



Cesta nahoru VIII. - Vybrat si správného mentora není jednoduché

Pokračujeme v hledání relevantní české verze mentoringu. V češtině má slovo "mentor" negativní význam mentorování, povýšeneckého poučování. Jeho kořeny však sahají až do dob starého Řecka, odkdy se jeho význam příliš nezměnil - mentor má dodnes funkci učitele, průvodce a důvěrného rádce. Zaměřme se na to, co dělat, abychom našli pro sebe toho pravého.

"Je třeba začít dvěma otázkami," říká Troy Nielsen, profesor managementu na Utah Valley State College. "Jaké dovednosti mi chybějí k tomu, abych na své současné pozici uspěl? A kudy chci, aby se má kariéra ubírala?" Jakmile na ně naleznete odpověď, můžete začít s hledáním mentora. Rozhlédněte se kolem sebe. Kdo ve vaší organizaci má dovednosti, jež si chcete osvojit? Podle Nielsena je třeba velmi pečlivě zvažovat nejen relevantní odbornost potenciálního mentora, ale také to, jak je hodnocen v organizaci i v rámci celého oboru. Jakmile položíte základy vztahu s mentorem, v očích ostatních si přisvojíte i část jeho renomé. A to se může ukázat jako dvousečná zbraň, takže pečlivě zvažujte, bedlivě pozorujte a volte moudře. Chyby při výběru mohou mít dlouhodobé a někdy velmi negativní následky. Mentorství je velmi osobní vztah a mělo by se k němu přistupovat jako k budování přátelství. Jaké zastává daný člověk hodnoty? Jak uvažuje? Jak se dostal tam, kde je? Jak se chová k lidem? Jak se odpovědi na tyto otázky slučují s vašimi hodnotami a pozicí, na niž aspirujete? Nejlépe se odpovědi hledají v praxi. Týmová práce na projektu pod vedením potenciálního mentora. Společné obchodní jednání, služební cesta, na níž se najde příležitost i na uvolněnou konverzaci. Studium článků, které napsal, účast na prezentaci, otázky, jak by se k určité věci postavil. To je jen několik možných způsobů, jak získat povědomí o dané osobě. Podle profesora Nielsena je tento postupný proces mnohem účinnější, než když k někomu jen tak přistoupíte a zeptáte se, zda by nechtěl být vaším mentorem. "Lidé dnes mají hodně práce a jsou opatrní. Ale když budete postupně dávat najevo svou intelektuální zvědavost, touhu, talent a snahu dál růst, je pravděpodobné, že to kvalitního mentora zláká. Rozpozná ve vás totiž potenciál."

Stejně jako v přátelství pak bude vaše interakce častější, jednodušší a otevřenější - potenciální mentor se o vás víc dozví a přeskochí jiskra. Nebo také ne.

Profesor Stanley Nollen z McDonough School of Business při Georgetown University tvrdí: "Ta správná jiskra je v mentorství důležitá. To se nedá jen tak "nařídít", musíte se k tomu dopracovat přirozeně. Mentor má cenné informace o neformální struktuře organizace a tipy, jak "číst mezi řádky". Může vám říci: "No, dobrý nápad, ale pokud to vezmete za tenhle konec, v téhle organizaci to nikam nedotáhnete." Ale ještě než dojde k otevřenému a čestnému předávání informací, musíte si navzájem důvěřovat."

Ponaučení je, že vytvoření společného jazyka pro efektivní komunikaci nějakou dobu trvá. Jaká jsou realistická očekávání od mentorství? Kvůli neformální povaze vztahu mezi mentorem a jeho svěřencem neexistuje pevná sada očekávání. Na několika věcech panuje shoda a mezi ty nejdůležitější patří nekompromisní a čestná zpětná vazba.

Mentoring není určen k vzájemnému obdivování. Má připravit a vybavit lidi na jejich budoucí úkoly. Stejně jako by vojevůdce nevyslal do boje nevyčvičené jednotky, ani mentor nechce, aby jeho svěřenec čelil důležitým výzvám, aniž by pochopil, jak jimi co nejlépe proplout. A to někdy vyžaduje přímou zpětnou vazbu v oblasti změny myšlení, jednání i názorů. Slovy Jana Bubeníka ze společnosti Bubenik Partners: "Dobrý mentor vám pomůže objevit a pochopit

vztah mezi vaším jednáním a jeho výsledky." Jaká jsou nebezpečí mentorství? Jak vypadá jeho nejlepší forma? Tyto otázky si zodpovíme příště.

Pepper de Callier, předseda Bubenik Partners