Jedná se např. o tón hlasu, sílu hlasového projevu, slovní důraz, slovní zlovyky (tzv. slovní vata – že ano, jaksí...)
- ✓ **Neverbální** – mimoslovní komunikace. Čím více jsou v komunikaci zahrnuty pocity a city, tím více narůstá význam komunikace neverbální. Dle výzkumů psychologů se na celkovém účinku komunikování podílí neverbální komunikace 50% až 75%. Přibližně jen 7% výsledného efektu komunikace je dáno obsahem toho, co se říká! Neverbální komunikace je proto velmi důležitá a její porozumění je významnou kompetencí mentora.
 - **Proxemika** – osobní prostor, vzdálenost mezi komunikujícími. Existují 4 typy tzv. zón, které jsou podmíněny kulturní tradicí a osobnostním nastavením a tudíž se mohou regionálně lišit. Při komunikaci je potřeba akceptovat a nenarušovat intimní zónu partnera.
 1. zóna – Intimní (obecně do 50 cm). Tato zóna je vnímána jako osobní prostor, do kterého mohou

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

vstupovat pouze nejbližší osoby. Je-li tato zóna narušena vetřelcem, vyvolá to vůči němu silně negativní postoj.

2. zóna – Osobní (od 50 cm do 1,5 m). Na tuto vzdálenost se staví lidé při přátelské komunikaci při různých setkáních.

3. zóna – Sociální (od 1,5 m do 3,5 m). Sociální zóna představuje odstup, který je udržován vůči cizím osobám a neznámým lidem. Do této vzdálenosti od ostatních se většinou postaví ten, kdo vstoupil do neznámé společnosti.

4. zóna – Veřejná (více než 3,5 m). Tuto vzdálenost si udržuje například řečník od svého publika.

- **Haptika** – komunikace prostřednictvím doteků a bezprostředním kontaktem, např. podání ruky, společenský tanec, poplácání po rameni.
- **Posturika** – řeč těla, komunikace probíhá v rámci celkového uspořádání těla v prostoru (postoj). Jedná se o různé polohy těla a vztahy mezi částmi těla. Velmi záleží na okolnostech, společenských zvyklostech apod. Např. ruce v bok (konfrontace), založené ruce křížem (bariéra, nesouhlas).
- **Kinezika** – jedná se o bezděčné pohyby nohou, rukou, hlavy a těla, které mohou vyjadřovat např. nervozitu nebo napětí (např. bubnování prsty při nervozitě).
- **Gestika** – jedná se o neverbální symboly, které zastupují mluvenou řeč. Vyjadřují se především jako gesta rukou a

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

hlavy. Jsou kulturně podmíněné (jedno gesto může v různých kulturních prostředí nabývat různých významů).

- **Mimika** – jedná se o sdělování emocionálních stavů pomocí výrazů obličeje prostřednictvím pohybů mimických svalů (např. údiv, smutek, radost).
- **Image** – komunikace prostřednictvím vnějších znaků jako je celkový vzhled, oblečení, účes, šperky, vůně apod.
- **Oční kontakt** – jedná se o velmi důležitý komunikační nástroj. Je prokázáno, že komunikace bez očního kontaktu probíhá odlišně (méně efektivně). Oční kontakt působí pozitivně a symbolizuje zájem (s výjimkou upřeného nepřetržitého kontaktu.) Kombinace pouhého kontaktu očima a odmlky po položení otázky lze vyvolat tlak na osobu, s níž hovoříme.

Zásady asertivní komunikace

Jedná se o významnou komunikační dovednost, kterou lze charakterizovat jako schopnost aktivně prosazovat vlastní názor a postoj, aniž by naše chování sklouzlo k agresi či manipulaci.

Asertivita je:

- Otevřená, upřímná a přiměřená komunikace
- Aktivní zasazování se o vlastní cíle
- Vyjadřování vlastních pocitů přiměřenou formou
- Umění požádat o to, co člověk chce nebo potřebuje
- Schopnost říci ne
- Schopnost přijímat odmítnutí bez pocitů porážky nebo ponížení
- Umění vyjádřit i přijmout kritiku a pochvalu



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

→ Schopnost jednat s plným nasazením

Asertivita je umění prosadit se a zároveň respektovat potřeby druhých (stojím si za svými právy bez toho, abych ponižoval druhého člověka, uznávám právo druhého na jeho názor). Schopnost asertivního jednání a komunikace úzce souvisí s osobnostním nastavením, ale především s vnitřním pocitem vlastní hodnoty. V rámci komunikačních strategií rozlišujeme ještě 3 další možné styly, které odrážejí různou úroveň pocitu vlastní hodnoty a sebevědomí.

Pasivita

Pasivní člověk ustupuje ostatním, je nejistý, stále se omlouvá, vyhýbá se výměně názorů, obviňuje okolí z agresivity, má pocit, že ho ostatní využívají (často ano), má nízké sebevědomí, nemluví o svých emocích, potlačuje je v zájmu druhých, při komunikaci má často sklopené oči, ohnutá záda, nevýrazný verbální projev.

Agresivita

Agresivní člověk je neustále připraven k útoku, zraňuje druhé, ponižuje je, prosazuje sebe bez ohledu na ostatní, všechno ví nejlíp, rád káže, vyčítá, moralizuje, neumí si přiznat vlastní chybu, přehnané sebevědomí může zastírat komplexy, které si agresivitou kompenzuje, používá zastrašování a vyhrožování: Radím ti, abys...

Manipulace

Manipulativní člověk je připraven dosáhnout toho, co chceme - nikoliv přímo, ale oklikou. Všichni ji do určité míry používají (ať již vědomě či nevědomě). Jedná se o typický rys pro hysterické osobnosti. V rámci



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

komunikace často využívají emocí k dosahování svých cílů (pláč, křik, výčitky, lichotky, moralizován). Velmi účinným nástrojem manipulace je učinit druhého odpovědným za celou situaci.

Aktivní naslouchání

Účinná komunikace je oboustranný proces přijímání a vysílání zpráv. V rámci mentorského působení je významné především zvládnutí kompetence aktivního naslouchání. Aktivní naslouchání je schopnost pozorně naslouchat, vnímat obsah sděleného a zároveň umět poskytovat efektivní zpětnou vazbu. Uvádí se, že naslouchání se na procesu komunikace podílí ze 45 až 53%. Pro úspěšnou komunikaci je nutné zvládnout dobře aktivní naslouchání a kladení otázek. Přestože je schopnost naslouchat považována za běžnou věc, kterou každý umí, odhaduje se, že až 80% lidí naslouchat neumí.

Některé nástroje aktivního naslouchání:

- Povzbuzení (stimulace) - vyšleme pozitivní signály (úsměv, stisk ruky, Jsem ráda, že jsme se sešli... Vážím si, že jste si udělal čas...)
- Přeformulování hlavních myšlenek - zopakujeme po partnerovi to hlavní, co nám sdělil. Vyjasníme si tak zda jsme ho pochopili správně. (Pokud jsem to správně pochopila, říkal jste... Jestli dovolíte, zopakuji vaše stanovisko...)
- Vyjasnění si toho, čemu nerozumíme - (Promiňte, ale není mi úplně jasné... Mohl byste prosím zopakovat...)
- Shrnutí - toho, co bylo řečeno + reflexe pocitů vlastních i jak vnímáme druhou stranu. (Když to tedy shrnu... Mám z toho radost... Mám pocit, že tě to rozrušilo...)

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Ocenění - musíme ocenit a sdělit druhé straně, že jsme rádi, že se nám otevřela, něco řekla. Pak se role otočí a druhá strana aktivně naslouchá nám. Pokud se k tomu nemá, musíme ji přimět - např. otázkami a povzbuzováním.

Některé zlozvyky pro naslouchání

1. Čtení myšlenek – jedná se o jeden z nejtypičtějších zlozvyků při naslouchání. Nedorozumění vzniká proto, že do toho, co nám druhý řekl, si vkládáme význam. Bývá to něco, co předem očekáváme, nebo se toho předem bojíme. Pomocí „čtení myšlenek“ přisuzujeme druhé straně určitý motiv, proč danou věc říká, tak jak jí říká.
2. Přerušování a skákání do řeči – je velmi typické u netrpělivých lidí. Tímto narušováním komunikace vyvoláváme v partnerovi pocit, že mu nenasloucháme, že nás jeho sdělení nezajímá. To vede často k tomu, že se nám většina lidí vyhne.
3. Neverbální odmítání – dívání se mimo řečníka (chybějící oční kontakt), otáčení se očima za jeho zády, postoj těla (založené ruce), gesta (pohled na hodinky).
4. Nereagování na sdělení – chybění zpětné vazby je pro druhého nepříjemné. Pokud nedáme najevo, že posloucháme, může mít partner pocit, že ho ignorujeme nebo že mu nerozumíme.

Zpětná vazba

Jednou z důležitých kompetencí mentora je schopnost poskytování zpětné vazby. Cílem zpětné vazby je posilování žádoucího chování a jednání mentee. Proto by zpětná měla být zaměřena především na pozitivní aspekty jeho chování (na co se zaměří pozornost, to roste). Současně by měla být popisná a konkrétní (konstruktivní).

Některé zásady optimální komunikace

Klíčem k optimální komunikaci je soulad mezi slovní a mimoslovní komunikací, tedy situace, kdy se shoduje to, CO říkáme s tím, JAK to říkáme. Nejzávažnější poruchou komunikace je tzv. dvojitá vazba, tedy situace, kdy člověk slovně přidává sdělení jeden obsah a význam a mimoslovně, celkově, význam a smysl opačný. Například když slovy říká: „Jsem rád, že tě vidím.“ Brání se však očnímu kontaktu a jeho tělesný postoj je uzavřený.

Překážky komunikace

Mentoring je efektivním nástrojem právě proto, že svým přístupem tlumí a odstraňuje překážky, které se v rámci mezilidské komunikace (a v pracovním prostředí zvláště) často vyskytují. Velmi stručně si dovoluji představit ty nejpodstatnější:

- ✓ Příkazy, nařízení, povely (říkat druhému, co má dělat)
- ✓ Varování, výhrůžky, sliby (namluvit druhému, jaké bude mít důsledky jeho konání/ nekonání)
- ✓ Napomínání, moralizování, kárání (říkat druhému, co by měl, nebo mohl udělat)
- ✓ Radit, dávat řešení a navrhopat (říkat někomu, jak řešit problém, dávat rady, nebo návrhy, poskytovat hotové odpovědi nebo hotová řešení)
- ✓ Posuzování, kritizování, vyjadřování nesouhlasu, obviňování (vyslovit negativní názor nebo hodnocení partnera)
- ✓ Nálepkování, vysmívání se, zahanbování (způsobit, že se někdo cítí jako hlupák. Někoho někam zaškatulkovat)
- ✓ Interpretování, analyzování, diagnostikování (vysvětlovat druhým jejich motivy, proč něco dělají nebo říkají)

- ✓ Opakované utěšování (pokoušet se zlepšit druhému náladu tím, že mu vyvracíme jeho pocity, resp. oprávněnost jeho pocitů)
- ✓ Sondování, vyptávání se, vyslychání (snažit se získat další informace, které nesouvisí s problémem)

4.2 Základy psychologie osobnosti

Osobnost je souhrn duševních i tělesných vlastností, vrozených i získaných – projevuje se chováním, jednáním, prožíváním. Pro mentoringový proces je orientace v této oblasti důležitá hned ze dvou důvodů. Zaprvé z pohledu osobnosti mentora, jehož osobnostní nastavení je klíčové pro úspěch celého procesu. Zadruhé z pohledu osobnosti mentee. Znalost klíčových aspektů osobnosti člověka je pro mentora důležitou kompetencí, která usnadňuje pochopení některých procesů v rámci interpersonální interakce.

Osobnost člověka je individuální jednotou biologických, psychologických a sociálních aspektů. Část naší osobnosti se utváří ještě před naším narozením. Je dána dědičně a předávána v genech mezi jednotlivými generacemi. Druhá část se vyvíjí na základě působení vnější vlivů, jako je například prostředí, ve kterém vyrůstáme nebo sociální okolí, které na nás působí. Můžeme tedy říct, že osobnost člověka je utvářena ve vztazích mezi lidmi, je dána biologicky a projevuje se vždy jako celek. Všechny aspekty naší osobnosti jsou navzájem propojené.

Osobnost člověka je vždy jedinečná a porozumění mechanismům jejího fungování a utváření se věnuje celá vědní disciplína – psychologie (psychologie osobnosti). V dnešní době existují pokročilé psychodiagnostické nástroje, které umožňují jednotlivé aspekty osobnosti měřit a analyzovat.

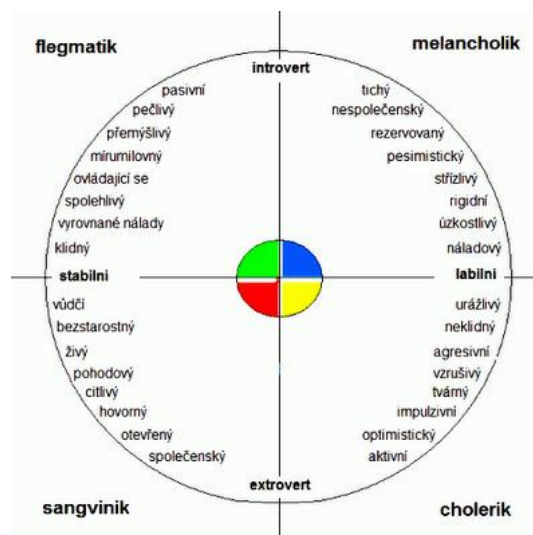
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Struktura osobnosti

- biologické znaky
- společenská charakteristika
- charakterové vlastnosti
- motivační vlastnosti (zájmy, city, potřeby)
- výkonové vlastnosti (schopnosti, dovednosti)
- vlastnosti základních psych. procesů a stavů (vnímání, paměť)
- seberegulační vlastnosti (vůle, sebekritika)
- temperament

TEMPERAMENTOVÉ VLASTNOSTI

Lidé se navzájem liší nejen obsahem svého duševního života (tj. vnímáním, pamatováním, myšlením, zájmy), ale i formou - reakcemi na podněty. Temperament tedy určuje dynamiku celého prožívání a chování osobnosti. Jako první tyto odlišnosti popsal Hippokrates (460 př. n. l.) a název odkazuje na latinské slovo *Tempere* – smíchat. Vychází z původní teze, že temperament člověka určuje poměr (směs) 4 základních tělesných šťáv – Krev, hlen, černá žluč a žluč. Těmto 4 kategoriím odpovídají 4 typy temperamentu (viz znázornění níže).



RYSY OSOBNOSTI

Níže uvádím stručný přehled rysů osobnosti, které spolu vytváří vzájemné polarity a jejich unikátní konstelace stojí za jedinečností každého jedince a determinují jeho chování a jednání.

LABILITA



Labilita - labilní jedinec bývá citlivý, více podléhá náladám, nechá se snadno rozladit, je nejistý a příliš sebekritický, obtížněji se vyrovnává se stresovými situacemi, rychle ztrácí trpělivost, na druhou stranu je schopný přijmout zpětnou vazbu, uznává své nedostatky a snaží se je napravovat, je vnímavý k situaci jiných lidí, umí pracovat v krátkých záběrech a je schopný se přizpůsobit, když něco spěchá.

STABILITA



Stabilita - stabilní jedinec bývá ve stresových situacích klidný, dobře snáší tlak, je sebevědomý a vyrovnaný, většinou pozitivně naladěný, kritiku si nebere osobně - na druhou stranu má sklon ignorovat signály ze strany ostatních, je méně ochotný přijímat negativní zpětnou vazbu, často nedodrží termíny, „má na všechno dost času“.

INTROVERZE



EXTROVERZE



Introvert bývá tichý a zdrženlivý, obtížně se mu navazují vztahy s jinými lidmi, může působit rezervovaně a nepřístupně, často neposkytuje druhým dostatečnou zpětnou vazbu a dostatek informací, na druhou stranu na sebe neupoutává pozornost, je dobrým posluchačem, nepřerušuje hovor, neskáče druhým do řeči, projevuje se jako chápavý člověk, který dokáže vyslechnout, dříve než něco řekne, vše si pečlivě promyslí, nevdá mu pracovat o samotě.

Extrovert působí otevřeně a přístupně, je společenský, umí rychle navazovat vztahy s druhými lidmi, nerad pracuje sám, je energický a hovorný, umí vytvořit odlehčenou atmosféru, dokáže druhé rozmluvit a rozpovídat, je impulzivní a svérázný, na druhou stranu někdy více hovoří, než naslouchá, nechá se snadno vyrušit a rozptýlit, snadno se zapovídá, může mít sklon zahlcovat druhé informacemi.

SUBMISIVITA



Submisivní jedinec bývá tichý, neprůbojný, nerad přebírá iniciativu a odpovědnost, raději nechává vedení a rozhodování na ostatních, vlastní rozvoj ho zajímá méně, na druhé straně je kooperativní, je dobrým spolupracovníkem, dává přednost dohodě a kompromisu před přímou konfrontací, je ochotný následovat druhé.

DOMINANCE



Dominantní jedinec bývá energický, velmi aktivní a iniciativní, tvrdě pracuje, nebojí se obtížných úkolů a výzev, naopak se je snaží vyhledávat, nebojí se převzít za věci odpovědnost, je soutěživý a touží se zlepšovat, na druhou stranu může ve vztazích s druhými až příliš dominovat, má sklony být netrpělivý a prudký ve svých reakcích, obtížně snáší neúspěchy, je méně ochotný si přiznat chybu.

AFILIACE



HOSTILITA



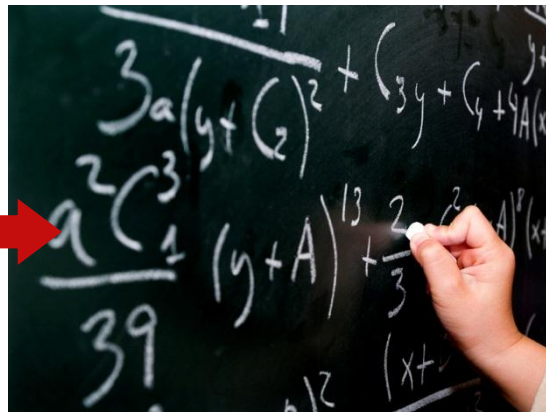
Jedinec bývá nezávislý, upřímný a přímočarý, dokáže sdělit i nepříjemnou zprávu, jedná přímo a otevřeně, takže každý ví, na čem s ním je, dokáže si stát jasně za svým názorem, na druhou stranu umí být také ke druhým velmi kritický až necitlivý, není snadné mu vždy vyhovět, dokáže být někdy až nemístně tvrdohlavý.

Jedinec bývá vřelý, přátelský a srdečný, je schopný vytvořit velmi pozitivní atmosféru, je vnímavý k pocitům a potřebám druhých, ve svém jednání je velmi ohleduplný a starostlivý, většinou je druhými velmi oblíbený, na druhou stranu se za každou cenu snaží vyhnout konfrontacím a sdělování nepříjemných zpráv, je diplomatický za všech okolností, někdy druhým slibuje více, než může dodržet a splnit.

NESYSTEMATIČNOST



SYSTEMATIČNOST



Nesystematický jedinec bývá impulzivní, je nepozorný k detailům, často mu vadí stereotypní činnost, často se nepřizpůsobuje pravidlům, odmítá blízký dohled, může se projevat neorganizovaností a nepředvídatelností, na druhou stranu bývá spontánní, kreativní, inovativní a flexibilní, dokáže se velmi dobře přizpůsobit změnám, je schopný se věnovat více činnostem najednou, umí vyjít vstříc různým typům lidí s různými potřebami a požadavky.

Systematický jedinec bývá organizovaný, má vždy naplánovaný další krok, je spolehlivý, má smysl pro povinnost, je precizní a důkladný, všímá si detailů, snaží se věci dotahovat do konce, neodkládá úkoly, ani když jsou nudné nebo jinak nepříjemné, dodržuje pravidla a dohodnuté postupy, snadno se na něj dohlíží, na druhou stranu není příliš otevřený ke změnám, hůře se s nimi vyrovnává, je méně flexibilní, hůře a pomaleji se přizpůsobuje nově vzniklým okolnostem a podmínkám, pro detail často nevnímá širší kontext.

4.3 Empatie a emoční inteligence

Emoce provázejí veškeré lidské chování. Emoční prožívání však nemusí být vždy plně uvědomováno. Obvykle si uvědomujeme jen ty emociální stavy, které třeba trvají i jen krátce, ale mají určitou intenzitu. Pokud tedy člověk neprožívá intenzivněji nějakou situaci či událost, může se mu jevit v každodenním životě jeho emocionální stav jeho převážně neutrální.

Toto konstatování znamená, že právě vykonávaná činnost probíhá „normálně“, bez problémů, v souladu s navyklymi způsoby nebo očekáváním. Současné pojetí emocí vychází z relativně samostatného emocionálního systému, který je však chápán jako integrální součást psychických jevů a který se většinou sestává ze čtyř součástí:

1. podnětová situace, které vyvolávají emocionální reakci
2. vědomý prožitek v zásadě pozitivního nebo negativního ladění
3. tělový fyziologický stav navozený nervovým systémem a žlázami s vnitřní sekrecí
4. chování, které je emocí vyvoláno

Bez ohledu na různé koncepce hrají emoce podstatnou roli v sociálních vztazích. Můžeme identifikovat 6 základních (primárních emocí), které jsou spojené se základními potřebami a lze je identifikovat na základě odlišného výrazu tváře. Jedná se o:

- hněv
- znechucení
- strach
- štěstí
- smutek
- překvapení

Empatie

Empatie je důležitou kompetencí mentora. Schopnost vcítit se do prožívání druhé osoby je významnou součástí jeho osobnostního vybavení. Empatie souvisí s úrovní emoční inteligence, která je v rámci psychologie definována jako schopnost zacházet s emocemi a spolupracovat se sociálním chováním. Emoční kvocient (EQ) určuje míru této kompetence, která je popisována jako schopnost vcítit se, ovládat nálady, přizpůsobit se, být nezávislý, přátelský, laskavý a vytrvalý.

Pro schopnost empatie je užitečné umět odložit svoje vlastní názory, hodnoty a předsudky. Jde o to být schopný pochopit, jak a proč člověk jednal, jaké z toho má pocity a jaký má na kterou věc názor. Empatie je základním pojmem **humanistické psychologie (C. R. Rogers)**. Schopnost empatie dále souvisí s naší úrovní komunikačních dovedností (především vnímání neverbální komunikace, např. řeč těla) a schopnosti porozumět rysům osobnosti (viz předchozí kapitoly).

Definice EQ podle Steve Heina:

Emoční inteligence je vrozená schopnost cítit, použít, komunikovat, rozeznat, pamatovat, učit, ovládnout a porozumět emocím.

Definice dle Byrona Stocka:

Emoční inteligence je schopnost nabýt a použít znalosti z našich emocí a emocí ostatních. Informace o tom, jak se cítíme, nám může pomoci účinně se rozhodnout, o tom co dělat či říct nebo neříct.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pět sfér emoční inteligence (podle D. Golemana):

„Emoční inteligencí se rozumí schopnost vyznat se sám v sobě i v ostatních, vnitřní motivace a zvládání vlastních emocí i emocí cizích.“ (Goleman: „Práce s emoční inteligencí“, 1999)

- ✓ Porozumění svým vlastním emocím
- ✓ Ovládání vlastních emocí
- ✓ Sebemotivování
- ✓ Rozpoznávání emocí u jiných
- ✓ Zvládání vztahu

4.4 Motivace a hodnocení výkonu

Motivace usměrňuje naše chování k dosažení konkrétního cíle. Úkolem mentora je pracovat především v rovině motivace a proto je tato kompetence považována za stěžejní oblast a schopnost motivovat patří mezi klíčové kompetence mentora. Současně s rolí manažera souvisí také hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Tato kapitola podrobně popisuje faktory motivace a hodnocení pracovního výkonu a objasňuje některé souvislosti.

MOTIVACE

Veškeré naše chování je motivací podmíněno. Rozlišujeme dva základní zdroje motivace – vnitřní a vnější.

Vnitřní zdroje – jednáni jedince jsou relativně stabilní (povaha, osobnostní rysy, struktura potřeb, zájmy, schopnosti a dovednosti) – jde o motivy jako odpovědnost, samostatnost.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vnější zdroje - hrají roli v korekci, změně, zvýšení pracovního jednání. Je jich mnoho a mohou mít podobu odměny nebo trestu (sankce) – finanční odměny nebo sankce, pokárání, pochvaly, povýšení.

V pracovní sféře nastupují 3 významné motivy:

- výkon (úspěch)
- spojenectví, vztahy
- moc, kontrola, vliv

Motivace k práci v organizaci

- zabezpečení prostředků na stravu a bydlení – primární funkce
- strukturování času
- pravidelná sociální interakce
- zážitky tvořivosti, dovednosti, smysl života
- zdroj osobního statutu a identity
- zdroj aktivity

Typické pobídky

- peněžní odměna
- pracovní hodnocení (ocenění výkonu a osobnosti, stanovení perspektivy)
- pracovní podmínky a režim práce (příznivé se podílejí na pracovní pohodě, nepříznivé jsou zdrojem nespokojenosti)
- hodnocení skupinou (uznání, respekt, statut, titul, apod.)
- porovnání výkonu s výsledky druhých (sebehodnocení, sebeocenění, aspirace, cíle, atd.)
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování
- úroveň sociálních výhod

Vztah spokojenosti a pracovního chování

Předpoklad vychází z pojetí, že vysoká pracovní spokojenost je spojena s vysokými výkony, nízkou fluktuací. Pokud budeme příznivě ovlivňovat a zvyšovat spokojenost, pozitivně se to promítne na výkonnosti. Ukazuje se však, že tato přímá vazba neplatí. Spokojený pracovník nemusí být vysoce výkonný. Pracovník s vysokými výkony nemusí být nutně spokojený. Nejsilnější je vztah mezi absencemi/fluktuací a nespokojeností. Nespokojenost vede ke ztrátě zájmu o práci a hledání jiné nabídky na trhu práce. Neplatí však často uplatňovaná, nicméně chybná rovnice, že vyšší plat změní každého ve výkonného a motivovaného jedince (naopak – pokud není zajištěna naprostá spravedlnost, může být demotivující).

Vztah motivace a výkonu

Pro výkon v každé práci platí určité **optimum**. Tento vztah má formu obráceného U. K maximálnímu výkonu vede optimální motivace - jak podmotivování, tak přemotivování vede k nízkým výkonům. Škála motivace je individuální – závisí na temperamentu, stabilitě osobnosti, neuroticitě, to znamená, že jeden stejný podnět (výsledek hodnocení, zpětné vazby) může vést k rozdílným úrovním následné motivace (u jednoho k optimální, jiného nízké)

Příklad:

- **intenzivní motivace** způsobí trému u zkoušky, zhoršení vybavování informací; předvedení výkonu u přijímaného pracovníka, neschopnost promluvit



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- u **jednoduchých výkonů** (operátor zadávající data, manuální činnosti) zvyšuje intenzita motivace kvalitu výkonu = zde platí čím vyšší je motivace, tím vyšší je výkon

Pozor! Se vzrůstající intenzitou motivace od optima – klesá výkonnost a vzniká podrážděnost, neklid, neschopnost relaxace, poruchy spánku, úzkost, panika, deprese a úplná ztráta výkonnosti až zablokování se, zhroucení. Úzkost/úzkostnost je nerovnovážný stav, který v nás probouzí úsilí udělat něco pro zpevnění či obnovení rovnováhy, sebejistoty, pro posílení kladného emočního naladění. Člověk bez úzkosti je spokojený, klidný, citově vyrovnaný a tím, že není nositelem úzkosti, nenesí v sobě ani výzvu k aktivitě. **Je-li všechno v pořádku, není důvod ke zvyšování pracovního úsilí.**

Udržet strach/úzkost na takové úrovni, na níž jej lze zapojit do programu žádoucí aktivity je velmi náročné. Výzkumy nicméně ukázaly, že nejistota v situaci psychické zátěže způsobuje silnější úzkost než zřetelně nepříznivá informace – proto lidé zpravidla dávají přednost znalosti o reálném ohrožení než neznalosti. Pro zdravého člověka je mírnější úzkost a strach faktorem, který zvyšuje jeho aktivitu, pracovní motivovanost, stimuluje jeho poznávací a sebevýchovné zájmy.

Mzda jako motivace

Výše mzdy je faktorem, který je-li vnímán nepříznivě, silně ovlivňuje nespokojenost v práci. Peníze v jakékoli formě jsou nejzjevnější odměnou. Finanční ocenění má značný motivační vliv. Nicméně zvýšení platu nemá dlouhodobý motivační účinek, neboť pracovník jej rychle akceptuje jako standard náležející k dané profesi nebo funkci.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Spokojenost/nespokojenost s platem vystupuje především v kontextech, kdy:

- **srovnáváme** svůj plat s platy ostatních z hlediska vynaloženého úsilí a výsledků
- chápeme finanční ocenění jako **ohodnocení** našeho přínosu organizace od nadřízených
- vnímáme finanční ohodnocení z hlediska významu, prestiže a **společenského ocenění** své profese
- v pracovním odměňování jejich význam je vždy v kontextu s „pociťovanou **spravedlností**“

Řešení problémů pracovní výkonnosti

Může nastat situace, kdy pracovník

- neměl odpovídající podporu nebo vedení nadřízeného
- nepochopil, co se od něj očekává
- nemohl úkol splnit, protože neměl příslušnou schopnost
- nevěděl, jak má úkol splnit, neměl příslušnou dovednost
- úkol nesplnil – problém s postojem

Selhání hodnocení výkonnosti znamená, že vedoucí:

- ☹ - nemá informace o skutečné výkonnosti hodnoceného
- ☹ - standardy hodnocení jsou nejasné
- ☹ - nebere hodnocení vážně
- ☹ - není dostatečně připraven na hodnocení



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- ⊖ - není v průběhu hodnocení upřímný a čestný
- ⊖ - nemá odpovídající schopnosti hodnotitele
- ⊖ - používá v procesu hodnocení nejasný nebo mnohoznačný jazyk
- ⊖ - zaměstnanec nemá odpovídající zpětnou vazbu o své výkonnosti
- ⊖ - nedostatečný dopad na odměňování
- ⊖ - není odpovídajícím způsobem projednán možný profesní rozvoj zaměstnance

Závěry hodnocení a jejich použití

Využití závěrů z hodnocení v zemích západní Evropy (*podle posledních výzkumů v r. 2006*):

- stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce
- vzdělávání organizace jako celku
- povýšení
- kariéra
- odměňování
- zlepšování organizace práce

Využití závěrů z hodnocení v České republice

- odměňování (74% firem – nejvíce ze všech evropských zemí)
- povýšení (53%)
- stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce (60% - nejvíce ze všech postkomunistických zemí)



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- zlepšení organizace práce (37% - vedle Bulharska nejméně ze všech postkomunistických zemí)
- vzdělávání organizace jako celku (40% - v průměru)
- kariéra (42% - výrazně nejvíce z postkomunistických zemí)

5. Hodnocení přínosu v mentoringu

„Mentoring je chápán výhradně jako déletrvající, kontinuální proces pomoci, **tedy bez kontrolních aspektů**. Základní podmínkou úspěchu je **vztah založený na dobrovolnosti obou stran, vzájemné důvěře a respektu**. Obě strany vztahu spolu sdílejí nejen situace úspěchu, ale i momenty frustrací. Začátečník časem dochází k poznání, že problémy jsou integrální součástí každé profese. I tímto způsobem se posiluje vztah důvěry k mentorovi, který ve své praxi čelí podobným problémům, jako jeho začínající kolega.“ (Lazarová 2010)

Otázkou je, zda vůbec může být jedním z cílů mentoringu i **dílčí hodnocení**, v případě, je-li mentorská podpora součástí procesu zaučování nového pracovníka nebo souvisí s procesem kariérního postupu začínajícího nebo stávajícího zaměstnance. Hlavním úskalím hodnocení v rámci mentoringu je v riziku narušení vztahu důvěry a bezpečí, který je základní stavebním kamenem celého procesu.

Jednou z možností, jak zachovat rozumnou míru zpětné vazby a přitom nenarušit vztah důvěry je **supervize**. Tato odborná metoda byla vytvořena pro profesní situace, které kombinují velkou zodpovědnost s potřebou respektovat důvěrnost vztahu s klientem, a proto jsou často v pozici osamělých vojáků v poli. „Supervize je vyzkoušený způsob, kterého využívají lékaři, zdravotní sestry, psychologové, terapeuti, ale i učitelé a koučové. Zajištění supervize pro mentory je přijatelnou formou, jak získat určitou kontrolu nad tím, co se v mentoringu děje a současně poskytnout mentorům podněty pro další rozvoj.“ (Lazarová, 2010)“

5.1 Hodnotící pohovor

Pokud si položíme otázku, zda hodnocení lze vůbec zahrnout do procesu mentoringu jako jedno z východisek se nabízí nástroj hodnotícího pohovoru, který se svým pojetím blíží otevřenému a nedirektivnímu přístupu, kombinujícímu prvky vedení k učení a zpětné vazby. Hodnotící pohovor je vyústěním průběžného sledování a neformálního hodnocení pracovníka manažerem. Pro pracovníka i manažera je důležitá zpětná vazba. Je to informace o odezvě na práci i chování dotyčného, umožňující rychlou reakci, zavedení potřebných opatření nebo změn.

Hlavní smysl hodnotícího pohovoru je:

- vést k získání komplexního pohledu na výkonnost jedince za uplynulé období a umožnit sladění pohledu na výkonnost, problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem
- účelová diskuze, která má dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucí činnosti hodnoceného, o oblastech vyžadujících zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout

Hodnotící rozhovory lze rozdělit do 3 typů (z hlediska příčin a následků):

- zaměřené na ovlivnění
- zaměřené na komunikaci a naslouchání
- zaměřené na řešení problémů

V praxi se tyto typy často prolínají, podle konkrétní situace.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Předpokládá se aktivní účast hodnoceného, hodnotitel by měl mít prostor cca 30 – 35 % času. Podstatnou kompetencí hodnotitele je proto schopnost aktivního naslouchání (podrobně viz kapitola 4.1).

Součástí přípravy je respektování 5 prvků řízení pracovní výkonnosti:

1. měření – hodnocení výsledků pomocí porovnání s dohodnutými cíli a normami
2. zpětná vazba – poskytnutí informací jak pracovník pracoval
3. pozitivní posílení vědomí – zdůraznění toho co se udělalo dobře, co lze udělat lépe – připouští se pouze konstruktivní kritika
4. výměna názorů – o práci, aspiracích, možnostech, prostoru
5. dohoda – co učinit ke zlepšení výkonnosti, k řešení problémů co se objevily v průběhu diskuze

Obecné zásady

- hodnotit celé období
- uvést konkrétní příklady, co nejspecifičtěji
- žádná překvapení – pokud měl pracovník špatné nebo dobré výkony, měl by to vědět
- pouze konstruktivní kritika, žádná jiná
- snažte se změnit chování, ne člověka
- hodnocení není soudní tribunál nebo příležitost vyřídit si účty

Zásady klasického hodnotícího rozhovoru

- a) vytvořte pozitivní, přátelskou atmosféru. Jasně popište dobré výkony, kladte otevřené dotazy, sdělte pracovníkovi svůj názor na jeho výkon, chování, jednání, buďte konkrétní, uveďte příklady kladů i záporů,

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

pochvalte, specifikujte jasně a konkrétně oblasti vyžadující zlepšení, cesty a způsoby pro dosažení

- b) dejte prostor sebehodnocení pracovníka, aby popsal v kterých oblastech má potíže
- c) dojednejte plán budoucí výkonnosti
- d) projednejte potřebu školení, vzdělávání
- e) případně stanovte datum dalšího jednání

Psychologie hodnotícího rozhovoru – neverbální faktory:

- uspořádání místa (židle v přímém směru proti sobě například navozují konfrontační postoj)
- zahájení – podání ruky, pohled, signály rukou, signály nervozity
- verbální komunikace – pozitivní, jistá, přesvědčivá
- plánování času – cca 1 hodina, zajištění klidu a nerušení
- empatie

Hodnocení dosažených výsledků

Pro vedoucího přináší:

- prostor pro vztahy a spolupráci s podřízenými
- poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi
- rozvoji manažerských dovedností
- motivování a uznání za dobrý výkon
- podklad pro další procesy (odměňování, kariérový růst)

Zaměstnanec může:

- lépe se orientovat v prioritách na dané období



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- aktivně se vyjádřit k hodnocení jeho výkonu a definici zlepšení
- hovořit o svých očekáváních, ambicích, představách rozvoje

Organizace má získat:

- prostor pro komunikaci napříč organizací
- šanci na dosažení svých strategických cílů
- nástroj, který umožňuje ovlivňovat lidský potenciál firmy definovaným způsobem

Obsah dohody pro hodnocení pracovní výkonnosti:

- pracovní cíle na určité období
- měřítko výkonnosti – konkrétní kritéria
- kompetence = nutné znalosti a dovednosti požadovaného chování, potřebného k efektivnímu výkonu práce

Cíl by měl být **SMART** (z angl. termínů):

- S specifický
- M měřitelný
- A přijatelný, dohodnutý
- R realistický
- T časově vymezený

Měřitelnost cíle:

- se musí týkat výsledků, ne vynaloženého úsilí
- musí být pod kontrolou pracovníka



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- musí být objektivní a sledovatelná
- musí mít k dispozici objektivní údaje o výsledku
- musí být použitelná všude, kde je to možné

Časté chyby hodnotitelů

- zaujatost - efekt prvního dojmu (zaměstnanec je jen špatný nebo jen dobrý)
- pozitivní nebo negativní halo efekt (pokud budu generalizovat dobré nebo špatné chování v jednom aspektu práce na práci jako celek)
- efekt podobnosti – posuzuji a hodnotím zaměstnance podle sebe, tzn., že posuzuji příznivěji ty, kteří mají podobné postoje, hodnoty, zájmy, přístupy a vzorce chování jako já
- kontrast - chyba kontrastu nastane, když srovnávám zaměstnance s jinými zaměstnanci spíše než se specifickými standardy výkonnosti
- centrální tendence - nastává tehdy, když se hodnotí všichni zaměstnanci průměrně nebo blízko průměru („proč si dělat problémy“)
- chyby mírnosti nebo přísnosti – snaha hodnotit zaměstnance na jednom konci škály bez ohledu na jejich aktuální výkonnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

6. Modelové příklady

V poslední kapitole jsou uvedeny konkrétní příklady využití mentoringu v praxi, a to jak v kontextu firemní praxe, tak i v jiných oblastech. Příklady jsou uváděny formou případové studie – tzn. jako „**komplexní příklad**, který uvádí do praktických souvislostí daného problému a také ilustruje jeho podstatu.“ (Fry, H., 1999)

Jedná se o příklady dobré a špatné praxe, které popisují příklady využití mentoringu a aplikaci jednotlivých výše popsaných teoretických východisek v reálných situacích.

6.1 Úspěšný mentoring v ERNST & YOUNG

Rudolf Müller pracuje jako senior manažer ve společnosti Ernst & Young v Německu. Současně působí v roli mentora. Jeho tým zahrnuje stážisty, stejně jako kvalifikované účetní z celé Evropy.

"Jsme firma velmi orientovaná na služby, to znamená, že naši zaměstnanci jsou považováni za naše nejcennější aktivum. Jsou to oni, kdo poskytují výjimečné služby pro naše klienty“, říká.

"To je důvod, proč jsou lidé motivováni, aby se podíleli na mentorském programu. "Nicméně, mnohé z nich musíme trochu povzbudit. Pokud mají tu výhodu, že se podobného programu účastnili již v minulosti sami, pak snáze chápou výhody mentoringu.

V Ernst & Young v Německu je praxe v rámci odborné přípravy v roli mentora zabudována do strukturovaného programu rozvoje. Systém kombinuje kariérové poradenství s mentorováním. Nicméně, firma nyní přechází k oddělení těchto dvou klíčových oblastí – poradce zaměřené na



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

osobní aspekty (mentory) a odborníky, kteří jsou zaměřeni na zkoumání otázek více profesní povahy.

„Nejdůležitější vlastnost, která zajistí nejvyšší přínos pro účastníky mentoringu je trpělivost. Je to naprosto klíčová věc“, uvádí Müller. Musíte být schopni nechat jinou osobu sdělovat své dojmy a pocity, s cílem prokázat porozumění a získat jejich důvěru. Pouze pak můžete vhodným způsobem reagovat v souladu s jejich osobnostním typem. Každý člověk je trochu jiný a není možné jednat s extrovertem stejným způsobem, jako byste jednal s někým, kdo je zdrženlivý.

Nemůžete na mentee uplatňovat jednotný styl komunikace, musíte se nechat vést svým instinktem. Müller se v první fázi věnuje především poslechu a sledování chování svých mentee. „Je to všechno o způsobu jakým jednají, když spolu komunikujeme. Jejich chování vám dá dobrou představu o tom, co je to za člověka,“ vysvětluje.

„Sledujte, jak se chovají při komunikaci s vámi, ale přitom nezapomeňte na to, co říkají. Jsou vnímaví nebo otažití? Někteří lidé myslí rychleji, než mluví; jiní dělají přesný opak. Musíte být schopen posoudit jaká je před vámi osobnost. A pak se budete muset přesvědčit, že vaše první hodnocení je správné. Teprve potom můžete přejít k další fázi - stanovení realistických cílů pro vaše budoucí mentoringová sezení.“

Mentoři Ernst & Young mají pro svou práci stanovenou jasnou strukturu, avšak současně mají pravomoc využívat vlastní iniciativu a v případě potřeby přizpůsobit mentoringový proces potřebám jednotlivce.

Je to velmi komplexní proces, jež zahrnuje také poradenství a plánování. „Já si s nimi nejprve sednu, abych si vyslechl jejich názor na jejich výkon v rámci týmu a očekávaný budoucí rozvoj,“ říká Müller. „Jakmile získám



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

celkový obraz z jejich perspektivy, diskutují s nimi o nastavení cílů pro následujících více než šest měsíců, stejně jako o stanovení dlouhodobých cílů.

Společně potom dokumentujeme ty cíle, které by mohly zahrnovat jak rozvoj technických, tak i měkkých dovedností, stejně jako se snažíme o vytýčení milníku, které před námi stojí na naší společné cestě při dosahování stanovených cílů.

"Někdy se stane, že si jdeme neformálně popovídat při obědě. Pokud chceme, aby vedený člen týmu byl otevřený a přístupný, musíme někdy ustoupit od obvyklé struktury, která je příliš rigidní, nebo příliš formální. To však neznamená, že mentoringový proces probíhá bez jasně vymezeného času. Mentoring může vytvářet neočekávané nároky na čas, který je mu třeba věnovat. Tím spíše, pokud se v rámci pracovních úkolů hlásí také jiné priority, které bojují o naši pozornost.

"Myslím, že je důležité nezapomenout, jaké to bylo, když člověk byl vedeným členem týmu sám," radí. "Zejména na nižších úrovních, lidé často přicházejí za mentory s problémy, které je třeba vyřešit hned.

Pokud jste schopní řídit svůj čas efektivně, pak by mělo být téměř vždy možné, abyste svým lidem věnovali pozornost – minimálně 10 minut. „Chci, aby můj mentee získal pocit, že za mnou může přijít kdykoliv,“ říká Müller. Zatímco někteří jeho mentee s ním byly po dobu šesti měsíců, jiní byli pod jeho vedením čtyři roky. Není pochyb, že se toto úsilí také vrací. "Když budete lidem pomáhat rozvíjet jejich vlastní porozumění, dostane se Vám zpět odměny ve formě pochopení vašeho vlastního chování a jednání. Pro mě je pochopení lidské duše zajímavá studie. Mentoringem zvyšují své znalosti, jak lidé myslí a chovají se, a jak jim mohu pomoci.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

A je dobré vědět, že můžete využít své vlastní neúspěchy nebo lekce, které jste se naučili ve své kariéře - anebo v životě – ve prospěch druhých, aby mohli mít více naplňující zkušenost v práci.

„Jsem také přesvědčen, že jakkoli je mentoring vážný a náročný úkol, nesmí být pro vás zároveň skličující vyhlídkou, že mnozí lidé na vás spoléhají. Ano, budete muset hrát klíčovou roli v něčem životě - často také v situacích, které nejsou jednoduché. Ale vy si budete muset být jisti, že jste schopní být upřímní ve svých odpovědích.

Role mentora není v tom, že zná odpověď na všechny otázky. Pokud si nejste v něčem jistí, je stejně důležité být upřímný a umět to přiznat i svému svěřenci. To je to nejdůležitější, čím si můžete získat a udržet jeho důvěru – ne tím, že dávám falešné naděje nebo sliby.

Někteří z těch, které vedl Müller v průběhu své kariéry, jsou již na vedoucích pozicích: "Je to nesmírně uspokojující sledovat někoho tvrdě pracovat a vidět jeho pokrok, ke kterému jste přispěl", říká.

A to je další z pozitivních dopadů této profese - připravuje půdu pro budoucí leadery. „Jsem nesmírně hrdý na lidi, které jsem vedl a jsem vděčný za vztahy, které mezi námi vznikly a které, jak doufám, budou mít dlouhého trvání."

6.2 Neúspěšný mentoring na univerzitě

Petra Pohanová je čtvrtým rokem postgraduální studentkou biologie na univerzitě Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity v Ostravě. Svůj výzkum vede v laboratoři profesora Ďuriše, jehož laboratoř se zaměřuje na výzkum DNA. Práce Petry byla svědomitá, ale chyběly jí výsledky. Cítila, že její výzkum stagnuje a proto se pokusila poradit se s vedoucím laboratoře



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

profesorem Ďurišem. "Nakonec výsledky přijdou" – to je všechno, co profesor Ďuriš říká na její prosbu o pomoc.

Univerzita si je vědoma, že mentoring je nesmírně důležitý v oblasti odborné přípravy postgraduálních studentů, proto katedra biologie na univerzitě v Ostravě vede své profesory k tomu, aby sloužili studentům jako formální mentoři. Petra se proto spoléhá, že se profesor stane automaticky jejím mentorem a nežádá proto o pomoc nikoho jiného na oddělení. Na druhou stranu je přesvědčená, že profesor jí nevěnuje dostatečnou pozornost, vzhledem k jeho dalším aktivitám. Profesor Ďuriš se intenzivně zajímá o počítače a programování. Jako instruktor pro katedru molekulární biologie vyvíjí počítačový program, který generuje video ukázkou přepisu DNA. Tento program je hitem mezi studenty této katedry. Uvědomil si, že program má širokou odezvu, a že má talent pro programování, proto profesor současně buduje svou vlastní firmu, BioProgram. Uvádí na trh program, a vyvíjí další na obchodní fakultě a na jiných vysokých školách přes internet.

Kromě obavy Petry, že profesor jí neposkytuje dostatečné vedení, musí často vyřizovat telefonáty zájemců o BioProgram a další programy, které souvisí s profesorem podnikáním. Spolu s výzkumem, zkouškami, a prací na vlastní disertační práci, přinášejí tyto aktivity Petře pocit, že je na všechno sama. Ale přesto nechce vypadat, že není ochotná profesorovi pomoci. Petra ví, že profesor Ďuriš, vzhledem k jeho vynikající pověsti a jeho rozsáhlým kontaktům v oblasti výzkumu, pro ni může být velmi užitečný. Petra také doufá, že jí profesor pomůže získat místo v mezinárodní výzkumné skupině, neboť je členem výběrové komise.

Petra již absolvovala dva výběrové pohovory, které jsou obzvláště náročné. Členové hodnotící komise však mají nereálné požadavky. Petra doufá, že jí



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

profesor podpoří. Ten se však odmítá angažovat a později vše omlouvá tím, že to není jeho odpovědnost.

Petru trápí pocity zanedbávání, schůzku k projednání vlastní disertační práce neměla více než rok a profesor nevykazuje žádné známky aktivity. Petra je velmi frustrovaná a proto si domluví schůzku s docentkou Malachovou, nadřizenou členkou fakulty. Petra viděla docentku při práci s jinými postgraduálními studenty, a vidí, jak se na rozdíl od jejího profesora aktivně podílí na vytváření jejich postgraduální práce a podporuje je při budování jejich kariéry.

Petra se rozhodne promluvit s docentkou, která jí naznačuje, že by měla již svou situaci začít řešit, neboť se domnívá, že není pravděpodobné, aby dokončila své studium do konce pátého roku, což je její předpokládaný termín dokončení. Petra je našťvaná, protože se domnívala, že dělala přesně to, o co jí žádal profesor. Profesor Ďuriš jí však upozorňuje, že Petra mu pomáhala dobrovolně a místo aby čas věnovala své disertační práci a zkouškám věnovala svůj čas jiným aktivitám.

Petra se rozhodne, že i v tomto bodě svého postgraduálního vzdělávání, je lepší začít znovu v jiné laboratoři. Žádá profesora o dopis s doporučením. Ten jí však upozorní, že nemůže napsat dopis, aniž by v něm nezmínil neúspěchy, které provázely její výzkum v jeho laboratoři.

6.3 Mentoring jako služba

Ing. Roman Dědič provozoval ekologicky zaměřenou tiskárnu prodejce Continuprint čtyři roky, když se na jedné výstavě dostal do kontaktu se skupinou Rockstar, která mimo jiné nabízí mentoring v oblasti PR jako službu pro své zákazníky. Ing. Dědič se chopil šance posílit tuto oblast,



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

kteřou dlouhodobě pociťoval jako problematickou. "Marketing a PR je to hlavní, kde jsme potřebovali pomoc a radu," říká.

Brzy se ocitl ve styku s Rockstar a od té doby viděl přítomnost Continuprint na webu raketově stoupat. "Asi před pěti měsíci, pokud jste zadali „Continuprint“ do Google, nemohli jste nic najít, ale teď se již daří."

Dědič však nezískal pouze jednorázové PR služby, ale díky přístupu firmy Rockstar získal i svého mentora, který s ním komunikoval jednou nebo dvakrát týdně e-mailem, udržoval s ním pravidelný telefonický kontakt nebo jezdil osobně na měsíční prohlídku a konzultaci.

"Vzpomínám si, že jednou jsem konzultoval spornou nabídku. Já jsem však jeho radu původně nebral vůbec vážně. Nemám moc v oblibě, pokud mi někdo radí, jak mám vést svůj podnik. Teprve po čase jsem zjistil, že díky citlivému vedení mentora a díky možnosti pravidelných konzultací jsem ušetřil více než 150 tisíc korun.

"Cítím, že nejsem sám při některých důležitých rozhodnutích," říká Dědič. "Být schopen ventilovat své názory mentorovi je pro mě efektivní způsob, jak si uvědomit své chyby, a s pomocí obchodního poradce se mohu nákladným chybám snáze vyhnout."

Není to úplně nezištné, nicméně Dědič věří, že kromě zisku přináší mentorovi jeho práce také uspokojení, pokud vidí, že firma expanduje a může si dovolit například přijmout více zaměstnanců.

Také se domnívá, že investice do zkušeného průvodce je pro mladou společnost neocenitelná. „Mít možnost mluvit s někým, kdo má vaše nejlepší zájmy na srdci – já rozhodně doporučuji."



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

6.4 Mentoring a podpora podnikání

Celé měsíce vláda a podnikatelé mluvili o způsobech, jak na podporu mladých podnikatelů v Británii. I když existuje mnoho prostředků, které mohou podnikatelský sektor podpořit, mentoring je bezpochyby jedním z neúčinnějších nástrojů, který pomáhá budoucím podnikatelům, na jejich cestě k obchodnímu úspěchu.

Ale hledání správného mentora může být to nejtěžší – zvláště pokud začínáte. Věřím, že hlavní rolí mentora je pomoci udržet vedeného na jeho cestě, tak aby mohl rozvíjet své obchodní činnosti. Každé sezení se diskutuje o tom, jaký pokrok se děje, a rozhovor se obvykle soustředí kolem dvou klíčových oblastí: kam je potřeba investovat a jak oddělit jednotlivé prvky podnikání.

Je důležité především vymezit, co jsou hlavní cíle, spíše než ztrácet čas na méně důležitých detailech. Být mentorem je neuvěřitelně obohacující - stačí vědomí, že vaše rady pomáhají jiné osobě k dosažení jejich cílů.

Vlastníci firem mohou vždy sednout s rodinou a přáteli a popovídat si o svých nápadech a požádat o radu. Nicméně pouze prostřednictvím formálních vztahů s mentorem si mohou být jisti, že získají zcela pravdivé a upřímné názory, které nejsou nijak ovlivněny přátelskou loajalitou.

Pro mě je nejdůležitější součástí mentoringu tajemství, které obklopuje vzájemný vztah. Opravdu jsem si mentoring užil a budu v rámci kampaně oslovovat další zavedené podnikatele, aby zvážily svou účast v tomto programu – není opravdu žádná větší odměna než předávat a sdílet své znalosti a informace s ostatními



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

6.5 Mentoring a budování kariéry

Jaroslav Soukup mluví o tom, jak mu mentoring pomohl v jeho cestě za zajímavou kariérou.

Jaroslav Soukup je autorizovaným strojním inženýrem, který hledal pestrou a zajímavou kariéru s flexibilitou. Pracoval v automobilovém průmyslu po dobu 6 let a pak se přestěhoval, aby se stal projektovým inženýrem v malé firmě dodávající důmyslné mechanické konektory pro ropný a plynárenský průmysl. Po 5 letech v této společnosti dosáhl bodu, kdy cítil, že zde nemůže uplatnit většinu svých technických dovedností a navíc, že se již neučí nic nového.

Ve svém volném čase se snažil skloubit svou práci se svým koníčkem. „Chtěl jsem lepší způsob, jak skloubit kariéru inženýra a výživového poradce, protože jsem rád dělal obojí," říká Jaroslav.

Jaroslav už znal výhody poradenství. „Od školy jsem měl pár neoficiálních mentorů, ale věděl jsem, že nikdo z nich mi v tuto chvíli nemůže pomoci." Tak se Jaroslav obrátil pro pomoc na MentorSET a byl velmi potěšen, když uslyšel jméno navrhovaného mentora. „Slyšel jsem svého mentora mluvit na konferenci a zdálo se, že má potřebné znalosti, je přístupný a především je to někdo, s kým bude příjemné pracovat." Jeho učitel byl všechno, v co doufal, že bude a za krátký čas si vytvořili velmi přátelský vztah.

Jaroslav našel prostřednictvím MentorSET neocenitelného rádce a podporu. Byl schopný využít jeho znalosti vlastníka firmy a konzultanta. Největším přínosem pro něj bylo mít někoho, kdo by naslouchal. Jaroslav mluvil skrze své myšlenky, které směřovaly tam, kde hledal odpovědi. „Pokaždé, když jsem děkoval za setkání, můj mentor mi

vždycky říkal, že jsem to byl já, kdo odvedl práci" říká Jaroslav. S jeho pomocí identifikoval nové příležitosti a získal ideální výchozí pozici pro novou fázi ve své kariéře. Jaroslav nyní pracuje jako inspektor pro inženýrské sítě. Z domova navštěvuje každý den různé společnosti. Je to náročná role, která však nabízí jak pestrost, tak určitou flexibilitu. „Stále se učím nové věci, a byl jsem ujištěn vedoucím inspektorů, že to nikdy nepřestane," říká. „To by se rozhodně nestalo bez mého učitele."

I přes časově náročnou práci na nové pozici, ještě stihá vyplňovat volný čas tím, co ho dnes baví - stal se mentorem společnosti MentorSET a podporuje nyní ostatní v jejich snaze k dosažení stanovených cílů.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Závěr

V závěru bych si rád položil otázku, jaká je vlastně souvislost mezi prací manažera a mentorským přístupem. Z pohledu manažera se mentorský (nebo také koučovací) přístup může jevit jako příliš „měkký“ nástroj pro řízení organizace. Podstatné je však, jak definujeme roli manažera. Ve svém příspěvku „Koučování, mentoring pro manažery“ uvádí jeho autor Martin Hájek zajímavou tezi, která může pomoci změnit zažitý pohled na leadership čistě jako na nástroj řízení organizace z pohledu direktivity.

Beze vší diskuze můžeme prohlásit, že management jednoznačně působí na člověka (zaměstnance) – na jeho fyzickou, mentální i emoční část. Často jsme však zvyklí chápat management čistě mechanicky jako nástroj řízení – tzn. ovládnutí a regulaci lidského chování ve vztahu k dosahování výsledků a žádaných výstupů. Naopak ta část manažerské práce, která působí na emoční složku člověka, na jeho motivaci a budování pocitu smysluplnosti jeho konání je často v pozadí (jako neefektivní, neuchopitelná, nepotřebná). Nicméně v současnosti se u řady organizací začíná tento pohled radikálně měnit. O tomto druhém pojetí manažerské práce se ve své práci zmiňuje autor Martin Hájek jako o **vedení**.

„Ve většině organizací dosud výrazně převládá řízení nad vedením. Je to důsledek historického vývoje: v dané etapě rozvoje lidské společnosti to bylo naprosto postačující. Nebyl důvod zavádět ve větší míře i vedení, které je podstatně obtížnější, a tudíž i nákladnější, než řízení. Ukazuje se však, že v souvislosti se změnou makroekonomických podmínek, globalizací konkurenčního prostředí a v souvislosti s nebývalou rychlostí změn, doba jednobarevného managementu řízení lidí končí. Nastupuje i vedení.“

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Již dnes existuje nemálo organizací, které to pochopily a zavedly. A svojí úspěšností prakticky prokazují, že v dnešní době je nezbytné rozvíjet v organizacích vedení. Ty organizace, které tento trend nezachytí a nepřijmou fakt, že ne řízení, ale vedení se stává konkurenčním faktorem číslo 1, přestanou existovat.“

Co tedy konkrétně dělá mentor/kouč manažer jinak než běžný řídicí pracovník?

- ✓ Dává svým lidem prostor pro samostatnost a možnost volby všude tam, kde je to možné.
- ✓ Nestaví lidi před hotová rozhodnutí, ale zapojuje je do rozhodování.
- ✓ Věří svým lidem, důvěřuje v jejich schopnosti, očekává od nich vždy to nejlepší.
- ✓ Místo udělování pokynů a příkazů spíše klade otázky, podněcuje lidi k vlastním nápadům.
- ✓ Podporuje sebedůvěru svých lidí, často chválí a oceňuje.
- ✓ Místo kritiky a vytýkání chyb poskytuje lidem konstruktivní zpětnou vazbu.
- ✓ Přenechává lidem plně zodpovědnost za výsledky jejich práce.

A co z toho tedy můžeme vyvodit pro obhajobu mentorského přístupu při manažerské práci v organizaci? Jestliže mají lidé pocit, že sami mohou ovlivnit svoje cíle i způsoby jejich dosahování a jestliže cítí, že jim jejich šéf věří, pociťují mnohem větší zodpovědnost za výsledky své práce, jsou kreativní a přinášejí nové nápady, pracují samostatně a není třeba je tolik kontrolovat. V souladu s tímto stylem řízení nejsou manažer a jeho podřízení protivníci, ale partneři, kteří sdílejí společné cíle a společně pracují na jejich dosažení.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vedení lidí je činnost, jejímž smyslem je ve vzájemném vztahu sounáležitosti s vedenými dosáhnout nějakého nového cíle, jehož dosažení je v přímém a vlastním zájmu jak vedoucího, tak vedených. Vedoucí toho dosahuje prostřednictvím rozšíření uvědomění vedených a jejich cílenou motivací. A k tomuto účelu je mentorský přístup ideálním nástrojem.

Příloha č. 1 – Etický kodex mentora

ETICKÝ KODEX EMCC

ÚVOD

Evropská rada pro mentoring a koučink (EMCC) se snaží zajistit prosazování správných postupů a dodržování co nejvyšší kvality poskytovaných služeb v oblasti koučinku a mentoringu tak, aby byly v co největší šíři nabízeny možnosti vzdělávání, výzkumu a rozvoje.

CÍL

Tento etický kodex stanovuje, co může klient a sponzor od služeb kouče/mentora očekávat nejen v oblasti koučinku a mentoringu, ale i školení, dohledu a kontroly, a tak se může stát výchozím bodem při sestavování dohody či smlouvy.

Všichni členové EMCC se zavazují k dodržování principů a cílů EMCC. Nicméně jsme si vědomi toho, že se mohou vyskytnout situace a případy, kdy nebudou tyto etické principy dodrženy a respektovány. Proto existují schválené postupy, jak v takové situaci reagovat, jak o takovém porušení etického kodexu podat zprávu a jak vše následně prošetřit. Více informací na toto téma v další části dokumentu.

Všichni členové EMCC mají v okamžiku podpisu smlouvy informovat jednotlivé klienty nebo sponzorské organizace o existenci tohoto etického kodexu.

TERMINOLOGIE

Termínem „koučink/mentoring“ se označují všechny možné formy a druhy koučinku a mentoringu na pracovišti i mimo něj. EMCC si je vědoma toho, že existuje celá řada různých forem koučinku a mentoringu. Ty je třeba přesně definovat, až budou vytvořeny a specifikovány podrobnější standardy.

Termín „klient“ označuje kohokoliv, kdo se rozhodne využít služeb kouče/mentora. Tento termín je možné zaměnit za jiné výrazy, např. člen, student, posluchač, kolega, je-li to oběma stranami považováno za vhodnější či srozumitelnější.

Za určitých okolností může mít kouč/mentor dva „klienty“- vlastního klienta, kterého bude školit, a organizaci, která koučink a mentoring zprostředkuje. V kodexu je tato organizace označovaná termínem „sponzor“.

Termínem „dohled“ nebo „konzultant“ se označují postupy nebo osoby, jejichž cílem je dohlížet na práci kouče a mentora a nabízet mu adekvátní poradenství. Terminologie je podobná jako v ostatních profesích, např. v psychoterapii nebo poradenství, ale postupy se v mnoha rysech významně liší.

KODEX

Kouč/mentor při svém jednání a přístupu respektuje lidskou důstojnost, bere na vědomí veškeré odlišnosti a nabízí všem stejné šance a příležitosti. Základní povinností kouče/mentora je nabízet co nejvyšší služby a zároveň dbát na to, aby svým jednáním nepoškodil žádného z klientů nebo sponzorů. Kouč/mentor se zavazuje k důstojnému přístupu, spolehlivosti a solidnímu jednání.

Etický kodex EMCC zahrnuje následující:

- Kompetence
- Kontext
- Boundary management
- Integrita
- Profesionalita

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Kompetence

1. Kouč/mentor zaručuje, že:
 - a. jeho znalosti a zkušenosti odpovídají potřebám klienta.
 - b. je schopen pracovat v souladu s etickým kodexem.
 - c. bude rozšiřovat a rozvíjet své znalosti a způsobilost účastí na příslušných školeních a vzdělávacích kurzech
 - d. bude v kontaktu s konzultantem s příslušnou kvalifikací, který bude pravidelně hodnotit jeho způsobilost a dohlížet na její pravidelné rozvíjení a rozšiřování. Konzultant se řídí principy stanovenými v kodexu. Přesná definice pojmu konzultant s příslušnou kvalifikací je součástí standard EMCC.

Kontext

2. Kouč/mentor zaručuje, že:
 - a. zvolené formy koučinku a mentoringu berou v úvahu prostředí a souvislosti, ve kterých probíhá.
 - b. se vynasnaží porozumět a vyhovět požadavkům a očekáváním klienta a sponzora.
 - c. zvolí prostředí, ve kterém se klient, sponzor i kouč mohou plně soustředit a věnovat se vzdělávacímu procesu.

Boundary management

3. Kouč/mentor si je vědom:
 - a. svých schopností a možností, rozpozná, kdy a jak je možné své kompetence vhodně rozšiřovat a kdy je nezbytné odkázat klienta na zkušenějšího kouče či mentora, případně jiného odborníka např. konzultanta, psychoterapeuta, finančního poradce apod.
 - b. možného střetu zájmů obchodního i osobního charakteru, které se mohou ve vztahu s klientem vyskytnout. Je schopen se s nimi efektivně a rychle vypořádat tak, aby nedošlo k újmě na straně klienta nebo sponzora.

Integrita

4. Kouč/mentor zaručuje, že:
 - a. zachová veškerou diskrétnost, která vyplývá z dohody stanovené na začátku spolupráce.
 - b. k případnému odhalení informací dojde jen na základě výslovného souhlasu klienta nebo sponzora (existuje-li nějaký) nebo v případě, je-li kouč/mentor přesvědčen, že klientovi nebo někomu jinému hrozí prokazatelné nebezpečí, jestliže zůstane informace utajena.
 - c. bude jednat v souladu s platnými zákony a nebude podporovat nebo jinak napomáhat jednání, které je nečestné, protizákonné, neprofesionální nebo diskriminační, a nebude se ani spolčovat s těmi, kteří takové jednání podporují.

Profesionalita

5. Kouč/mentor zaručuje, že:
 - a. bude pracovat v souladu s předem stanovenými požadavky klienta na vzdělání a výuku.
 - b. žádným způsobem (finančně, sexuálně apod.) nevyužije a nezneužije profesního vztahu s klientem. Navíc zaručí, že smlouva mezi ním a klientem se uzavírá jen na dobu nezbytně nutnou.
 - c. si je vědom toho, že profesionální přístup se neomezuje jen na průběh vlastního koučinku a mentoringu, ale vztahuje se i na následující:
 - o Je nutné zaručit diskrétnost ve vztahu k veškerým informacím týkajících se klienta nebo sponzora.
 - o Není možné jakýmkoliv způsobem zneužít předchozí profesní vztah s klientem.
 - o Je třeba zajistit další informace a navazující pokračování tak, jak je předem stanoveno v dohodě.
 - o Je nutné zajistit bezpečné uchování dat a záznamů týkajících se klienta.
 - d. bude respektovat rozdílné přístupy v oblasti koučinku a mentoringu.
 - e. nikdy nebude vydávat práci někomu jinému za svoji vlastní.
 - f. všechny uváděné informace týkající se vzdělání, kvalifikace a akreditace jsou pravdivé a že nikde nejsou zveřejněny informace nepravdivé nebo zavádějící.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PORUŠENÍ KODEXU

Všichni členové EMCC budou vždy vykonávat koučink a mentoring tak, aby nepoškodili dobré jméno této profese.

Má-li klient nebo sponzor pochybnosti o tom, zda daný člen EMCC opravdu jedná v souladu s etickým kodexem, měl by nejprve stížnost a následnou nápravu projednat s tímto členem individuálně. Jakákoliv strana sporu však může požádat EMCC o asistenci v tomto procesu.

Pokud je klient nebo sponzor nadále nespokojen, má právo podat formální stížnost. S tou bude nakládáno v souladu s postupy předem stanovenými pro řešení stížností a disciplinární řízení. Tyto postupy jsou popsány v dokumentu EMCC, jehož kopie vám může být na vyžádání poskytnuta. Vaše žádost musí být zaslána buďto na adresu:

EMCC CZECH, o.s.
Francouzská 172/30
120 00 Praha 2
Česká republika

nebo

European Mentoring & Coaching Council
Wildhill
Broad End
Hertford SG14 2JA
Velká Británie

nebo na e-mailovou adresu: emcc@emccouncil.cz nebo info@emccouncil.org

Kterýkoliv člen EMCC, na něhož byla podána stížnost, se musí aktivně podílet na nápravě a hledání vyhovujícího řešení.

Členové EMCC budou konfrontovat každého kolegu, který prokazatelně nejedná v souladu s etickými zásadami, a pokud nedoručí k nápravě, podají o tom zprávu EMCC.

Zdroj: převzato z internetových stránek European Mentoring and Coaching Council

http://www.emccouncil.org/cz/cs/o_emcc_czech

Seznam literatury

- Belcourt, M. & Philip, C. W.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Grada Publishing, Praha 1998.
- Bělohlávek, F.: Jak řídit a vést lidi. Computer Press, Praha 2000.
- Bělohlávek, F. & Košťan, P. & Šuleř, O.: Management. Rubico. Olomouc
- Belz, H.; Siegrist, M. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. 1. vyd. Praha:Portál, 2001. 375 s.
 Donnelly, J. H. jr. & Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M.: Management.Grada, Praha
- Dvořáková, Z. a kol.: Personální řízení 1. VSE, Praha 2001
- Fry H., Ketteridge S. and Marshall S. (1999) A Handbook for Teaching and Learning in Higher Education, Kogan Page, Glasgow, pp408
- Goleman, D.: Emoční inteligence, Columbus 1997.
- Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,2007. 240 s.
- Jonson, K. F. Being an effective mentor. How to help beginning teachers succeed. Thousand Oaks CA: Corwin Press, 2008.
- Kram, K. E. Phases of the mentor relationship. Academy of Management Journal, 1983.
- Kol. aut.: Příručka pro mentory. České vydání Step by Step ČR, o. s., Praha 2006.
- Kol aut.: Mentoring v praxi vedoucích pracovníků – výzkumné šetření, Vzdělávací společnost EDOST, s. r. o., Chomutov 2012.
- Kolářová, J.: Specifika kariérního rozvoje žen, Gender studies o. p. s., Praha 2009
- Lazarová, B.: Mentoring jako forma podpory a strategie dobré školy; Pedagogika: časopis pro vědy o vzdělávání a výchově, Roč. 60, č. 3-4; Praha 2010
- Mužík, J. Soubor základních pravidel a dovedností pro lektorskou práci. 1. vyd. Praha: Institut pro místní správu, 2005. 60.s.
- Palán, Z.: Lidské zdroje. Academia, Praha 2002.
- Parma, P.: Umění koučovat. Alfa Publishing, Praha 2006.



Šuleř, O.: Manažerské techniky III. Rubico, Olomouc 2003.

Veľká ekonomická encyklopédia. Svornosť. Bratislava 1996.

Veteška, J; Tureckiová, M. Kompetence ve vzdělávání. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s.

http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html

http://fsps.muni.cz/~lazarova/gacr/ukazka_textu_2.pdf

<http://kariera.ihned.cz/c1-54408230-jak-vyuzivat-v-organizaci-mentoring>

<http://www.emccouncil.org/cz/>

<http://www.vedeme.cz>