

# Mentoring eller coaching? Udnyt styrken i begge roller

Af Henrik Schrøder og Bent Warming-Rasmussen

## Abstract

*Coaching og mentoring er to roller, som har hver sin særegne tilgang til at hjælpe mennesker med at realisere sig og nå sine mål. Rollerne adskiller sig overordnet set ved graden af uligheden i relationen, fokus under forløbet, varigheden af relationen og temaet. Begge roller indeholder særegne styrker og der er en del litteratur om rollerne, som holder fast ved, at de holdes adskilte. Budskabet i denne artikel er dog, at der i klinisk praksis i mange tilfælde kan opnås fordele ved at kombinere rollerne. Artiklen er baseret på både litteratur om rollerne og vore kliniske erfaringer. Yderligere perspektiveres til væsentlige etiske aspekter for hjælpearbejdet som coach og mentor.*

## Indledning

Det moderne samfund er karakteriseret ved store krav til det enkelte menneske. Der er stigende grad af kompleksitet, forandringer, nye krav og konkurrence (Dahlsgaard, 2006; Wittrock og Poulsen 2012). Samtidig er ønsket om selvledelse udbredt (Groth og Rosbjerg, 2006), og kombineret med ønsket om at stige i graderne eller blot at komme mere ”på banen” med sig selv (Prehn og Gørtz, 2006:25). Det enkelte menneske udfordres især heraf i omstillingsprocesser (i arbejdslivet såvel som privatlivet), hvori man definerer, præciserer og tackler ambitiøse mål. Udfordringen kan i visse tilfælde være så stor, at det er hensigtsmæssigt at søge støtte hertil hos en professionel hjælper. Men hvilken type professionel hjælper skal man henvende sig til? Markedet for professionelle hjælpere er bredt, og indeholder titler som: konsulent, rådgiver, mentor, coach, psykoterapeut og psykolog (Gjerde: 2007). Nærværende artikel kan ikke besvare hele dette spørgsmål, men afgrænser sig til at redegøre for og sondre mellem mentoring og coaching. Ligeledes diskuteres om disse roller altid behøver at holdes skarpt adskilte, eller om det i visse tilfælde kan være hensigtsmæssigt at forene rollerne.

## Redegørelse for mentoring og coaching

Både mentor og coach kan betegnes som professionelle hjælpere, som kan hjælpe mennesker i (omstillings)processen frem mod nye mål.

**Mentoring** er et gammelt begreb, som oprindeligt er kendt fra Odysseen (græsk mytologi), hvor Mentor var en ven og rådgiver for helten Odysseus. Da Odysseus begav sig af sted til den Trojanske krig, efterlod han sin søn Telemakos i Mentors varetægt. Mentor skulle oplære Telemakos til at blive en klog og vidende leder af bystaten (Pask & Joy, 2007:7). Sondringerne i nedenstående Skema 1. signalerer i overensstemmelse hermed, at mentor er erfarings- og videnskabsmæssigt overlegen i forhold til mentee, som bliver bibragt viden gennem relationen.

**Coaching** stammer fra sportsverdenen og har herfra udviklet sig til at blive anvendt både i erhvervslivet og i privatlivet (Gjerde, 2007). Coaching kan overordnet opdeles i henholdsvis: lifecoaching og businesscoaching, hvor lifecoaching handler om ”at få balance i livet, få afklaret et personligt dilemma eller ønsker om øget selvfølelse, større indre styrke og bedre kommunikation” (Gørtz og Prehn, 2008: 24). Businesscoaching handler om, at en leder anbefaler coachee at starte et coachingforløb ”ud fra et ønske om, at medarbejderen øger sine salgstal, bliver bedre til at indgå i et team eller bliver mere samarbejdsvillig.” (Gørtz og Prehn, 2008: 24).

## Mentoring og coaching – forskelle og ligheder

Mentoring og coaching henvender sig primært til psykisk raske og ”hele” mennesker (Gjerde, 2007: 53), da hverken mentor eller coach (normalt) er tilstrækkeligt uddannede til at behandle psykiske lidelser, som f.eks.: depression, angstanfald, afhængighed (alkohol og narkotika), selvmordstanker, offermønstre, selvdestruktiv opførsel/tankegang eller vedvarende vrede/aggression<sup>1</sup>. Personer som opsøger mentor eller coach kaldes derfor ikke ”patienter”, men derimod henholdsvis mentee og coachee (Hawkins & Smith, 2006). På dansk anvendes tillige ordet ”udøver” (Gjerde, 2006:17), ”klient” (Gørtz og Prehn, 2006:24), eller blot ”fokusperson”.

Mentoring og coaching afgrænses i denne artikel endvidere til at foregå under fire øjne i ”en til en relation”. I tilfælde, hvor teknikkerne herfor anvendes i grupper, kalder vi det for facilitering<sup>2</sup> (Ravn 2011).

I det følgende vil vi forsøge at sondre mellem mentoring og coaching. For at forenkle dette har vi udarbejdet følgende skema:

**Skema 1.: Forskelle mellem Mentoring og Coaching**

<b>Mentoring</b>	<b>Coaching</b>
En mere langsigtet relation med en bred tilgang til mentee	En mere kortsigtet relation, som er fokuseret på et specielt tema eller område
Fokus er på karriere og personlig udvikling	Fokus er på et arbejdstema eller problemløsning
Møderne kan være mere uformelle og foregå når mentee føler der er behov herfor	Møderne er mere strukturerede og skemalagte
Mentor er oftere ældre og mere erfaren end mentee; Der er ofte tale om en person, som kan videregive viden, erfaringer og åbne døre til netværk og muligheder	Coachens alder er ikke afgørende; Coachen behøver ikke at have viden og egen erfaring på coachee's arbejdsfelt (medmindre der er tale om en specialcoach)
Mentor overfører viden til mentee	Coachen gør coachee bevidst om sin viden
Dagsorden sættes af mentee. Mentor deltager med støtte og vejledning for at forberede mentee til sin fremtidige rolle	Dagsordenen sættes i fællesskab mellem coachee og coach. Møderne er fokuseret på at nå specifikke mål på kort sigt
Mentoring handler overvejende om at udvikle mentees personlige udvikling	Coaching handler overvejende om et specifikt arbejds- og udviklingstema hos coachee
Samtaleemner er typisk <ul style="list-style-type: none"><li>• Aspekter af faglig udvikling</li><li>• Aspekter af personlig udvikling</li><li>• Forstå skrevne og uskrevne regler (kulturen)</li><li>• Prioritere arbejdstid vs. privattid</li><li>• Udvikle forskellige typer af personlige færdigheder</li><li>• Løsning af forskellige typer af konkrete opgaver</li></ul> Overvejende aspekter, som handler om faglig/ personlig udvikling	Samtaleemner er typisk <ul style="list-style-type: none"><li>• Forbedring af performance</li><li>• Håndtering af underperformance</li><li>• Øge produktivitet</li><li>• Karriereplanlægning</li><li>• Skabe vækstorientering</li><li>• Motivation af medarbejdere</li></ul> Overvejende aspekter, som handler om forbedring af præstation

Kilde: Egen tilvirkning på baggrund af: (Hawkins and Smith, 2006:23), Hawkins & Smith (2006:39), Gjerde (2007:67), (Poulsen og Wittrock, 2011:275) samt (Poulsen og Wittrock, 2012:415)

<sup>1</sup> Hvis mentor eller coach opdager sådanne tegn, bør han/hun anbefale klienten at opsøge lægehjælp og ikke begynde at behandle selv (Gjerde, 2007:53). Undtaget herfra er naturligvis mentorer og coaches, som tillige er uddannede læge, psykolog samt visse højtuddannede psykoterapeuter

<sup>2</sup> Dette kaldes også teamcoaching, se Hawkins and Smith (2006:66-77). Også indenfor mentoring findes der bud på gruppementoring, se Poulsen og Wittrock (2012:420)

Af skemaet fremgår, at mentoring og coaching især adskiller sig fra hinanden på fire overordnede punkter: 1) *graden af uligheden* i relationen, 2) *bredden* af fokus i forløbet, 3) *varigheden* af relationen samt 4) *temaet*: udvikling eller præstation. Således karakteriseres mentor-mentee forholdet jfr. skemaet ved, at mentor er mentee overlegen med hensyn til viden og erfaring, fokus er bredt, forløbet er længerevarende/ad hoc og at temaet vedrører aspekter af faglig/personlig udvikling. Omvendt kan coach-coachee forholdet karakteriseres ved at coachen ikke nødvendigvis erfaringsmæssigt er den overlegne (måske ligefrem underlegen på coachees uddannelsesområde). Fokus er mere specifikt, coachingforløbet er kort, afgrænset og skemalagt, og temaet er performanceforbedring.

## Integration af mentoring og coaching

Som kontrast til ovennævnte forsøg på at sondre mellem rollerne mentor og coach, kan der argumenteres for at integrere disse roller. Ideen hermed er, at rollerne komplementerer hinanden, da det er vanskeligt at skille personlig udvikling fra performance-forbedringer. Afgørende herfor er især den problemstilling, som mentee/coachee kommer med og ikke en rigid rolleopdeling. Forfattere som argumenterer herfor siger følgende:

- *“Mentor som coach handler om at bruge coachende teknikker og stille spørgsmål, som giver mentee nye indsigter, i stedet for bare at give mentee gode råd og løsninger. Spørgsmål, som giver anledning til eftertanke, spørgsmål, som vender problemstillinger på hovedet, spørgsmål, som hjælper mentee til at se sagen fra andre sider, og spørgsmål, som rusker op i mentees fordomme”* (Poulsen og Wittrock (2012)).
- *“A mentor is a person who helps another to think things through .... A coach is a person who helps me to think through how to get from where I am to where I need or want to be .... the mentor-coach helps and encourages that process.”* (Pask & Joy (2007:9-11)).

Mentorrollen, som den, hvor mentor videregiver erfaring og lærdom, blødes endvidere op ved at mentor selv lærer i relationen, bl.a. af den grund, at når man mundtligt udtrykker noget med ord, forstår man det bedre selv. Mange undervisere kender til dette fænomen, idet de forstår et stof bedre når de har undervist i det. Mentorrollen bliver hermed en ”lærende alliance, der åbner for talentet” (Clutterbuck 1998: 119). Ligeledes blødes coachrollen op med coachens alder og erfaring. Opnået visdom gør uvilkårligt en coach mere mentoragtig i coachee’s øjne.

I både coaching og mentoring sessionerne spejler deltagerne sig i hinanden (Hart og Hvilshøj, 2013:459), hvorved der tillige gennem den nonverbale kommunikation åbnes for læring for begge. Poulsen og Wittrock spår således følgende: *“I de kommende år vil vi se en øget trend i talentudvikling, hvor man integrerer coaching og mentoring. Nogle virksomheder opfatter allerede både coaching og mentoring som væsentlige færdigheder for effektiv ledelse”*. (2012:419)

Redegørelsen for henholdsvis mentoring og coaching illustrerer, at disse roller primært adskiller sig ved *graden af uligheden* i relationen, *bredden* af fokus for forløbet, *varigheden* af relationen og *temaet*. Da rollerne imidlertid komplementerer hinanden, ses der inden for litteraturen forfatterskaber, som forsøger at integrere disse roller. Eksempler herpå er: 1) ”mentoring som lærende alliancer”, hvor der lægges mindre vægt på mentors overlegenhed mht. erfarings- og vidensniveau og 2) ”lifecoaching”, hvor der lægges mindre vægt på coachingens snævre fokus og

korte varighed. Teoretisk set er der derfor mulighed for at integrere rollerne. Udviklingen vil i givet fald være i takt med ideen bag den positive psykologi, som har udbredt sig siden 1990'erne. Positiv psykologi fokuserer på dét, som får mennesket til at trives, og integrerer elementer fra de forskellige teorier i stedet for at holde dem skarpt adskilte (Metner & Storgaard, 2008:9).

Begge forfattere har en langvarig praktisk erfaring med at disse roller griber ind i hinanden i dynamiske sessions, og at det tillige kan være særdeles hensigtsmæssigt. Dette vil vi redegøre for i det følgende.

## **Egne erfaringer med coaching og mentoring**

Som anført i indledningen praktiserer vi hver især som coaches og mentorer. I praksis oplever vi jævnligt, at mentee beder om coaching, og at coachee har brug for mentoring. Vi kan derfor tilslutte os de forfattere, som argumenterer for en opblødning af de skarpe skel, som andre forfattere opstiller. Dette vil vi forsøge at illustrere med eksempler fra egen praksis. Vi vil dog samtidig pointere, at det er nødvendigt at kende forskellene, så integrationen af rollerne ikke sker ureflekteret. Det er ifølge vores opfattelse afgørende for seancerne, hvad henholdsvis mentee/coachee har brug for i relationen, hvilket igen er afgørende for indgåelsen af en præcis kontrakt med mentee/coachee.

### **Henrik Schrøders erfaringer**

Som uddannelseskonsulent hos FRR, stod Henrik bl.a. for coaching af kandidater til Kvalifikations-eksamen, der var den afsluttende eksamen for registrerede revisorer. Der blev arbejdet med planlægning af kandidaternes eksamensforberedelse, herunder hvordan de kunne finde tid til dette samtidig med, at de havde arbejde og privatliv, der skulle passes. Et andet element i coachingen var mentaltræning i forbindelse med selve eksamenen; såvel skriftlig som mundtlig eksamen – herunder hvad kandidaterne kunne gøre for at mindske evt. nervøsitet inden eksamen. Her blev anvendt mentoring, hvor Henrik kunne viderebringe dén gode erfaring, at flere kandidater i forbindelse med skriftlig eksamen, havde haft et godt udbytte af indledningsvis at bruge 15-30 min. af de i alt 8 timer til at gennemlæse opgaven og at strukturere, hvordan de ville løse de enkelte delopgaver. Til mundtlig eksamen var det et spørgsmål om at sætte sig mentalt op til at skulle sidde over for eksaminator og censor. Appreciative Inquiry var en velegnet strategi til at overføre gode erfaringer til andre<sup>3</sup>. Der blev sammenlignet med andre situationer/eksaminer, hvor kandidaten havde opnået et godt resultat. Henrik supplerede ligeledes coachingen med egen erfaring, når kandidaterne efterspurgte dette – og kom således igen over i mentorens rolle.

I Henriks arbejde som mentor hos DJØF, hvor han primært arbejder med karriererådgivning og -planlægning for yngre økonomer, herunder hvilke fordele og ulemper der kan være i forbindelse med de enkelte karrierevalg, er det i sagens natur oftest mentoring, der anvendes. Det er f.eks. tilfældet, når Henrik drager sammenligninger til egne erfaringer gennem en lang karriere inden for flere arbejdsområder, både som menig medarbejder, specialist og chef. Coaching kommer også i anvendelse, når Henrik spørger sin mentee om, hvilken karrierevej han/hun foretrækker. Det er også coaching, når mentee bliver bedt om at forsøge at leve sig ind i det ønskede job, for at mærke efter om det føles som det rigtige valg af job.

---

<sup>3</sup> Appreciative Inquiry fokuserer på dét, der lykkes i en organisation/hos den enkelte medarbejder, fremfor at fokusere på dét, der volder problemer: Se f.eks. Hornstrup og Loehr-Petersen: Appreciative Inquiry – en konstruktiv metode til positive forandringer (2007)

Som mentor har Henrik god erfaring med at benytte et af de værktøjer, han stiftede bekendtskab med under sin coach-uddannelse, nemlig en ”Goal grid”, eller på dansk ”Målramme”. Værktøjet bruges i de indledende faser til at få mentee til at overveje følgende:

1. Hvilke af mine nuværende ansvarsområder og arbejdsopgaver vil jeg gerne beholde i et nyt job?
2. Hvilke af mine nuværende ansvarsområder og arbejdsopgaver vil jeg gerne undvære i et nyt job?
3. Hvilke helt nye ansvarsområder og arbejdsopgaver vil jeg gerne have?
4. Hvilke ansvarsområder og arbejdsopgaver vil jeg helst helt undgå?

#### Skema 2.: Goal Grid/Målramme

	Hvad du vil have	Hvad du ikke vil have
<b>Hvad du har</b>	Hvad har du allerede, som du ønsker at beholde?	Hvad har du, som du ikke ønsker? Hvad ønsker du at fjerne?
<b>Hvad du ikke har</b>	Her skriver du dine mål. Hvad ønsker du at opnå?	Vejspærringer på din rejse. Hvad ønsker du at undgå?

Kilde: ICC uddannelse i regi af Dansk Coaching Institut v. Christian Dinesen samt International Coach Community v. Joseph O’Connor (2006) – se også Birgitte Jepsen: Coaching i praksis (2009: 198)

Mentee får typisk opgaven, som en hjemmeopgave mellem første og andet møde. På den måde får mentee god tid til at overveje de fire spørgsmål og notere alle tænkbare ansvarsområder og arbejdsopgaver. Det er et godt og konkret udgangspunkt for den videre dialog om karriereudvikling eller karriereskift. Henrik er således enig med Poulsen og Wittrock, som fremhæver, at mentor kan bruge coachende teknikker og stille spørgsmål, som giver mentee nye indsigter.

Henrik beder ofte sin mentee overveje, hvordan han/hun forestiller sig karrierevejen frem til ønskejobbet, herunder hvor mange måneder eller år mentee forventer, der vil gå, inden ønskejobbet er nået. Skal mentee have andre jobs undervejs; skal der tilføres nye kompetencer, og er der personlige emner, der har indflydelse (skal der eksempelvis være plads til at få børn i forløbet), mm? Mentee bliver bedt om at indleve sig i de enkelte ”faser” for at mærke efter, om det føles som det rette valg, og måske efterfølgende foretage justering af karrierevejen. Sluttelig beder Henrik mentee ”træde ind i” ønskejobbet igen for at mærke efter, om det fortsat føles som det rette valg.

Henrik har også erfaret, at han som coach kan komme ud for den situation, at fokuspersonen gentagne gange i forløbet beder om et godt råd. Her bliver Henrik nødt til på en gennemsigtig måde at foretage en timeout og tage mentor-kasketten på. Det er vigtigt at understrege, at det er coachens råd, som fokuspersonen selv må vurdere, om han/hun kan og vil bruge. Fokuspersonen vil, som hovedregel, føle et større ansvar for at udføre en ide eller andet, som vedkommende selv har fundet frem til, i stedet for at følge et råd, som coachen eller en anden person er kommet med.

Henrik har indført et nyt begreb, som han kalder for ”helhedscoaching” eller ”helhedsmentoring”. Begrebet er inspireret af work-life balance<sup>4</sup>, som er udvidet til work-life-school balance. Henriks erfaring er, at mange især yngre mennesker ofte glemmer, at tænke på familien, når der skal tænkes karriere. Har din fokuspersion/mentee eksempelvis husket at tjekke med partneren, om det er i orden at gå fra en 37-timers arbejdsuge til en arbejdsuge på 50-60 timer? Konsekvensen kan være, at partneren oftere må hente børn i institution og stå for mere af det praktiske arbejde i hjemmet. Hvis der samtidig med øget arbejdstid også er et studie, der skal passes, f.eks. et HD-studie, der typisk foregår om aftenen og i weekenden, bliver muligheden for at hjælpe til på hjemmefronten endnu mindre. Såfremt partneren også er interesseret i karriereudvikling, stiller det i høj grad krav til god koordinering på hjemmefronten, samt forståelse for hinandens behov. Igen er basis coachende spørgsmål, og mentoring kommer på banen i form af Henriks egne erfaringer, herunder erfaring fra andre coaching- og mentoringforløb.

### **Bent Warming-Rasmussens erfaringer**

Bent var i årene 2008-2010 coach/mentor på et projekt i Nykredit Silkeborgs privatafdeling (Jørgensen, 2009). I dette projekt foregik der ikke blot en integration mellem mentoring og coaching. Der blev tillige inddraget undervisning i tillid og intuition, og der blev anvendt teknikker fra både psykoterapi og massage (se de etiske aspekter herved under afsnittet om perspektivering).

Bankfilialen var presset på omsætningstallene, bl.a. som følge af finanskrisen og en nylig udskiftning af nogle erfarne medarbejdere med unge uprøvede talenter. Banken havde selv sat ind med salgstræning og egen faglig salgskoaching. Medarbejderne gav imidlertid udtryk for, at de savnede støtte til at integrere den nye faglighed, og følte sig pressede i dobbeltrollen som både rådgiver og sælger - og salgstallene var stadig ikke blevet bedre. Samtidig var trivselstallene blandt medarbejderne lave. Bent blev inviteret af bankdirektøren og tillidsrepræsentanten i forening med henblik på at løse op for situationen. Den overordnede kontrakt indeholdt følgende: 1) en kursusdag om tillid, intuition og stresshåndtering, 2) én personlig session med Bent pr. medarbejder og direktør, hvis de følte behov herfor - på op til 90 min., 3) kvartalsvise besøg inden for en toårig periode, hvor medarbejdere og direktør for egen regning kunne booke en session med Bent. Toårsperioden var nødvendig af to grunde: a) fordi coaching og navnlig mentoring tager tid (enkelte benyttede sig af 7 sessions), b) fordi effekten ikke skulle ende med at være en kortvarig Hawthorne-effekt (Buelens et al., 2006).

Kursusdagen fokuserede på håndteringen af tillid, intuition og stress både i kollegialt regi og i kunderelationen. Mindfulness og taktile teknikker (eks. gensidig skuldermassage) var centrale teknikker, som blev afprøvet. 14 dage efter kurset var der individuelle sessions mellem bankfolkene og Bent – disse var omfattet af tavshedspligt også i forhold til ledelsen. Samtalernes emne og karakter blev aftalt individuelt og kunne være coaching, mentoring, fysiurgisk massage, eller en kombination. Samtlige medarbejdere deltog i kurset, og ca. 80 % valgte at booke en indledende session med Bent. Møderne foregik på bankens adresse i et afsondret mødelokale. Emnerne var brede: problemer med partneren derhjemme, udfordringer med pubertetsbørn, ønsker om personlig udvikling bl.a. ved eksterne kurser, udtalte konflikter med kollega; følelse af utilstrækkelighed; trøstespisning, m.m.. Flere emner var ledsaget af kropslige problemer som uro, mavepine, hovedpine, søvnbesvær, nakke-, skulder- og lændesmerter, m.v., som ofte er psykosomatiske. Hvis

---

<sup>4</sup> Se f.eks. Work-Life Balance 2.0 – resultater, arbejdsglæde, motivation og engagement, Rosdahl Lund og Reich (2013)

man er tynget af et problem (som tillige afføder smerter i kroppen), dukker det op i tankerne mange gange i løbet af en arbejdsdag og forstyrrer koncentrationen og effektiviteten.

I forhold til teori afsnittet ses, at der både var tale om emner, som falder ind under både coaching og mentoring. Som følge heraf blev der anvendt forskellige teknikker fra disse felter som GROW<sup>5</sup> (Whitmore, 1996), SMART<sup>6</sup> (Berg 2000), aktiv lytning, åbne spørgsmål samt cirkulære spørgsmål (Gjerde 2009). Hertil kommer peak-interviewet, som har til formål at afdække ressourcer fra en succesoplevelse, og derefter relatere disse til aktuelle udfordringer. Peakinterviewet er inspireret af positiv psykologi (Warming-Rasmussen et al., 2010).

Mentoring opstod i situationer, hvor fokuspersonen ønskede at trække på Bents erfaring fra liberale erhverv, forskningen i tillid og intuition, som terapeut eller massør. I mange tilfælde spurgte de direkte om råd. Endelig skal nævnes kombinationen af samtale og massage, som ca. 50 % af medarbejderne valgte at benytte sig af. Massage er stressdæmpende, lindrer kropslige spændinger og er smertelindrende<sup>7</sup>. Samtidig frigøres oxytocin, som populært kaldes et tillidshormon, og som medvirker til at coachee/mentee åbner sig mere og hurtigere.

Et kvartal efter de personlige møder foretoges målinger af både omsætning og trivselstal. Målingerne viste at omsætningen var steget med knap 40 %, og det til trods for, at det var midt i finanskrisen. Filialen Silkeborg privat var dermed rykket op i den bedste tredjedel af samtlige Nykreditafdelinger fra at have ligget i den nederste tredjedel. Trivselstallene var markant forbedrede på næsten samtlige trivselsindikatorer, således at det gennemsnitlige trivselstal for filialen var højere end nogensinde i de ni år bankdirektøren havde haft ledelsesansvaret i den pågældende filial (Swartz, 2009). Kombinationen mellem coaching/mentoring og massage var drevet af den enkelte bankmedarbejder og direktørens aktuelle behov ud fra devisen: "Hvis vi evner at få indre balance, så åbner vi også mulighed for at yde mere og af bedre kvalitet, fordi vidensarbejdere ikke bare sælger tekniske produkter, men tillige tillid" (Swartz, 2009).

Gennem de efterfølgende kvartaler i forsøgsperioden faldt behovet for samtaler med Bent (målt ved færre bookninger), men resultaterne på både omsætning og trivsel holdt. Der var således tale om hjælp til selvhjælp og ikke fastholdelse i afhængighedsforhold. Bankdirektøren udtalte således:

*"Bent Warming-Rasmussen har klart været katalysator for en god udvikling, men vi skal huske, at det er medarbejderne der har flyttet sig, og de har gjort forskellen. Vi er stolte over de resultater vi har nået, og de ser ud til at holde"* (Swartz, 2009).

## Konklusion

Artiklens første del beskrev coaching og mentoring som to forskellige roller til at hjælpe mennesker med at realisere sig og nå deres mål. Rollerne adskiller sig overordnet set ved graden af uligheden i relationen; fokus under forløbet; varigheden af relationen, og temaet. Begge roller indeholder særegne styrker, og der findes en del litteratur om rollerne, som holder fast ved, at rollerne holdes adskilte. Artiklens anden del indeholder cases, som illustrerer, at rollerne med fordel har kunnet kombineres. Det afgørende herfor er fokuspersonens behov. Hvis behovene for enten personlig udvikling eller performanceløft indeholder aspekter af hinanden, er det således hensigtsmæssigt at

---

<sup>5</sup> GROW står for Gal, Reality, Options and When, Who, Will

<sup>6</sup> Mål skal være: Specifikke, Motiverende, Ambitiøse, Relevante og Tidsbegrænsede

<sup>7</sup> Se artikel herom under: <http://massageterapien.dk/index.php?id=6>

kunne kombinere coaching og mentoring. Kombinationen kræver naturligvis faglig etik; herunder at kombinationen klargøres i kontrakten med fokuspersionen med henblik på at kunne tilbyde et bedre støtteamarbejde, jævnfør perspektiveringsafsnittet.

## Perspektivering

Coach og mentor er ikke beskyttede titler, hvilket betyder, at man ikke kan være sikker på, at personer, som anvender disse titler, har den nødvendige og tilstrækkelige kompetence og etik. For at give en større tryghed for mennesker, som søger professionel støtte til at realisere sig eller at nå sine mål, kunne man i fremtiden beskytte titlerne ved at stille krav om, at disse skal certificeres af organisationer som EMCC (European Mentoring and Coaching Council), ICC (International Coaching Community), ICF (International Coach Federation) og INLPTA (International NLP Trainers Association). Arbejdet inden for disse organisationer bør ikke kun fremme den faglige kompetence, men tillige støtte den faglige etik. Med hensyn til det sidste har vi nogle praktiske erfaringer, der kan anvendes som faglig etik for mentorer og coaches:

- a) Som coach eller mentor bør man være meget opmærksom på, hvilke udfordringer og problemer, man har kompetencer til at arbejde med. Hvis man konstaterer, at mentee/coachee har dybereliggende psykiske problemer, bør man anbefale, at vedkommende kontakter en læge, en psykolog eller en psykoterapeut. Det kan i sådanne tilfælde være hensigtsmæssigt at hjælpe fokuspersionen hermed. Henrik var på et tidspunkt ude for en fokuspersion, der havde været udsat for alvorlig mobning fra en chef. Henrik kunne mærke, at dette var forankret meget dybt i vedkommende. Han anbefalede derfor sin fokuspersion at kontakte en psykolog, hvilket vedkommende var meget tilfreds med.
- b) Coach/mentor bør altid indledningsvist undersøge, om fokuspersionen er mentalt klar til mentoring/coaching. Er vedkommende ikke klar, kan det blive en fiasko for både fokuspersionen og coach/mentor. Vi har begge haft fokuspersioner, hvor vi savnede engagement og vilje. Når vi har spurgt ind til det, viste det sig, at de af enten deres samlivspartner eller chef var blevet bedt om at opsøge en professionel. Nogle gange fordi disse mente, at dette kunne være interessant! I sådanne situationer bør man som coach/mentor nå til enighed med fokuspersionen om, at der ikke er basis for at fortsætte forløbet. En anden læring er, at samlivspartner/arbejdsgiver/chef skal være påpasselig med at henvise en partner/medarbejder til coach/mentor, såfremt partneren/medarbejderen ikke er motiveret for dette.
- c) For at kunne måle en effekt af coachingen/mentoringen bør der udarbejdes en kontrakt for forløbet. Dette kræver at fokuspersionen formulerer præcise mål. En god metode er anvendelse af SMARTØF-modellen fra NLP (Neuro Lingvistisk Programmering), hvor bogstaverne betyder, at målet skal være: Specifikt, Målbart, Attraktivt, Realistisk, Tidsbestemt, Økologisk (hvordan hænger dit mål sammen med dit liv i øvrigt) og Formuleret positivt i nutid (hermed menes ”jeg vil gerne fremover kunne...” og ikke ”jeg vil ikke længere blive ked af det når...”). Hvis fokuspersionen har svært ved dette bør coach/mentor effektivt hjælpe fokuspersionen hermed.
- d) Der kan være coaches/mentorer, som har én eller flere (højere) uddannelser, der med fordel kan inddrages i hjælpearbejdet (som i ovennævnte eksempel om Nykredit Silkeborg). Kompetencerne (psykoterapi, massage, forskningsresultater i tillid og intuition) kan øge både bredden og dybden. Afgørende er dog, at anvendelsen af inddragelsen aftales i kontrakten, og at evt. skift mellem ”kasketterne” gøres gennemsigtige for fokuspersionen, f.eks. gennem anvendelse af ”girafprog” eller Bodyknot-sprog (Jarlnæs, 2003).



Ovennævnte aspekter er ikke udtømmende, men alene et uddrag af vores erfaringer med anvendelse af mentoring og coaching.

## Litteratur og øvrige henvisninger

Berg, M. E., Coaching. "*Å hjælpe ledere og medarbejdere til å lykkes*". Oslo Universitetsforlaget

Bulens, M. Broeck, H., Vanderheyden, K. Reitner, R. & Kinicki, A. "*Organizational Behavior*" Third edition, McGraw-Hill, 2006

Clutterbuck, D. "*Learning alliances, tapping into talent*", London: Institute of Personnel and Development, 1998

Dalsgaard, T. (red), "*Stress – et vilkår i det moderne arbejdsliv?*" Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2006

Gjerde, S., "*Coaching – hvad, hvorfor, hvordan*", Forlaget Samfundslitteratur, 3. oplag 2007

Gørtz, K. og Prehn, A. "*Coaching i perspektiv*", 1. udgave 2. oplag, Hans Reitzels Forlag, 2008

Hart, S. og Hvilshøj, H. "*Ledelse mellem hjerne og hjerte*", Hans Teitzels Forlag, 2013

Hawkins, P. and Smith, N. "*Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy – Supervision and Development*", McGrawHill, Open University Press, 2006

Hornstrup, C. og Loehr-Petersen, J.: "*Appreciative Inquiry – en konstruktiv metode til positive forandringer*", Djøf forlag, 2007

Jarlæs, E. "*Kunsten at løse knuder op – Bodyknot-modellen som ledelses- og kommunikationsredskab*", Bodydynamic International Aps. 2003

Jepsen, B.: "*Coaching i praksis*", Academica, 2009

Jørgensen, C. "*Massage styrker bundlinjen I Nykredit*", Finans, 2009 nr. 5. se alternativt: <http://www.finansforbundet.dk/da/Aktuelt/magasinetfinans/Magasinetfinansnr52009/Sider/Massagestyrkerbundlinjeninykredit.aspx>

Metner, L. og Storgård, P., "*KRAP – Kognitiv, ressourcefokuseret og Anerkendende Pædagogik*", Dafolo, 2008

Pask, R. and Joy, B., "*Mentoring-coaching*", McGrawHill, Open University Press, 2007

Poulsen, K. og Wittrock, C. "*Mentor programmer i virksomheder og organisationer*", Jurist og Økonomforbundets Forlag, 2012

Rosdahl Lund, H. og Reich, K.: "*Work-Life Balance 2.0 – resultater, arbejdsglæde, motivation og engagement*", Gyldendal, 2013

Rosenberg, M. B., *"Nonviolent Communication: A Language of Life"*, 2003, Second Edition. Encinitas, CA: PuddleDancer Press

Swartz, M. *"Massage og coaching giver bedre salg"*, RevisorBladet, 2009, nr. 4.

Warming-Rasmussen, B. og L. og Raalskov, J. *"Peak- interviewet"*, Working Paper, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, 2010 nr. 2.

Whitmore J., *"Coaching for Performance – The New Edition of the Practical Guide"*. London: Nicholas Brealey, 1996

## Om forfatterne



**Henrik Schrøder** er chefkonsulent hos FSR – danske revisorer (Foreningen Statsautoriserede Revisorer). I perioden 2005-2011 var Henrik Schrøder uddannelseskonsulent hos FRR (Foreningen Registrerede Revisorer FRR). Og fra 1984-2005 var Henrik Schrøder ansat hos Topdanmark, hvor han havde flere jobfunktioner som hhv. specialist og leder – primært inden for økonomi, marketing og produktudvikling. Siden 2004 har Henrik Schrøder været mentor, først hos C3 og efter C3's fusion med DJØF, hos DJØF. Henrik Schrøder er endvidere privatpraktiserende coach. Uddannelser: Cand.merc. 1983, Handelshøjskolen i København (CBS). NLP Business Practitioner 2004, NLP Huset: <http://www.nlphuset.dk/>. ICC certificeret coach 2006, Dansk Coaching Institut: <http://www.danskcoachinginstitut.dk/index.php/en/>. Erhvervspsykologisk uddannelse 2007, Probana Business School: <http://www.probana.dk/>.



**Bent Warming-Rasmussen** er professor, Ph.d. ved Syddansk Universitet og registreret revisor. Gennem 25 år har han forsket i betingelserne for tilliden til revision og revisorer, såsom kvalitetsfænomenet, forventningernes betydning, opklaringsansvaret for besvigelser, revisornormernes legitimitet samt betingelserne for god kommunikation. I alt har Bent Warming-Rasmussen udgivet 77 skriftlige værker, herunder artikler, bøger og internationale peer-reviewede artikler. Herudover underviser han på Syddansk Universitet i fagene Coaching og Facilitering. Han har optrådt ved adskillige nationale og internationale konferencer som taler og ekspert<sup>8</sup> ([www.sdu.dk/ansat/bwr.aspx](http://www.sdu.dk/ansat/bwr.aspx)).

Bent er endvidere certificeret kroppsykoterapeut efter Bodydynamic-systemet og lægeeksamineret massør. Bent driver på denne baggrund selvstændig klinik som psykoterapeut, massør og coach med specialer inden for stresshåndtering, karriereplanlægning og konflikthåndtering. Han giver tillige kurser for offentlige og private virksomheder i sine specialer og er Mentor for Mentorerne i JC International, Kolding ([www.kolding-psykoterapi.dk](http://www.kolding-psykoterapi.dk)).

---

<sup>8</sup> Se f.eks. på YouTube: ([www.youtube.com/watch?v=KzjjEW9fdwQ](https://www.youtube.com/watch?v=KzjjEW9fdwQ))