

PAS PÅ MENTOR

Af Else Iversen og Lisa Ott

Mentorbegrebet har fået en kraftig genkomst i dette årtusind. Ønsket om at lære af den erfarne i det intime rum, som mentorsamtalen udspiller sig i, er stort. Det er en vej til at forstå hverdagens kompleksitet og skabe handling.

Mentorbegrebet bliver brugt på mange måder: tutorer, kontaktpersoner, læremestre kaldes rask væk for mentorer. Det er med til at udvande mentorbegrebet, som vi mener har en særlig kvalitet, der rækker ud over de kontakter, som er nævnt ovenfor. Vi er nervøse for, at den helt særlige udviklings- og læringsmulighed, som mentorrelationen byder på, dels invaderes af hjælpebegrebet og behovet for hurtige quick fix, dels "akademiseres" af tidens tendens til krav om diplomer.

Måske var det en ide at finde ud af hvor Mentor egentlig stammer fra og oprindeligt var? For at finde ud af det, skal vi tilbage til Homérs fortælling om Kong Odysseus, Her hører vi, at da kongen af Ithaca, Odysseus, drog i krig i Troja, ville han sikre sig, at hans purunge søn Telemachos kunne varetage ansvaret for kongeriget i hans fravær. Odysseus bad derfor sin gode ven Mentor om at træde i sit sted, mens han var væk. Odysseus kunne være sikker på at både Telemachos og kongerige var i gode hænder, fordi ikke alene var Mentor en klog og trofast ven af Odysseus, men af og til – når situationen krævede det – blev Mentor dubleret af visdommens gudinde Athene.

NOGET OM OS

Vi begyndte at arbejde med mentoring, da det var nyt i Danmark i 1990'erne. Vi har erfaringer fra private og offentlige virksomheder. Vi har selv været mentees og været mentorer for mange. Vi holder foredrag, oplæg og introduktioner for deltagere i mentorprogrammer. Vi er tovholdere på programmer i DJØF, IDA, MentorNetværket og flere private virksomheder. Vi har altså kontakt med mange hundrede mentorer og mentees hvert eneste år.

Det vi har oplevet de seneste år er, at mentoring har fået en drejning hen i retning af at mentee beder om mentor i en sponsorforståelse, hvor mentor skal "gøre noget for" i stedet for at "udfordre og inspirere til". En af vores mentorer siger i en evaluering:

"Mentees forventninger er urealistisk høje og de er super kritiske. Samtidig er det som om, at de forventer at blive coachet, rådgivet, madet... Det dræber den samskabende proces og en mere synkron relation. Det er som om det bedste dårligt nok er godt nok og at man hele tiden sættes på en prøve/på vippen. De burde være mere parate, forberedte på at tage mere ansvar, samt at forstå at deres rolle/medvirken/input i lige så høj grad skaber processen og de selv er ansvarlige for resultaterne" (Mentor forår 2013)

Vi ønsker at holde fast i mentorskabets hjerte, nemlig den ligeværdige, respektfulde kontakt mellem 2 mennesker: Den mere erfarne og den mindre erfarne. Mentorskabets kerne er nemlig erfaringen! Vi arbejder for at mentorskabet har sin egen definition og sit eget virkefelt. Vi arbejder for at holde fast i det simple i mentoring. Vi arbejder imod tendensen til at bruge mentoring til prisbillige, quickfix løsninger. Mentoring kan ikke løse alle forhindringer på vejen, men en god nærværende mentor, der kender sig selv og sin egen kerne, kan være en uvurderlig samtalepartner og en irriterende sten i skoen på det rigtige tidspunkt i enhvers professionelle liv og udvikling.

Det vi vil med denne artikel er at starte en diskussion af hvordan mentoring kan holde fast i sin unikke position, som en lærende relation mellem 2 ligeværdige, hvor karakterer, målinger og præstationer træder i baggrunden for refleksion og ægte læring. Det er vores bekymring, at mentorskabets store potentiale, drukner i tidens trang til at diplomisere og gøre målbart.

VORES FORSTÅELSE AF MENTORING

Den udgave af mentorskabet, vi arbejder med, er den udviklende, lærende udgave, og i denne artikel ønsker vi ikke at diskutere nuancer i forskellen mellem oplæring og udvikling. Vi ved godt, at det dybest set er to sider af samme sag, men i den kontekst, vi taler om, skabes relationen mellem mentor og mentee uden for organisationen, og den neutrale afstand er en del af pointen bag de programmer, vi har fornøjelsen at være ledere af. Når vi matcher mentee med mentor er det med forventning om, at de to parter indgår i en samskabende lærende proces, der er givende for begge parter. Det lykkes, når de gensidige forventninger mødes, og først og fremmest når især mentee forstår, at forudsætningen for at læring bliver mulig, er, når hun tør blive objekt for samtalen. Når hun tør "blotte" sig og åbent diskutere såvel succeser som fiaskoer - den barriere, hun ikke er tryk ved at hoppe over eller måske selv gør større.

Mentorsamtalens værktøjskasse er et eklektisk udpluk af metoder fra mange andre professionelle samtaler: coaching, supervision, instruktion, rådgivning og ikke mindst deltagernes levede erfaringer og sunde fornuft. Men de er kun redskaber for et lærende menneske, der er dannet/modig/nysgerrig nok til at være til stede for en anden på den udviklingsrejse, der er startet med ønsket om at ville indgå i et mentorforløb. Den væsentligste forudsætning for succes for begge parter er erkendelsen af gensidigheden i forholdet og at begge tager farve af samtalerne, som i gode udgaver ændrer livet for begge parter.

Den helt afgørende forskel til de nævnte professionelle samtaler, som mentorsamtalen kan låne fra, ligger i at den bæres alene af, at det er en relation. Der er ikke - og bør ikke være - penge imellem mentor og mentee. Det gør noget ved såvel relationen som muligheden for at skabe en symmetrisk dialog om mentees situation og behov, hvis mentee skal erlægge en betaling for det. Alle de øvrige er typisk betalingsydelse, der leveres af en professionel, der har opnået et sæt kompetencer/certifikat. Men som mentor hviler man først og fremmest på sin livserfaring. Mentor-relationen har eksisteret til alle tider i den menneskelige historie. Den har forskellige betegnelser i forskellige kulturer, men essentielt er indholdet i og ønsket til relationen den samme: at lære af en erfaren. Derfor findes der heller ikke en mentoruddannelse, og der gives heller ikke noget certifikat eller diplom for deltagelse i kurser/introduktioner til mentoring. De kurser, vi afholder for mentorer og mentees, bygger på viden om, hvad skal til for at tillid og gensidig læring kan finde sted. Det er en kompetence vi alle har, men har glemt til fordel for faktisk viden, der nu har prioritet over den interpersonelle evne til at lytte og være til stede for den anden. Denne evne til nærvær kræver tillid – både til sig selv men også til, at den anden vil lytte ligesom Momo i Michael Endes børnebog af samme navn, hvor Momo er den, der alle bliver henvist til når de har problemer. Momo siger sjældent noget. Hun lytter bare på sin helt specielle måde...

"She simply sat there and listened with the outmost attention and sympathy, fixing them with her big, dark eyes, and they suddenly became aware of ideas whose existence they had never suspected." (fra Momo, Michael Ende, Puffin 1984)

Vi ved efter mange års erfaring med at arbejde med mentoring, at det er ikke godt nok i sig selv kun at have erfaring, hvis den ikke bruges til gavn for mentee. Det er når erfaringen bruges som resonansbund for den andens situation, ambition og muligheder, når den bruges til at kontekstualisere i forhold til mentees behov, at samtalen bliver til mentoring. Men det går ikke uden erfaring, med de fejltagelser, fiaskoer og succeser der ligger i det. Man kan altså ikke læse til Mentor, man kan ikke få "diplom i erfaring".

Men det kan være godt at genoptræne evnen til at være til stede for den anden. Vi kan godt give alle mulige tricks, tips og værktøjer, men det er ikke det i sig selv, der gør at du bliver en dygtig mentor. Det er nærværet, tilliden og evnen til at lytte.

HVAD ER HJÆLP

Da vi startede med at arbejde med mentoring – bogstavelig talt i det forrige årtusind – var det nemt at få mentees til at melde sig i vores mentorprogrammer. Mentorerne skulle vi derimod mange gange ud og prikke på skulderen, for at få dem til at melde sig. For det meste sagde de ja og tak, fordi vi henvendte os. De følte sig stolte og bærede over, at vi mente de ville kunne hjælpe med deres erfaringer. I dag oplever vi, at vi har mange flere mentorer end mentees i vores mentorprogrammer. Den ene forklaring er, at mentorerne melder sig igen og igen, fordi det opleves som energigivende og lærerigt at være mentor, så på den måde bliver mentorkorpset større og større. Der kan dog også være den forklaring, at det i dag giver karriere-pote at have stillet sig til rådighed som mentor, og mentorerne skriver det ofte på cv'et. Vi ved på den anden side fra mentees, at det i en jobsamtale skaber en aura af, at man har brug for "lektiehjælp", hvis man er åben om, at man har en mentor.

Det er et tegn i tiden, at vi vil signalere overskud og selvsikkerhed. Det får aldrig status at erkende, at vi af og til er i vildrede. Ikke desto mindre er den bedste mentor er den, der erkender og vedkender sig sine fiaskoer, fejltagelser og usikkerhed. Så hvis erhvervslivet tror, at den, der har skrevet mentor på sit cv, er et overmenneske, der har styr på det hele, så er det ofte forkert. Mentor er et klogt, reflekterende, spørgelystent menneske i udvikling, der stiller sig til rådighed for et andet menneske – mentee – der også er klog, reflekterende og i udvikling. Mentor har bare det fortrin, at have mere erfaring på det område, hvor mentee har mindre erfaring. Det vil altså sige, at den, der har valgt at få sig en mentor, også har valgt at være i udvikling, har valgt at tage sig selv og sin karriere alvorligt og har valgt at lære af andres erfaringer, fremfor at begå alle fejlene selv. Vi har endelig fundet en måde, hvorpå vi faktisk kan lære af andres fejl – på trods af mange års påstand om det modsatte.

Og det går rigtig fint i mentorrelationerne, fordi mentor via sine erfaringer tilbyder "feedback, der kan gribe korrigerende ind, på samme måde som en termostat slår varmesystemet eller airconditionsanlægget til, hvis et lokale er for varmt eller for koldt, i forhold til hvad man har indstillet det til. I den betydning af ordet er feedback noget, vi alle søger og anvender hver eneste dag, for at sikre at det, vi har til hensigt, nu også er det, der bliver realiseret." Citatet har vi taget fra Edgar H. Scheins bog "Hjælp – om at tilbyde og modtage hjælp" fra 2010, hvor han undersøger begrebet hjælp, men det kunne ligeså godt være skrevet om mentorrelationen. Han skriver videre: "Men de informationer, vi søger, når vi eksplicit beder om hjælp, er kun til gavn, hvis de er relevante set i lyset af vores mål" - hvis vi skal oversætte til mentorrelationen, er det altså nødvendigt, at mentee er klar over hvad målet med samtalerne er, for at kunne få den optimale feedback – og dermed har vi givet mentee magten over sin egen udvikling, og det er der jo ikke meget lektiehjælps-aura over, synes vi.

MATCH

En vigtig del af vores arbejde går med at finde den bedste mentor til den enkelte mentee, og vi præsenterer ikke mentee for et tag selv bord af mentorer. Vi vælger med omhu, omtanke og viden det rigtigste match. Når mentees kommer til os, skal de mene det! Der skal være seriøsitet bag ønsket, og det er dét, vi ser efter i første omgang. Vi tager en – forholdsvis kort - samtale med mentee, for at vi kan forstå hvad udfordringens topografi består af, og hvordan det kan mødes af den erfarne. Vi lytter med hele kroppen efter mentees værdisæt, karrieremæssige udfordringer og foretrukne læringsstil. Nogle mentees har brug for en mentor, der er relativt kontant i sine udmeldinger, nogle mentees har brug for en mere refleksiv samtalepartner. Vi skal finde den mentor, der ikke forstyrrer for meget med sin umiddelbare fremtoning og væremåde, og samtidig har den nødvendige erfaring og "anderledeshed", der kan inspirere mentee.

Det, at vi gør meget ud af at finde den rette mentor, er af stor betydning for mentees mod til at bevæge sig ind i samtalen. Hvis mentor, i første omgang ikke matcher de forventninger mentee har, så kræver det mod at møde den anden åbent og tro på, at mentor er til stede med et uegennyttigt ønske om at deltage i et andets menneskes udvikling. Så må man åbne sig på trods, og som en mentee en gang sagde: "Han må jo kunne noget, så jeg må tage, hvad der er".

Vi skal på samme måde i løbet af kort tid kunne læse mentorerne. Vi skal være med dem i det uformelle rum for at finde ud af, hvad de byder på af menneskelig erfaring og potentiale. Vi skal være meget bevidste om vores egne modstande og antipatier, og have en stor ydmyghed over for vores egen bias, så vi også lader os udfordre.

De bedste mentorer har alle en oplevelse af at have været mentees i en eller anden sammenhæng. Enten har de været i mesterlære, eller de har haft en ældre kollega, der tog hånd om dem i den første tid på arbejdspladsen. Ellers også har de haft en chef, der uafvidende har gået foran med et godt eksempel. Det er i rollen som mentee, at vi lærer at forstå udviklingsprocesser og vi mærker hvordan det er at leve med den sårbarhed, det er ikke at vide. Når vi er mentees, øver vi os i at stille vores uvidenhed til skue – og den gode mentor gør det samme, så mentee kan spejle sin kommende udvikling i ham.

Når vi spørger mentorerne, hvad der virker, er tilbagemeldingerne helt tydeligt, at man som mentor skal vise sin åbenhed og sin sårbarhed, for det er dér man lærer nyt. De mentorer, der kun mener de kan forlænge deres horisont med brædder, vil aldrig matche en mentee i udvikling.

Vi beder tit mentorerne om at finde mindst 3 ting, hvor de er dårlige rollemodeller for mentee. Det bryder vidensmonopolet, og giver plads til den gensidige refleksion. Mentee kan slappe af i relationen, og slippe troen på at mentor er et orakel.

Den eneste måde, vi ved om vores match virker, er ved at vi får tilbagemeldinger fra de relationer vi sætter i søen. Vi er dybt afhængige af at få de åbenhjertige evalueringer fra mentorer og mentees. Når vi mener, at vi arbejder med erfaring som den vigtigste kilde til udvikling, så er vi – selvsagt - nødt til hele tiden at få feedback og tilretning af vores handlinger. Ellers måtte vi ty til værktøjer som målinger, coaching, personprofiler osv. Vi kan ikke bedrive det, mentoring ikke er! Det gør os utroværdige i vores kommunikation til mentorer og mentees og om vores opfattelse af, hvad denne form for professionelle samtaler kan.

Vi er i den bedste forstand af ordet en krumtap for programmens udvikling. Vi lægger erfaring, hjerte og sjæl i at læse bevægelsen, som begge parter er i gang med og finder ud af, hvordan mentor og mentee kan udfordre hinanden i deres læring for en periode.

En mentorelation er ikke for evigt, og derfor er et match ikke et arrangeret ægteskab, men et professionelt møde med fokus på at bygge relationen på et givet udgangspunkt - uden ambition om at kende dets succes/resultat.

"THE PROOF OF THE CAKE IS IN THE EATING"

Ergo: Mentoring er ikke et nyt fænomen. Det er flere tusind år gammelt, det har fungeret godt til alle tider, og de fleste af os har brugt det i vores udvikling. Det vi gør, når vi laver mentorprogrammer er at systematisere den naturlige mentorrelation. De historiske mentorer gik ikke på kurser, eller læste psykologi for at fungere i rollen som mentor. De var tilstede med deres levede liv, de viste nærvær for den anden og havde ikke et diplom med i bagagen.

Mentoring er ingen konkurrence. Man kan ikke vinde en præmie for at være årets mentor. "The proof of the cake is in the eating", siger de i England. Det samme gælder mentorrelationen. Når mentor og mentee går fra hinanden med en fornemmelse af at have talt om noget væsentligt, at være fyldt og eftertænksom, så er det, vi kan tale om, at mentoring virker.

Else Iversen og Lisa Ott

Else Iversen er chefkonsulent i djøf har som hovedopgave ansvaret for djøfs mentorprogrammer. Hun har en baggrund som coach med en masteruddannelse i coaching fra Copenhagen Coaching Center, hvor hun også er partner. Har holdt oplæg om mentoring og coaching i mange organisationer

Lisa Ott er selvstændig konsulent og en af pionererne indenfor mentoring i Danmark. Hun har siden midten af halvfemserne arbejdet med mentoring. Først i DR, hvor hun var tovholder for DRs mentorprogram fra 1999 til 2011 og siden i en lang række virksomheder og foreninger. Siden 2007 har hun været tovholder for IDAs mentorprogram.

Har skrevet bogen Mentorskabets Muligheder - til brug i praksis, udkommet i 2. oplag på Børsens forlag i 2009. www.perspectiv.dk



Else Iversen



Lisa Ott