

MENTORNETVÆRK

LÅN EN MENTOR

- og byt med en mentee

ET SAMARBEJDE OM LEDELSESUDVIKLING SIDEN 2005

MentorNetværk - siden 2005

FORORD

Martin Rasmussen, chefkonsulent i Frederiksberg Kommune samt tovholder og formand for styregruppen i MentorNetværket.

MentorNetværket er en af de muligheder for ledelsesudvikling, som vi tilbyder vores ledere. Vi har været med næsten fra netværkets start, og de tilbagemeldinger vi har fået gennem årene udtrykker, at lederne generelt får et rigtig godt udbytte af ordningen. Vi ser derfor MentorNetværket som et effektivt element i vores tilbud til lederne om ledelsesudvikling. Det gælder både for nye ledere, der vil være mentees, og for erfarne ledere, der vil være mentorer. Vi har en del mentorer, der har været med i flere år, og som til stadighed finder nye, positive udfordringer i mentorrollen. Da omkostningerne samtidig er lave i forhold til mange andre ledelsesudviklingsaktiviteter, vurderer vi, at det er et meget konkurrencedygtigt tilbud om ledelsesudvikling.

Der kan være myter og fordomme om, hvor forskellig ledelse er i henholdsvis den offentlige og den private sektor. Det, at der er flest offentlige virksomheder tilmeldt MentorNetværket, kan måske derfor afholde nogle private virksomheder fra at tilmelde sig ordningen. Men det ville være ærgerligt, da erfaringsudveksling på tværs af sektorerne om, hvad god ledelse er, synes at fungere fint, og flere deltagere udtrykker da også i evalueringerne positiv overraskelse over, hvor meget der kan læres på tværs af sektorerne.

En god matchning af parrene i mentorordningen er helt afgørende for, at deltagerne får et godt udbytte af forløbet. Ligeledes er en god introduktion til mentorer og mentees afgørende for, at forventningerne til forløbet i udgangspunktet er afstemt. En del af forventningsafstemningen vil dog naturligt stadig løbende foregå i de første møder

mellem mentor og mentee. Her skal rettes en stor ros til de to erfarne konsulenter, Lisa og Birgit, der har forestået matchningen og introduktionskurserne siden MentorNetværkets opstart. De er klart en vigtig medvirkende årsag til, at ordningen år efter år får så positive evalueringer fra deltagerne. De er ligeledes effektive i deres interventioner, hvis noget i matchningen en sjælden gang viser sig at være gået galt eller mentorrelationen af andre årsager går i stå. Der findes altid en løsning, hvis blot de får den nødvendige information rettidigt.

Det kan derfor klart anbefales, at jeres virksomhed – offentlig eller privat – deltager i MentorNetværket, og dermed drager fordel af muligheden for at kunne videndele på tværs af mange forskellige typer arbejdspladser om, hvordan der bedrives god ledelse.

“Jeg er taknemmelig over at være med, da det har givet mig den tilgang til ledelse, at det er en disciplin man skal lære og at det kan kun ske ved at gøre det. Inde i Arenaen bliver vi kloge i handling og ved at side på tilskuerpladserne bliver vi bevidste... men det skal være tilstede begge dele”

Mentee

MENTORNETVÆRKET

I 2005 gik nogle få virksomheder sammen i et pilotprojekt om at få et mentorprogram på benene, fordi de så faglig og økonomisk mening i at samarbejde. Virksomhederne var Folkekirkens Nødhjælp, Gladsaxe Kommune, DR og Københavns Energi, og da projektet hurtigt viste sig at være en succes, blev det sat i drift med flere virksomheder, og mentorprogrammet har kørt hvert år siden.

Mentorprogrammet blandt nu mange forskellige virksomheder omfatter kurser og faglig inspiration for mentorer og mentees, fælles opstartsseminar og løbende evalueringer gennem et år.

Mentornetværket har udviklet sig løbende gennem årene – organisatorisk og indholdsmæssigt – i tråd med de evalueringer, der er foregået midtvejs og ved afslutningen af hvert års mentorprogram.

Siden begyndelsen i 2005 har vi haft mere end 450 mentorer og mentees gennem mentorprogrammet fra virksomheder som: Frederiksberg, Gladsaxe, Rudersdal, Hørsholm, Gentofte, Holbæk og Furesø Kommuner, Plantedirektoratet, Direktoratet for FødevarerErhverv, Folkekirkens Nødhjælp, Forbrugerstyrelsen, KODA, Netværket K2, Forvaltningshøjskolen, Kontikiskolen, Københavns Energi, Fødevarerministeriet, Magnetix , FDM, TopDanmark, DJØF og Dansk Flygtningehjælp.

MENTORSKABETS-MULIGHEDER

I midten af 1990'erne var der ikke mange i Danmark, der beskæftigede sig professionelt med mentor-begrebet, og især ikke med mentorprogrammer i virksomheder. Derfor søgte vi inspiration i udlandet, og i en del år holdt vi årlige mentorkonferencer med inviterede oplægsholdere fra de lande, hvor mentorprogrammer var en del af virksomhedernes karriere- og lederudvikling.

Vi udgav de første mentorbøger: Mentor – en hjertesag (Steen Hildebrandt og Birgit Signora Toft) og Mentorskabets-Muligheder (Lisa Ott

og Birgit Signora Toft), og vi lærte sammen med mange andre mentorinteresserede gennem workshops, hvordan mentorprogrammer kunne skrues sammen til danske forhold.

Siden har mentorskab i Danmark været i stigende udvikling fra at være et eksklusivt tiltag i de store internationale og højt profilerede virksomheder til at være en mere almen metode rundt omkring i det danske erhvervs- og arbejdsliv til udvikling af personlige og faglige egenskaber. Mentorordninger hører i dag med til den velfungerende arbejdsplads, hvor ønsket om personlig/professionel udvikling tages alvorligt og sættes i fokus.

ÉN TIL ÉN RELATIONER

Vi har alle nogle mennesker i vores liv, som vi har lært af. Vi har haft dem som lærere, chefer eller mere erfarne kolleger. Nogle har ikke været klar over, at de har været mentorer, mens andre har givet deres erfaringer videre med indsigt og tydeligt engagement.

Vi lærer i relationer og vi har brug for andre mennesker for at udvikle os. Den erfaring har stort set været kendt altid, men det stigende arbejdstempo og nu den tiltagende brug af elektroniske medier har tilsidesat denne kendsgerning med det resultat, at der er en stor efterspørgsel efter den lærende én til én relation. Den efterspørgsel kan mentorskabet tilfredsstille, da mentorskab netop er et møde mellem to mennesker, hvor den ene er mere erfaren end den anden, og hvor der derfor er basis for at lære noget. Og det at lære noget i en mentorrelation går ikke bare fra mentor til mentee men i lige så stor udstrækning fra mentee til mentor.

“Vi har den tilgang, at begge parter skal have noget ud af forløbet - og det kan jeg mærke også sker - også for mig som Mentor.”

Mentor

LÆRING I LANGSOMHED

Mennesket er som voksen i bund og grund et væsen, der lærer langsomt. I den verden, vi lever i nu, foregår de fleste ting i højhastighed, og derfor er læringen truet. Vi er med vores bevidsthed i stand til at reflektere over fortid og fremtid, og det er den refleksion, der er omdrejningspunktet i læring.

En langsom fordybelse over fortiden kan afstedkomme en destillation af det vigtigste og mest værdifulde, som vi kan tage med ud i fremtiden. Motivationen skabes i mentorrelationen, fordi netop mentorskabet kan tilbyde frirum og stille stunder, hvor to mennesker, mentor og mentee, kan mødes med det fælles formål at skubbe til mentees udvikling i den retning, som er aftalt mellem parterne.

Internettet og andre teknikaliteter har måske også en del af skylden for, at vi ikke længere kender til langsomhed, fordybelse og refleksion, og det er netop disse temaer, som deltagere i mentorprogrammer igen og igen fremhæver som det fundamentale i mentorskab.

Gennem de sidste mere end 15 år har vi arbejdet med at konkretisere og operationalisere det virksomme stof i disse udviklende mentorrelationer, og det er artiklens formål at gøre opmærksom på, hvor effektivt mentorprogrammer kan give ledere og medarbejdere selvindsigt, læring og hjælp til de daglige udfordringer.

MYTEN OM MENTOR

I den græske mytologi hører vi om Mentor, som var kongen og krigeren Odysseus' gode ven. Da Odysseus skulle i krig i Troja, overlod han opdragelsen af sin søn Telemakos til Mentor. Telemakos skulle i Mentors nærvær lære at styre kongeriget i Ithaka, samtidig med at han også skulle passe på sin mor, Penelope. Hun var stærkt ombejlet af andre mænd for sin skønhed, men også fordi kongeriget så ud til at være inden for rækkevidde ved et giftermål med dronningen, når nu Odysseus drog i krig og sandsynligvis ville omkomme. Der var derfor store

opgaver at bestride for Telemakos, der selv var en lille fyr ved faderens afrejse.

På et tidspunkt i Odysseen vil Telemakos finde sin far, så der kan komme styr på Kongerige og Kongsgård. Et mægtigt skib bliver derfor lastet med mad, vin og brave mænd, og Telemakos og Mentor drager af sted. Undervejs på sin rejse møder de Nestor, som måske kan bidrage med nyt om Odysseus. Mentor opmuntrer Telemakos til at spørge den kloge Nestor om råd:

"Nåh, Telemakos! Vær nu ikke nervøs, men træd frimodigt frem for Nestor, den gamle hestebetvinger! Bed ham om at sige dig alt han ved, og ikke skjule sandheden for dig! Det tror jeg nu ikke han vil, så vis en mand han er."

"Ja, det er godt nok, Mentor, " sagde Telemakos lidt benøvet, "men hvordan skal jeg træde frem for den store mand? Hvordan skal jeg hilse ham? Husk på, jeg har ingen øvelse i at holde tale, og så ung jeg er, kvier jeg mig ved ligesom at krydsforhøre en mand, der er så meget ældre."

"Du hitter såmænd nok på noget" sagde Mentor

"Det er udfordrende, men skægt at være detektiv på sporet af det alment ledelsesmæssige (og menneskelige) i et felt som jeg fagfagligt er helt blank på. Det er også udfordrende at holde en passende balance mellem en lyttende, spørgende eller rådgivende position"

Mentor

HVAD ER MENTORSKAB?

Situationen ovenfor beskriver, hvad vore dages mentorer har som kerneværdi: Troen på at mentee kan selv. Men hvis mentee kunne helt selv, ville der ikke være brug for en mentor, så vi har valgt at definere mentorskab således:

- En proces, hvor mentor og mentee arbejder sammen om at opdage mentees egenskaber og frisætte mentees potentialer med henblik på at udvikle mentee fagligt og personligt.
- En mentor er en person, der tilbyder viden, indsigt, perspektiver, visdom samt virksomhedserfaringer, der er særligt nyttige for en anden person.

For at sikre, at der kommer læring ud af et mentorskab, skal nogle grundlæggende principper overholdes.

Principper for det gode mentorprogram:

1. Der skal være et klart defineret formål – hvorfor gør vi det?
2. Der skal være synlig støtte fra topledelsen
3. Der skal afholdes kurser for både mentorer og mentees
4. Der skal være klare kriterier for at udvælge mentorer og mentees
5. Der skal være en tovholder til at matche, til fortløbende udvikling og evaluering samt til at tage sig af relationer, der ikke fungerer

Principper for det gode mentorskab:

1. Mentor er neutral i forhold til mentees job, dvs. mentor og mentee er ikke en del af hinandens hverdag eller har indflydelse på hinandens arbejde
2. Samarbejdet bygger på gensidig fortrolighed. Der rapporteres ikke videre til mentees chef eller HR
3. De individuelle forløb har en start- og en slutdato
4. Mentor og mentee har meldt sig frivilligt

Principper for den gode mentor-relation:

1. Mentee er hovedperson og ansvarlig for, at der er en dagsorden til møderne og for at omsætte den opnåede læring til egen hverdag

2. Mentor har ansvaret for at sætte tid af og være både fysisk og psykisk til stede på møderne
3. Der udarbejdes en aftale/kontrakt på det første møde
4. Mentorrelationen fokuserer på job/karriere
5. Mentor stiller sine erfaringer og indsigter til rådighed

“Mentor og jeg har begge haft så gode oplevelser i samarbejdet at vi har aftalt at fortsætte efter ophøret af mentor/mentee netværket”

Mentee

HVAD ER DET VIRKSOMME STOF I MENTORSKAB

Der er flere detaljer i et mentorskab, der skal have opmærksomhed, for at det virker.

Det personlige møde med samtalen som fundament er altafgørende. De to deltageres positive forventninger til møderne, samt mentees lyst og mod til at udvikle sig, er vigtige forudsætninger. Der skal være et stærkt ønske om at indgå i en mentorrelation for at begge deltagere får udbytte af forløbet.

Der skal være struktur på møderne, de skal være planlagte, deltagerne skal kende deres roller og have et vist mod til at åbne sig og stå i det åbne. Og endelig skal deltagerne være i stand til at omsætte den erhvervede viden og indsigt til handlinger.

Det er nødvendigt at være seriøs omkring udvælgelse af deltagere og omkring undervisning og igangsætning. Matchningen af mentee og mentor skal foretages af konsulenterne, som har et godt kendskab til begge parter. Desuden kender konsulenterne mentees udfordringer og mentorernes ressourcer.

MENTORNETVÆRKETS ORGANISATION

Netværkets øverste ledelse er styregruppen, som består af tovholdere fra de enkelte deltagervirksomheders HR-afdelinger det pågældende

år samt de to konsulenter fra Mentorskabets Muligheder. Formand for styregruppen vælges blandt tovholderne.

Formanden er garant for, at de to konsulenter holder sig til de aftaler, der indgås på styregruppemøderne, og han er mødeleder på møderne.

Tovholderne i virksomhederne skal:

- Indkalde mentorer og mentees i egen virksomhed. Som udgangspunkt, skal der være lige mange mentorer og mentees
- Sikre at mentees er klar til at påtage sig ansvaret for at indgå i en mentorrelation og at de kan deltage i kurser og kick-off møde
- Sikre at mentorerne har erfaring nok og at de kan deltage i kurser og kick-off møde
- Informere mentorerne om, at de kun får en mentee, hvis det helt rigtige match findes
- Sørge for at få tilmeldinger fra deltagerne i hus og sende dem til konsulenterne
- Udbrede kendskabet til MentorNetværket i deres eget netværk

Styregruppemøderne afholdes to gange årligt, og på møderne træffes beslutninger om udvikling af konceptet i overensstemmelse med ønsker og ideer fra evalueringerne.

Konsulenterne fra Mentorskabets Muligheder forestår undervisning, match, drift og evaluering. De sørger for, at der er god kontakt til alle tovholdere i virksomhederne, både de, der er aktive og de, der ikke har deltagere med i et år. Netværket benyttes – og er tænkt – som et tilbud, virksomhederne kan hoppe ind og ud af, så det passer med de tilbud, som virksomhederne i øvrigt giver deres ledere det pågældende år.

Mentee er hovedperson i relationen. Det er mentee, der så at sige laver arbejdet: har et formål med at indgå i relationen, sørger for en dagsorden til møderne, forbereder sig inden møderne og har fokus på sin udvikling imellem møderne.

Mentees profil i MentorNetværket kan være: før-leder, teamleder, nøglemedarbejder, projektleder, leder eller (nyudnævnt) chef. Hovedsagen er, at mentee kan defineres som værende i gang med en karriereudvikling og har fokus på dette arbejde.

Mentor er en erfaren person, der stiller viden, indsigt, perspektiver eller visdom til rådighed for en anden person - mentee.

Mentors profil kan være: erfarne (personale-) ledere/chefer, projektledere eller seniorkonsulenter. Hovedsagen er, at mentor har stor erfaring og har lyst til at se mentee udvikle sig og har tålmodighed til at lade mentee udvikle sig i sit eget tempo.

”En rigtig god mulighed for at få ledelse i fokus (for begge parter)”

Mentor

VIRKSOMHEDENS OPBAKNING ER VIGTIG

Virksomhedens ledelse har en afgørende indflydelse på, om mentorprogrammet bliver en succes, da interessen fra ledelsen er motiverende.

MentorNetværket drives af konsulenter fra Mentorskabets Muligheder i samarbejde med virksomhedernes tovholdere. Da mentorskab er et initiativ, der efter igangsætning lever godt i de enkelte mentorpar, er det derfor nødvendigt at holde øje med, om mentorforløbet kører som det skal, er gået i dvale eller helt i stå. Disse tilstande kan indfinde sig, fordi mentorrelationen også er følsom og påvirkelig af mange faktorer - ikke mindst travlhed.

Mentorskab omfatter ofte flere deltagere fra den samme virksomhed, og derfor kan mentorskabet komme til at bidrage væsentligt til den fælles udvikling i en virksomhed. Ikke mindst når virksomheden er opmærksom på at profilere mentorindsatsen gennem åbenhed og tilskyndelse til at deltage. Her er det af høj værdi, at mentees ledelse understøtter, at mentorsamtalerne kan finde sted i arbejdstiden.

TOVHOLDERNES OG KONSULENTERNES OPGAVER

Virksomhedernes tovholdere udvælger mentorer og mentees og sender tilmeldingerne til konsulenterne, som herefter overtager styringen af mentorprogrammet. Mentees og mentorer inviteres hver for sig til et 3 timers kursus, som dels skal sætte dem i stand til at påtage sig rollen som mentor og mentee, dels at sætte konsulenterne i stand til at matche deltagerne bedst muligt. Når matchet er på plads inviteres til et kick-off møde, hvor mentorer og mentees møder hinanden for første gang.

De sidste spørgsmål stilles til konsulenterne på kick-off mødet, og herefter er mentorer og mentees klar til at gå i gang med forløbet.

Efter ca. et par måneder får mentees en mail fra konsulenterne, som beder dem om at svare på, om mentorrelation er kommet i gang med samtalerne og om forløbet kører som det skal.

Efter et halvt år får deltagerne et spørgeskema (midtvejsevaluering), hvor der bliver spurgt ind til mentorskabets energi og effekt, og her kan konsulenterne løse eventuelle problemer, hvis der er nogle mentorrelationer, der mangler energi. Hen mod slutningen skriver konsulenterne til alle mentorer og mentees igen for at sikre, at de får holdt et sidste møde, hvor de kan samle op på den læring, der har fundet sted. Desuden beder konsulenterne deltagerne om at evaluere mentorforløbet for at få ideer og gode råd til næste års MentorNetværk.

MATCHNING

Matchningen foregår på baggrund af den profil mentor og mentee beskriver sig selv med i tilmeldingsskemaet og derudover også på baggrund af et personlige møde med hver deltager i forbindelse med undervisningen. Mentees udviklingsbehov, erfaring og særlige interesser vægtes højt, når der skal matches med de tilmeldte mentorer. Hvis der ikke inden for netværket findes en egnet mentor, kan det være nødvendigt at gå uden for netværket. Konsulenterne undersøger, om mentor og mentee har relationer til hinandens arbejde eller netværk

– så vidt det kan lade sig gøre. Matchningen afsluttes med et tjek af mavefornemmelse – eller intuitionen - kan de to mennesker få en god relation?

Gennem de ti år, hvor MentorNetværket har kørt, har der været forskellige naturlige situationer, f.eks. graviditet, jobskifte og sygemelding, der har medført, at et mentorforløb har måttet stilles i bero eller er blevet afbrudt. Kun enkelte gange er et mentorforløb blevet afbrudt gå grund af mistriksel, som kan have forskellige årsager, som nævnes her:

Matchingen kan i sjældne tilfælde gå galt, hvis kendskabet til mentee eller mentor ikke er grundigt nok – af samme årsag er det et must, at konsulenterne møder alle mentorer og mentees, og at matchingen er så grundig, som beskrevet ovenfor. Det er sjældent, at "kemien" er årsag til mismatching, da alle er positivt indstillede, har tilmeldt sig frivilligt og er blevet erklæret egnede af deres tovholdere. Der er altså en nysgerrighed og en åbenhed til at møde og lære af et andet menneske. Hvis et match fungerer dårligt, vil konsulenterne hurtigt finde frem til en løsning.

“Det er vigtige snakke, som jeg sætter stor pris på, og som hjælper mig til at fokusere på mine vigtigste opgaver, og giver andre vinkler på nogle af mine faglige problematikker”

Mentee

HVAD KAN GÅ GALT?

Efter matchet er det mentor og mentee, der skal sørge for at holde relationen levende, og det er kun få gange, at konsulenterne har hjulpet en relation i gang. Det mest almindelig er, at relationerne lever godt uden indblanding, og når de ikke gør, er de typiske faldgruber:

Travlhed.

Hvis ikke mentormøderne støttes af mentees chef, kan det være svært at prioritere de personlige udviklingsmøder frem for opgaver,

der skal løses i hverdagen. Vi ser ofte i evalueringerne, at mentee ærgrer sig efterfølgende over ikke at have sat møderne i kalenderen i den travle periode, netop fordi mentormøderne kunne have givet luft til refleksion. I de perioder, kan det være en hjælp, at mentor er den, der sikrer at møderne holdes.

Manglende engagement hos mentee.

Det er ofte hårdt arbejde at have en mentor. Det er mentee, der skal udvikle sig, lave dagsorden til møderne og sørge for, at der sker noget mellem møderne. Hvis ikke mentee sætter tid og energi af til det, er mentormøderne uden virkning.

Mentors stil.

Hvis mentor har ambitioner på mentees vegne om, at mentee skal være en kopi af mentor, bliver relationen skævvredet, og mentorordning kan komme til at minde om et opdragelsesprojekt mere end om et udviklingsprojekt.

En god erkendelse er, at mentor kun har en vis mængde taletid til rådighed i samtalen og væsentligt mindre end mentee. Hvis mentor ikke formår at lytte til mentee, vil mentee hurtigt opgive.

Brud på fortrolighed

Hvordan kan mentor og mentee garantere hinanden, at intet af det, der bliver talt om, kommer andre for øre? Hvor går grænsen for, hvem der må kende til samtalerens indhold? Hvad er forskellen på hemmelighed og fortrolighed? Det er vigtigt at tale om fortrolighed, for der kan være flere forskellige opfattelser af, hvad fortrolighed er. Især kan det være gavnligt at finde eksempler på, hvor fortroligheden har været under pres, eller hvor fortroligheden er blevet brudt.

Manglende feedback til hinanden

Mentor og mentee må sørge for at tale med hinanden om den relation, de har. Selvom relationen har været i gang et stykke tid, kan begge parter tage forventningsafklaringen op til drøftelse. Mentee har et stort ansvar for at give feedback til mentor om, hvad der virker, og hvad der ikke virker. Risikoen for at mentorrelationen låses fast i et bestemt mønster kan minimeres ved at tale om tingene eller evt. bryde mønsteret ved at mødes et utraditionelt sted eller ved at aftale på forhånd, at næste gang skal det handle om feedback.

Mentor og mentees chef

Mentor har ikke ansvar for mentees handlinger, udvikling eller job og kan ikke blande sig i beslutninger, som mentees chef har truffet. Hvis mentee har et problem med sin chef, kan mentor og mentee tale om, hvordan mentee kan handle, men de kan ikke lave en alliance imod mentees chef. Det er naturligvis også overflødigt at sige, at der ingen forbindelse må være mellem mentor og mentees chef. Der skal være vandtætte skotter.

Respekt om møderne

Det er en stor støtte for mentorordningen, hvis mentormøderne kan stå i deltagernes mødekalendere, så alle kan se, at møderne finder sted. Det er vanskeligere at respektere et møde, der finder sted i hemmelighed.

Mentor og mentee mødes for sjældent

Både mentor og mentee skal sætte tid af til at mødes med hinanden, også selvom hverdagen er temmelig travl. Der må ikke gå for lang tid mellem møderne, men heller ikke for kort tid. Mindre end 4 uger mellem møderne er for kort interval – der når ikke at ske nok i mentees arbejdsliv. Hvis der går mere end 12 uger mellem møderne, taber man momentum.

“Jeg har fået endnu større indsigt i mit eget lederskab – hvad der driver mig og hvad der er det væsentlige for mig i mit lederskab.”

Mentor

KICK-OFF MØDET

Kick-off mødet finder sted umiddelbart efter matchningen, og der er som regel store forventninger til dagen, da det første møde mellem mentee og mentor finder sted her.

På kick-off mødet udleveres mentorkontrakten, som er et arbejdsblad mellem mentor og mentee, hvor kursen sættes mht. målsætning og vilkår for det fremtidige samarbejde. Begge parter kan vende tilbage til kontrakten for at sikre, at kursen fortsat er gunstig.

Deltagerne får også hver en logbog, hvis funktion er at støtte mentor og mentee i deres hukommelse og refleksioner. Logbogen kan bruges til at dokumentere, hvad der er på færde, til at holde fast på refleksioner, tanker, ideer og følelser samt til at fungere som reminder for vigtige beslutninger. De hvide sider kræver opmærksomhed og langsomhed for at blive fyldt med refleksioner over de emner, som har været på banen i mentorsamtalerne. Mentee kan bruge logbogen til at skrive et resume af mødet og sende det til sin mentor.

Kick-off mødet afsluttes med, at mentor og mentee har deres første møde, hvor de ser hinanden an, og hvor de tager fat på at skrive kontrakten og får de næste møder lagt i kalenderen.

MENTORÅRETS GANG.

Hvis mentorrelationen ikke er skabt kort tid efter kick-off mødet, er vores erfaring, at det er meget svært at komme i gang. Derfor kontaktes alle mentees efter 2 måneder for at høre, om de er kommet godt i gang.

Efter ca. 6 måneder og igen efter 12 måneder sender konsulenterne en mail til alle deltagere, hvor de bedes besvare nogle få spørgsmål. Besvarelserne samles til et resume, der sendes ud til alle deltagerne samt til styregruppen.

Inden de 12 måneder er gået, får deltagerne en påmindelse om, at relationen skal til at ophøre. Desuden sendes nogle spørgsmål, som er

gode at afslutte relationen med. Afslutningen er en udfordring for de fleste par, og nogle par ønsker at fortsætte. Det kan også lade sig gøre, men der bør ske en formel afslutning i MentorNetværkets regi. Herefter kan man fortsætte i eget tempo og egne regler.

”Møderne forløber fint og er meget uformelle og afslappede. Samtidig giver de mig anledning til mange vigtige refleksioner omkring mit eget lederskab og konteksten for det.”

Mentee

HVAD SIGER TOVHOLDERNE?

Dorte Bjerregaard, der er HR-konsulent i Gladsaxe Kommune har været tovholder for kommunens mentees og mentorer. Hun skriver om at være tovholder.

Gladsaxe Kommune har været med i denne mentorordning alle ti år. Selv er det nu femte sæson, jeg indtager rollen som tovholder. Det er rart at opleve, at der i organisationen efterhånden er en opmærksomhed omkring muligheden for at få en mentor fra en anden organisation. Det mærker vi for eksempel, når en leder henvender sig for at komme på listen til den næste runde.

Jeg står for at markedsføre ordningen her i Gladsaxe Kommune, og det er fornøjelse at opleve at mange mentorer gerne stiller sig til rådighed flere gange i træk, simpelthen fordi deres udbytte er stort og de synes det er sjovt. Jeg har på et tidspunkt været nødt til at meddele nogen at de kom lidt "bag i køen", fordi det var nye mentorers tur. Da jeg på et tidspunkt spurgte en leder i ældresektoren om hvordan det havde været at være mentor og om hun ville tage en sæson til, svarede hun: "Jeg vil med fornøjelse gøre det igen – og det var så også svar på dit første spørgsmål".

Det er meget positivt, at ordningen byder på et overskud af mentorer, for det øger sandsynligheden for at lave et godt match.

HVAD SIGER MENTORERNE?

Bolette Rørdam har været leder af Byrådssekretariatet i Gladsaxe Kommune fra 2006 til 2013, hvor hun overgik til at være konsulent i kommunens Social- og Sundhedsforvaltning. Hun var i 2013, da dette interview fandt sted, netop i gang med sit sidste mentorforløb.

Hvor mange gange har du været mentor?

Jeg har været mentor fire gange i denne ordning, og da ordningen startede, var jeg lige blevet leder for Byrådssekretariatet, og deltog som mentee.

Hvad har været dit udbytte af at være mentor?

Det er utroligt interessant at høre om andre organisationer. Uanset om det er kommuner eller ej. At høre om deres struktur, organisation, og hvordan de gebærder sig med at oplære ledere og så videre. Jeg har også haft stort udbytte af at høre om hvordan man betjener de folkevalgte og ledelserne og af at tale om hvordan mentee kan påvirke sin egen ledelse. Det har været spændende at høre om områder, som jeg ikke kender meget til, fx skole og daginstitution.

Det mest positive for mig har været, at få lov at være refleksionsrum for nye og kommende ledere. De får lov at tænke tanker og egen rolle og organisation og om egne personaleproblemer. Og det med at tænke højt er jo noget, som alle ledere efterlyser – ikke kun nye ledere.

Den tid vi sætter af er mentee's. Det var en af de ting, jeg lærte af de to konsulenter, som kører ordningen: at jeg skal være til rådighed og være til stede, og ikke give for mange gode råd. Og det har været utroligt sjovt, for jeg er jo normalt én der knevrer hele tiden. Jeg har lært at lytte på en åbnende og spørgende måde, som jeg også har kunnet bruge i min egen lederrolle.

Det lyder som om, det mest er mentee, der får reflekteret?

Nej, for jeg reflekterer jo samtidigt over min egen praksis og mine egne udfordringer. Og jeg bliver høj, når jeg kan mærke, at jeg gør gavn og får folk til at flytte sig. Det kan man tit ikke i den daglige trummerum, hverken som leder eller medarbejder. Her kan jeg se, at mentee rent faktisk får ideer til at gå hjem og håndtere nogle vanskelige situationer.

Det er vigtigt at være ordentligt mentalt til stede og være til rådighed, og det har været en god øvelse for mig. Ofte er vi i hverdagen i handlingens domæne, hvor det handler om at skabe hurtigt overblik, beslutte og så handle. Derfor er det befriende at være i det refleksionsrum, og den oplevelse tror jeg, jeg deler med mange lederkolleger.

Det er for sjældent, at man får mulighed for at tænke højt, i en hverdag, hvor man hele tiden skal producere.

HVAD SIGER MENTEES?

Charlotte Busch, leder af HR Udvikling i TopDanmark skriver:

Jeg havde været leder i et ½ år, da jeg fik en mentor gennem Mentor-netværket. Jeg var glad for interviewet med konsulenterne, som jeg følte forstod mine behov og matchede mig med en mentor. Og det er et godt match!

Først og fremmest har vores møder for mig været som at komme hjem fra alle strabadserne og få et knus. Ikke fordi vi har givet hinanden et knus, men fordi at det har været en anerkendende og støttende atmosfære. Og jeg er også blevet udfordret på nogle grundlæggende spørgsmål, som jeg nok stadig pusler med.

Det er godt at blive stillet spørgsmål. Jeg er en af dem, der kan gruble længe over et spørgsmål, som jeg er blevet stillet. Og min mentor er god til at stille lige præcis de spørgsmål, der får mig til at gruble. Og så siger hun hvad hun tænker – sådan lige ud og direkte. Og hendes erfaringer fra en lang karriere som leder er med til at perspektivere mine problemstillinger på en fin måde. Det handler jo om at se, at de samme typer af problemstillinger er alle vegne, og at man skal vælge sine kampe.

Det er stort og småt i mellem hinanden, når jeg taler med min mentor. Nogen gange har jeg stået overfor at træffe en beslutning, andre gange har jeg en medarbejder, som jeg gerne vil vende. Det er også det helt store organisatoriske system, der vendes og så taler vi også om hvem vi er som mennesker, fordi det i bund og grund er afgørende for vores præferencer og valg.

Det er rart og berigende at komme hen til en helt fremmed, som ser både mig og min organisation ude fra. Det har betydet meget for mig

at have en mentor. I sær de gange, hvor jeg har stået i noget, som jeg har været usikker på. Så har det været godt at tænke på, at jeg snart skal hen til min mentor, for så får jeg sikkert lidt orden i mine tanker og sikkert også nye vinkler, som jeg ikke selv har tænkt på.

HVAD SIGER ÉN, DER FØRST VAR MENTEE OG NU MENTOR?

Per Gad Hansen, der nu er administrativ leder i Københavns Erhvervsakademi (KEA) var for en del år siden mentee i DR's mentorordning, men har siden 2013 været mentor i MN.

Hvad er egentlig forskellen mellem at være mentée og mentor? På mange måder er det naturligvis to sider af samme sag, og i den forstand oplever jeg at der er flere ligheder end forskelle.

Ligheder:

I begge tilfælde melder man ind i et forpligtende partnerskab, hvor man sammen skaber et tillidsfuldt rum med højt til loftet og muligheder for at vende og dreje problemstillinger frit – uden risiko for at komme i klemme, blive til grin eller andet. Det er også et krævende rum at være i, for at det kræver stor lydhørhed og koncentration at være nærværende – og nærvær er absolut nødvendigt, for at møderne kan blive til fælles udbytte. Det er også et rum, der kun eksisterer så længe det er meningsfuldt og værdifuldt for deltagerne. Relationen lever jo ikke hverken af indbyrdes magtforhold, betaling eller forpligtelser. Kun velvilje, dvs. at det giver mening for mentee og mentor at være i.

Forskelle:

Som mentee oplevede jeg – udover en vis indledende ærbødighed over at få så meget taletid og opmærksomhed – en lille undren over min mentor. Hvad fik mentor ud af det her? Hvorfor gad hun – en travl dame - bruge tid på mig? Desuden kunne jeg ikke lade være med at tænke over hvad der mon var 'rigtigt' at sige eller mene. Efterhånden opdagede jeg naturligvis at det slet ikke var noget med rigtigt eller forkert - snarere noget med at udforske ønsker og muligheder, og

blive klogere på de udfordringer jeg havde med: simpelthen at udvikle mig.

Så mens jeg som mentee oplevede at få tankerne ud af hovedet - og formuleret på en måde så de var til at betragte og analysere - oplever jeg som mentor, at det i mindre grad handler om mine egne tegner. Ikke at jeg ikke skal 'vise mit ansigt' og give min mening til kende, men for ikke at stjæle fokus fra mentee, er det godt at være sparsom med egne indfald og associationer.

Hvad angår eget udbytte af relationen er det først og fremmest en fremragende anledning til at reflektere over egne erfaringer med og idéer om ledelse. Mødet med et andet menneske i samtalen om ledelse er et spejl. Men naturligvis er der en tendens til, at man som mentee skuer mest frem efter at have kigget sig i spejlet, mens man som mentor skuer både frem og tilbage. Og måske også 'til siden', i det omfang man selv har ansvar for ledere i sit daglige arbejde.

“Jeg har været meget glad for at deltage. Introdagen fungerede super godt og var et fint værktøj til at sætte rammen. I bad os om at tænke på en person der havde betydet noget og finde et billede der kunne beskrive vedkommende. Jeg tænkte på en tidligere chef, som jeg arbejdede godt sammen med og som gav mig nogle gode udviklingsmuligheder. Jeg nu har genoptaget kontakten til vedkommende og har inddraget hende som samarbejdspartner i mit nuværende arbejde. Det har fået mig til at tænke meget på de personer jeg samarbejder med, både at give de samme muligheder videre til mine egne medarbejdere og også at danne gode partnerskaber med nuværende kolleger og anerkende samarbejdet løbende”

Mentee

