



# Mentorskab for ledere



AALBORG  
KOMMUNE

## Kære mentorpar

Vi ønsker med denne pjece at fortælle lidt om mentorskab og mentoring samt give jer nogle konkrete ideer og anbefalinger til arbejdet.

Vi håber, at det kan give inspiration til jeres kommende samarbejde. I er altid velkomne til at kontakte os med spørgsmål, ønsker og eventuelle problemer.

De bedste hilsener og god arbejdslyst!

### **Tovholdere for mentorordningen:**

Hanne Riise Dalgaard  
Udviklingskonsulent  
Teknik – og Miljøforvaltningen  
tlf. 99 31 21 23

Jette Kjærulff Kristiansen,  
Udviklingskonsulent  
HR og Arbejds miljø  
tlf. 99 31 18 81

## Om Mentorordningen

Etablering af mentorordningen er et tiltag under det strategiske indsatsområde: "Læringsrum for ledere". Indsatsområdet er en del af Aalborg Kommunes samlede ledelsesudviklingsstrategi og har som sit overordnede formål at fremme implementering af Det Fælles Ledelsesgrundlag.

Mentorparrene er tværorganisatorisk sammensat.





## Mentorskab

Det er kort fortalt at hjælpe et andet menneske til større erfaring og indsigt – personligt og fagligt.

Mentorskab kan få det store potentiale frem, som eksisterer i forholdet mellem mennesker. Det eksisterer netop imellem, og det er derfor, at respekt, tillid og samtale, at lytte til og udtrykke sig overfor andre mennesker er så vigtige bestanddele af mentorskabet.

Mentorrelationen er et gensidigt forhold, som begge parter skal have udbytte af. Både mentor og den person, der modtager mentoring (mentee), må gå ind i forholdet med en positiv indstilling og tillid til, at relationen bliver gensidig udbytterig.

## Mentee

Mentee er en person – i dette projekt en leder, der gerne vil samarbejde med en mere erfaren leder, der kan videregive sin viden og erfaring samt udfordre og inspirere den pågældende til personlig og faglig vækst.

Mentee skal have et ønske om at lære mere om sig selv, sin lederrolle, den ledelsesmæssige kontekst og håndtering af de udfordringer, vedkommende står i som mindre erfaren leder.

Den, der søger mentoring, bærer det primære ansvar for at lære og få det ud af relationen, der er målet.

## Mentor

Mentor er bærer af den kultur og de værdier, som organisationen ønsker fremmet.

Mentoren er en rollemodel, en, man kan lære af, og en, som er interesseret i at give sin viden og sine tanker videre til andre som inspiration til personlig og faglig udvikling.

I mentorrelationen har samtalen fokus på, at mentee skal lære.

Mentor kan bruge erfaringer og indsigter fra sit eget liv til at tydeliggøre læringspunkter for mentee.

Mentor kan være med til at sætte et spejl op for et andet menneske, så det kommer til en dybere forståelse af sig selv, og kan medvirke til, at mentees selvopfattelse bevidstgøres og åbnes for forandring.

Mentorens opfattelse af den anden spiller ingen rolle, for en mentor har – ideelt set – sat sig ud over det.

Mentoren skal være i stand til at rumme mentee – at rette opmærksomheden mod vedkommende. Mentor skal altid fokusere på mentees udfoldelsespotentiale og udviklingsmuligheder.

En mentorrelation er en særlig form for dialog, en samtale, som er præget af hjælpsomhed, og som producerer læring i modsætning til kommunikationsformer,

som kan være domineret af ønsket om at overtale, at informere, at konfrontere eller at udspørge.

Samtalen i en mentorrelation skal være præget af ligeværdighed og udsyn, selv om samtalen foregår mellem to personer, der har forskellige erfaringer, holdninger, uddannelser og er forskellige, hvad modenhed og alder angår.

## Mentees forventninger og forpligtelser

### Mentees forventninger:

- Bliver lyttet til
- Bliver udfordret
- Møder tillid
- Kan frit tale om alle emner
- Møder fortrolighed
- Lærer af praksiseksempler
- Lærer af sine fejl
- Bliver opmærksom på egne reaktioner
- Bliver vejledt
- Bliver støttet og opmuntret
- Får større selvtillid
- Får støtte til sin karriereudvikling

### Mentees forpligtelser

- Være engageret i processen
- Afsætte tid til mentorforløbene og læringsforløb undervejs
- Se læring som en kontinuerlig proces
- Lytte
- Lægge tanker og udfordringer åbent frem
- Lade sig udfordre
- Give feedback til mentor om, hvad der virker, og hvad der ikke virker
- Udfærdigelse af kontrakt, dagsorden, løbende evaluering

# Mentors forventninger og forpligtigelser

## Mentor kan forvente at:

- Blive bedre til at kommunikere
- Blive bedre til at møde udfordringer
- Blive bedre til at hjælpe andre
- Opleve glæde ved at hjælpe andre
- Få større indsigt i egen ledelsesadfærd
- Blive bredere orienteret om organisationen
- Få nye perspektiver på sig selv og organisationen
- Blive stimuleret med nye ideer fra mentee
- Få større indsigt i andre mennesker
- Udvikle sine lederevner

*"Mentoring er for mig at undersøge ledelse og dermed undersøge sig selv. Leder er ikke noget, man er, men noget, man gør. Når jeg er mentor, træner jeg mig i at være en god chef" (sagt af hjerneforsker Kjeld Fredens)*

## Mentors forpligtigelser

- Være lyttende
- Holde sig selv i baggrunden
- Være god til at tale med mennesker
- Have stor indsigt i egen adfærd
- Have indfølingsevne
- Være erfaren i ledelse
- Have evne til at skabe relationer
- Være interesseret i at lære
- Afsætte tid til mentormøder og refleksioner



## Kontrakten

Forudsætningen for et vellykket mentorforhold er, at parterne kender hinandens forventninger og bliver enige om den form for samarbejde, der passer begge.

Ved starten af forløbet anbefales at udarbejde en kontrakt eller et arbejdsgrundlag, som kommer til at sætte retning for og form på forløbet.

Kontrakten skal indeholde mål og vilkår for relationen.

### Mål med mentorforholdet

Beskriv hvilke mål mentee har med mentorrelationen. Hvornår ved mentee, at målet er nået?

Hvad har mentee brug for hjælp til?

### Vilkår for mentorforholdet

- Mødehyppighed
- "Spilleregler" for evt. ændringer/aflysninger
- Opgavefordeling m.h.t. dagsorden mm
- Evaluering



## Læring

I mentorforløbet er det vigtigt at fastholde den læring, der sker undervejs. Her er forslag til spørgsmål, som kan være en hjælp til dette.

### Besvares af mentee

*Ved mødets start eller inden mødet:*

- Hvad kan jeg særligt huske fra sidste møde?
- Hvordan har jeg arbejdet med målet fra sidste samtale?
- Hvad er gået godt – hvilke udfordringer har jeg haft?

*Ved mødets afslutning (Dialog mellem mentor og mentee)*

- Hvad har været nyttigt i denne samtale?
- Hvad kunne jeg tænke mig, at mentor gør mere af?
- Hvad vil jeg arbejde med næste gang?

### Besvares af mentor

*Ved mødets start eller inden mødet:*

- Hvad kan jeg særligt huske fra sidste møde?

*Ved mødets afslutning*

*(Vend det med dig selv eller evt. med mentee eller med egen mentor)*

- Hvor har jeg især mærket interesse og energi hos mig selv?
- Hvilke læringspunkter er blevet tydelige for mig?
- Hvad er jeg blevet klogere på om mig selv på dette møde?

Det kan anbefales at bruge en logbog til at fastholde refleksioner.

## Det gode mentormøde

Starter allerede inden mødet, ved at mentee forbereder sig.

En dagsorden kan se således ud:

- Hvad er sket siden sidst?
- Fælles aftale om mødets formål
- Udforskning af emnerne ud fra mentees perspektiv
- Opstilling af handlemuligheder
- Opsummering
- Nyt møde

## Det er den, der arbejder, der lærer noget

Udgangspunktet for samtalerne er, at mentor sætter sig selv i baggrunden. Det betyder, at mentor skal kunne lytte og stille åbne spørgsmål frem for at ville løse mentees problemer.

Mentor bør aldrig instruere. Hvis mentee ønsker rådgivning, så kan det være en god idé af og til, men mentor opfordres først til at forsøge med sparring, vejledning og coaching, så mentee længst muligt forholder sig åbent til temaet, får tid til refleksion og undersøger mange forskellige handlemuligheder.



## De fire "Læringsprog"

Instruktion	Rådgivning	Vejledning	Coaching
Mentor siger typisk: Du skal først gøre sådan, så sådan og så..	Mentor siger typisk: Hvis jeg var dig, ville jeg..	Mentor siger typisk. Der er muligheder der og der – eller i det tilfælde skulle du måske prøve at..	Mentor siger typisk: Hvilke muligheder ser du? Hvordan tror du..? Hvad ville det betyde at..?
Mentor har maksimal styring og beholder hele ansvaret for handlingen. Både hvis det går godt, og hvis det går skidt	Mentor har meget styring og stort ansvar for handling	Mentor har meget lille styring og næsten intet ansvar for handling	Mentor har ingen styring og intet ansvar for handling
Mentee har intet ejerskab til handling	Mentee har lille ejerskab til handling	Mentee har stort ansvar for handling	Mentee har maksimal styring og alt ansvar for handling

## Mødets varighed og hyppighed

Møderne har sædvanligvis en længde på 1-2 timer. Mentor og mentee må i samarbejde finde den rigtige længde på møderne.

Det samme gælder, hvor tit og hvordan møderne skal holdes. I starten vil der altid være lidt kortere tid mellem møderne. Man skal lære hinanden at kende, og der er som regel nogle akutte udviklingsbehov hos mentee. Efter nogle få måneder bliver mødefrekvensen for eksempel hver 5-6 uge.

## Tovholdere

Tovholderne er forbindelsesleddet mellem mentorparret og organisationen. Tovholderne har ansvaret for at etablere rammer og vilkår for, at formålet med mentorordningen kan opfyldes.

Tovholderne varetager matchningen af mentorparrene.

Tovholderne afholder kick-off seminar, hvor mentorparrene får oplysninger om og inspiration til mentorforløbet.

Tovholderne kan også tage initiativ til afholdelse af fælles faglige inspirationsmøder for mentorerne undervejs i forløbet.

Skulle der opstå problemer i de enkelte forløb, står tovholderne naturligvis til rådighed.

## Tavshedspligt

Under hele forløbet har både mentor og mentee tavshedspligt. Tavshedspligten fortsætter også ud over mentorforløbenes ophør, selv om det kan være fristende både for en mentor og en mentee at omtale den anden og de emner, der er arbejdet med.

Mentees nærmeste chef er ikke direkte involveret i mentorrelationen, men der er særlige forhold mellem mentee, mentor og den nærmeste chef, som man skal være opmærksom på.

Mentor kan aldrig henvende sig til mentees chef for at skubbe lidt til en udvikling eller for at tale om mentees muligheder og begrænsninger. Tilsvarende kan mentees chef aldrig spørge mentor om, hvordan hun/han mener, det går for mentee.



**Kilder:**

Birgit Signora Toft og Steen Hildebrandt: "Mentor", Børsens Forlag  
Lisa Ott og Birgit Signora Toft: "Mentorskabets muligheder", Børsens Forlag

---

---

## HR og Arbejdsmiljø

Boulevarden 13  
9000 Aalborg

Tlf. 9931 1880  
[www.aalborgkommune.dk/hr](http://www.aalborgkommune.dk/hr)