

## 2. Teória mentoringu

Aby sme mohli mentoring využívať, potrebujeme sa s ním dokonale oboznámiť. Bez teórie to nepôjde. Zameriame sa preto na základnú teóriu mentoringu, pozrieme sa na to, odkiaľ pojem mentor pochádza, ako je to s mentoringom v niektorých výskumoch, ale aj na to, aké sú základné princípy jeho realizácie. Zameriame sa aj na pojmy, ktoré s mentoringom súvisia.

Problematika mentoringu všeobecne nie je v našich končinách úplne nová. Korporácie, veľké a stredné podniky, celkovo biznis sféra, bežne používajú pojem mentor a mentoring. Preberajú západné myšlienky a mentoring ponúkajú v rámci profesijného rozvoja ako benefit svojim zamestnancom. Takisto sa stretávame s mentoringovými programami, napríklad pre marginalizované skupiny, ženy po materskej dovolenke a pod. Z nášho pohľadu je veľmi významná práve realizácia mentoringu v pomyselnej rovine kolega – kolega, t.j. mentoring vnímaný ako spôsob podpory ďalšieho profesijného rozvoja kolegov, ktorí začínajú pracovať u vás vo firme.

Na objasnenie používania samotného pojmu mentor nám stačí nahliadnuť do antickej literatúry, konkrétne do Homérovho diela Odysea. Mentor bol múdry priateľ kráľa Odysea. Odysseus mu pred odchodom do Trójskej vojny zveril k výchove svojho syna Telémacha. Pojem mentor sa teda používa na opísanie múdrego a vzdelaného človeka, ktorý svoje vedenie, čiže vedomosti, schopnosti, zručnosti a skúsenosti, odovzdáva ďalej. Avšak, ak si otvoríte starší výkladový slovník alebo slovník cudzích slov, nájdete aj výklad vychovávateľ, poradca a mravokárca, čo sa občasne využívalo aj v ironickej podobe. Dnes už však tento pojem vnímame väčšinou v pozitívnom kontexte.

Analýza aktuálneho stavu mentoringu vo firemnom prostredí na Slovensku odhaľuje absenciu využívania plného potenciálu mentoringu, a to najmä z dôvodu absencie potrebných vedomostí. Výsledky poukazujú tiež na stagnáciu realizácie mentoringu ako formy podpory ďalšieho profesijného rozvoja zamestnancov firiem. Mentoring sa totiž využíva aj počas kariéry ako forma ďalšieho profesijného rastu, ktorým si kolegovia rozvíjajú svoje profesijné kompetencie. Podstatný v tomto smere je samotný fakt, že mentoring prináša firmám len benefity s konečným finančným ziskom. Preto neexistuje logický dôvod, prečo ho nevyužívať.

Ak by sme chceli definovať pojem mentoring, mohli by sme povedať, že mentoring ako formu podpory a ďalšieho profesijného rozvoja zamestnancov môžeme charakterizovať ako **kolegiálny spôsob vedenia začínajúceho alebo menej skúseného kolegu kolegom skúseným, s viacročnou praxou**. Takto vnímaného skúseného zamestnanca firmy nazývame mentor a jeho zverencia mentee, prípadne mentorovaný. Predpokladáme, že pri pochopení princíпов mentoringu a jeho pozitívnej implementácii do vašej firmy môže napomáhať kvalitnému rozvoju potenciálu samotných zamestnancov, ale aj firmy ako celku. Mentoring rovnako môže prispievať k pozitívnej klíme na pracovisku, vytváraniu partnerských (pracovných) vzťahov a k otvorenej komunikácii.

Aktuálne mentoring vnímame viac ako neformálny spôsob rozvoja a spolupráce zamestnancov najmä vo vnútri firmy, ktorý podporuje smerovanie firmy k učiacej sa organizácii. Mentoring **podporuje zmenu zdola**, čiže od samotných zamestnancov. Základnou podmienkou úspešného mentoringu je vzťah založený na **dobrovoľnosti** oboch strán (mentora a mentee), na vzájomnej **dôvere** a **rešpekte**. Obe strany tohto vzťahu spoločne zdieľajú situácie úspechu, takisto momenty neúspechu či frustrácie. Mentee (mentorovaný kolega) časom dospieva k

poznaniu, že problémy sú integrálnou, prirodzenou súčasťou pracovného procesu. Aj takýmto spôsobom posilňuje svoj vzťah dôvery k mentorovi, ktorý vo svojej práci takisto zažíva či zažíval podobné problémy. Základom mentoringu je teda **spolupráca** mentora a mentee, ktorých vnímame ako **rovnocenných kolegov**, avšak s **rozdielnou** úrovňou skúseností a s cieľom profesijného rozvoja mentorovaného kolegu. Tento proces je komplexný, mal by byť systematický a jeho cieľom je, aby mentee čo najskôr dosahoval žiaducu úroveň vedomostí, zručností a skúseností. Takáto spolupráca však musí byť viazaná na isté princípy. Ako prvé je to zameranie na profesijný rozvoj v širšom kontexte. To znamená, že sa zameriava celostne na rozvoj osobnosti, jej vedomostí, zručností, schopností, ale aj postojov a hodnôt či návykov. Ďalším princípom je dobrovoľnosť. To znamená, že vstúpenie do mentorského vzťahu by malo byť dobrovoľné na oboch stranách, na strane mentora a aj mentorovaného. Mentoring je založený taktiež na princípe **nehodnotiacej spolupráce** (kolegu nehodnotíme, podávame **spätnú väzbu**), dôvernom, partnerskom a rešpektujúcom vzťahu medzi mentorom a mentorovaným, na **individuálnom prístupe** a v neposlednom rade na princípe **recipročného učenia sa**, čo znamená, že nejde len o jednostranné odovzdávanie skúseností. Mentor sa takisto môže od svojho kolegu veľa naučiť. V podstate môžeme konštatovať, že základom mentoringu je spolupráca medzi mentorom a mentorovaným kolegom v rôznych obdobiach profesijnej dráhy a v obdobiach zmien.

Vzhľadom na situáciu, že pôjde o vzťah jeden na jedného, môže byť počas mentoringu výrazne preferovaný individuálny prístup. Zamestnanec v pozícii mentora môže mať aj viacerých mentorovaných, a to napríklad v prípade, že firma do svojho tímu prijala viacero nových kolegov. Mentoring sa od iných spôsobov vzdelávania (prevažne na pracovisku) líši aj tým, že ide o **dlhodobé** sprevádzanie svojho kolegu. Napríklad priamy zácvik je prevažne krátkodobý, typický pre menej náročné zamestnania. Po obsahovej stránke mentoring zahŕňa najmä prenos skúseností.

Medzi ďalšie charakteristické črty mentoringu patrí dôvera a na dôvere založený vzťah. Mentorovaný sa vám ako mentorovi môže zdôveriť s problémom, ktorý súvisí napríklad s nezvládnutou komunikáciou s klientom. Úlohou mentora je pomôcť menteemu a nie o tomto probléme rozprávať ostatným. Týmto spôsobom by sa okamžite narušila vzájomná dôvera a ďalšia realizácia mentoringu by nebola efektívna.

Mentoring sa najčastejšie realizuje priamo na pracovisku štýlom „face to face“, teda tvárou v tvár, čo je označenie pre osobný mentoring. Nie je to však podmienkou pre jeho realizáciu. Existuje viacero typov realizácie mentoringu. Na problematiku typológie mentoringu sa bližšie pozrieme v nasledujúcich lekciách. Teraz by sme sa však zamerali na pojmy, ktoré sú blízke mentoringu, ale predsa nie sú rovnaké. Už niekoľkokrát sme sa zmienili, že mentoring vnímame ako spôsob kolegiálnej podpory a učenia sa, ktoré vedie k zvyšovaniu kompetencií. Špecifikum mentoringu je však v tom, že by mal byť vždy zachovaný princíp seniority. Princíp seniority v tomto kontexte znamená, že mentor by mal byť rešpektovaný **odborník** s vysokým kreditom dlhodobých odborných skúseností. Je potrebné doplniť, že ide primárne o skúsenosti, prípadne dĺžku praxe a pod., v žiadnom prípade o vek potenciálneho mentora. V zásade, mentoring sa od kolegiálneho učenia odlišuje tým, že v mentoringu je vždy rola mentora, ktorý je vnímaný ako **skúsený** a svoje skúsenosti odovzdáva kolegovi či kolegom, ktorí sú menej skúsení. S takýmto pomyselným hierarchickým rozdelením sa v kolegiálnom učení nestretávame. Mentoring má blízko aj k pojmu medzigeneračné učenie sa. Medzigeneračné učenie má však svoje špecifiká. Významnú rolu môže zohrať aj v procese mentoringu, ale za predpokladu, že

vzťah mentor – mentorovaný bude charakteristický aj významným vekovým, až generačným rozdielom. Čo sa síce často v mentoringu vyskytuje, ale ako sme už naznačili, nie je to podmienkou pre jeho realizáciu. Ak sa v procese mentoringu objavia prvky medzigeneračného učenia, treba mať na zreteli, že mentoring je proces **recipročný, teda tak ako mentor učí mentorovaného, mentorovaný môže niečo naučiť aj mentora.**

Niekedy sa tiež používa pre označenie mentorovaného pojem **klient**. Mentorovaný takisto v mnohých oblastiach dokáže rozvíjať svojho mentora.

Význam používania mentoringu ako spôsobu podpory ďalšieho profesijného rozvoja a zamestnancov vašej firmy vidíme najmä v prvom roku ich pôsobenia vo firme, kedy začínajúci kolega je v procese adaptácie na firemné prostredie. Keďže práve vtedy sú začínajúci zamestnanci v priamom a úzkom kontakte s prideleným uvádzajúcim zamestnancom, ktorý je vnímaný ako skúsený a predáva svoje „know-how“ mladšiemu a menej skúsenému kolegovi. Takto poňatý vzťah môžeme za určitých podmienok charakterizovať ako mentorský. Toto je len jedna rovina využívania mentoringu. Mentoring možno využívať v akejkoľvek fáze profesijného rastu alebo počas akejkoľvek zmeny, napríklad pri prestupe na inú pozíciu, po príchode z inej firmy alebo po návrate z rodičovskej dovolenky. Je možné ho využívať pri akejkoľvek forme kolegiálneho vzdelávania na pracovisku. Na základe poznania a rozvíjania problematiky môžeme konštatovať, že práve mentoring môže byť súčasťou neformálnych aktivít, ktoré vychádzajú z reálnych vzdelávacích potrieb vašej firmy a, samozrejme, z konkrétnych vzdelávacích potrieb jednotlivých zamestnancov. Práve preto má potenciál zvyšovať kvalitu takto realizovaného ďalšieho profesijného rozvoja. Nemusí sa viazať len na adaptačné vzdelávanie, čiže začínajúcich zamestnancov, ale možno ho využiť v celom profesijnom raste, t. j. od začiatku profesijnej dráhy až po ukončenie profesie odchodom do dôchodku.