

VÝZNAM MENTOROVÁNÍ PRO ROZVOJ MANAŽERSKÝCH ZPŮSOBILOSTÍ

JANA MATOŠKOVÁ – ALEŠ GREGAR

Abstract

One of the factors that can facilitate the process of so-called managerial ripening is the support of one's mentor. The mentor is an experienced adviser who stimulates a beginner manager and helps them. Mentoring can come to grief because of a whole range of potential problems. However, successful mentoring can be of benefit not only to the mentee, but to the mentor and the organization itself too.

Key words: managerial competence, mentoring, mentor, mentee.

1. Úvod

Pokud se člověk stane manažerem předčasně, je velké nebezpečí, že při výkonu své práce selže anebo se to negativně projeví na jeho zdraví (např. v podobě tzv. syndromu vyhoření). Manažer totiž musí, má-li být při výkonu řídicí práce úspěšný, nejprve pro tuto pozici „dozrát“. Například se musí naučit jednat s lidmi, odolávat tlakům prostředí, zvládnout prosadit se, seznámit se s pracovní náplní i organizačním prostředím, s tím, jak to ve firmě „chodí“, jaká kultura se tam uplatňuje. Jedním z faktorů, které mohou urychlit i usnadnit proces tzv. manažerského zrání je podpora mentora.

2. Mentorování a rozvoj manažerů

Mentorování lze definovat [3, s. 105] jako metodu vzdělávání na pracovišti (při výkonu práce), kdy vzdělávaný pracovník (mentee) si mezi zkušenými pracovníky volí svého rádce (mentora), který mu radí, stimuluje jej a usměřňuje. Nezřídka mu pomáhá v jeho kariéře.

Jednu z prvních zmínek o mentorování a mentorovi najdeme už v Homérových mýtech o Odysseovi. Odysseus, král Ithaky, když odcházel do Trojské války, svěřil svého syna Téléchacha do péče svého přítele – Mentora. Ten vychovával a učil mladíka po dobu 10 let, co byl jeho otec pryč. Mentor byl moudrý a rozvážný, vždy dbal Odysseových i Télémachových zájmů. Získal si u Télémachu vážnost a důvěru a Télémachos ho poslouchal jako otce [10]. Proto se slovo „mentor“ stalo synonymem důvěrného rádce, přítele, učitele, zkušené a moudré osoby.

Historie nabízí mnoho dalších příkladů vztahu mentoringu, jako např. vztah Sokrata a Platóna či Freuda s Jungem.

Význam podpory mentora pro začínajícího manažera dokládají např. následující úryvky z rozhovorů s manažery, které autoři realizovali v rámci svého výzkumu: „... podle mých životních zkušeností je důležité dostat se v začátcích k někomu, kdo může poskytnout dobrý vzor a je takovým, řekl bych, tátou, který poradí a který ho sice třeba i někdy sepsuje, ale prostě je cítit a znát, že to dělá pro jeho dobro, že mu chce pomoci.“ Obdobně další manažer hovoří o svých manažerských začátcích takto: „... mě pomohl jeden člověk, to byl takový můj kamarád, učitel, guru, něco mezi bráchou a fotrem, prostě úžasný kámoš. O generaci starší, už bohužel nežije, a já jsem se s ním seznámil a ten mě prostě pomohl v takových těch složitých situacích, než jsem sám získal systém, kterým ty informace přebírám a třídím...“

Tyto úryvky jsou citovány z výzkumu, který je realizován na FaME UTB ve Zlíně. Výzkum je zaměřen na manažerské tacitní znalosti. Těmi rozumíme praktické know-how, které manažer získal na základě zkušeností, ať již vlastních či zprostředkovaných, a používá je určitým způsobem ve své práci k dosažení svých cílů. Nejedná se pouze o jednotlivá

pochopená fakta, ale o vzájemně propojenou komplexní soustavu informací a znalostí. Tato soustava je obvykle tím komplexnější (složitější, rozsáhlejší, více provázaná), čím vyšší pozici manažer v organizační hierarchii zastává. Na vyšších pozicích se totiž řídicí pracovník dostává do kontaktu se širším spektrem situací. Výzkumný problém, o jehož vyřešení ve výzkumu usilujeme, lze definovat takto: *Jak pomoci manažerům osvojit si a rozvíjet tacitní znalosti potřebné k úspěšnému výkonu řídicí činnosti v procesu přípravy pro výkon jejich povolání?*

V současné době byla uzavřena, první, vstupní, etapa výzkumu. Jejímí hlavními cíli bylo ujasnit si konečné zacílení výzkumu, vymezit pojmy, jichž se zvolená problematika týká a otestovat vhodnost vytipovaných metod pro další výzkumnou práci. Konkrétně byly v této fázi využity následující metody sběru dat:

- a) *polostrukturované rozhovory s manažery* – bylo dotazováno celkem 17 manažerů působících na úrovni středního či vrcholového managementu a 1 student doktorského studijního programu FaME UTB ve Zlíně. Dotazovaní pocházeli z osmi organizací. Průměrný počet let, který zastávají či zastávali řídicí funkci, byl 13 let. Dotazovaní byli vybráni na základě úsudkového výběru. Rozhovory byly zaznamenány na diktafon a následně analyzovány.
- b) *dotazníky* – bylo osloveno 451 manažerů, z toho 270 dotazníků bylo rozesláno klasickou poštou a 181 e-mailem. Z uvedených 451 dotazníků jich bylo 57 rozesláno v anglické verzi. Mezi oslovenými byli manažeři, kteří se umístili v soutěži o titul Manažer roku 2003 a 2004 organizované Manažerským svazovým fondem, manažeři působící ve firmách zařazených do žebříčku firem Top100 sestavovaného sdružením Czech Top 100, a ve firmách, které se umístily na předních místech v soutěži Subdodavatel roku 2004 organizované agenturou Czech Invest ve spolupráci se Sdružením pro zahraniční investice – AFI, a manažeři z vybraných firem působících ve Zlínském kraji. Vráceno bylo celkem 30 dotazníků, tj. návratnost byla 6,65 %. Průměrný počet let v řídicí funkci u manažerů, kteří dotazník vyplnili, byl 13,29 roku. Z 30 respondentů, kteří dotazník vyplnili, jich 27 uvedlo, že jsou členy vrcholového vedení organizace.
- c) *focus group* – první focus group se zúčastnilo 6 akademických pracovníků a 1 zástupkyně praxe (personální ředitelka). Na druhé focus group se sešlo 5 akademických pracovníků a 3 zástupci firem (personální ředitelka, specialista pro nábor zaměstnanců, ředitel firmy). Z obou focus groups byl pořízen audiozáznam a ten byl následně analyzován.

Nejvíce se nám z použitých metod osvědčily rozhovory s manažery. Proto připravujeme jejich další využití pro sběr dat. Cílem druhé etapy výzkumu, na níž jsme právě začali pracovat, je zjistit, které osobnostní, zkušenostní a situační procesy ovlivňují (podporují či naopak ztěžují) proces formování manažerských tacitních znalostí. Ke sběru dat budou využity rozhovory s manažery založené na modifikované technice repertoárové mřížky. Do budoucna předpokládáme také pozorování manažerů při výkonu jejich práce, využití dotazníků s modelovými situacemi a použití psychologických testů. Budou také opět zorganizovány diskusní skupiny.

Vraťme se ale k otázce mentorování a rozvoji manažerů. Podívejme se na vztah mezi mentorem a menteeem blíže. Skutečně se trochu podobá rodičovství, trochu hlubokému přátelství či otevřenému, důvěrnému, vztahu s lékařem nebo advokátem.

3. Charakteristiky vztahu mezi mentorem a menteeem

Mentee v průběhu mentorování sleduje chování mentora, napodobuje jej, klade mu otázky, učí se od něj. Naproti tomu mentor:

- nabízí menteeemu *podněty*, podporuje jeho iniciativu,

- je *pomocníkem při interpretaci událostí* - poskytuje menteeu určité opěrné body pro pochopení situace, pomáhá mu porozumět vztahu mezi jednáním a jeho výsledky, ukazuje možné způsoby hledání řešení,
- *podporuje sebevědomí* menteeho - umožňuje mu poznat lépe sebe sama, jeho potenciál a jeho schopnosti,
- *poskytuje zpětnou vazbu* - hodnotí výkon menteeho, podněcuje jeho profesionální chování,
- *učí příkladem* – díky tomu, že mentee pozoruje a napodobuje chování mentora, často přebírá i jeho hodnoty a způsob práce,
- *vysvětluje fungování organizace* (např. pomáhá menteeu identifikovat normy a hodnoty organizace, rozpoznat kdo co dělá v organizaci a jak),
- *podporuje v kritických situacích* (stojí v kritických situacích na straně svého mentee),
- *poskytuje odborné a zkušené rady* - předává své znalosti, např. pomocí vyprávění příběhů o následcích porušení určitých pravidel, o vztazích mezi zaměstnanci, o významných událostech ve firmě, o svých úspěších i chybách,
- *podněcuje menteeho k dosažení stanovených cílů*,
- *pomáhá menteeu v kariéře* (např. zprostředkovává důležité a přínosné kontakty) [2, 9].

Vztah mezi mentorem a menteeem nebývá na rozdíl od obdobného učňovství formalizován. Mládková [4] uvádí, že v případě učňovství existence formální smlouvy brání učni předčasně opustit proces učňovství a snižuje riziko, že mistr se časem začne zdráhat předávat učni své znalosti a dovednosti z důvodu obavy z možné konkurence. Mentorování je však zcela dobrovolný vztah. Proto jeho úspěch závisí na tom, zda mentor a jeho svěřenec si porozumí a úspěšně projdou všemi úskalími mentorování.

4. Náročnost a úskalí mentorování jako metody vzdělávání

Prvním úskalím je, že mentorování, stejně jako učňovství, je časově náročné a vyžaduje vysokou zangažovanost na obou stranách.

Dalším problémem může být velký rozdíl ve znalostech mentora a mentorovaného. Mentee má často nedostatek zkušeností a znalostí potřebných pro správné pochopení mentorovy instrukce. Proto musí mít mentor dostatek trpělivosti k jeho vedení, nesmí odsuzovat menteeho za jeho neznalost. Naopak musí neustále zjišťovat žákův stupeň pochopení. Často se tak děje kladením otázek (s využitím tzv. Sokratovského dialogu). Jejich prostřednictvím navádí mentor mentorovaného k hlubšímu zkoumání problémů.

Samotná podpora ze strany mentora by se neměla, jak upozorňuje Rowley [5], omezovat jen na rozhovor v pracovním prostředí. Ačkoliv tento dialog může být užitečný, diskuse založená na sdílené zkušenosti je efektivnější. Takové sdílené zkušenosti mohou mít rozličnou podporu: práce v týmu, pozorování mentora menteeem a svěřence mentorem.

Mentorování je ošidné i proto, že, jak upozorňuje Callier [1], mentor může zradit či naopak být zrazen. Například si může začít připisovat úspěchy svěřence. Nebo v okamžiku, kdy mentee dosáhne úspěchu, zapomene, že mu k němu dopomohl mentor a přestane se k němu znát.

Mentori rovněž často na svou roli nejsou připraveni. Snaží se spíše mentorovanému poskytnout konkrétní návody, učí, jaký by podle nich měl být postup, místo aby jej učili se v situaci sám zorientovat a podporovali jeho kreativitu. V krajním případě se dokonce mentorovým cílem může stát stvoření vlastního klonu.

Někdy také může mentor zničehonic upadnout v nemilost. Svěřenec tak přijde o ochranu kdysi váženého mentora. Lidé na něj navíc budou pohlížet se stejným pohrdáním jako na jeho učitele.

Na druhé straně, podaří-li se překonat všechna úskalí, bude mít úspěšné mentorování pozitivní vliv nejen na menteeho, ale také na mentora i organizaci jako celek:

- a) Mentee získá nové znalosti, dovednosti, zkušenosti, kontakty. Aktivně se zapojí do procesu učení, takže jeho pochopení bude hlubší a poznatky si uchová delší dobu. Obecně jedinci, kteří jsou mentorováni, podávají lepší výkon a jsou často rychleji povyšováni.
- b) Mentor bude obohacován o náměty a postřehy menteeho. Mentee ho může upozornit na určité stereotypy v myšlení, přinést mu nový náhled na řešené problémy.
- c) Mentoring pomáhá novým zaměstnancům, aby se aklimatizovali v neznámém prostředí, čímž zkracuje dobu adaptace pracovníka [2, 8, 9].

5. Závěr

Základními předpoklady úspěchu při mentorování jsou důvěra, náklonnost, vzájemné porozumění a naslouchání a soustavnost. Mentorování musí být přizpůsobeno potřebám menteeho, jeho schopnostem, úrovni znalostí a jeho potřebám.

Mentor musí mít při práci se svěřencem jistotu, že nezneužije jeho moci, autority a privilegovaných informací. Na druhou stranu svěřenec musí získat pocit, že mentor na sebe bere závazek budovat vztah a podporovat rozvoj a růst menteeho.

Vzhledem k přínosům mentorování by organizace měla podporovat mentorování mezi svými zaměstnanci. Každý začínající manažer by měl mít svého mentora. Vhodné je cíleně usnadňovat mentorům jejich činnost (např. poskytnutím vhodného školení o tom, jak správně vést menteeho). Činnost mentora, ačkoliv je dobrovolná, by měla být zohledněna i v systému odměňování v organizaci, i když odměna nemusí mít nezbytně jen finanční podobu.

Literatura:

- [1] CALLIER, P.: *Cesta nahoru IX. – Mentor může zradit nebo být zrazen*. [cit. 2007-01-22]. Dostupné na WWW: <http://vzdelavani.ihned.cz/c3-18760800-d00000_detail-cesta-nahoru-ix-mentor-muze-zradit-nebo-byt-zrazen>
- [2] *Co je to mentoring?* [cit. 2006-02-25]. Dostupné na www: <http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html>
- [3] KOUBEK, J.: *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha. Management Press. 2003. 1. vyd. ISBN 80-7261-080-5
- [4] MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha. Professional Publishing. 2004. ISBN 80-86419-51-7
- [5] ROWLEY, J. B.: *The Good Mentor*. [cit. 2007-01-22]. Dostupné na www: <http://www.ascd.org/cms/objectlib/ascdframeset/index.cfm?publication=http://www.ascd.org/ed_topics/el199905_rowley.html>
- [6] STERNBERG, R. J.: *Theory and Measurement of Tacit Knowledge as a Part of Practical Intelligence*. Zeitschrift für Psychologie. 1995. 203, p. 319 – 334
- [7] STERNBERG, R. J. – WAGNER, R. K.: *Tacit knowledge: An Unspoken Key to Managerial Success*. Creativity and Innovation Management, March 1992, Vol. 1, N. 1, p. 5 – 13
- [8] SVEIBY, K. E.: *Tacit knowledge*. Dec. 31 1997. [cit. 2005-07-08]. Dostupné na www: <<http://www.sveiby.com/articles/Polanyi.html>>
- [9] SWAP, W. a kol.: *Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace*. Journal of Management Information Systems, Summer 2001, Vol 18, No. 1, p. 95 – 114.

- [10] ZAMAROVSKÝ, V. *Bohové a hrdinové antických bájí*. 3. vyd. Praha: Mladá fronta, 1982. 480 s.

Adresa autorů:

Ing. Jana Matošková
Ústav managementu
Fakulta managementu a ekonomiky
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Mostní 5139
760 01 Zlín
Česká republika
e-mail: matoskova@fame.utb.cz

doc. PhDr. ing. Aleš Gregar, CSc.
Ústav managementu
Fakulta managementu a ekonomiky
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Mostní 5139
760 01 Zlín
Česká republika
e-mail: gregar@fame.utb.cz