Lifelong Learning Programme

# Projekt Formula
# Průvodce mentora

Tato publikace je výsledkem evropského projektu FORMULA (Zpřístupnění příležitostí pomocí modelových rolí při výuce dospělých nacházejících se na okraji společnosti), který je spolufinancován Komisí (527914-LLP-1-2012-CZ-GRUNDTVIG-GMP).

Členové projektu FORMULA jsou uvedeni níže:

**Skotsko**: SWAPWest, Stow College, Glasgow
- Andrew Quinn
- Helen Cormack
- Kenny Anderson

**Rumunsko:** FORMARE STUDIA, Iasi
- Angela Sava
- Doina Helene Partenie
- Rasvan Ruginosu

**Česká republika:** POE EDUCO, Ltd., Nový Jičín
- Pavla Čmuchová
- Pavla Grodová
- Klára Čmuchová

**Španělsko** : Nadace pro sociální rozvoj (FDS), Zaragoza
- Sara Fernández
- Pilar Tornos

**Švédsko:** Malmö University, mentorovací program Nightingale
- Carina Sild Lönroth

**PROJEKT FORMULA JE KOORDINOVÁN WEST**
swapwestformula@gmail.com

© FORMULA Partnership
Žádná část této publikace nesmí být reprodukována, ukládána nebo přenášena v jakékoli formě nebo jakýmikoli prostředky, ať už elektronicky, chemicky, mechanicky, opticky, nahrávána nebo kopírována bez předchozího povolení vydavatele a FORMULA Partnership swapwestformula@gmail.com.
Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské komise. Tato publikace odráží pouze názory autora a komise neodpovídá za žádné použití zde obsažených informací.

Lifelong Learning Programme

## Obsah


**1.0 Úvod……..3**

**2.0 Přínos mentoringu……..5**
2.1 Rozvíjejte své vůdčí schopnosti a postupte dál
2.2 Zdokonalte své komunikační dovednosti a schopnost naslouchat
2.3 Poznejte nové perspektivy
2.4 Získejte osobní spokojenost a soucit

**3.0 Co znamená být mentorem? ..... 7**
3.1 Měl by mentor být svěřencovým přítelem?
3.2 Měl by být mentor trenérem nebo učitelem?
3.3 Měl by být mentor terapeutem?

**4.0 Dobrý vztah zaměřený na svěřence……9**
4.1 Buďte pozitivním příkladem (ale stále rovnocenným)
4.2 Dělejte společné aktivity

**5.0 Důležité faktory k vytvoření dobrého vztahu……13**
5.1 Očekávání
5.2 Motivace
5.3 Důvěra a sebevědomí

**6.0 Vaše setkání……14**
6.1 Následná setkání
6.2 Před posledním setkáním
6.3 Závěr

**7.0 Možná úskalí……17**

**8.0 Praktické rady……18**
8.1 Otázky, které byste si jako mentoři měli klást

**9.0 Seznam četby……20**

## 1.0 Úvod do mentorování

Mentorování je rozšířeno v komerčních, vzdělávacích, neziskových sektorech ve formě rozvojové, podporující a nápomocné aktivity. Používá se v podnikatelské sféře všude tam, kde partnerství dvou lidí pomáhá nováčkům s integrací do společnosti. Mentorování nejčastěji funguje a je založeno na osobních setkáních a má danou strukturu, která reguluje proces párování a i samotná setkání.

Při mentoringu může svěřenec převzít zodpovědnost za své vlastní vzdělání a rozvoj v zaměstnání do svých rukou a pro mentora je to zase důležitá zkušenost, která je často chápána jako kvalifikace zájmu budoucích zaměstnanců.

Dnešní společnost se vyznačuje rozdíly a vzdáleností mezi lidmi. K setkání lidí z rozdílných kulturních a sociálních prostředí dochází jen zřídka. To má často za následek rozdělení a rozpor mezi „naší a jejich" společností, i když je společnost založena na vztazích, které utváříme. Změnit a rozvinout se můžete právě díky vztahům s druhými lidmi. Mentorování není pouze o svěřenci, být mentorem znamená také zkušenost pro mentora samotného.
Mentorování má dvojí přínos. Zkušenost a učení.

V rámci projektu FORMULA byla provedena studie dospělých studentů s cílem určit, jak se při monitoringu cítili, co jim bránilo v návratu ke studiu a jestli by jim pomohlo mentorování - zde přicházíte na scénu Vy. Výsledky ukázaly, že většina dotazovaných by si přála mít mentora, který by jim pomohl při rozhodování v dalším studiu, a ukázalo se, že největšími problémy, které bránily účasti při výukovém procesu, byly finanční těžkosti, nedostatek času a nízká nebo žádná kvalifikace.

Zprávu o výsledcích dotazníkového šetření si můžete přečíst na stránkách projektu www.formula.eu. Tam také najdete tohoto Průvodce mentora a Příručku facilitátora.

Účelem tohoto průvodce je popsat, co vše může znamenat být mentorem a poskytnout Vám, mentorům, praktické rady k tomu, jak se mentorem stát.

**Gratulujeme Vám,** byli jste vybráni pro tuto čestnou práci a v rámci ní se Vám naskýtá jedinečná příležitost rozvoje.

Vaše zkušenosti coby dospělého studenta a pozitivního rolového modelu jsou velmi cenné – můžete sloužit jako podporující osoba a podpořit studium. Svému svěřenci můžete pomoci se rozvíjet a získat svá práva tím, že na věc budete nahlížet jeho očima; ukážete mu respekt a budete se k němu chovat s úctou.

Mentorování je také mocný nástroj k podpoře a povzbuzení člověka, aby si uvědomil svůj potenciál a vyvíjel se. Je to také příležitost sledovat, jak se něčí zkušenosti transformují do znalostí někoho jiného.

Nejenom, že poznáte někoho, koho byste jinak nepotkali, ale také se něco naučíte o sobě. Pokud budete otevření a citliví, dostane se vám jedinečné příležitosti reflexe a učení. Chopte se této příležitosti a naučte se díky mentorování něco nového. Při mentorování se snažte neustále zkoumat a zkoušet své vlastní akce, reakce, předsudky a myšlenkový proces. Tato zkušenost může být způsobem, jak na sebe získat objektivnější pohled, rozšířit si horizonty a přijmout nové myšlenky. Moje zkušenosti s mentorováním mě přesvědčily o tom, že mentorování má pozitivní dopad na svěřence a pomáhá mu v rozvoji. Ale je to také výlet do neznáma.

Cílem tohoto Průvodce mentora je připravit vás na tento výlet. Četbou, přemýšlením a reflexí se můžete na tento úkol připravit. Přeji vám na vaší společné cestě mnoho štěstí!

*Carina Sild Lönroth*

## 2.0 Přínos mentoringu

Jako mentor budete mít příležitost rozvinout své osobní schopnosti a roli, aniž byste tomu věnovali mnoho času. Mentorování vám může přinést pocit štěstí, předané moudrosti a zkušenosti a uspokojení z toho, že pomáháte svému svěřenci uspět. Může ovšem také obohatit váš život na úrovni osobní i profesionální.

Dává vám příležitost zhodnotit své vlastní zkušenosti z nové perspektivy.

### 2.1. Rozvíjejte své vůdčí schopnosti a postupte dál

Při pokroku na dnešním trhu práce nabývá mentorování na důležitosti.

Když motivujete a povzbuzujete vašeho svěřence, upevňujete si své vedoucí schopnosti a výkon v zaměstnání, což vám v budoucnu pomůže k tomu, abyste se stali lepšími zaměstnanci nebo členy týmu; tyto schopnosti potřebujete také v případě, kdy chcete postoupit dál ve své pracovní kariéře.

### 2.2 Zdokonalte své komunikační dovednosti a schopnost naslouchat

Váš svěřenec možná pochází z jiného prostředí než vy a „nemluvíte tak společným jazykem“, což vás možná donutí vytvořit si svůj vlastní způsob mluvy a najít způsob efektivnější komunikace, ale může to také zdokonalit vaši schopnost naslouchat.

### 2.3 Poznejte nové perspektivy

Jako mentor se setkáte s někým, koho byste jinak stěží potkali a také se naučíte něco o sobě. Tento vhled vám může přinést lepší porozumění odlišnosti lidských životů, životních podmínek a rozšíří vaši vlastní perspektivu.

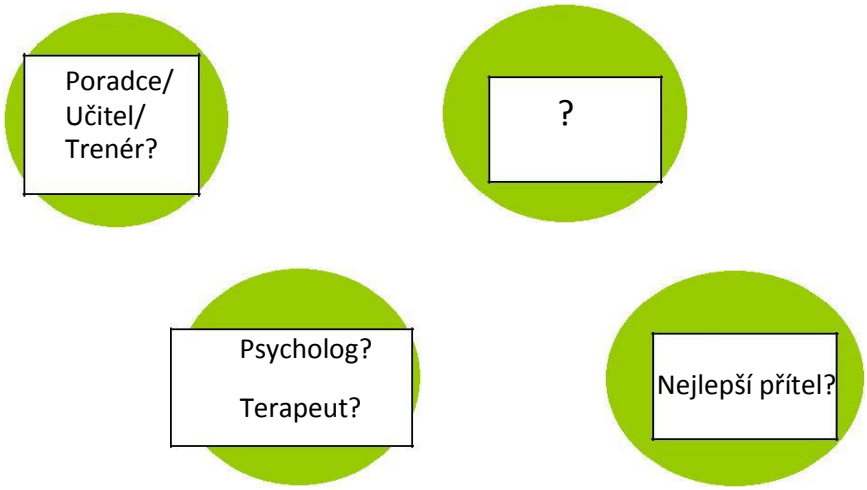
Naučíte se novým způsobům myšlení a jednání. Tyto nové perspektivy vám mohou pomoci při vaší práci stejně tak, jako i ve vašem osobním životě.

### 2.4 Získejte osobní spokojenost a soucit

Je odměnou samo o sobě vidět, že se vaše zkušenosti mění ve znalosti někoho jiného a přispívají k jeho růstu a rozvoji. Jak ukazují výzkumy, soucit vám může navodit i pocit štěstí! Při mentoringu velmi rychle opustíte perspektivu „já a moje“ ve chvíli, kdy děláte něco pro druhé. Činí vás to moudřejším. Důvodem je to, že štěstí není v materiálních dárcích, ale v tom, že můžeme darovat svůj čas a dar sebe sama.

Samotný termín „mentor“ pochází z Homérovy téměř 3 000 let staré básně „Odyssea“, kde Odysseus svěří výchovu svého syna Telemacha svému příteli Mentorovi – ale popravdě to nebyl Mentor, kdo vedl Telemacha. Byla to Athéna, bohyně války a moudrosti, která byla za Mentora přestrojena.

## 3.0 Co znamená být mentorem?




Je to jako být trenérem, učitelem, nejlepším přítelem, psychologem nebo terapeutem? Ne, není to ani jeden z nich – znamená to být humanistou.

Mentor je rolový model, který by měl nabídnout sám sebe, své znalosti a zkušenosti – jako diskutující partner a jako zrcadlo odrážející a rozšiřující myšlení svého svěřence.

Především však musíte naslouchat – ukažte, že vás to zajímá a pokuste se porozumět tomu, co váš svěřenec dělá a říká a jaký má to či ono pro něj/pro ni význam.

Měli byste se snažit, aby se váš svěřenec cítil ve vaší společnosti pohodlně a měli byste jej podpořit ve vyjadřování svých pohledů. To vše byste měli činit s respektem.

Vždy se ujistěte, že se vás svěřenec podílí na rozhodnutích, která činíte.

**Nechoď za mnou, nebudu tě vést.**
**Nechoď přede mnou, nebudu tě následovat.**
**Prostě jdi vedle mě a buď můj přítel.**
Autor neznámý

## 3.1 Měl by být mentor přítelem svěřence?

Ne, ale mentorování má k přátelství blízko - reciprocita, naslouchání, možné sdílení aktivit. V mentorování jste to ale **vy**, kdo nese zodpovědnost za váš vztah. Jste to **vy**, kdo bude podporovat svěřence prostřednictvím naslouchání a vedení radou, kdo využije svoji důvěrnou pozici k nadšení a inspiraci svého svěřence.

Jste to **Vy**, kdo hraje roli pozitivního modelu a je k dispozici jako zrcadlo, podpora a průvodce.

Mezi mentorem a přítelem je ale jeden důležitý rozdíl – mentorování trvá po určitou omezenou dobu a má jasné hranice a konec. Není to přátelství. Mentorování není poslání na celý život.

Pokud se stanete ve smyslu nejlepších přátel velmi blízkými, může to kompromitovat vaši roli mentora. Může vám to bránit při kladení kritických a provokativních otázek a bude pro vás těžké tento vztah ukončit. Držte se tedy hranit své mentorské role. Neměli byste být nejlepším přítelem vašeho svěřence. Měli byste být tím, koho svěřenec respektuje, jimž chce být akceptován a s kým se identifikuje.

### 3.2 Měl by být mentor poradcem, trenérem nebo učitelem?

Mentorství je někdy srovnáváno s rolí učitele – budete sdílet své zkušenosti a vědomosti, inspirovat, podporovat a příležitostně provázet. Ale učitel má celou skupinu studentů, kteří mají být hodnoceni. To od vás požadováno není. Mentorství je vztahem poučným i podpůrným.

Proto byste se neměli stylizovat do učící role a učit – namísto toho byste měli konverzovat a být při výměnách rovnocenným partnerem. Mentorství je jako váha, kterou se snažíte neustále vyvážit.

Mentorování je často daleko méně formální než trenérství a zaměřuje se na kariéru a osobní rozvoj, zatímco trenérství se často zaměřuje na rozvoj pracovních záležitostí.

### 3.3 Měl by být mentor psychologem nebo terapeutem?

Ne, protože pravděpodobně nemáte terapeutický výcvik, takže byste tuto roli neměli zaujímat. Samozřejmě je zde pár podobností. V žádném případě byste neměli soudit, kritizovat nebo kázat. Nicméně však poradce může někdy dosáhnout stejných výsledků jako při terapeutickém vztahu hluboké empatie a autenticity.

Jak vidíte, tak některé z požadavků na poradenství přesahují do povinností jiných rolí, a proto bude jednodušší se soustředit na to, co znamená být poradcem:

- Vytvořte si dobrý vztah a osobní vazbu tím, že vašeho svěřence vyslechnete, podpoříte a dodáte mu odvahy.
- Buďte štědrý, sdílejte své vnitřní myšlenky a znalosti.
- Buďte pozitivním rolovým modelem, ale při jakékoli interakci buďte rovnoprávní.
- Buďte někým, s kým by se váš svěřenec mohl chtít identifikovat.
- Dělejte společné aktivity.

## 4.0 Dobrý vztah zaměřený na svěřence

Vztah je vždy procesem.

Výzkumy ukazují, že mentoři, kteří jsou ve vztahu nejúspěšnějšími, vidí svoji roli jako podporující; chtějí svému svěřenci pomoci růst a rozvíjet se a za svou snahu neočekávají žádné uznání nebo díky.

Abyste byli schopni vytvořit dobrý a rovnocenný vztah, musíte se v první řadě dokonale poznat. Ve vašem vztahu by měl hlavní roli zaujímat svěřenec. Ten je zároveň předmětem vašeho vedení – a ne naopak! Vašim úkolem, jako mentora, je naslouchat, podpořit a vést (ve světle vašich vlastních zkušeností a znalostí).

Snažte se věnovat svému svěřenci pozornost, nejen s empatií, ale také s porozuměním. Aktivně naslouchejte a snažte se porozumět úhlu pohledu svého svěřence v jeho situaci a také tomu, co to pro něj znamená. Jak vidí a chápe příběh svého života?

Váš postoj je velmi důležitý. Abyste vašemu svěřenci porozuměli, musíte být zvědaví a pokusit se zjistit, jak myslí a vnímá svět. Respektujte, jak nováček vnímá svět kolem sebe, a nedělejte okamžité závěry, či nezjednodušujte jeho vize. To je obzvláště důležité v případě, kdy váš svěřenec pochází z jiného prostředí a zastává jiné hodnoty než vy. Mějte na paměti, že hodnoty nejsou vždy absolutními pravdami, jsou to jen hodnoty!

Někdy může být užitečné snažit se vidět sebe sama očima svého svěřence a zpochybnit své vlastní hodnoty a normy.

Příliš často připisujeme kulturním rozdílům větší váhu, než doopravdy mají. Místo toho se spíš zamyslete nad závěry založenými na situacích. Učinil byste například ohledně svého svěřence stejný závěr v případě, že by měl stejné

etnické, sociální a kulturní zázemí jako vy, nebo kdyby byl muž či žena?

Pochopení způsobu myšlení svého svěřence a jeho logiky vám umožní s ním navázat vztah – při tvorbě jakýchkoli závěrů byste se neměli spoléhat na svůj způsob myšlení.

Úkolu se dobře zhostíte pouze tehdy, když se budete snažit pochopit svěřencův způsob myšlení, myslet v jeho intencích a v souladu s tím pak stanovíte závěr.

**Všechno, co nás štve na ostatních, nás může přivést k porozumění sebe sama.**

Carl Jung

Nicméně se od vás neočekává, že budete souhlasit s tím, co si váš svěřenec myslí nebo dělá. Vždy však respektujete jeho názor, volbu a činy. Dobrý mentor může říci – ne vždy rozumím tvé volbě, ale respektuju tvé rozhodnutí a to, že je považuješ za důležité. Snažte se také pozitivně reagovat na snahu a pokrok vašeho svěřence bez ohledu na velikost takového pokroku. Může to podpořit sebevědomí vašeho svěřence.

Kompetentní mentor vidí příležitosti, nachází řešení a popere se s nesnázemi. Myslete na pozitivní vlastnosti svého svěřence a na jeho silné stránky, na které může být pyšný. Jaké vidíte možnosti rozvoje a jak můžete pomoci svému svěřenci z těchto kvalit co nejvíce vytěžit?

**Milá slova jsou možná krátká a je snadné je vyslovit, ale jejich ozvěny jsou nesmírné**

Matka Theresa

Dialog je mostem mezi lidmi. To znamená, že jako mentor musíte být psychicky přítomen a poskytnout svému svěřenci úplnou pozornost. Poskytne vám to možnost procvičit si dovednost naslouchání.

Dialog bude možný ve chvíli, kdy se budete o svého svěřence zajímat. Předem o sobě nic nevíte, možná se nebudete na svět dívat stejnýma očima, ale pokud budete své myšlenky sdílet, vyslechnete si úhel pohledu toho druhého, pak oba můžete vylepšit svůj pohled na svět i sebe sama.

Předmětem zájmu jsou vždy svěřencovy obavy a otázky. Vaším úkolem je povzbuzovat zkoumání problému a klást otázky v případě nejasností, problematizovat témata a stavět svěřence před problematické úkoly.

Nevadí, pokud konverzace vázne nebo je čas od času ticho. Tiché přemýšlení poskytuje prostor pro nerušené rozjímání a může přispět vhledu do problému. Ticho může poskytnout čas a příležitost k reflexi.

**Slova musí být vážena a počítána.**
Polské přísloví

Umožněte svému svěřenci vyjádřit své myšlenky, aniž byste jej vyrušovali. Naslouchejte tomu, co chce říci, ale nechte ho, aby došel ke svému vlastnímu závěru a podporujte jej v jeho rozhodnutí.

Klidně kladte doplňující otázky, pokud je vám něco nejasné, nebo něčemu nerozumíte. Vždy však respektujte soukromí svého svěřence a čekejte na ucelenou informaci předtím, než mu dáte zpětnou vazbu.

Podporujte svého svěřence ve vyjadřování svých názorů, tužeb a podporujte jej při rozhodování.

Při udělování rad buďte vždy opatrní, jelikož je to váš svěřenec, který se podle nich zařídí a ne vy!. Vést dialog není stejné jako udělovat radu.

Můžete nastínit příklady možných řešení, můžete sdílet své zkušenosti a říci, jak jste se vy chovali v podobných situacích. Vždy však nechejte svého svěřence, aby učinil své vlastní závěry. Pak jej v jeho rozhodnutích podporujte a nepředkládejte žádné další, podle vás lepší, alternativy. Vyhněte se univerzálním řešením.

Dobrý mentor si buduje důvěru tím, že mluví otevřeně o svých úspěších stejně tak, jako i o svých neúspěších.

### 4.1 Buďte pozitivním rolovým modelem (ale stále rovnocenný)

Pozitivní rolový model nikoho ani neodsuzuje ani nekritizuje – místo toho by měl ukázat vstřícnost a ohleduplnost a jít příkladem.

Poctivě zvažte, jak z vás může váš postoj učinit pozitivní rolový model. Poněvadž jste slíbili být pozitivním rolovým modelem: volejte, když jste slíbili, že zavoláte a vždy choďte na schůzky včas. Vždy, pokud je to možné, si udržte svůj pozitivní postoj a přístup k ostatním a snažte se najít pozitivní úhel pohledu.

Ukažte, že vám váš svěřenec není lhostejný a je hoden vašeho zájmu. Klaďte důraz na to, že je pro vás důležité jeho štěstí. Nezapomeňte se soustředit na to, jak se vyjadřujete.

## 4.2 Dělejte společné aktivity

Společné aktivity upevňují váš vztah – vzájemná výměna je základem dobrého vztahu.

Společné aktivity mohou být také dobrým odrazovým můstkem pro vaše diskuze a mohou vést k osobnějším konverzacím, např. o otázkách života, práce, naděje, atd.

Navštěvujte kulturní místa, muzea a výstavy nebo spolu jděte na procházku. Proč se nepokusit o návštěvu doma, neuvařit si nebo nejít do kavárny nebo restaurace? Možná, že můžete také navštívit místa, kde trávíte čas, jako jsou komunitní centra, škola, atd.

Berte to jako příležitost se bavit a užít si přítomnosti druhého.

Dalším důležitým faktorem sociální interakce je humor. Nalézání důvodu ke společnému smíchu vytváří pocit sounáležitosti a sdílené potěšení vždy stmelí vztah. Mentor, který se dokáže zasmát svým vlastním chybám a řeší každodenní starosti s humorem, často vyvolá radost i v ostatních a může tak být i humorným rolovým modelem.

Pokud není možné osobní setkání, pak může mentorování proběhnout i po telefonu nebo e-mailu. Dává vám to možnost konverzace a podpory bez setkání tváří v tvář. Je ovšem nutné, abyste si byli vědomi toho, že se připravujete o neverbální komunikaci, která je v každodenní praxi velmi důležitá. Budete muset „číst mezi řádky“, abyste pochopili některé fráze, a musíte se ujistit, že jste je pochopili správně. Budete se muset také mít na pozoru v tom, jak se vyjadřujete, jelikož bezvýznamný vtip může být špatně pochopen, když je napsán nebo vyřčen po telefonu. Setkání tváří v tvář je ideální, i když třeba v budoucnu budete muset komunikovat i jinak.

## 5.0 Důležité faktory k vytvoření dobrého vztahu

To, jestli se mezi vámi vytvoří dobrý vztah, záleží na několika faktorech, očekáváních, motivaci a stupni důvěry svěřence ve vás.

## 5.1 Očekávání

Tvorba dobrého vztahu chce čas a trpělivost. Většinou nevznikne vazba okamžitě, ale formuje se postupně. Proto nemějte příliš velká očekávání ve smyslu ovlivňování situace vašeho svěřence nebo ovlivňování jeho způsobu myšlení a konání. Změna je plynulý proces, který často trvá dlouho. Odměna za poradenství je často nepatrná a nenápadná.

Výzkumy ukazují, že k pozitivní změně dochází ve chvíli, kdy se svěřenec cítí uznávaný a nepociťuje nátlak ke změně svého chování.

Se svým svěřencem se seznamte a ukažte mu, že si jej vážíte pro to, kým je. Snažte se zaměřit na jeho pozitiva a silné stránky a oceňte je.

## 5.2 Motivace a postoj

Mentorování je duet- musí se zapojit oba hráči, musí si to užít, být připraveni tomu obětovat čas dávat i brát a být každý sám zodpovědný za svůj vlastní rozvoj.

Nicméně je to váš postoj, který hraje hlavní roli ve formování dobrého vztahu a vytváření důvěry. Poradce, který naslouchá, vidí svého svěřence jako kompetentní osobu, je sebejistý, může nabídnout podporu a je tam, když jej potřebují, má šanci uspět v udržení radostného vztahu.

### 5.3 Důvěra a sebevědomí

Dobrý vztah začíná setkáním a oceněním druhé strany. Jen tak je možno nastolit důvěru. Jestliže tato vazba mezi vámi není, pak nebude schopni vašeho svěřence plně podpořit. Vytvořit důvěrný vztah trvá – a může to být těžké, obzvláště pak, jestliže váš svěřenec ztratil důvěru v autority a rolové modely nebo v případě že jimi byl v minulosti podveden.

Proto je nesmírně důležité, aby vám váš svěřenec důvěřoval, a vy pak musíte dodržet to, co jste si domluvili, např. přijít včas, atd.

Aby vznikl dobrý vztah, musíte také vytvořit pocit sounáležitosti, pocit porozumění a respektu. Musíte svého svěřence ujistit: *„Na mě se můžeš spolehnout.“* A přesvědčit jej, že jste spolehliví a chtít po svém svěřenci, aby byl spolehlivý i on. Důvěru nelze vynutit; jediný způsob, jak získat důvěru, je ji dát.

Pokud jste si předem domluvili schůzky, vždy termíny a místa dodržujte. Jste schopni se spolu spojit telefonem e-mailem atd.?

Co uděláte v případě, že někdo onemocní nebo schůzku nemůžete stihnout?

Tam kde jsou pravidelné schůzky, vztah kvete. Každé zrušení schůzky znamená méně času a možnosti k vytvoření dobrého vztahu.

### 6.0 Vaše setkání

Na první setkání lze nahlížet jako na úvod a seznámení: kdo jste, jaké máte stejné zájmy, vaše minulost, zkušenosti, atd. Cílem je poznat jeden druhého a naplánovat, co do budoucna chceme.

- Mluvit o tom, co od poradenství očekáváme?
- Proč váš svěřenec chce mentora?
- Proč chcete být mentorem?
- Co můžete nabídnout a co byste rádi na oplátku dostali?
- Chtěl by váš svěřenec dělat nějaké zvláštní aktivity?
- Dohodněte si přesný datum dalšího setkání a možná taky datum výletu: někam, kam byste oba chtěli jet.

Snažte se o otevřenou diskusi: lidské vztahy, emoce a různé formy vnímání.

- Je dobrý nápad dát svěřenci písemnou úlohu, například:
  “To jsem já dnes, a to jsem já za pět měsíců...”.

Možná témata:

- Jaké jsou v životě svěřence milníky?
- Důležitá rozhodnutí
- Sny a aspirace

Užívejte model růstu "**GROW model**"
**G – GOAL (CÍL):** Co chcete?
(Nedávejte si příliš mnoho cílů; krátkodobé i dlouhodobé cíle).
**R – REALITY (REALITA):** Co se děje teď?
(Popište současnou situaci… Co vás přivedlo k názoru, že musíte začít dělat něco jinak)
**O – OPTIONS (MOŽNOSTI)**: Co byste mohl dělat?
(Co můžete udělat pro to, abyste postoupil o krok vpřed…?)
**W – WILL (BUDU)**: Co budete dělat?
(Co uděláte dál…? Jak, kdy a s kým…? Co potřebujete ode mne?)

Musí být naprosto jasné, že to, co si mezi sebou řeknete, ať už telefonicky, e-mailem nebo ústně, musí zůstat jenom mezi vámi. Ujistěte se, že máte při setkání vypnuté telefony.

### 6.1 Následná setkání

Vždy začněte "zlehka" a zeptejte se svěřence, co se od posledního setkání přihodilo. Může se stát, že se objevil akutní problém, o kterém váš svěřenec bude chtít mluvit nejdříve. Uvolněte se, ať se necítíte ve stresu.

Snažte se diskusi strukturovat, aby se nestala pouhým tlacháním.

**Pamatujte:**
Co nejvíce podporujte diskuzi „otevřenými otázkami", které vyžadují více, než jenom jednoduchou odpověď ano nebo ne;

- Co sis myslel?
- Mohl bys vysvětlit, co jsi chtěl / dělal... atd…
- Kdy? Kde? Jak? Popiš – jsou dobré „dotazy".

Vyhněte se naváděcím otázkám, opakovanému tázání se "proč", nebo naléhání na odpověď, což by mohlo být pochopeno jako vyšetřování. Specifické otázky jako "Co jste dnes dělal? "jsou lepší než "Jak jste se dnes měl?"

Vždy se snažte vaše setkání zakončit sumarizací a reflexí vyřčeného. „ Co si z této schůzky odnesete jako největší pomoc?"

Snažte se z hodnocení procesu udělat zvyk a ukončete setkání tím, že se svěřence zeptáte, jestli existují nějaká témata, ke kterým jste se nedostali nebo je nevyřešili. Zápisník nebo deník je dobrá metoda pro sledování procesu.

- Jak jsem se po setkání cítil?
- Jaké můžu udělat závěry?
- Jsem spokojen/nespokojen s těmito aspekty.
- Návrhy na zlepšení.

Může to být užitečné pro vás oba a je to dobrý způsob koncentrace na stanovené cíle.

Je to také místo, kam si můžete zapisovat své myšlenky po setkání a také to, jak chcete vést setkání další.

### 6.2 Před posledním setkáním

Než skončíte, bylo by dobré se zeptat, jestli je něco, co jste si slíbili a zapomněli, nebo neměli čas udělat. Možná byste to měli udělat ještě předtím, než váš společný čas vyprší?

- Snažte se dokončit, co zůstalo nedokončené a zrekapitulovat čas, který jste spolu strávili
- Sumarizujte proces a nahlédněte zpět ve svém záznamníku

- Máte pocit, že jste něco dokázali?
- Co fungovalo a co ne?

Bylo by pěkné se ohlédnout zpět, např.:

“Pamatujete si ještě na to, co jste si myslel, když jste se rozhodl požádat o mentora?” “ jaké to podle vás bylo?” nebo “Proběhlo vše podle vašich představ?”

“Co pro vás bylo nejpoučnější?” “Co si myslíte, že jsme se jeden od druhého naučili?”

“Co nám/ vám bude nejvíc z našich setkání chybět?”

Chtěli byste i nadále zůstat v kontaktu Jestliže ano, jakým způsobem by se měly setkání odehrávat? Zde je potřeba si udělat naprosté jasno.

Když si budete plánovat vaše poslední setkání, měli byste se společně dohodnout, jestli třeba nechcete podniknout něco výjimečného. Možná je dobré naplánovat něco speciálního, co jakýmsi způsobem vymezí konec.

Nejlepším způsobem, jak ukončit tento proces je dát malý dárek nebo dopis.

### 6.3 Závěr

Jak jsme se již zmínili, poradenství není závazkem na celý život. Pokud vaše organizace neorganizuje společné ukončení pro všechny, je dobrý nápad naplánovat na poslední společné setkání něco speciálního.

Poslední schůzka ohraničuje konec vašeho vztahu. Je to příležitost shrnout vše, co jste spolu prožili a úspěšně zvládnout ukončení poradenského procesu.

Nezapomeňte vyjádřit pozitivní stránky, které jste na svém svěřenci odhalili a vyzdvihnout možnosti jeho dalšího rozvoje.

### 7.0 Možná úskalí

- Nereálná očekávání.
- Nejasně definované cíle.
- Jedna ze stran nevěnuje vztahu dost času a úsilí.
- Setkání nejsou pečlivě naplánována a stává se z nich „pokec“.
- Osobnosti nejsou kompatibilní - příliš velký nebo malý věkový rozdíl na to, aby se cítili dobře ve svých rolích.

Toto jsou některé z faktorů, které mohou zapříčinit předčasné ukončení programu. Většinou se objevuje v mentorském partnerství problém tehdy, kdy chybí opravdová vazba. Nejběžnějším důvodem je nedostatečná frekvence setkání či příliš velké očekávání. Ti, kteří předčasně ukončili svůj vztah, si často myslí, že by problém vyřešili změnou svěřence a snažili se této změny rychle dosáhnout. Ovšem ti, kteří byli nejúspěšnějšími poradci, vidí svoji roli jako primárně podporující, chtěli svému svěřenci pomoci vyvíjet se a sami sebe viděli spíše jako přítele než jako autoritu.

Pokud musíte ukončit mentorství dříve:

- Dohodněte se na datu, kdy se naposledy sejdete
- Ohledně důvodů pro ukončení mentoringu buďte upřímní a ujistěte vašeho svěřence, že to rozhodně není kvůli nějaké nedostatečnosti z jeho strany.
- Neslibujte něco, co nemůžete splnit (neříkejte: "Určitě zůstaneme v kontaktu", "Možná ti zavolám", atd.)

### 8.0 Praktické rady

Zde je pár nápadů /tipů, které vám mohou pomoci stát se úspěšným mentorem:

Vytvořte si poradenskou dohodu – buď v písemné, nebo ústní formě: kolikrát se sejdete, jak často, jak dlouho bude vaše setkání trvat a podmínky zrušení schůzky. Budete se před schůzkou upomínat např. e-mailem nebo SMS?

Pomoci může vytvoření seznamu dovedností, které by si váš svěřenec přál osvojit. Stejně tak je dobré sepsat vaše cíle, které po dobu mentorství sledujete. To vše jako součást mentorské dohody.

Mentorský proces je důvěrný a má být charakterizován otevřeností a odpovědností. Vše, co je mezi vámi řečeno, je důvěrné a zůstává pouze mezi vámi.

### 8.1 Otázky, které byste si jako mentoři měli klást:

- Máte ohledně vašeho svěřence nějaké prekoncepty, které by mohly bránit vašemu vztahu?
- Jste připraveni nabídnout sami sebe a své zkušenosti – jak úspěchy, tak i selhání?
- Jste dobrými posluchači, nebo se jimi můžete stát?
- Které své kontakty chcete sdílet se svým svěřencem?
- Jaké jsou vaše vlastní očekávání?

Zvažte, jestli je důležité si v rámci vytváření pozitivního rolového modelu, si klást následující otázky:

- Jak se vyjadřuji?
- Jak se oblékám?
- Dávám dobrý příklad a nekouřím, nepiju moc alkoholu nebo neberu rekreační drogy?

- Mám zdravý životní styl?

Jak chcete, aby se na vás vzpomínalo?

Pokud byste svého svěřence potkali za pět let, co si myslíte, že by vám řekl?: *Byl jste to vy, kdo*...

Jak na to budete reagovat? Přemýšlejte o konkrétních případech, kdy jste spolu trávili čas a co může vysvětlit pocity vašeho svěřence.

## 9.0 Seznam četby


Clutterbuck D. and Megginson D. (2004) *Mentoring Techniques for Coaching and Mentoring*. Butterworth-Heinmann.

Clutterbuck D. (2004) *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in your.* Organisation Chartered Institute of Personnel & Development, 2004

Connor M. and Pokora J.B (2007) *Coaching and Mentoring at work* Open University Press

Du Bois D. & Karcher M.J (2005) *Handbook in mentoring*. Sages

Egan G. (2001) *The Skilled Helper.* (7th Ed) Wadsworth Publishing Co. Inc.

Grander M., Sild Lönroth C. (2011) *Mentorskap för barn och unga.* Holmbergs

Sild Lönroth, C. (2007) *A Song For The Heart.* Holmbergs

Vosket V. (2006) Egan's *The Skilled Helper Model*. Routledge


**Články**


DuBois & Rhodes (2006)*Youth mentoring*: Briddgning science with practice. Journal of Community Psychology


**Webové stránky**

www.formulamentoring.eu/
www.mah.se/naktergalen
www.mah.se/nightingale
www.nightingalementoring.org

**Pro více informací kontaktujte:**
SWAP *West* Stow College, Glasgow, Skotsko
swapwestformula@gmail.com

Mentorovací program Nightingale**,** Malmö University, Švédsko naktergalen@mah.se
www.mah.se/nightingale

FORMARE STUDIA, Iasi, Rumunsko
www.formarestudia.ro

POE EDUCO,Ltd., Nový Jičín, Česká republika www.poe-educo.cz

Nadace pro sociální rozvoj (FDS), Zaragoza, Španělsko
fdseuropa@gmail.com