



Cesta nahoru IX. - Mentor může zradit nebo být zrazen

Ve třetí, závěrečné části našeho zamyšlení o české verzi mentoringu se budeme věnovat jeho oběma extrémům: od potenciálního nebezpečí až po nejčistší a nejvyšší formu mentorování. Jedním z nejslavnějších příkladů nevydařeného mentoringu je historka o princí Fridrichovi, budoucím Fridrichovi II. Velikém.

Fridrich měl básnické ambice a za mentora si vybral Voltaira. Zpočátku šlo všechno jako po másle. Princovi byl mentorem skutečný intelektuální a literární génius. A Voltaire na oplátku získal širší obzory na mnoha jiných úrovních. Když se Fridrich stal králem, Voltaire údajně hanebně zneužil jeho moc a zradil důvěru.

Dalo se čekat, že to Fridricha rozlítí, a tak dal král Voltaira zatknout a vyhostit. Přitom vymyslel hezký způsob, jak popsat konec mentorství: "Když vysajete pomeranč, slupku zahodíte."

Zneužití mentorského vztahu má i další podobu: když si mentor připisuje úspěchy svěřence. Opakem je situace, kdy se svěřenec vyhřívá na výsluní úspěchů, ale zapomene vzdát hold úsilí mentora. Existuje egocentrický mentor, který se zajímá jen o vytvoření vlastního klonu. A pak je tu klasické sexuální zneužívání, kdy mladá svěřenkyně generálního ředitele rychle šplhá po kariérním žebříčku, ale představenstvo nakonec odhalí romantický vztah, a šéfa propustí. Zhroutí se tu hned dvě kariéry.

A nakonec jsou případy skutečně talentovaných, pilných a pracovitých svěřenců, jejichž mentor zničehonic upadne v nemilost. Svěřenec tak přijde o ochranu kdysi váženého mentora. Lidé na něj navíc pohlížejí se stejným pohrdáním jako na jeho učitele.

Všechny tyto případy jsou reálné a odehrávají se na celém světě. Vyplývá z nich ponaučení: Svého mentora vybírejte uvážlivě, do vztahu s ním vstupujte vyzrálí. Moc mentora může být opojná jak pro něj samého, tak pro svěřence. Stejně jako všechny opojné látky může být i tento vztah destruktivní.

"Je to smutné," říká G. Dale Meyer, emeritní profesor a zakladatel Deming Center for Entrepreneurship při University of Colorado, "ale někteří lidé si myslí, že mentoring je politickou hrou. Není. Je pravdou, že pravděpodobnost úspěchu v korporátním prostředí se bez pomoci mentora značně snižuje. Vaše vyhlídky v tomto prostředí a v extrémních případech i v rámci celého oboru však mohou dojít k nenapravitelnému poškození, když nebudete zodpovědný a zralý mentor či svěřenec."

Vztah mentora a svěřence je složitý. Jeho jisté aspekty se přirovnávají k rodičovství. Jiné prvky zase k hlubokému přátelství či jako k privilegovanému, otevřenému a důvěrnému vztahu s lékařem či advokátem. Jedno je jisté: Je to jak čest, tak hluboká zodpovědnost. Mentor musí mít při práci se svěřencem jistotu, že nezneužije jeho moci, autority a privilegovaných informací.

Že bude naslouchat, ptát se a v praxi uplatňovat mentorovy návrhy. Na druhou stranu svěřenec musí získat pocit, že mentor na sebe bere závazek budovat vztah a směřovat růst svěřence.

Když jsem sbíral podklady pro tento sloupek, zjistil jsem, že v mentorství se skrývá jistý paradox. Na jednu stranu je pravda, že jeho účelem je rozvoj kariéry svěřence. Je ale také pravda, že pokud je tohle jediný důvod, proč se svěřenec do mentoringu pouští, pak nepozná ten bohatý růst a moudrost, které jsou součástí tradice mentorování.

Dobří mentoři jsou zdrojem inspirace a síly po celý život i kariéru. Mentorství ve své

nejryzejší a nejvyšší formě je procesem, v němž se nezkušenost, naivita, hledání a potřeby mění ve zkušenost, znalosti, moudrost. A co je nejdůležitější - mění se v ochotu svěřence podělit se jednou o své zkušenosti jako mentor. Doufáme, že tak učiní i česká generace, která mentorství nezažila a která již brzy začne předávat své znalosti mladším.

Pepper de Callier, předseda Bubenik Partners