



## Kvalitativní služby na místní úrovni pro emigranty a uprchlíky

[Erasmus + Project reference number: 2017-1-EL01-KA204-036335]

Výstup IO4

# Kruhový cyklus modelu mentoring: Krok 2

Realizátoři Drosostalida, IOM  
Verze 4.0  
Datum 28 únor 2020  
Typ Veřejný report



## Seznam Autorů

---

Drosostalida	SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOTALIDA
IOM	IOM Mezinarodni organizace pro migraci v Praze

## Prohlášení

---

Tento projekt je financován s podporou Evropské komise. Podpora vypracování této publikace ze strany Evropské komise nepředstavuje schválení obsahu, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být činěna odpovědnou za jakékoli použití zde obsažených informací.

Referenční číslo projektu: 2017-1-EL01-KA204-036335.

---

## Q-SER Konsorcium

---

The Q-SER Konsorcium:

MUNICIPALITY OF EGALEO	Řecko
IOM Mezinárodní organizace pro migraci v Praze	ČR
INTRACOM GMBH	Německo
MEDIA CREATIVA 2020, S.L.	Španělsko
SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOSTALIDA	Řecko
ECUMENICAL PATRIARCHAT – GREEK – ORTHODOX METROPOLIS OF GERMANY – COMMUNITY THE ASCENSION IN STUTTGART	Německo
FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL	Španělsko

## Uživatelská Práva

---



Toto dílo je chráněno v rámci CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Verze Výstupu

---

Rev. N	Popis	Autor	Datum
1.0	D.IO4 - Peer review	All partners	31/10/2018
2.0	D.IO4 – 2 <sup>nd</sup> Peer review	All partners	1/03/2019
3.0	D.IO4 – Oficiální představení	Drosostalida, IOM	15/03/2019
4.0	D.IO4 – Finální verze	Drosostalida, IOM	28/02/2020

## Obsah

---

<b>1. KROK 2: PÁROVÁNÍ - SPOJOVÁNÍ MENTORŮ A MENTOROVANÝCH.....</b>	<b>8</b>
<b>2. NÁVRHY UŽITEČNÝCH NÁSTROJŮ.....</b>	<b>9</b>
2.1. Navazování vztahu mezi mentorem a mentorovaným Fáze přípravy.....	9
2.2. Dohoda o partnerství/Smlouva o mentoringu .....	10
2.3. Navrhovaný formulář pro zaznamenávání sezení během mentoringu.....	11
2.4. Navrhované časy mentorujících sezení.....	11
2.5. Šablona na zaznamenání sezení .....	12
<b>3. DODATEČNÝ MATERIÁL.....</b>	<b>13</b>

# 1. KROK 2: PÁROVÁNÍ - SPOJOVÁNÍ MENTORŮ A MENTOROVANÝCH

---

Krok 2 zahrnuje velmi důležitý postup: ustanovení dvojic mentorů a mentorovaných. Příprava v organizaci:

1. **Postup párování:** tento krok může být proveden buď online, nebo offline pomocí diskuze se třetí stranou. V případě online postupu by mentorovaní měli být schopni vyplnit svůj profilový list s cíli a záměry a systém by je tak měl propojit s vhodným mentorem. Mentor bude postupovat podobným způsobem, kde jeho profilový list obsahuje informace o jeho schopnostech a dovednostech, zkušenosti a know-how, ale také ochotě věci měnit k lepšímu.

V projektu Q-SER testování párovací metodologie probíhalo offline. Vybraným oddělením, který se zúčastnil, bylo oddělení mateřské školy. Protože se účastníci navzájem znali, postup párování proběhl offline. Tento postup by měl probíhat nestranně a objektivně. Je důležité, aby mentorovaní věděli, že bude o jejich potřeby postaráno a že budou propojeni s mentorem, který jim bude rozumět a který je řádně povede.

2. **Konkrétní párování:** jakmile je proces párování úspěšný, je tento postup dokončen. Obě strany jsou navzájem představeny. Pokud představení proběhne v online prostředí, mělo by to zahrnovat komunikační nástroje, jako je například chatovací místnost (pro osobní konverzaci), fórum, které může být veřejné nebo uzavřené, databázi, kam lze nahrávat dokumenty pro přezkum.
3. **Dohody:** každá dvojice by měla podepsat písemnou dohodu, kde budou uvedeny cíle a úspěchy a kde budou sepsány charakteristiky mentoringu. Jedná se o důležitý dokument, protože tvoří dohodu, kterou by obě strany měly dodržovat. Tato dohoda by měla být vytištěna, poté by si ji strany měly přečíst a následně podepsat. Pokud je to možné, měly by ji také naskenovanou vložit do online složky, ke které budou mít obě strany přístup a mohou ji také kdykoliv otevřít.
4. **Pravidla spolupráce:** ve všech dohodách, ať už psaných nebo ne, by měla být zmíněna pravidla spolupráce. To se týká hlavně organizace a jejích struktur, a také toho, jak fungují její interní procesy.
5. **Formuláře pro podávání zpráv:** měly by být uvedeny do praxe procesy pro podávání zpráv, stejně jako je tomu ve všech partnerstvích, školicích programech, mentoringu atd. Nástroje pro podávání zpráv by měly pokrýt všechny sezení, ale také by mělo být provedeno celkové vyhodnocení, a to za účelem správného účinku. Dvojice by se měly navzájem hodnotit a mentoři by měli použít šablony správných kroků dostupných v modelu IO3, a to za účelem vytvoření správných kroků a případových studií, které budou moci být znovu využity v daném systému (modelu mentoringu).

## 2. NÁVRHY UŽITEČNÝCH NÁSTROJŮ

---

### 2.1. Navazování vztahu mezi mentorem a mentorovaným Fáze přípravy

Pro nastavení úspěšného a kreativního vztahu mezi mentorem a mentorovaným(i) je důležité, aby od začátku byly určeny cíle a očekávání obou stran. Následují dvě oblasti otázek, které by měly být mezi mentorem a mentorovaným prodiskutovány, a které tak položí základ budoucí spolupráci<sup>1</sup>.

#### Fáze 1: Vzájemné porozumění

Pro obě strany je důležité se navzájem poznat. Zde jsou tudíž některá navrhovaná témata k úvodní diskuzi mentora a mentorovaného:

- Osobní informace: Životní příběh, postup kariéry, zkušenosti, hodnoty, osobní motto,...
- Dovednosti a schopnosti: Co umíte nejlépe, co byste chtěli dělat častěji, co se chcete naučit...
- Oblasti zájmu
- Cíle: Osobní, pracovní, postup na cestě k dosažení úspěchu, překážky na cestě k dosažení úspěchu...
- Perspektivy: Klíčové body úspěchu, na čem je třeba pracovat, o práci, o organizaci, závazky. Pracovní výzvy (důraz na témata projektu Q-SER)
- Proces myšlení: Preferované způsoby učení, řešení problémů nebo rozhodování. Může to také zahrnovat informace o vyhodnocování školení nebo pracovní zkušenosti, které se za poslední roky prokázaly jako užitečné.

#### Fáze 2: Očekávání a cíle

Na začátku daného vztahu je pro obě strany velmi důležité, aby byly nastaveny jasné cíle a očekávání ze vzájemné spolupráce. Níže jsou uvedeny některé otázky, které je dobré si zodpovědět:

- Motivace (mentor a mentor)
- Co každá strana očekává od té druhé?
- Jakým způsobem by měl tento vztah fungovat?
- Kolik času mohou na této věci strávit?
- Jak dlouho bude mentoring trvat?
- Které oblasti mají být podpořeny?
- Jaké jsou hlavní pravidla spolupráce (tedy důvěrnost, respekt, závazek atd.)?
- Kdy bude proces dokončen (splnění cílů)?

---

<sup>1</sup> Přizpůsobit od «*Mentor toolkit*», The Ohio State University.

**Konkrétní otázky pro mentory:**

- Co považujete za hlavní výhody mentorování?
- Kolik času můžete věnovat (za týden/měsíc) mentorování?
- Jaké si myslíte, že máte silné stránky, které z vás dělají dobrého mentora?
- Jaké si myslíte, že mohou vyvstat překážky, které by mohly mentorování ohrozit nebo jinak snížit jeho efektivitu?

**Konkrétní otázky pro mentorované:**

- Čeho chcete v průběhu mentoringu dosáhnout?
- Na jakých věcech chcete se svým mentorem pracovat? Jak vám váš mentor může pomoci rozvíjet vaše dovednosti?
- Kolik času můžete věnovat úkolům, které vám váš mentor bude zadávat?
- Jak by měl mentor zajistit, že si z mentorování odnesete co nejvíc?
- Co chcete z mentorujícího vztahu získat?
- Jaké vyvstávají během mentorujícího procesu/vztahu příležitosti či překážky?

## 2.2. Dohoda o partnerství/Smlouva o mentoringu

Následující text je závazek k mentorujícímu vztahu mezi: ..... (mentor) and ..... (mentorovaný). Dvě uvedené strany se dohodly na následujícím:

Budou vystupovat v rolích, které jim budou přiděleny v mentorujícím programu ..... (název projektu/projekt) s dobou trvání ..... Obě strany si jsou vědomy cílů a záměrů daného mentorujícího programu, a také souhlasí s používanou metodologií.

Navíc:

- Obě strany, tedy mentor a mentorovaný, se budou držet závazků a slibů, a také budou respektovat termíny, soukromí a příslušné hranice
- Ani jedna ze stran nebude klást na druhou stranu přehnané nároky na její čas
- Mentor bude mentorovanému pomáhat s dosahováním jeho cílů, ale nebude ho do ničeho nutit
- Mentorovaný bude služby mentora používat pouze s jeho souhlasem

Konečně, mentor a mentorovaný souhlasí se svým závazkem rozvíjet silný mentorující vztah založený na důvěře

**Mentor**

**Mentorovaný**

Jméno a podpis

Jméno a podpis

Místo a datum: .....

## 2.3. Navrhovaný formulář pro zaznamenávání sezení během mentoringu

Datum: .....

Doba trvání: .....

Začátek: ..... konec: .....

Mentor: . .....

Mentorovaný/í: .....

Téma(ta) diskuze: .....

Dosažené dohody: .....

Poznámky mentora: .....

Poznámky mentorovaného: .....

Čas dalšího naplánovaného sezení: .....

## 2.4. Navrhované časy mentorujících sezení

Číslo sezení	Datum a přesná hodina sezení	Místo	Mentor	Mentorovaný/í	Téma diskuze (pokud je platné)

## 2.5. Šablona na zaznamenání sezení

Pro vytvoření vlastní šablony, abyste zaznamenali sezení mentora a mentorovaného, použijte šablonu níže uvedenou. Níže uvedené otázky slouží jako návod k úspěšnému zaznamenání pracovních sezení.

Číslo setkání: .....

Datum: .....

Jméno: .....

Program a témata, které budou pokryta: .....

Postup, který mentor zaznamenal od posledního sezení: .....

Tabulka kroků do dalšího setkání:

Kroky, které mají být podniknuty	Kým	Dokdy	Splněno ANO/NE

Datum dalšího sezení: .....

Podpis: .....

### 3. DODATEČNÝ MATERIÁL

---

#### Mentoři a mentorovaní účastníci se procesu mentoringu

Podle americké organizace American Psychological Association, mentor pro mentorovaného splňuje dvě hlavní funkce: a) funkci týkající se kariéry, a to tím, že poskytuje rady a tím zvyšuje profesní výkon a rozvoj mentorovaného a b) psychosociální funkci, a to tím, že je pro mentorovaného vzor a podpora<sup>2</sup>.

Mentor a mentorovaný jsou hlavními hráči v mentorujícím vztahu. Je tudíž nezbytné, aby v jejich vztahu panovala upřímnost a důvěra. V průběhu mentoringu je role dobrého mentora v tom, že nevnučuje názory a řešení, ani nesoudí či mentorované neporovnává. Místo toho by měl mentor mentorované podporovat v získávání nových znalostí a dovedností, vyjasňovat a stanovovat cíle a požadavky a jasně identifikovat překážky, kterým budou mentorovaní čelit. Mentor zároveň mentorovanému pomáhá v jeho rozvoji sebevědomí, jeho sociálních a komunikativních dovednostech a podporuje jej v hledání nových možností a rozšiřování sítě kontaktů.

V žádném případě nesmíme zapomenout na to, že mentorovaný má vždy kontrolu nad procesem vlastního učení.



#### Role a vlastnosti dobrého mentora

Role mentora v pracovním prostředí leží na více úrovních a je velmi komplexní. Ti nejlepší mentoři svoji roli podle nároků mentorovaných osob upravují. Efektivní mentor musí pro plnění své role disponovat vícero schopnostmi, což je například následující:

- a. Rozvoj kariéry: Mentor mentorovanému pomáhá ujasnit si vlastní cíle, identifikovat příležitosti, a to tím, že umožňuje rozhodování a tvoření kontaktů.

---

<sup>2</sup> <https://medium.com/west-stringfellow/mentor-roles-and-models-96edf9fefa29>

- b. Vedení: Mentor mentorovaného motivuje a podporuje, motivuje ho tak k akci a prosazování vlastní nezávislosti
- c. Poradenství: Mentor rozdává rady a motivaci pro skloubení rodinného a profesního života atd.

Profesní literatura uvádí, že efektivní mentoři disponují vlastnostmi, které upřednostňují mezilidské vztahy. Vyznačují se tím, že dávají, jsou empatičtí, mají pozitivní přístup a smysl pro humor, jsou flexibilní, podporují ostatní, jsou ochotni motivovat. Všechny výše uvedené body vedou k poznatku, že ideální mentor má zvýšenou „emoční inteligenci“.



**Klíčové vlastnosti dobrého mentora mohou být popsány následovně:**

- Je známý pro svou ochotu sdílet zkušenosti, dovednosti a znalosti.
- Má pozitivní postoj a tím tvoří pro ostatní vzor.
- Neustále se snaží učit nové věci a zlepšovat svoje dovednosti a tím dává příklad ostatním.
- Drží se zásad důvěry a respektu.
- Prokazuje nadšení pro „vztah spolupracujícího vedení“.
- Poskytuje vedení a konstruktivní zpětnou vazbu.
- Není kritický, ani nevystupuje v roli školitele
- Vyhodnocuje postoje a návrhy ostatních.
- Naslouchá, rozumí a navrhuje praktická a realistická řešení založená na jeho zkušenostech.

**Dobrý mentor BY MĚL:**

- ✓ mentorovaného poznat a snažit se porozumět jeho/jejímu pohledu,
- ✓ být pozitivní, trpělivý, upřímný a pravdomluvný,

- ✓ být důsledný, spolehlivý, měl by také dodržovat důvěrnost a být upřímný,
- ✓ přicházet na setkání připravený, ale měl by také být flexibilní při změnách v plánu,
- ✓ být aktivní posluchač,
- ✓ používat srozumitelný jazyk,
- ✓ respektovat kulturní kořeny a rozdílnost mentorovaného,
- ✓ být připraven se od mentorovaného učit,
- ✓ dodržovat závazky „Dohody o spolupráci“,
- ✓ naslouchat, porozumět a navrhopvat, ale nikoliv vnučovat,

### Dobrý mentor **BY NEMĚL:**

- kárat, kázat a/nebo moralizovat,
- mentorovanému říkat, co by měl dělat místo toho, aby ho podporoval, navrhoval řešení a společně za nimi s mentorovaným směřoval,
- mluvit o osobních problémech místo toho, aby jednoduše sdělil, že je něco v nepořádku (únava,...),
- slibovat něco, co nedokáže splnit,
- se bát přiznat, že neví odpověď na otázku od mentorovaného,
- přehrávat nadšení ze schůzky (měl by být naopak pravdomluvný)
- chápat nedostatek nadšení mentorovaného ze sezení nebo jeho nepochopení postupu jako osobní odmítnutí,
- mentorovaným poskytovat psychologickou podporu,
- soudit, hodnotit, školit.

### Způsoby, jak propojit mentory s mentorovanými

Mentoring v pracovním prostředí je dynamická komunikace a spolupráce mezi mentorem a mentorovaným, tedy osobou, která službu přijímá, a to s cílem získat dovednosti, které jí pomohou pracovat lépe. Komunikace a spolupráce je na druhé straně komunikace dvou stran, protože vyžaduje zapojení a zodpovědnost obou osob. Pokud by mentor byl jediný, kdo vyjadřuje svůj názor, tak by tento vztah nebyl poradenský, ale jednalo by se o pouhé poskytování informací a rad, což by od mentorovaného vyžadovalo být v roli „pasivního a bezmocného“.

Aby byl vztah mentoringu úspěšný, je důležité, aby kromě toho, aby se jednalo o dobrého mentora, tak aby také mentorovaný si byl vědom své role a daných postupů. Mentorovaný tudíž musí znát cíle mentoringu a do určité míry je i formulovat. Mentorovaný také musí vědět, co od vztahu se svým mentorem očekává a musí být schopen se umět vyjádřit, jak mu mentor může být nápomocen.<sup>3</sup> Během programu mentoringu by pro mentorovaného mělo být prioritou být

---

<sup>3</sup> Ludwig S, Stein R. Anatomy of mentoring. J Pediatr, 152(2):151-2, 2008.

při setkáních s mentorem stálý ve svých názorech. Mentorovaný by také měl také při svém učení naslouchat návrhům, jiným úhlům pohledu a novým věcem. Zpětná vazba, kterou od mentora dostává, by měla být příležitostí pro zlepšení a další rozvoj.



Existuje mnoho způsobů, jak mentory s mentorovanými propojit. Tyto dvě strany mohou být propojeny buď v digitálním, nebo fyzickém prostředí.

V případě fyzického prostředí může mentorovaný mentora potkat na zorganizovaném setkání nebo workshopu, kde budou mít možnost se poznat a diskutovat. Mentorovaný zde bude mít možnost vyjádřit svoje potřeby a očekávání z mentoringu. Mentor se zde může představit, mluvit o své zkušenosti a diskutovat s mentorovanými příležitosti právě započaté spolupráce.

V případě digitálního prostředí má mentorovaný příležitost poznat a komunikovat se svým budoucím mentorem digitálně, a to za pomoci buď komunikační platformy, nebo e-mailu a dalších digitálních nástrojů (například Skype). Mentorovaný si například může prohlédnout profil svého mentora v databázi, kam mentor svůj profil nahrál (znalosti, dovednosti, zkušenosti, osobnost atd.). Když mentorovaný najde mentora, kterého na základě svých požadavků a očekávání považuje za vhodného, může mu poslat žádost o spojení. Tato žádost by měla zahrnovat krátký popis sebe sama ve stylu krátkého shrnutí, a také očekávání mentorovaného od mentoringu. Jakmile mentor žádost potvrdí, obě strany si vymění dodatečné informace a pokud se dohodnou, finalizují detaily své spolupráce.

V každém případě je propojování mentorů s mentorovanými velmi důležitý proces, protože správné dvojice tvoří základ pro úspěšnou spolupráci. V závislosti na typu, cílech a době mentoringu, musí být vybrán vhodný postup.

V projektu Q-SER je jako nejvhodnější postup propojení mentorů a mentorovaných navržen kontakt v reálném světě. Protože oblast mediace je velmi konkrétní a specifická (Komunikace a interakce s imigranty), je vhodné, aby obě strany mentoringu byly schopny si vyměňovat užitečné informace nabyté ze zkušeností a očekávání.





### Otázky, které musí být zváženy:

- ? Jaká bude role mentora?
- ? Jaké jsou oblasti mentorovy zodpovědnosti?
- ? Jaké jsou oblasti zodpovědnosti mentorovaného?
- ? Monitoring a vyhodnocení

### 3. Nastavení krátkodobých a dlouhodobých cílů

Mentori a mentorovaní by spolu měli pracovat na stanovení vzájemných cílů. Tyto cíle budou tvořit základ aktivit během mentoringu. Mentori musí mentorovaným poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu na jejich postup k stanoveným cílům. Mentorovaní by měli mít příležitost se nad svými kroky zamyslet. Během tohoto procesu je základem otevřená, respektující a podporující komunikace.

### 4. Spolupráce na řešení problémů

Mentori musí mentorovaným dát příležitost identifikovat svoje obavy a jejich potenciální řešení. Mentori by měli mentorované podporovat v tom, aby podstupovali riziko a dělali věci jinak tím, že budou používat kreativní řešení. Mentori mohou nabízet nápady, ale mentorovaní by měli mít možnost si vybrat, který plán použijí.