

# Dynamikken mellem mentor og mentee gør hele forskellen

**BOGANMELDELSE:** Et succesfuldt mentorforløb afhænger ikke så meget af, hvad mentor og mentee gør, men om der er dynamik imellem de to. Forskning på området er vanskelig.

## "I LYSET AF EN MENTOR"

BIRGIT SIGNORA TOFT  
Gyldendal Business  
184 sider  
275 kr.



ULLA BECHSGAARD

www.ledersucces.dk

Alle mennesker burde have en mentor, og alle burde være mentor for en anden. Menneskemøder og de gode samtaler kan ikke undervurderes. De har stor betydning for menneskers liv og livskvalitet.

Antallet af formelle og uformelle mentorskaber er eksploderet de seneste 15 år bl.a. skubbet i gang af Birgit Signora Toft og Steen Hildebrandts bog, "Mentor – en hjertesag", som udkom i 2002. Dengang var der kun få etablerede mentorprogrammer i gang. Til gengæld var der en hel del eksperimenter, som senere udviklede sig til en tendens.

Nu har Birgit Signora Toft udgivet en ny teoretisk velfunderet og praktisk relevant mentorbog, som samler op og giver en status på mentorbegrebet, som er aktuelt i erhvervslivet, undervisningsverdenen, hospitals- og sundhedssektoren og fagbevægelsen.

Som læser har man i den grad tillid til forfatteren. Hendes ekspertise lyser ud af bogens sider, og man er meget klogere, når man med hende som guide har fået belyst emnet i bredden og i dybden. Bogen er særdeles relevant for alle, der beskæftiger sig med mentorskab eller har et ønske om at forstå, hvad mentorskab handler om.

Professor emeritus i organisation og ledelse Steen Hildebrandt, som har skrevet bogens forord, gør opmærksom på, at han ind i mellem møder mentor-

initiativer, der indledes med stor alvor og store ambitioner, men hvor resultaterne slet ikke står mål med intentionerne. Der sker let en udvanding af mentorbegrebet, når man med de bedste hensigter er så ivrig efter at tage det i brug, at man ikke gør sit forarbejde ordentligt, mener han.

Birgit Signora Tofts nye bog, "I lyset af en mentor – samtals muligheder", kan netop bruges til at gøre sig de relevante overvejelser på forhånd. Hun har arbejdet med mentorskab i 20 år, var med til at introducere begrebet i Danmark og har alene og sammen med andre skrevet en række bøger om emnet.

Bogen er velskrevet og meget inspirerende. Mentorskab er en kompleks størrelse – alt for kompleks til at lade sig afkode i traditionel forskning, mener pioner og den mest erfarne person på området i Europa professor David Clutterbuck, som Birgit Toft henviser til i bogen. Clutterbuck argumenterer for, at man skal have mere fokus på mentees rolle. Det er mentor-rollen, som indtil nu har fået mest opmærksomhed. Naturligt nok, fordi mentoring er opkaldt efter skikkelsen Mentor, som vi kender fra den græske mytologi. Det var ham, der var rådgiver for Odysseus, Ithakas konge, og som skulle holde øje med sønnen Telemachos, mens Odysseus var på sin lange rejse, som er beskrevet i såvel Iliaden som i Odysseen.

Clutterbucks holdning er, at mentees rolle er lige så afgørende som mentors. Det er dynamikken mellem mentor og mentee, der afgør udfaldet af mentorskabet – ikke så meget, hvad den enkelte gør. Det budskab har Birgit Toft i den grad taget til sig, og bogen giver en glimrende beskrivelse af så-

vel mentors som mentees rolle.

"I lyset af mentor – samtals muligheder" baserer sig på de få forskningsresultater, der findes, men også på indholdet af talrige evalueringer fra det danske MentorNetværket, som blev startet af Lisa Ott, og som Birgit Toft og Lisa Ott nu har arbejdet sammen om i mange år. MentorNetværket er et etårigt mentorforløb, hvor virksomheder låner mentorer af hinanden, og hvor Ott og Toft hvert år gennemfører både midtvejs- og slut-evalueringer.

Forberedelse betyder alt. En leder fra Topdanmark, som har været med i MentorNetværket som mentee, fortæller:

»Det har været slående at opdage, at forberedelse til samtalen og det at give sig tid til fordybelsen har været lige så givende som selve mentorseancen.« Lederen uddyber:

»Jeg har fået mange gode tanker til refleksion, og de bliver hurtigt omsat til handling, som hjælper mig videre med mine konkrete problemstillinger og udfordringer. Jeg kan bare nævne nogle få temaer: ressourcer i min enhed, accept og irettesættelse, tilførsel af nye kvalifikationer i min enhed og klarlægning af kompetence- og ansvarsområde på lederniveau.«

De selvskabte mentorrelationer kan man af gode grunde ikke forske i. Men de fortællinger, der er med i bogen, f.eks. tidligere operachef Kasper Holten som mentee, vidner om, at der er meget stærke kræfter involveret i de selvskabte mentorskaber, hvor store potentialer bliver udfoldet.

De mange mentees påskønner det frirum, som de og deres mentor er i stand til at skabe sammen – et frirum,



som giver dem mulighed for at være inde i en tidsboble, som stort set ingen af dem oplever andre steder. I denne tidsboble får de tid til at reflektere og være i ro – noget som begge parter ofte omtaler som en mangelvare i det daglige.

Den bedste læring finder sted i trygge rammer under et vist pres, hvor mentee kommer ud af sin komfortzone og ind i sin udviklingszone. Det er mentors ansvar at føre mentee derhen, og derfor skal mentor kende sig selv og have et vist kendskab til at aflæse andre.

Bestemte karaktertræk hos mentor og mentee kan være udfordringer for et vellykket mentorskab. Her er et par, der vedrører mentor:

**Den alt for villige mentor** kendes på, at de gode råd rystes ud af ærmet, og villigheden til at besvare spørgsmål sidder løst. Mentor er faldet i fælden "ubalance i ligeværdighed" ved at levere et hurtigt svar eller givet et godt råd.

**Den overfladiske mentor** er ofte ikke opmærksom på, hvilke udfordringer mentee står overfor, og kan derfor ikke tage dem alvorligt.

**Den opmuntrende mentor** skal mentee være på vagt overfor, for hans eller hendes "for store" engagement og velmente råd kan give en for tæt relation, som er svær at rulle tilbage.

**Følgende mentee-typer**, som mentor skal være særligt opmærksom på, bliver gennemgået: den selvstændige, den usikre og tøvende, den afhængige og underordnede, den opmærksomhedssøgende, den afvisende og den fordomsfulde mentee.

Flere mentorer og mentees bidrager til bogen. Bl.a. er der en god og sjov beretning om, hvordan skuespilleren Bodil Udsen agerede

som mentor over for den unge Christian Have. Bodil Udsen lærte Christian Have om mentorskab og har tydeligvis haft stor indflydelse på, at Christian Have har haft succes med sin virksomhed Have Kommunikation, hvor han i dag er kreativ direktør.

Til de tos første møde sagde Bodil Udsen:

»Fortæl mig, hvad er din vision. Hvad er din fremtid? Og jeg vil gerne have den, så jeg forstår den!« Bravo Birgit Signora Toft. En dejlig bog. Blot et enkelt forslag til forbedring: Bogen burde være nemmere at slå op i og springe rundt i. Indholdsfortegnelsen burde være mere udførlig. Læsere i dag læser ikke altid fra start til slut. De går efter noget bestemt og vil kunne finde det hurtigt.

## Om forfatteren

■ Birgit Signora Toft driver virksomheden Teamtoft, der udover mentorskab beskæftiger sig med personlig udvikling og ledelsesprocesser.

■ Hun er farmaceut og ph.d. i biokemi og har i mange år sideløbende med Teamtoft arbejdet som regional lægemiddelkonsulent for praktiserende læger i Region Midtjylland.

■ Hun er medforfatter til følgende bøger: "Mentor – en hjertesag" (2001), "Mentorskabets muligheder" (2004/2009), "Mentor" (2009) og "Benzodiazepiner – afhængighed på recept" (2012). Hun er desuden forfatter til bogen "Pausens kraft – sådan tanker du op" (2010).

**Jørgen Helvig Sørensen** er ikke længere del af Onepark A/S' bestyrelse.

**Wolf Sebastian Hille** er fratrådt som direktionsmedlem for Nikosax A/S.

**Ole Grønvold** er tiltrådt som adm. direktør for Avis Budget Denmark A/S. Samtidig er **Paul Leslie Ford** og **Jens Kim Jepsen** tiltrådt bestyrelsen.

**Søren Byder Gønge** har overtaget **Lars Rahbek Ohlsens** plads i bestyrelsen for Interphone Holding ApS.

**Tony Dalentoft** er ikke længere direktionsmedlem for Tins N' Care ApS.

**Steen Sommerlund** er blevet del af direktionen for Gram Nordic ApS.

**Karsten Højer** er tiltrådt som adm. direktør Curago A/S, efter **Jens Ole Andersen** fratrædelse. Karsten Højer er samtidig tiltrådt bestyrelsen sammen med **Henrik Blaaberg**, der er tiltrådt som bestyrelsesformand.

**Steen Stavnsbo** og **Keld Toft Lauritsen** er ikke længere del af Troldtekt A/S' bestyrelse. Sam-

me dag som deres udtrædelse, indtrådte **Vilhelm Hvid** bestyrelsen sammen med **Nils Hansson Nygaard**, der er indtrådt som bestyrelsesformand.

**Kristian Ørtoft Geisler** er fratrådt direktionen for Geiron ApS, hvorefter **Christian Grundtvig Brandt-Müller** er tiltrådt.

**Mette Kynne Frandsen** er tiltrådt bestyrelsen for Realdania, efter **Jørgen Zartovs** fratrædelse.

**Michael Vilhelm Nielsen** har overtaget **Steen Holse Ander-**

**sens** plads i bestyrelsen for Soft Design A/S.

**Marianne Høj Hansen** er tiltrådt Course De Chevaux ApS' direktion.

**Peter Nielsen** har overtaget **Helge Davidsens** plads i bestyrelsen for Lacto Foods A/S.

**Louis-Dominique Bouzy** er tiltrådt Record BMT A/S' direktion efter **Martin Peter Stadlers** udtrædelse.

**Mads Kristoffer Storgaard Mehlsen** er fratrådt bestyrelsen for Tb Europe A/S, hvorefter

**Asger Drewes Jørgensen** er tiltrådt.

**Jakob Bjørn Brandstrup** er blevet del af Homelife A/S' bestyrelse.

**Carsten Normann Christensen** er udtrådt som bestyrelsesmedlem for Interfone International A/S.

## BØGER

Erhvervsbøger til anmeldelse sendes til:  
Ulla Bechsgaard  
Engblommevej 63  
2400 NV

## ROKADER

Pressemeddelelser om udnævnelser og rokader i virksomheder bedes sendt til [erhvervnyhed@jp.dk](mailto:erhvervnyhed@jp.dk)