



## Cesta nahoru XXXIX. - Deset základních pravidel mentoringu

Nedávno jsem byl ve Spojených státech na svatbě mého staršího syna Case. Setkal jsem se se svou rodinou a přáteli, z nichž jsem některé neviděl i více než dvacet let. A také se svým synem jako dospělým mužem, jenž si bere krásnou mladou ženu. Přimělo mě to k zamyšlení nad životem, obdobími změn a nad lidmi, s nimiž tato období prožíváme.

Na slavnostní večeři jsem seděl vedle mého oblíbeného mentora v byznysu Tonyho Ziehlera a jeho manželky Barbary. Tonyho jsem mnoho roků neviděl, takže jsme nejdříve probírali novinky a pak vzpomínali na má mladá léta, kdy byl mým mentorem. To jsem však ještě netušil, že to vzpomínání na staré dobré časy s Tonym bude mít přímou souvislost s debatou, kterou jsem hned následující den vedl se svým mladším synem Rhysem o jeho vlastní kariéře.

Poté, co Rhys získal titul MBA, nastoupil v jedné ze společností žebříčku Fortune 500 na pozici analytika oddělení lidských zdrojů. Stejně jako mnozí mladí lidé hledající naplnění v zaměstnání začal po dvou letech i on cítit, že se chce věnovat něčemu jinému, než mu nabízí hned první zaměstnání po absolvování vysoké školy. Shodou okolností v tu dobu jeho bývalá nadřízená působila jako viceprezidentka lidských zdrojů v malé a rychle se rozvíjející biotechnologické společnosti a hledala marketingového analytika.

Dala mu tedy příležitost a před Rhysem stála zcela odlišná zkušenost lépe odrážející jeho talent a schopnosti.

Nová zaměstnavatelka mu zařídila také formálního individuálního mentora, jímž byl respektovaný výše postavený manažer. Rhys proto začal sbírat informace a názory na mentoring ze všech možných zdrojů, aby tak lépe pochopil jeho postupy a z této zkušenosti co nejvíce vytěžil.

A onoho dne mi po svatbě položil otázku. Odpověď na ni může zajímat i mladé manažery v České republice. Rhys se mě zeptal: "Tati, co jsou podle tebe ty nejdůležitější prvky mentoringu?"

Zastávám názor, že mentoring může mít mnoho podob: od striktně dané formy po velmi neformální vztah. Po třiceti letech zkušeností mám však také pocit, že existuje deset základních prvků, které společně tvoří nezbytné podmínky úspěšného mentoringu.

- 1. Vůle** - tou všechno začíná. Obě strany se opravdu musí chtít mentoringu věnovat, jinak se nehnou z místa, a spíše tak způsobí škodu než užitek.
- 2. Chemie** - musí spojovat mentora i mladého manažera. Jeden z druhého musí mít dobrý pocit.
- 3. Úcta** - musí existovat důvod, proč dva lidé spojí své osudy, a ten musí být založen na potenciálu jednoho a minulých úspěších toho druhého. Každá ze stran si musí být předem vědoma kvalifikace té druhé, a položí tak základ budoucí vzájemné úcty.

**4. Čas** - pokud nemáte čas se věnovat mentoringu, nepouštějte se do něj. Nakonec by to uškodilo oběma.

**5. Schopnost otevřené komunikace** - pokud spolu nedokážete otevřeně mluvit, nebudete nikdy schopni plně rozvinout potenciál vašeho vztahu.

**6. Důvěra** - na ní je třeba neustále pracovat a rozvíjet ji. Je nutné o ni pečovat, protože bývá křehká jako jemné křišťálové sklo a, když se rozbije, stejně těžko se opravuje.

**7. Integrita je základním stavebním kamenem** - mentor nesmí projevovat touhu vyrobit z někoho svou "kopii". Mladý manažer si má dávat pozor, aby nezradil důvěru tím, že bude nevhodným způsobem zacházet se získanými informacemi nebo celkovým vztahem se svým mentorem.

**8. Ochota učit se** - díky mentoringu se o sobě dozví nové věci jak mentor, tak mladý manažer. Mnohdy ani nejde o to na otázku správně odpovědět, spíše jde o kladení správných otázek na odpovědi, jež se formulují. Ochota učit se tento vztah žene k jeho nejvyšší formě.

**9. Rychlost** - nic neuspěchejte. Každý vstřebává nové informace rozdílným tempem a způsobem. V této otázce citlivě vnímejte jeden druhého a dělejte to, o čem víte, že je správné. Nenechte se nutit do nějakého nepřírozeného harmonogramu.

**10. Užívejte si** - mentoring je nádherná cesta a měli byste si ji užít!

**PEPPER DE CALLIER**  
předseda Bubenik Partners