

5. Tipy na úspešnú komunikáciu počas realizácie mentoringu

Komunikácia počas realizácie mentoringu je spätá s jednotlivými fázami mentoringu. V praxi ich od seba neoddeľujeme. Mentor by mal vstupovať do procesu mentoringu už pripravený, aby jeho komunikácia bola efektívna a dôveryhodná. Preto je potrebné si uvedomiť, v ktorej oblasti komunikácie sú naše silné stránky a ktoré je nutné precvičiť viac. V akých situáciách je možné rozvíjať komunikačné zručnosti? Napríklad pri rozhovoroch s klientmi, kolegami, kooperujúcimi firmami a pod. Komunikačné cvičenia zameriavajte na rôzne oblasti, napríklad na súlad vašej i partnerovej verbálnej a neverbálnej komunikácie. Všímajte si, či verbálna komunikácia vášho partnera je zároveň podporovaná mimoslovne, to znamená polohou tela, hlavy, pohybmi rúk, nôh, pohľadmi, ale aj úpravou prostredia, zovňajšku a celkovou gestikuláciou. Samozrejme, mentoring je možné realizovať aj bez zvládnutej požadovanej formy komunikácie. Efektivita takto realizovaného mentoringu je nižšia.

Ako sme už uviedli, s komunikáciou je spätý celý proces mentoringu, a teda aj všetky jeho fázy – **prípravná, otvorenie, realizácia a ukončenie mentoringu**.

Prípravná fáza mentoringu je z pohľadu nadobúdania komunikačných zručností mentora **rozhodujúca**. V tejto etape je potrebné venovať maximálnu pozornosť ako teoretickému, tak aj praktickému zvládnutiu komunikačných zručností. Konkrétne máme na mysli zručnosti z oblasti vedenia rozhovorov a s ním spojené podporujúce gestá, ktoré uvádzame v *školení orientovanom na komunikáciu*. Odporúčame venovať pozornosť vášmu spôsobu myslenia, uvažovania, postojom i hodnotám, na základe ktorých tvoríte úsudky a vyslovujete súdy. Ide o sebaopoznávanie. Táto etapa v širšom náhľade na profesijné pôsobenie v role mentora v skutočnosti nezačína mentoringom, ale oveľa skôr. Úspešný mentor sa týmito otázkami zaoberá dlhší čas počas svojho súkromného aj pracovného života. Ak mentor pozná seba samého, svoje postoje, je si vedomý hĺbky vzťahu k svojej profesii, uvedomuje si aj svoje silné a slabé stránky. Následne vie, ktorej oblasti komunikácie má venovať viac úsilia a ktoré už zvládol. Pozná aj svoje skryté nuansy komunikačných problémov, ako napríklad nedostatočnú schopnosť aktívne počúvať či nízku schopnosť empatie. Môžeme byť v komunikácii akokoľvek zdatní, ale ak nevieme svojho partnera pri rozhovore aktívne počúvať, efektivita našej komunikácie je nízka. Mentee zvyčajne hovorí niečo iné, ako vníma mentor, čím sa proces mentoringu zbytočne predlžuje.

Druhou fázou mentoringu je jeho otvorenie. Z pohľadu komunikácie sa v tejto fáze proces mentoringu **odpútavame** od teoretických príprav i komunikačných cvičení. Prišiel čas na zúčtenie získaných skúseností mentora v oblasti komunikácie a na ich odovzdanie mentorovanému. Proces mentoringu začneme zoznámením sa, oslovením menteeho a dohodnutím sa na čase a mieste rozhovoru. Dbáme na to, aby sme na rozhovor mali dostatok času. Miesto pre prvý rozhovor by malo byť bez rušivých vplyvov. Dbáme aj na celkovú úpravu prostredia. Zabezpečte si aj dostatočnú časovú rezervu.

Rozhovor môžete začať tak, ako sme sa to už naučili v online vzdelávaní venovanej komunikácii – napodobňovaním neverbálnej komunikácie menteeho vytvoríme efektívny komunikačný kanál. (*Vo výnimočných prípadoch, keď komunikácia mentorovaného nie je dostatočne adekvátne, napríklad neprimeraný výraz tváre, absentujúca mimika a podobne, tieto prejavy nenapodobňujeme.*) Následne kladieme menteemu vopred pripravené otázky.

Zisťujeme, aké sú jeho reálne skúsenosti z oblasti, ktorú ide vykonávať, čo naozaj zvláda, na čo sa budeme musieť zamerať viac a pod. Pozorujeme aj mieru jeho nadšenia pre pracovnú činnosť, ktorá je ukazovateľom jeho vnútornej motivácie pre výkon práce. Kolegovia s vyššou motiváciou sú obvykle úspešní pri prekonávaní objavujúcich sa problémov v praxi a pri adaptácii sa na nové pracovné podmienky alebo prostredie. Zároveň odkrývame menteeho postoje k rôznym životným situáciám, ktoré môžu mať dopad na jeho profesijnú činnosť. U začínajúcich zamestnancov niekedy pozorujeme veľký rozpor medzi ich predstavami a realitou v praxi. V týchto prípadoch je dobré veľmi citlivo poukázať mentorovanému na fakt, že jeho predstavy sa môžu odlišovať od reálnej praxe. Dajte si však pozor, aby ste kolegu nedemotivovali. Ďalej ho upozorníme na fakt, že nastávajúce obdobie jeho adaptácie je časom jeho prispôsobovania sa poslianiu, víziám a zameraniu firmy a jej kultúre. Pri tomto procese predpokladáme jeho súčinnosť. Svojou prácou bude prispievať k utváraniu image firmy v očiach verejnosti, preto sa od neho očakáva profesijné napredovanie smerom ku kvalitne vykonávanej práci. Ak ide o začínajúceho zamestnanca (prvé zamestnanie), venujte hneď pri prvom stretnutí pozornosť oblastiam komunikácie.

V priebehu rozhovoru odporúčame využívať podporujúce gestá. **Vyvarujeme sa** negatívnym komunikačným prejavom. Mentorovaného aktívne počúvame a k aktívnemu počúvaniu od tejto etapy mentoringu vedieme aj jeho. Mentorovi odporúčame podstatné fakty z menteeho odpovedí si zapisovať. Rozhovor ukončíme povzbudivým konštatovaním v zmysle: „Verím, že spolu všetko zvládneme.“

Tretia fáza mentoringu je spojená s jeho praktickou realizáciou. **Prostriedkom k úspešnému zvládnutiu je opäť komunikácia.** Pozorujeme a vyhodnocujeme mentorovaného praktickú činnosť v reálnych situáciách. Sledujeme menteeho komunikáciu a odovzdávame mu naše skúsenosti. Komunikácia s klientmi tvorí základ pracovnej činnosti vo firme, preto okrem online vzdelávania z oblasti komunikácie mu venujte svoju pozornosť aj overovaním si toho, čo už zvládol a s čím má problém.

Pri riešení vzniknutých problémov volíme vhodné komunikačné stratégie na ich elimináciu. Problém nie je nutné vždy hneď vyriešiť, niekedy je lepšie poznať príčinu jeho vzniku. Príčinou problémov v praxi môžu byť chýbajúce vedomosti mentorovaného. V tomto prípade mu odporučíme štúdium literatúry alebo pomôžeme s výberom vzdelávania na ich doplnenie. Ak problémovú situáciu potrebujeme okamžite riešiť, ale všetky rady **zlyhali**, je možné využiť techniky na hľadanie nových riešení, napríklad brainstorming alebo koučingový rozhovor, ktorých základom je kladenie otázok.

Realizácia mentoringu si vyžaduje neustálu angažovanosť mentora pri nadobúdaní profesijných kompetencií mentorovaného, preto s ním často komunikujeme. Mentor síce formálne postupuje podľa mentoringového plánu, ale reálnym odovzdávaním svojich skúseností, tipov a rád aj **priebežne** uspokojuje všetky vzdelávacie potreby menteeho. Takýmto prístupom je mentor menteeu skutočnou oporou.

Poslednou fázou mentoringu je jeho ukončenie. Aj keď komunikácia v **poslednej** etape mentoringu býva najmenej problémová, **neodporúčame ju podceňiť alebo vynechať.** Je dobré celý proces mentoringu ukončiť. Ako na začiatku mentoringu, aj na jeho konci pripravte príjemné prostredie na rozhovor. Zariad'te si svoje povinnosti tak, aby ste sa nikam neponáhľali. Odovzdajte menteeu zhrnutím celého procesu mentoringu spätnú väzbu a tiež si ju vyžiadajte smerom k vašej osobe. Menteeho môžete v jeho ďalšom profesijnom pôsobení

povzbudiť a poslednýkrát mu formálne odovzdať svoje skúsenosti. Samozrejme, je možné na základe dohody pokračovať v neformálnej spolupráci.

Na záver tejto časti odporúčaní na komunikáciu počas realizácie mentoringu si niektoré fakty zopakujeme.

Neformálna, **prípravná fáza** mentoringu súvisí s prípravou na komunikáciu mentora a začína oveľa skôr, ako tá formálna. Zameriavame sa na otázky orientované na sebapoznávanie, t. j. aký máme spôsob myslenia, uvažovania, ktoré hodnoty sú pre nás významné, aké postoje zachováваме v rôznych životných situáciách, ktoré sú naše silné a slabé stránky v oblasti komunikácie. Odpovede na uvedené otázky sú základom pre ďalší rozvoj osobnosti mentora. Následne odporúčame mentálne sa pripraviť na to, že budeme riešiť problémy súvisiace s výkonom profesijnej praxe mentorovaného. Týmto smerom by sme mali smerovať aj svoje myslenie – orientovať sa na riešenia problémov, nie na chyby. Chyby neprehliadame. Snažíme sa z nich poučiť, vzniknuté problémy následne eliminovať.

Mentoring z pohľadu komunikácie **začíname** rozhovorom v príjemnom, ničím nerušenom prostredí. Na úvodný rozhovor si vyhradíme dostatočne dlhý čas. Svoju pozornosť orientujeme na menteeho. Našou úlohou je analyzovať jeho potreby pri začleňovaní sa do prostredia firmy, a to aj tie, ktoré sa týkajú zvládnutých a nezvládnutých oblastí komunikácie. Využijeme pritom všetky doteraz nadobudnuté vedomosti ohľadom vedenia rozhovoru, t. j. od vytvorenia efektívneho komunikačného kanála po aktívne počúvanie.

V tretej fáze mentoringu je komunikácia prostriedkom odovzdávania získaných informácií mentora mentorovanému. Ide o nosnú časť mentoringu. Do jeho obsahu zaradíme správnu komunikáciu menteeho. S týmto zámerom odovzdávame kolegovi svoju skúsenosť s komunikáciou so všetkými partnermi, s ktorými môže prísť mentorovaný kolega do kontaktu.

Mentoring **ukončíme** tak, ako sme ho začali. Príjemným rozhovorom v adekvátne zvolenom a pokiaľ možno aj príjemnom prostredí, bez rušivých vplyvov. Dohodneme sa s menteeom na ďalšej spolupráci a žiadame od menteeho aj spätnú väzbu na seba.

