




Průvodce  
pro mentory v projektu  
New Job New Life





**Zpracoval** PhDr. Petr Štěpaník  
**Odborná redakce** Pavel Štern, Pavel Kučera  
Průvodce slouží jako učební a pracovní text  
v rámci projektu New Job New Life.  
Byznys pro společnost; 2016 Praha

## Obsah

Úvod **3**

Základní rozdělení rolí,  
kdo je mentor, co je mentoring a kdo je mentorovaný **5**

Návrat z ústavního prostředí -  
náročná životní situace pro mladého člověka **7**

Jak provádět mentoring v pracovním prostředí,  
co je důležité, na co se zaměřit? **10**

Měření teploty – metoda teploměru **14**

Zpětná vazba mentora **16**

Zásady komunikace v mentoringu **20**

Etické zásady pro práci mentorů **23**

Specifická témata a úskalí mentoringu **24**

Literatura a odkaz na zdroje **24**

**PROJEKT NEW JOB NEW LIFE (dále jen NJNL)** je partnerský projekt platformy Byznys pro společnost a Nadace Terezy Maxové dětem. Pomáhá mladým lidem z dětských domovů (dále jen DD) získat pracovní zkušenosti, usnadnit jim vstup do samostatného života a posílit jejich samostatnost. Cílem projektu je podpořit a zvýšit „konkurenceschopnost“ těchto mladých lidí pro uplatnění na trhu práce, podpořit jejich zaměstnatelnost a pomoci firmám/zaměstnavatelům tyto mladé lidi zaměstnávat.

Tito mladí lidé čelí mnoha bariérám. Po odchodu z ústavního zařízení pro ně není připraven žádný podpůrný program, například na úřadu práce nebo v rámci politiky zaměstnanosti, a jsou v podstatě odkázáni sami na sebe. Bohužel díky pobytu v ústavním zařízení, často se jedná o podstatnou část jejich mladého života, jsou nedostatečně vybaveni potřebnými zkušenostmi a dovednostmi pro život mimo ústavní zařízení.

Stát jim poskytuje péči do jejich zletilosti, příp. do ukončení jejich přípravy na samostatný život formou studia/vyučení. Dlouhodobým problémem je malá připravenost na přechod z DD do samostatného života. Propojenost mezi ústavním zařízením a například zaměstnavateli či úřady práce je velmi malá. Stejně tak je nízká informovanost veřejnosti o této skupině mladých lidí. Mezi specifika dětí opouštějících dětské domovy patří zejména nízká úroveň jejich kvalifikace (většina z nich se vyučí, ale ne vždy v oboru, ve kterém se pak uplatní nebo se chtějí uplatnit, maturantů celkově moc není a vysokoškolsky vzdělaní se počítají na jednotky). Nejsou do života často vybaveni dovednostmi, zkušenostmi pro zvládnutí nové životní situace. Mohou mít nízké sebevědomí, nebo naopak mohou mít nerealistická očekávání. Může jim chybět vůle, vytrvalost, mohou mít malé sebevědomí a malou motivaci plánovat si budoucnost. Nezřídka do popředí vystupuje absence dlouhodobých vztahů, tzv. blízkého člověka. Nemají vzory pro vytvoření životních



a pracovních návyků. Jejich vstup do dospělosti je pro ně vlastně velkou zkouškou. Průvodce je určen zejména pro pracovníky firem, které zaměstnávají tyto mladé lidi, kteří opouštějí dětské domovy. Mladí lidé po vstupu do zcela nové životní fáze získají novou práci, vstoupí do neznámého prostředí, musí se podřídit zcela nové pracovní a životní disciplíně. Nezřídká jsou na to sami, nežijí v rodině, někdy udržují kontakt s bývalým dětským domovem, nemají jako jiní mladí lidé podporu své rodiny při vstupu na pracovní trh, nemají to s kým především s kým sdílet.

Tento manuál, průvodce by měl pomoci zaměstnancům firem – tedy mentorům – lépe pochopit, čím tito mladí lidé procházejí, s čím se musí umět vyrovnávat a čemu musí čelit a jak málo k tomu mají kompetencí a dovedností. Poradí jim, jak by měli v rámci pracovního prostředí poskytovat **mentoring**, jaké si držet hranice a na co se v mentoringu v rámci pracovního procesu zaměřit.

## Základní rozdělení rolí, kdo je mentor, co je mentoring a kdo je mentorovaný

Mentoring je sice vnímán jako profesionální nástroj, ale vlastně se s ním v různých formách setkává každý z nás již od dětství. Prostřednictvím mentoringu si totiž osvojujeme různé znalosti, dovednosti, což je užitečné i ve firmách a organizacích. (Našimi prvními a často celoživotními mentory jsou, či by měli být přirozeně rodiče, ale vždycky to tak bohužel není) Uchopit mentoring profesionálně ve firemním prostředí může vyžadovat víc než jen nějaké ty zkušenosti a dobrý odhad. Vedení dětí opouštějících ústavní zařízení vyžaduje navíc alespoň základní vhlad do problematiky či sociálního kontextu ústavní péče spolu s notnou dávkou trpělivosti. Klíčovým bodem je výběr vhodného mentora. Ve firmách je většinou mentoring spojený se statusem, kdy firma dává svému zaměstnanci-mentorovi najevo, že si váží zkušených lidí a záleží jí na tom, aby se noví zaměstnanci učili od těch nejlepších. Tato zkušenost se dá aplikovat i na projekt NJNL, ovšem s důrazem na komunikační schopnosti, neboť nejde jen o vedení mladého člověka ve smyslu učení se pracovním dovednostem a postupům, ale zejména o navázání pozitivního vztahu s mentorovaným tak, aby v pracovním procesu obstál nejen odborně, ale i lidsky. V mentoringu jde obecně o déletrvající proces, v jehož rámci se jedna osoba (mentor) snaží podpořit učební proces osoby druhé (mentorovaný). Důležité je uvědomit si fakt, že se jedná především o samotný vztah mezi zkušenějším mentorem a méně zkušeným mentorovaným. V rámci tohoto vztahu je nutné podpořit mentorovaného nejen předáváním zkušeností z pracovního procesu, ale umožnit mu také překonat sociální handicap způsobený dlouhodobým pobytem v ústavním prostředí. V našem přístupu k mladým lidem nebude důležitá forma mentorování, ale především důraz na individuální potřeby mladých lidí. Mentor je ten zkušenější, který dobře zná pracovní prostředí. Je pro něj přirozené vysvětlit, jakým způsobem řeší podobné problémy on sám, nebo dokonce „vzít mladého člověka tzv. za ruku a ukázat, jak se to dělá“. Důležitý je také osobní příklad, neboť mladí lidé se nejvíce učí nápodobou, příkladem, což zahrnuje i chování v sociálních

situacích – přístup k nadřízeným, kolegům, komunikace při řešení pracovních či i konfliktních situací apod. Pro mentora je důležitá schopnost naslouchat na vysoké úrovni a snažit se nepřicházet s dobře míněnou radou dříve, než porozuměl situaci a okolnostem. Chování dětí opouštějících ústavní zařízení je mnohdy složitě motivované. Často se vyskytuje lhaní v drobnostech, kdy jejich strach a obava z odmítnutí a selhání jim nedovolí přiznat případné pochybení a mohou reagovat neadekvátně.

Další dovednost, bez které se mentor neobejde, je poskytování zpětné vazby. Mentor by měl být schopen citlivě volit způsob a načasování pro zpětnou vazbu. Zejména pozitivní zpětná vazba či ocenění dosaženého pokroku od zkušenějšího mentora má velký vliv na chuť začínajícího mladého člověka pracovat na sobě a překonávat další překážky. Klíčovou schopností vhodného kandidáta na mentora je sebereflexe, schopnost uvědomovat si vlastní vnitřní zážitky, rozpoznávat vlastní emoce, city, myšlenky a postoje. Jinak řečeno, je důležité mít určitou vnitřní pokoru. I když tuto schopnost je možné rozvíjet a samozřejmě u mentorů je vhodné ji dále podporovat (např. formou supervize), její nízká míra výrazně snižuje potenciál dalšího rozvoje mentora.

Supervize je osvědčená metoda, kterou využívají lékaři, zdravotní sestry, psychologové, terapeuti, ale i učitelé a koučové. Zajištění supervize pro mentory je přijatelnou formou, jak získat určitou kontrolu nad tím, co se v mentoringu děje, a současně poskytnout mentorům podněty pro další rozvoj. Přestože o mentoringu byla napsána řada publikací a knih, není dobré opomíjet vlastní zkušenosti každého z nás. Vzpomínáte si, jaké důležité učitele či mentory jste ve svém životě potkali? Koho si vážíte? Kdo vám pomohl udělat nějakou důležitou životní změnu, rozhodnutí, co vám řekl, kdo je pro vás autoritou? Čím si tito lidé zasloužili svoji výjimečnou pozici ve vašem životě? Důležité je, aby se mladí lidé cítili vítáni, vnímali zájem, respekt a současně i přirozenou autoritu mentora.

## Návrat z ústavního prostředí - náročná životní situace pro mladého člověka

Návrat z ústavního prostředí je pro mnoho mladých lidí velmi náročnou životní situací, v podstatě zkouškou. Odchod z ústavní péče nelze srovnávat s opuštěním rodiny. Jde o mnohem náročnější a komplikovanější proces, který souvisí s mnoha proměnnými. Pojďme se podrobněji podívat na problematiku umísťování dětí do dětských domovů. Proč se většina dětí do ústavního zařízení dostane? Jak probíhá jejich výchova? Co podstatného si nesou do života?

Důvodem pro umístění dětí do ústavní péče je velmi často nefungující rodina, ale výjimkou bohužel nejsou ani sociální důvody. Česká republika již mnoho let čelí oprávněné kritice nevládních organizací, ale i zahraničních institucí, že nezřídka „odebírá“ děti z rodin ze sociálních důvodů. Jeden z takových případů musel v nedávné době dokonce řešit i Ústavní soud ve prospěch rodičů. Umísťování dětí do ústavní péče ze sociálních důvodů, mj. zapovídá i Úmluva o právech dítěte, které je ČR signatářem. Obsahem tohoto průvodce nemá být analýza ústavní péče o nezletilé děti v ČR. Nicméně příjemci a čtenáři tohoto průvodce, by měli alespoň rámcově znát časté důvody a okolnosti umísťování dětí do ústavní péče.

Rodiče se tedy z různých důvodů nemohou starat o své děti a děti jsou umístěny do ústavního zařízení. Tato skutečnost má však mnohem hlubší podtext, než se na první pohled může zdát. Umístěním dítěte do ústavního zařízení dochází k narušení jeho vztahových vazeb k rodičům. V mnoha případech je základní vztahová vazba mezi matkou a dítětem narušena ještě před umístěním dítěte do zařízení. Pokud matka o dítě od nejtělejšího věku pečuje, vytváří se mezi nimi velmi pevné pouto, které následně provází dítě celým jeho životem. Tato vazba se označuje jako primární. Následně si dítě utváří pouto k otci, které je neméně důležité pro jeho další zdravý psychický vývoj.

Role matky a otce je v psychickém vývoji dítěte velmi důležitá, ale odlišná. Zjednodušeně se dá říci, že úkolem matky je pomoci dítěti zvládat emoce ve stresových situacích, kdežto starostí otce je povzbuzovat dítě v jeho zkoumání

a poznávání nového. Rodiče, kteří umožnili svou péčí dítěti navázat bezpečnou citovou vazbu, jej svým chováním ujišťují, že je hodné důvěry, že si zaslouží být milováno a že si zaslouží péči.

Děti umístěné v ústavním prostředí mají velmi často tato pouta narušená a ústavní péčí se toto narušení ještě více prohlubuje, neboť nemají žádnou další osobu, na kterou by se mohly tzv. navázat. Z toho plyne mnoho obtíží, které jsou v pozdějším věku překážkou k jejich společenskému uplatnění. Děti, které mají zkušenost, že byly rodiči odmítány, se snažily upoutat na sebe jejich pozornost. Některé z nich jsou potom v ústavní péči roztomilé a povídavé, kdy se „věší“ na každého nového příchozího. Trápí je i malé neshody a potřebují ujištění, že je vše v pořádku. Tyto děti se vidí jako nejisté. Nejsou si jisty, zdali si zaslouží lásku ostatních lidí, a jejich vlastní emoce je zahlcují. Dávají přednost uspokojení svých vlastních potřeb a poznávání světa /učení/ není jejich hlavní námahou. Tyto děti potřebují předvídatelné, strukturované prostředí s jasnými limity a hranicemi. Potřebují také pomoc při zvládnání emocí a udržování hranic.



Horší je situace dětí, které byly před umístěním zneužívány, fyzicky napadány, nebo jejichž rodiče měli vážné psychické problémy, zneužívali návykové látky či děti jinak těžce zanedbávali. Těmto dětem se stalo, že rodič, který pro ně měl být zdrojem bezpečí, byl zároveň i zdrojem strachu. Děti se v těchto případech snaží řešit neřešitelné. Tyto děti vyrůstají s pocitem, že si nezaslouží lásku. Druhé lidi vnímají jako nebezpečné, nemají se kam ukrýt. Snaží se přežít a jsou velmi zmatené ve svém směřování. Potřebují citlivý, konzistentní přístup a pomoc, aby se naučily regulovat své pocity a chování. U některých je důležitá nejen pomoc okolí, ale také individuální psychoterapie.

Co se děti v dětském domově učí? V posledních letech se situace sice zlepšuje, ale v podmínkách dětského domova, respektive ústavního zařízení nelze dosáhnout

významně lepších výsledků, neboť pořád se jedná o značný počet dětí mezi 5 až 6000 tisíci ročně, což neumožňuje vytvářet a provozovat dětské domovy jako spíše rodinná centra s minimálním počtem dětí jako v rodině, jak je celkem běžné v mnoha zemích Evropy. Byť samozřejmě v rámci DD existují tzv. rodinné skupiny. Většina dětí umístěná v ústavních zařízeních typu dětských domovů, výchovných ústavů apod. je v drtivě většině případů přivklá dodržovat režim dne či týdne, který je koncipován jako zejména dohled pracovníků nad činností a projevy dětí.

Takový režim, který jsou děti nuceny dodržovat, podporuje v podstatě jejich pasivitu. Každé dítě je striktním uplatňováním režimu trvale formováno; je naučeno jít v přesný čas, hrát si určitou dobu apod. Dítě se neučí rozhodovat, přemýšlet o sobě, ale pouze pasivně přijímá rozhodnutí jiných. Velkým problémem je tzv. finanční gramotnost, kdy děti z ústavní péče nemají často žádnou představu o tom, jak funguje hospodaření v domácnosti – nákupy, bydlení, energie. U mnoha z nich se v důsledku často nadstandardního vybavení dětských domovů rozvíjí nerealistické očekávání ve vztahu k vybavení domácnosti, možnostem uspokojování svých zájmů apod. Mnozí mladí lidé teprve po opuštění ústavního prostředí skutečně zažívají realitu života, což je pro mnohé obtížně přijatelné.

Tento problém se podařilo prokázat i v mnohých analýzách, které se vztahují k odchodům mladých lidí z ústavního zařízení. Ukázalo se, že mnoho dětí má výrazné problémy se zařazením do společnosti. Nezanedbatelná část dětí se začala po odchodu z ústavního zařízení dopouštět trestné činnosti, i když před umístěním a v průběhu ústavní péče se žádných trestných činů nedopustily. Mnohé skončily v sociálně neuspokojivých podmínkách, nebo se staly pasivními příjemci dávek. Problémem tedy je, že děti poté, když ústav opustí, odchází nedostatečně připraveny na normální život do zcela nepřípraveného prostředí, které s nimi moc nepočítá. Někteří mladí lidé se vrací zpět do původních rodin, kde velmi rychle přijmou nežádoucí vzorce chování. Jestliže na některé mladé lidi, kteří opustili institucionální péči, působí negativně jejich původní rodina, pak selhání těch, kteří odešli např. do „Domů na půl cesty“, lze přičíst do určité míry nekonceptnímu rozvoji těchto zařízení a malé podpoře ze strany státu. Kvalita práce přímo odvisí od konkrétních zařízení a jejich zaměstnanců. S ohledem na dobrovolnost pobytu a přijímání této sociální služby dochází často k migraci jejich klientů, neochota akceptovat pravidla provozu a poskytování služeb vede k častému ukončování pobytu a odchodu na ulici. Výše uvedené skutečnosti vypovídají o naprosté absenci systémového přístupu a následné podpory a péče pro tyto mladé lidi, což by určitě usnadnilo začlenění těchto mladých lidí po opuštění institucionální péče do běžného samostatného života. V projektu NJNL nejsme schopni zaplnit tuto systémovou mezeru, ale usilujeme především o postupné zapojení mladých lidí z dětských domovů do pracovního procesu, získání prvních zkušeností tak, aby mohli samostatně žít a postupně se začlenit do běžného života společnosti.

# Jak provádět mentoring v pracovním prostředí, co je důležité, na co se zaměřit?

Z výše uvedených odstavců je zřejmé, že mladým lidem, kteří odcházejí z dětského domova, je potřeba při jejich zařazení do pracovního procesu pomoci. Prostředkem je mentoring v pracovním prostředí. Základním cílem mentoringu je vybudování vztahu mezi mentorovaným a mentorem. Na základě důvěryhodného vztahu, ve kterém jsou názory mentora respektovány, může mentor působit na mentorovaného tak, aby se mohlo pracovat na dalších cílech. Nejedná se však striktně jen o pracovní proces. Vzhledem k tomu, z jakého prostředí mladí lidé přicházejí, se mentor také může zaměřovat na to, aby se vyhnuli rizikovým projevům chování a jednání, zejména na pracovišti.

**Zásadním se jeví, že k mentorovanému je přístupováno stejně jako k ostatním zaměstnancům, jeho výhodou je právě pomoc a vedení mentora.**

## Mentoring v pracovním prostředí - fáze:

Seznámení se s mentorem.

Práce na cílech mentoringu.

Vyhodnocování cílů.

### Seznámení se s mentorem /

Pakliže se první schůzka uskuteční na pracovišti, měl by být přítomný zástupce projektu NJNL, který by měl mentorovaného (říkejme mu pro naše účely zaměstnanec) a mentora představit, představit smysl a účel mentoringu na pracovišti včetně základních pravidel a po určitém čase pak odejít. Nelze přesně určit, kdy je nevhodnější nechat zaměstnance a jeho mentora o samotě, ale určitě by neměla být první schůzka společná po celou dobu jejího trvání. Zaměstnanec, který zná zástupce projektu NJNL a pro nějž je mentor prozatím cizím člověkem, by mohl svoji pozornost soustředit právě na zástupce projektu a mentor by se mohl cítit přehlížen. První schůzka by neměla být příliš dlouhá a může sloužit pouze ke vzájemnému představení zaměstnance a mentora, včetně dohodnutí základních pravidel. Před první schůzkou by měl mít mentor připraveno, jakým způsobem se představí a co může nabídnout, tedy co bude obsahem mentoringu. (Což bude i součástí školení pro mentory na základě tohoto průvodce.)

Je možné první schůzku strávit jen seznamovacím rozhovorem, ale zaměstnanec může očekávat již konkrétní aktivity, které mohou oba aktéry spojit. Mentor může naopak očekávat, že zaměstnanec bude na první schůzce poměrně málo iniciativní, nebude příliš hovorný, a proto musí mentor počítat s tím, že první schůzka v něm nemusí zanechat zcela pozitivní dojem ze zaměstnance. Na tuto možnost by měl být mentor zástupcem projektu NJNL a také v rámci školení připraven. Z praxe se ukazuje, že může být ku prospěchu kontaktovat po první schůzce mentora i zaměstnance, zeptat se jich na jejich první dojmy a se získanou informací pracovat.

## Možná témata pro rozhovor mentora se zaměstnancem:

1. Jaké má zaměstnanec pracovní zkušenosti, jaký význam jim přiřkládá a zda správně rozumí propojení systému vzestupného vzdělávání (zvyšování kvalifikace) se systémem trhu práce („přímá úměra“) mezi vzděláním (kvalifikací) a dostupností zaměstnání a výškou mzdy.
2. Jakou má představu o své budoucnosti v horizontu roku, pěti, ale i deseti a více let. Čím by se chtěl v budoucnu živit, kdy by chtěl/a založit rodinu, kolik dětí by chtěl/a mít, nebo jaký majetek by chtěl/a vlastnit. Zde nestačí odpovědi faktické, ale mentor by se měl hlavně zajímat o to, jakým způsobem toho chce zaměstnanec dosáhnout, respektive jakou má představu o tom, jak dosáhnout svých cílů!
3. Jaké povinnosti vůči zaměstnavateli má nebo výhledově bude mít. Zde je místo, kde je zapotřebí se zaměstnancem podrobně probrat pracovní smlouvu či „dohodu“ a vše mu srozumitelně vysvětlit.
4. Jaké jsou jeho schopnosti a dovednosti. Co ho baví, co mu dělá radost a co mu naopak nejde, co ho v běžném životě, v domově nebo ve škole trápí nebo trápilo a proč. Z čeho má obavu.
5. Jaké jsou jeho ambice, to znamená, co by chtěl umět, kým by se chtěl stát a proč, a naopak, čemu by se chtěl v životě vyhnout atd.
6. Kdo je jeho vzorem, ke komu „vzhlíží“ a respektuje ho a proč. Nejde jen o postavy populární (popové nebo sportovní hvězdy), ale i o postavy reálné, vyskytující se v okolí.

Důležité je představit zaměstnanci pracoviště jako předvídatelné, strukturované prostředí s jasnými limity a hranicemi. Klíčové se jeví nastavit vykonávanou práci tak, aby měl možnost zpočátku zažít úspěch a ocenění. Je třeba se dohodnout na pravidelných schůzkách. Zde je důležité, aby si mentor na zaměstnance skutečně udělal čas a probral s ním jeho pocity, dojmy, potřeby. Je třeba mít na paměti, že pro mnohé mladé lidi bude větší zátěží než samotný pracovní výkon spolupráce a komunikace s ostatními pracovníky. Někteří mladí lidé jsou zpočátku velmi ochotní a snaží se všem vyjít vstříc, což není ukázkou jejich odhodlanosti, ale neschopností si ve vztazích s druhými udržovat potřebné hranice. Pak mají velký problém s udržením žádoucí blízkosti a odstupu.

Je potřeba s nimi mluvit na téma různých vztahů nadřízený–podřízený, kolega–přítel, neboť v kolektivním zařízení se s některými typy vztahů nesetkali, anebo je zažívali v jiné souvislosti. V průběhu prvních 2–3 rozhovorů je důležité navázat důvěryhodný vztah a dojednat se zaměstnancem základní pravidla. Po zapracování v řádech 2–3 týdnů je zapotřebí stanovit průběžné cíle.

#### **Práce na cílech mentoringu /**

Mezi cíle mentoringu může patřit nejen samotný pracovní proces, ale také základy finanční gramotnosti, zejména prevence nežádoucího zadlužování. Je třeba mít neustále na mysli, že mladí lidé z dětského domova, kteří přicházejí do pracovního procesu, mohou mít zcela nerealistická očekávání od života, která se následně promítají do pracovního procesu. Typickým příkladem je, že si nedokážou reálně rozvrhnout finanční prostředky a chtějí některé své potřeby okamžitě uspokojovat. Nemají reálné představy o životní úrovni v souvislosti se vzděláním či pracovní pozicí, kterou zastávají. Pro některé je obtížné přijmout realitu „nového“ života. Mentor by s nimi měl laskavě vše probrat a některá jejich očekávání korigovat. Pracovní výkon by se měl zvyšovat postupně tak, aby se předcházelo nežádoucímu selhání, nebo dokonce debaklu. Je důležité si uvědomit, že je to pro klienty úplně nová zkušenost, která souvisí s plánováním času a dalších povinností. Naprosto nezbytné je pozitivně ocenit každý pokrok. V případě neúspěchu či selhání je důležité, aby mentor pečlivě vyhodnotil, jak k tomu došlo, a společně se zaměstnancem našel způsob, jak situaci napravit. Zásadní je učit klienta, aby přijal osobní zodpovědnost za případné nedostatky, spolu s možností je napravit. Nesmíme zapomenout, že proces zapracování klienta je učením a chyby či nedostatky se dají přirozeně očekávat.



#### **Vyhodnocení cílů /**

Pro mnohé mladé lidi je velmi obtížné přijímat negativní hodnocení. Mají tendence zaměřovat hodnocení svého pracovního výkonu se svojí osobní hodnotou. Vyhodnocení cílů by mělo být mentorem prováděno předvídatelně, jasně a stručně. Vždy je potřeba, aby se mentor snažil najít na práci klienta něco pozitivního. Nedostatky či pochybení je zpočátku vhodné formulovat jako doporučení, nikoli jako zdrcující kritiku.

Příkladem může být rozhovor mentora s klientem formou strukturovaného rozhovoru. Tento rozhovor je možné pojmout jako například „měření teploty“. Důležité je, aby mentor byl na rozhovor s mentorovaným připraven a dokázal mu poskytnout potřebnou podporu. Vzhledem k tomu, že mentoring je zaměřen na vztah mezi dvěma lidmi, je důležité, aby měli možnost si otevřeně promluvit o všech věcech, které jsou relevantní pro zapracování či udržení pracovního místa. Níže uvedená pomůcka umožní velmi jednoduchým způsobem probrat vše potřebné v krátkém časovém úseku.



# Měření teploty – metoda teploměru

## Ocenění

Každý rozhovor mentora by měl začínat oceněním. Důležité je, aby si zaměstnanec uvědomil, že dělá něco pozitivního. Neméně důležité bude pro některé mladé lidi z ústavního prostředí přijetí něčeho pozitivního. Ocenění na úvod vytváří atmosféru bezpečí, která je důležitá pro následný rozhovor. Ocenit můžeme i za maličkosti.

## Stížnosti s doporučením

V každém učení se stane, že se dělají chyby. Je to přirozené. Mladí lidé z ústavního prostředí bývají velmi citliví na kritiku. Kritika je spojena s negativním hodnocením druhého: „Jsi nemožný, hloupý, k ničemu.“ Stížnost s doporučením se zaměřuje na konkrétní chování spolu s doporučením, jak to příště udělat lépe: „Nelíbí se mi, že jste odešel z práce dříve. Pokud budete potřebovat odejít dříve, řekněte mi o tom a můžeme se domluvit, že pokud to bude možné, tak vám vyjdu vstříc.“ Smyslem formulace stížnosti s doporučením je uvědomění si a vyslovení něčeho, s čím nesouhlasíme, spolu s připojením návrhu, jak věci dělat lépe. Pro mladé lidi, a to nejen pocházející z ústavního prostředí, je přijetí nesouhlasu od druhých důležitou životní zkušeností. Dobře formulované stížnosti s doporučením napomáhají ke změně. Zdrucující kritika naopak změnám brání a její efekt je pouze krátkodobý.

## Nejasnosti, záhady

Velmi důležité je podpořit mladé lidi v tom, aby měli odvahu se zeptat na něco, co nevědí, co je pro ně nové či neznámé. Některé otázky a „záhady“ nemusí být zodpovězeny. Dotazování a ptaní je příležitostí k učení a podporuje tvořivost. Mentor by měl v rozhovoru vždy otevřít šuplík s nejasnostmi a záhadami. Někdy může být užitečnější problémové chování formulovat prvně jako záhadu než stížnost s doporučením. Např.: Je mi záhadou, či nerozumím tomu, co se skrývá za tím, že dnes nestíháte vyřizovat objednávky zákazníků.

## Nové informace

Zde se zaměstnanec učí dovednosti komunikovat s druhými, spolu s dovedností naslouchat sdělení druhých. Mentor zde sděluje stručně, co je podstatné nebo nové. Tato část rozhovoru podporuje vzájemnou informovanost.

## Naděje a přání

Rozhovor se zaměstnancem je možné ukončit vzájemnými nadějemi a přáními pro budoucnost. Zde se mohou mladí lidé spojit se svými očekáváními. Také se rozvíjí schopnost slyšet a vnímat přání druhých lidí. Tato část rozhovoru napomáhá orientaci do budoucna pozitivním směrem.



# Zpětná vazba mentora

Nejčastěji používaným nástrojem v rozhovoru mentora bude podávání zpětné vazby. Pojdme se nyní podívat, jak zpětnou vazbu podávat, včetně praktických příkladů.

## Nejčastější nedostatky zpětné vazby

Nedostatky spojené s poskytováním zpětné vazby mají obvykle tři hlavní rysy. Často se stává, že zpětná vazba je mladým lidem poskytována **nedostatečně** (nebo vůbec), či je poskytována **opožděně**, nebo že je předávána **nevhodným způsobem**.

**Nedostatečná zpětná vazba ze strany mentora má nejčastěji tři důvody/**

**PRVÝM** a nejčastějším důvodem je, že mentor **nevěnuje mladému člověku příliš velkou pozornost**. Domnívá se, že zadání úkolů a (občasná) kontrola jejich výsledků pro řízení jejich výkonu plně postačují. Týká se zejména mentorů, kteří vedení lidí nepovažují za svůj hlavní úkol, anebo jsou plně vytížení svými pracovními povinnostmi.

**DRUHÝM** důvodem je, že mentor jim jejich **nedostatky vytknout nechce**. I když o nich ví, obává se, že by jejich kritikou mohl jejich výkon či motivaci dále snížit. Doufá přitom, že na nedostatky ve své práci přijdou sami. Tato naděje je však většinou lichá.

**TŘETÍM** důvodem je **nesprávná domněnka, že úkolem mentora při předávání zpětné vazby je upozorňovat mentorované jen na jejich chyby**. Zpětná vazba omezující se na kritiku je podle těchto představ zcela postačující a pro mentorovaného plně srozumitelná. Pokud se v jejich práci žádné nedostatky nevyskytují, není podle této představy pro zpětnou vazbu důvod. **Mladí lidé údajně vědí, že pokud je jejich mentor nekritizuje, tak je chválí!**

**Opožděné předání** zpětné vazby má často obdobné důvody. Výtky či kritika podaná po delší době však mladému člověku brání v tom, aby svou práci zlepšil okamžitě.

**Nevhodné poskytování zpětné vazby** souvisí většinou s její nejasností, nekonkrétností či příliš osobním podáním, tedy způsobem komunikace. Způsob předání zpětné vazby je přitom většinou stejně důležitý jako zpětná vazba samotná. V praxi je však někdy horší než její obsah.

Výsledkem zpětné vazby by neměla být ztráta motivace (vyvolaná například pocitem, že hodnocení výkonu je nespravedlivé), nebo dokonce pokles sebedůvěry mentorovaného, které mohou vést nejen ke snížení motivace a pracovní výkonnosti, ale dokonce i ke ztrátě schopnosti samostatného jednání. Ke zlepšení jeho práce zpravidla příliš nepomůže ani zpětná vazba, která je nekonkrétní, ať již pozitivní, nebo negativní. Totéž platí o zpětné vazbě podávané tak, že mentorovaný se jejímu přijetí brání nebo ji odmítá.

K poslednímu problému dochází nejen tehdy, je-li vnímána jako nespravedlivá, ale i v případě, je-li hodnocení zaměstnance ze strany mentora jen či převážně kritické, nebo tehdy, nechápe-li mentorovaný zpětnou vazbu jako snahu mentora zlepšit jeho pracovní výkon, ale jako útok na svou osobu. Přispívá k tomu zpravidla i to, je-li podání zpětné vazby příliš obecné a nekonkrétní, nebo zaměřuje-li se převážně na osobní vlastnosti či schopnosti mladého člověka.

## Význam okamžitého předání zpětné vazby

Má-li zpětná vazba přispět ke zlepšení pracovního výkonu, je klíčové její **správné načasování**. Úkolem mentora není hledat chyby mladých lidí za každou cenu (ani je za tyto chyby trestat), nedostatky v jejich práci by však měl rozpoznat a sdělit jim včas, aby se jich mohli vyvarovat co nejdříve.

Nejlepší zpětnou vazbou je proto vždy ta, která na chybu upozorňuje ještě **před tím, než k ní může dojít**. Pokud zaměstnanec takovou zpětnou vazbu dostane, může svou činnost změnit a chybu odvrátit. Oznámí-li mentor svému „svěřenci“, že práce, kterou udělal, neodpovídá jeho očekáváním („To není přesně to, co jsem očekával“, „Ke své práci jste nepoužil všechny potřebné pomůcky“, „Svou práci jste vykonal pozdě“ apod.), poskytuje mu zpětnou vazbu opožděně. Sleduje-li naproti tomu jeho práci průběžně nebo ji zkontroluje ještě před jejím dokončením, může mu dát zpětnou vazbu, která jemu i jeho organizaci uspoří náklady i čas. Pro zaměstnance

pak tato zpětná vazba bude znamenat, že svou práci nebude muset předělávat. Odstup při poskytnutí zpětné vazby však není namístě ani tehdy, kdy se chybě nepodařilo zabránit. Měla by být mentorovanému předána okamžitě, bezprostředně poté, kdy došlo k nedostatku v jeho výkonu nebo pracovním chování, tak aby svůj postup mohl okamžitě změnit. Neměla by být proto poskytována až při pravidelném hodnocení výkonu zaměstnanců prováděném na konci určitého období. Opožděné poskytnutí zpětné vazby navíc zpravidla snižuje její důvěryhodnost a zvyšuje pravděpodobnost, že ji mentorovaní budou odmítat.

Stejně důležitá je okamžitá zpětná vazba i tehdy, pokud se zaměstnanci jeho práce podařila a svůj úkol splnil velmi dobře. Okamžitá pozitivní zpětná vazba je totiž neefektivnější cestou, jak zvýšit pracovní motivaci. Nevyužit této příležitosti znamená naopak jeden z nejdůležitějších nástrojů motivaci ztratit.

## Jak zpětnou vazbu podat – příklady:

Příkladem negativní zpětné vazby může být výtka „Ničíte výrobní zařízení“, příkladem konkrétní negativní zpětné vazby konstatování „Zvyšujete-li chod stroje nad doporučenou provozní úroveň, vytváříte nadměrné vibrace, a tím i zvýšené opotřebení stroje“. Odkazem na určitá osobní pravidla získává tato výtka spíše neutrální, tedy méně osobní charakter. Jestliže zaměstnanci, kterému jsme výše uvedenou výtku adresovali, po určité době zkontrolujeme a zjistíme, že jeho stroj již sice neběží tak rychle jako předtím, ale stále rychleji, než by měl, můžeme mu zpětnou vazbu poskytnout opět buď jako negativní a obecnou, nebo naopak pozitivní a konkrétní. V prvním případě například slovy „Stále ještě ničíte zařízení“, ve druhém naopak konstatováním: „Vidím, že jste stroj už zpomalil a vibrace klesly. Zpomalíte-li jej ještě o trochu více, odstraníte je zcela. Díky za spolupráci.“

## Jak dosáhnout přijetí zpětné vazby

Cílem negativní zpětné vazby je zvýšit výkon nebo změnit pracovní chování zaměstnance. Předpokladem její účinnosti proto je, že mladý člověk ji přijme a s jejím obsahem se ztotožní. Jaká pravidla pro podávání zpětné vazby z toho plynou?

Žádná kritika není příjemná. Má-li ji zaměstnanec přijmout, měl by ji mentor podat tak, aby u něj nevyvolávala příliš velké negativní emoce. Ty totiž vedou k tendenci kritiku odmítat nebo se jejím konstatováním bránit (obhajovat vlastní práci, zdůrazňovat osobní zásluhy apod.). Tyto obranné reakce jsou nejen projevem toho, že kritika pro mentorovaného vyznívá příliš osobně, ale především příčinou jeho sklonu kritiku odmítat.

Nemá-li hodnocení tyto nepříznivé emocionální nebo defenzivní reakce vyvolávat, mělo by se opírat o věcné a konkrétní vysvětlení. Tedy o vysvětlení nepříznivých výsledků nebo jiných negativních okolností, které v důsledku popisovaného jednání nastaly nebo nastat mohly, o to, jaké konkrétní požadavky nebyly dosaženy, které předpisy byly porušeny apod. Je-li nežádoucí chování zaměstnance popsáno jeho objektivně nepříznivým dopadem na výsledky jeho úseku nebo organizace, nemusí se cítit osobně napadený. Jde o sdělení, nikoliv o výčitku nebo obviňování. Příkladem může být formulace „Vzhledem k tomu, že jsme na vás museli čekat, nestihli jsme všechny stanovené úkoly“, „Vzhledem k těmto chybám jsem byl nucen věnovat čas podrobné kontrole celé vaší zprávy“ nebo „Vzhledem k tomu, že váš výkon nedosahuje požadovaného standardu, naše pracovní skupina nedosáhla v tomto týdnu svého celkového cíle“. Zpětná vazba pak velmi pravděpodobně neprobíhá ve formě diskuse o tom, zda je či není chování mentorovaného špatné, neoprávněné apod., ale v podobě popisu toho, jaký dopad na organizaci mělo. O něm většinou nelze diskutovat.

Pozornost podávajícího zpětnou vazbu by se současně měla **soustředit na chování, jednání nikoliv na osobu zaměstnance**. Je-li předmětem zpětné vazby konkrétní pracovní chování, pak mentor, který ji předává, mladému člověku nepřímo říká, že nejde o celkovou kritiku jeho osobnosti a že řadu dalších výsledků jeho práce respektuje. Zpětná vazba by se proto měla vyvarovat zobecňujících výrazů typu „vždy“, „stále“ nebo „nikdy“ majících svou paušální povahou sklon obranné a odmítavé reakce posilovat. Namísto tvrzení typu „Váš přístup k práci je špatný“, „Děláte mnoho chyb“, „Nelíbí se mi vaše pracovní zvyky“ nebo „Přicházíte stále pozdě“ lze podstatně většího úspěchu dosáhnout konstatováním typu „Poslední tři výrobky, které jste mi předal, obsahovaly chyby“ nebo „Tento týden jste přišel celkem třikrát pozdě do práce“.

Ke sdělení negativní zpětné vazby by navíc mělo docházet vždy mezi čtyřma očima, tak aby mladý člověk neztrácel před ostatními kolegy svou tvář. Výjimkou může být jen zpětná vazba v rámci týmové práce, kterou provádí členové týmu dohromady.

# Zásady komunikace v mentoringu

Jak již bylo uvedeno, základním předpokladem práce mentora bude rozhovor, který musí vykazovat následující rysy: Rozhovor by měl mít nějakou konstrukci, měl by vést k získání informací, které budeme potřebovat pro další práci a to zejména:

- zformulovat si, co zaměstnanec potřebuje, co je schopen a ochoten přijmout
- rozhovor by měl být vždy dialogem (mentor drží mantinely)
- je důležité sledovat neverbální projevy (jak se zaměstnanec cítí)

## Pravidla pro aktivní naslouchání

- soustředění se na zaměstnance, o čem hovoří
- zaměření se na to, co zaměstnanec cítí/vnímá, čemu přikládá význam
- udržování přiměřeného očního kontaktu
- kladení objasňujících otázek, aby nám zaměstnanec upřesnil věci, kterým například zcela nerozumí
- nechat zaměstnance mluvit, dokud chce, pak teprve pokládat upřesňující otázky
- zrcadlení = dáváme najevo, že jsme porozuměli tomu, co řekl, nebo tomu, co vnímá
- objasňování = otázky, které nám umožní lépe pochopit (např. „vy jste říkal tohle... pochopil/a jsem to dobře?“)
- parafrázování = převyprávím důležité informace, které jsme získali (pomůže to podívat se na problém z jiného úhlu pohledu, pomůže to jak zaměstnanci, tak nám);
- podpora = mohu tím zaměstnance motivovat, jak problém řešit, podpořit návrh jeho řešení;
- otázky musí být otevřené, nikoli uzavřené (např. jak jsou staří vaši kamarádi? = otázka uzavřená → ale povězte mi něco o svých kamarádech... dovíme se tak mnohem více!)

## Komunikační zábrany v rámci rozhovoru

příkazování vyžadování varování strašení	„jestli opustíte práci, nedáme vám žádné peníze...“
moralizování kázání	„práce a vzdělání je nejcennější...“
dávání rad a návodů	
poučování a argumenty	vyvolávají averzi
souzení kritika obviňování	„z vás nikdy nic nebude“
posměch dávání jmen	„mluvíte jako anarchista“
interpretování analýza	„nemáte rád tu práci, protože jste neúspěšný...“
přílišný soucit	„je mi vás líto, vy to máte opravdu těžké...“
	nezapisovat si, když klient mluví, aby neměl pocit, že je vyslýchán, natož aby pak nějaké pracovníkovy zápisky měl podepisovat
přerušování hovoru nezájem	dívám se na hodinky, přemýšlím o něčem jiném

## Pravidla vedení rozhovoru

- stanovit si, jaký čas rozhovoru budu věnovat
- komunikuji, abych zjistil určitá data, rozhovor by měl být vždy připravený, cílený;
- kolik času věnovat jednomu účastníkovi, aby udržel pozornost? = takže maximálně hodinu, ale méně je obvykle více.

1:00



## Nevýhody rozhovoru

- rozhovor je závislý na ochotě a schopnosti zaměstnance si povídat
- rozhovor je ovlivněn stresem a obavami, co po mně bude mentor chtít, jak se ke mně bude chovat (otázka prostředí, osobnosti zaměstnance...)
- rozhovor je ovlivněn litováním sama sebe (mentorovaná osoba se nám chce zalíbit, dává nám nepřesné informace, překrucuje skutečnosti, ...)

**MUSÍME BRÁT V ÚVAHU MOTIVACI,  
SCHOPNOSTI A také rozpoložení  
STAV ZAMĚSTNANCE PŘI ROZHOVORU.**

## Etické zásady pro práci mentorů

Podstatou mentorovy práce je podávání informací, osvěta a vytváření příležitostí pro učení se pracovním dovednostem v dané profesi, druhu práce.

Mentor nepřekračuje svou pravomoc, neposkytuje služby, které překračují vymezení jeho role v projektu, nenahrazuje jiné profese. Mentor nesupluje práci jiných profesionálů.

Mentor nepřijme žádnou odměnu od mentorovaných, všechny jeho služby jsou zdarma. Je vyloučeno i přijímání dáreků.

Mentor neposkytne mladým lidem žádnou finanční výpomoc, půjčku či dar.

Mentor usiluje o to, aby se nedozvěděl žádné informace, na jejichž základě by mohl být účastník stíhán podle zákona.

Mentor usiluje o nestrannost.

Mentor nepropaguje jednostranně žádné služby konkrétních ziskových společností a firem.

Mentor nepřebírá na sebe zodpovědnost, která patří zaměstnanci, ale naopak posiluje jeho kompetence s cílem zplnomocnit jej k samostatnému a odpovědnému jednání.

Mentor vždy jedná v souladu se zákony a vede k tomu i účastníky.

Mentor se snaží, aby jeho komunikace byla co nejsrozumitelnější a nejjednodušnější; nikdy nezneužívá své gramotnosti a kompetencí k získání převahy.

Mentor je ve styku se zaměstnancem maximálně zdvořilý, vstřícný a otevřený. Ctí každého účastníka jako jedinečnou lidskou bytost.

Mentor je diskrétní; nesděluje třetím osobám informace, které účastníci považují za diskrétní a přímo nesouvisí s výkonem práce.

## Specifická témata a úskalí mentoringu

**Jak řešit problémy pracovní výkonnosti, kdy mladý člověk nepodává ani po zaškolení optimální pracovní výkon?** Mentor musí pečlivě zvážit všechny možné varianty a připravit se na rozhovor s mentorovaným. Například může nastat situace, kdy zaměstnanec neměl odpovídající podporu nebo vedení mentora či kolegů, následně nepochopil, co se od něj očekává.

**Druhým nejčastějším případem bývá, že nemohl úkol splnit, protože neměl příslušné a potřebné dovednosti a schopnosti.** Mnoho mladých lidí odcházejících z ústavních zařízení nemá ani základní pracovní návyky. Ve stresu se uchylují do pasivní pozice – nezeptají se, neřeknou si o pomoc. Je potřeba si udělat čas a opakovaně pracovníkovi vysvětlit, co se od něj očekává. Případné negativní poznatky je možné formulovat jako stížnost s doporučením, nikoli jako kritiku.

Literatura a odkaz na zdroje:

Handlová Šárka, Jak využívat v organizaci mentoring.

<http://kariera.ihned.cz/c1-54408230-jak-vyuzivat-v-organizaci-mentoring>

Satir, V.: Conjoint Family Therapy, Palo Alto, CA: Science and Behaviors Book, 1983.

Urban, J.: Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba.

Práce a mzda 2012/4.

Interní materiály projektu New Job New Life

[www.newjobnewlife.cz](http://www.newjobnewlife.cz)

Projekt New Job New Life funguje již více než tři roky. Za dobu fungování projektu se ho dosud zúčastnilo více než 436 mladých lidí z dětských domovů. Uskutečnilo se 256 výběrových řízení a 188 mladých lidí získalo pracovní zkušenosti formou brigád, hlavních nebo částečných pracovních poměrů. Celkem 127 mladých lidí se zúčastnilo exkurzí, 241 jich absolvovalo různé odborné semináře na zvýšení profesního uplatnění a 18 mladých lidí získalo finanční podporu na vzdělávací kurzy. Projekt spolupracuje s více než 100 dětskými domovy a také s několika Domy na půl cesty. Do projektu se průběžně zapojilo několik desítek zaměstnavatelů. ([www.newjobnewlife.cz](http://www.newjobnewlife.cz)).

Průvodce pro mentory vznikl na základě podnětů a potřeb firem a zaměstnavatelů, kteří jsou do projektu zapojení. Věříme, že se opravdu stane užitečným pomocníkem pro mentory z řad firem, které v projektu NJNL pomáhají mladým lidem s jejich prvními pracovními zkušenostmi a začleněním se na trhu práce.

