

## Mentorskabets muligheder - til brug i praksis



**ANMELDELSE: Frem i Kredsen da treen den lysblaaøiede Pallas, Mentor livagtigen lig paa Mælet og Legemets Bygning. Glad blev Odysseys ved Synet, tog Ordet, og talte saalunde: Mentor! beskjern mig i denne min Nød - -**

*Af Paul Hegedahl*

*Lisa Ott & Birgit Signora Toft:  
"Mentorskabets muligheder. Til brug i praksis".  
Ny revideret udgave;  
Børsens Forlag, København 2009.  
242 s, hft., litt.liste, stikordsreg., bilag med en række praktiske oplysninger og hjælpemidler.  
Kr. 299,00 inkl. moms.  
ISBN: 9788776643034.*

Mentorskab er at hjælpe et andet menneske til større erfaring og indsigt - både personligt og fagligt. Det er en hjælpedisciplin, som kan udøves på mange forskellige niveauer på arbejdsmarkedet. I 'Mentorskabets muligheder' beskriver forfatterne Birgit Toft og Lisa Ott de muligheder, som et godt og frugtbart mentorskab giver mulighed for.

Der gives eksempler fra danske virksomheder og de underbygges med udsagn fra mennesker, der er involveret i mentorarbejdet. Det gøres, siger forfatterne selv, for at levere en lødig dokumentation for 'vore nogle steder håndfaste forslag til, hvordan et initiativ kan tages, og hvad der kommer ud af det'.

Forfatterne har valgt at bruge ordet mente for den, der har en mentor. Der har været nogen diskussion af, om man på dansk skulle bruge ordene mentee eller mente, men begge betegnelserne er stille og rolig gledet ind i sproget og fungerer fint.

### **Begrebets baggrund**

En stor del af de ord og betegnelser, vi bruger den dag i dag, har rod i Antikkens sagn og beretninger. Således også Mentor. Det stammer fra Homers store helteedigt 'Odysseen'. Det er historien om Odysseus' tiårige hjemrejse fra Troja til Ithaka, efter den trojanske krig og om alle de fristelser og farer han møder undervejs.

I 2. sang præsenteres vi for Mentor, en ældre stormand fra Ithaka og ven af Odysseus, som var blevet

betroet ledelsen af husholdningen og opdragelsen af Telemachos, Odysseus søn, da Odysseus drog af sted i krigen mod Troja. Da Telemachos, ansporet af gudinden Athena, drager ud i verden for at lede efter sin far ledsager Mentor ham – og gang på gang påtager Athena sig Mentors skikkelse.

Siden er Mentor blevet brugt som betegnelse for en pålidelig, ofte ældre, vejleder.

Der findes en lang række definitioner på Mentorskab. I 'Mentorskabets muligheder. Til brug i praksis' gengives flere af disse. En af dem er: 'En mentor er en person, som man kan lære af, og som har nogle evner og færdigheder, som man gerne selv vil udvikle. Evnerne bruger mentoren ofte på en måde, så de bliver til synlige og værdifulde faglige og personlige kompetencer, og som derfor efterspørges'.

### **Målet med bogen**

Målet med bogen er, at den kan tjene som inspiration for både ledelse, ansvarlige for mentorordningerne, mente og mentor.

Forfatterne skriver, at den ikke nødvendigvis skal læses fra den ene ende til den anden, men kan bruges efterhånden som mentorprogrammet udvikler sig gennem de forskellige udfordrende faser, som hver kræver sin særlige håndtering. Til det kan man sige, at det vel altid er klogt at få et samlet overblik, inden man iværksætter noget, der kan være så gennem- og indgribende som et mentorprogram. Og samtidig er bogen ikke vanskelig at læse.

### **Bogens indhold**

Rækkefølgen af kapitlerne i bogen er tilrettelagt i samme forløb som for en person eller virksomhed, der får ansvaret for at se på, hvilke muligheder, der ligger i at indføre en mentorordning.

I det indledende kapitel beskrives sammenhængen mellem den græske mytologis beretninger om mentorskab og vor tid – fra en form for mesterlære til en mere bevidst intellektuel udviklingsproces mellem mennesker.

I kapitel 2 sættes scenen til hjælp for aktørerne til at træffe den rigtige beslutning om mentorordningen, så den fungerer for virksomheden og deltagerne. Her fortælles også om praktiske erfaringer og gøres opmærksom på faldgruberne.

Kapitel 3 fokuserer på planlægningen af en mentorordning. Især beskrives opgaverne for den, der er ansvarlig for gennemførelsen af programmet: tovholderen.

Kapitel 4 omhandler mentorprogrammets begyndelsesfase med bl.a. afstemning af forventninger til resultatet og med at finde den rette match af mentor og mente.

I kapitel 5 beskrives driften af mentorordningen med alle de forløb, den vil have i. Bl.a. er der en interessant redegørelse for DJØF erfaringer med mentorordning.

Og i kapitel 6 fortælles om, hvorledes mentorordningerne skal forlænges eller afsluttes på en god måde.

Der bruges i dag – heldigvis – mange ressourcer på mentorordninger i virksomheder og organisationer. Det er, siger forfatterne, vigtigt at evaluere sine forløb, så det bliver muligt at indhente erfaringer fra vellykkede forløb og dokumentere disse samt modsat at undgå spild af ressourcer på u hensigtsmæssige forløb.

Hvert kapitel afsluttes med et kort resumé. Bogen rundes af med nogle udvalgte eksempler på værktøjer til at udøve godt og solidt mentorskab til gavn og glæde for alle involverede.

### **Coach – Mentor**

Et nærliggende og oplagt spørgsmål er: Hvad – om nogen – er forskellen mellem coaching, som beskrives så udførligt i bog efter bog, på kursus efter kursus og mentoring?

Enkelte mener ikke, der er forskel på mentoring og coaching, men denne anmelder er helt enig med bogens forfattere om, at der er klare forskelle. Ifølge forfatterne er den grundlæggende forskel, at en mentor har en erfaring, som en mente kan trække på, og som mentoren kan rådgive og vejlede menten ud fra. En coach har ikke nødvendigvis erfaring med den disciplin, som den coachede ønsker at blive dygtigere til og – ifølge de mere eller mindre uskrevne regler for coaching – må en coach ikke give råd

eller vejlede. Her kan man så nu se en tendens til, at der rent fagligt er ved at ske en opdeling i coaches, således at de specialiserer sig efter fag i en vis udstrækning.

Andre forskelle er, at et mentorforløb ofte varer længere tid end et coachforløb. Egne erfaringer viser, at nogle mentorforløb varer i årevis – undertiden med mellemrum, men latent til stede og uafhængig af, hvor mentor og mentee befinder sig både fysisk og psykisk.

Et mentorforløb kan i modsætning til en coachingsituation have et om ikke uklart mål så dog et fleksibelt og udtalt mål. Det kan også handle om, at mentee f.eks. bliver introduceret til bestemte personer og netværk. Det rene coachingforløb handler kun om coach og den coachede.

Og noget helt afgørende: Coaching koster, mens mentoring er gratis – og helt uafhængig af virksomhed og arbejdssituation.

Ifølge professor David Clutterbuck, Sheffield Hallam University, som citeres i bogen, er mentoring evnen til at hjælpe afhængigt af mentees behov. Mentorens evne til at kunne rumme mentees behov på de forskellige tidspunkter af et mentorforløb er kernepunktet i ethvert mentorskab. Der er nok bud efter nogle andre menneskelige egenskaber – fra begge sider – end de, der er nødvendige i coaching.

Coaching kan i princippet være en del af et mentorforløb, men mentoring kan ikke være en del af et coachingforløb.

På de sider, der linkes til herunder, findes der nogle gode beskrivelser af forskellen mellem mentoring og coaching, som kan være gode at have i baghovedet.

### **Om forfatterne**

Konsulent Lisa Ott, Perspektiv, Brønshøj arbejder som coach, mentor og underviser indenfor ledelse, karriereudvikling og stress. Hun er uddannet stresscoach og har taget flere uddannelser i systemisk tænkning.

Lisa Ott er en af pionererne indenfor mentoring i Danmark, og er bl.a. tovholder for mentorordninger i Ingeniørforeningen i Danmark og DR. Hun arbejder desuden som fast tilknyttet stresskonsulent i DR. Hun udviklede MentorNetværk 2005 for Folkekirkens Nødhjælp i 2005.

Konsulent Birgit Signora Toft, Teamtoft, København, er cand.pharm., 1976 og ph.d. i biokemi, 1980. Hun er videreuddannet i retorik, kommunikation og formidling, Aarhus Universitet, 1996, og i filosofi og meditation. Hun har skrevet en række artikler og bøger om ledelse, filosofi og mentoring.

### **Nogle personlige overvejelser**

Naturligvis kan man ikke med nogen styrke eller ret fremhæve den ene form for kontakt mellem mennesker som mere givende end andre. Ud fra egne erfaringer som både mentee og mentor gennem mange år, vil jeg vove den påstand, at mentoring er mere ægte – der er mere gensidighed. Og så især også, som Lisa Ott og Birgit Signora Toft peger på, baseret på konkret erfaring på de områder mentor og mentee har fælles interesse i – men samtidig baseret på almindelig menneskelig erfaring.

Som nævnt er der heller ingen form for honorar hverken mellem parterne eller betalt til eller af tredjepart. Ikke fordi betalt rådgivning f.eks. i form af coaching ikke kan være særdeles værdifuld; men at der ikke er økonomisk afhængighed på nogen måde er et specielt menneskeliggørende aspekt.

- Og igen med udgangspunkt i egne erfaringer gennem årene, må man give Ott og Toft ret i, at nærværet er mentorens største dyd og måske også den vanskeligste. Dette nærvær, der er så afgørende, kommer ikke af sig selv. Og det skal fungere i såvel rolige perioder som – ikke mindst – i krisesituationer. Det skal give mening, fylde og energi.

De skriver: 'Når mentorbegrebet er så meget i fokus i disse år, kan det skyldes, at dannelse eller åndelig udvikling som begreb ikke har været taget tilstrækkeligt alvorligt. Man har adskilt dannelse og uddannelse, fokuseret enøjlet på uddannelse og glemt den åndelige udvikling, som er brændstof til at forme det hele menneske'. Og her er måske også en dimension, hvor ægte mentoring adskiller sig fra målet med dagens form for coaching?

Det skal tilføjes, at flertallet af de mennesker, der udfylder mentorrollen bedst, ikke nødvendigvis

er hverken guder, helteskikkelser eller meget iøjnefaldende mennesker. Der er rige muligheder for at få tilvejebragt en af de bedste former for menneskeligt nærvær og rådgivning. Og denne bog kan give god inspiration til at komme i gang.

### **Supplerende læsning**

En god og grundig behandling af mentoring findes i en netversion af "Mentor – en hjertesag" af Birgit Signora Toft og Steen Hildebrandt, Børsens forlag 2002. [Link herunder.](#)

I Peter Hanke: 'Performance & Lederskab. Passionen som drivkraft'; Børsens Forlag, København 2008 er der en glimrende redegørelse for Mentorbegrebet. Se anmeldelsen via [link herunder.](#)

### **Relaterede artikler**

26/02/09 Tværfaglighed og kulturforståelse er afgørende

[Andre nyttige links](#)

[Gode beskrivelser](#) af mentoring

<http://www.coachingsyd.dk/pdf%20forskel%20mellem%20coach.pdf>

["Mentor – en hjertesag"](#)

[European Mentoring and Coaching Council](#)