

# Executive mentoring: Systematický literární přehled

Kuřina, Josef; Matoušková, Denisa

Klíčová slova: mentor, mentee, executive mentoring, rozvoj, management

---

## Úvod

...

Samotný pojem mentor pochází z řecké mytologie a býval jím označován někdo s více zkušenostmi nebo někdo, kdo může být označen jako moudrý rádce (Clutterback & Megginson, 1999). Přesto se těžko hledá počátek výzkumu moderního mentoringu v kontextu organizace. Bozeman a Feeney (2007) zmiňují, že mezi první práce, které se zabývají zkoumáním vztahu mentora a mentorovaného, nepochybně patří práce Kram (1983) *Phases of the Mentor Relationship*, ve které autorka zkoumá mentorské vztahy 18 zástupců nižšího managementu s jejich mentory zpravidla z vyššího managementu nebo z pozic o jednu či dvě příčky výše. Tato autorka se tematikou zabývala už ve své disertační práci *Mentoring processes at work: Developmental relationships in managerial careers* z roku 1980, která však není volně dostupná na internetu. Jako další stěžejní dílo moderního výzkumu mentoringu v kontextu organizace je uváděna práce *The seasons of a man's life* autorů Levinson, Darrow, Klein, Levinson, a McKee (1978).

....

## 1. Teoretická východiska

V první řadě je důležité definovat, co mentoring, včetně executive mentoringu, znamená. Clutterback a Megginson (1999) jej definují jako pomoc jedné osoby druhé v uskutečnění signifikantní změny ve znalostech, práci a myšlení. Obdobně lze definovat executive mentoring, přičemž u vedoucích pracovníků je zřetelná častá potřeba čelit měnícímu se prostředí více než u ostatních zaměstnanců. Novější definice popisují mentoring například jako rozvojový vztah zahrnující členy organizace v nerovném postavení nebo méně často mezi pracovníky rovného postavení (Bozionelos, 2004). Mentori jsou pak osoby s pokročilými zkušenostmi a znalostmi, které se zavázaly poskytovat podporu v kariéře svým chráněncům (Singh, Bains, & Vinnicombe, 2002). Eby (1997) upozorňuje, že by mentorem

neměla být osoba, pod jejíž velením mentorovaný pracuje. Mentor se od kouče liší v tom, že vykonává stejnou profesi jako jeho chráněnc, a jeho vliv je spíše obecnějšího a dlouhodobějšího charakteru nezaměřující se pouze na aplikaci konkrétních dovedností a dosahování konkrétních cílů (Hawking, 2013).

Všeobecně panuje shoda na tom, že mentoring může znamenat širokou škálu pozitivních výstupů pro mentorovaného. Mentoring umožňuje, podporuje a někdy i spouští velké změny v životě i práci člověka. Je spíše o vývoji celého člověka než o trénování nějaké konkrétní dovednosti. A právě mentoring umožňuje vedoucím pracovníkům rychlý vývoj skrze podporu nových perspektiv, změny ve způsobu myšlení a hlubší sebepoznání. Tito vedoucí pracovníci nezvratně dosahují s pomocí mentorů vyšší úrovně, která jim umožňuje uplatňovat nové schopnosti a nové strategie (Clutterbuck & Megginson, 1999).

Jak naznačují předchozí odstavce, existuje více forem mentoringu. Může být dělen například podle životní fáze, ve které program probíhá, na mentoring pro mládež, akademický mentoring či mentoring na pracovišti (Eby, Allen, Evans, Ng, & DuBois, 2008). Nejčastěji bývá děleno na dva typy: formální a neformální. Zatímco neformální mentoring není nijak řízen, strukturován a tradičně jde o spontánní vztah bez vnějšího zásahu z organizace, formální programy jsou vždy řízeny a schvalovány organizací (Chao, Walz, & Gardner, 1992). Clutterbuck a Megginson (1999) poukazují na to, že na seniorní úrovni managementu jde téměř vždy o neformální typ mentoringu a že smysluplnějším by bylo dělení na placený a neplacený mentoring.

...

## **2. Výzkumné metody a data**

## **3. Výsledky**

## **4. Diskuze**

## **Závěr**

## **Literatura**

Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). Toward a useful theory of mentoring. *Administration & Society*, 39(6), 719-739.

Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 24-46.

Clutterbuck, D., & Megginson, D. (1999). *Mentoring Executives and Directors*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267.

Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 125-144.

Hawkins, P. (2013). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision, Skills and Development*: Vol. Second edition. McGraw-Hill Education.

Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619–636.

Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.

Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., Levinson, M., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.

Singh, V., Bains, D., & Vinnicombe, S. (2002). Informal mentoring as an organisational resource. *Long Range Planning*, 35(4), 389-405.