

Danish University Colleges

Kursushåndbogen for mentorkurser for ledere i Esbjerg Kommune

Kaiser, Birte

Publication date:
2010

Document Version
Peer-review version

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (APA):
Kaiser, B. (2010). *Kursushåndbogen: for mentorkurser for ledere i Esbjerg Kommune.*

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Download policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Kursushåndbogen for mentorkurser for ledere i Esbjerg Kommune

af Birte Kaiser, University College Syddanmark

| | |
|--|----|
| Kursushåndbogen for mentorkurser for ledere i Esbjerg Kommune | 1 |
| Kursushåndbog..... | 4 |
| Kursets opbygning..... | 4 |
| Hvad er mentoring? | 4 |
| Kort introduktion til mentorbegreber, mentorskaber og mentorprogrammer | 4 |
| Mentor som figur I det gamle græske epos Odysseen..... | 4 |
| Mentor som nutidig figur..... | 4 |
| Mentees rolle..... | 5 |
| Fremtidens lederskab | 5 |
| Mentorskaber som læringsalliancer | 5 |
| Mentorprogrammet som strategisk udviklingsaktivitet I organisationen | 6 |
| Programoversigt..... | 7 |
| Formålet med mentorseminarerne..... | 8 |
| Mål | 8 |
| Arbejdsform..... | 8 |
| Flow på seminarerne..... | 8 |
| Uddybning af seminarernes indhold | 9 |
| Seminar 1: Mentor og mentee i en organisatorisk læringsalliance..... | 9 |
| Seminar 2: Mentorskaber bygger på anerkendelse | 9 |
| Seminar 3: Dybe læreprocesser..... | 11 |
| Seminar 4: Mentorrollen profileres | 13 |
| Intermetzo mellem seminarerne | 15 |
| Intermetzo 1..... | 15 |
| Intermetzo 2..... | 15 |
| Intermetzo 3..... | 15 |
| Intermetzo 4..... | 15 |
| Teoretiske oplæg med power points dias | 16 |
| Hvornår bruges mentoring? | 16 |
| Mentoring involverer | 16 |
| Altid..... | 16 |
| Af og til..... | 16 |
| Aldrig..... | 16 |
| Mentoring til forskel fra coaching..... | 17 |
| Udvikling af mentorforhold | 17 |
| Mødet i mentorskabet..... | 18 |
| Tre kompetencer i den indledende fase..... | 18 |
| Fire kompetencer til ledelse i mentorskaber | 18 |
| Fire kompetencer i læringsforholdet | 19 |
| Udfordring..... | 19 |
| Udfordring kontra støtte..... | 19 |
| Refleksionsrummenes faser | 20 |
| Socialkonstruktionistiske episoder..... | 20 |
| Carsten Hornstrup, Karl Tomm og Thomas Johansens 3. generationsspørgsmål; niveau 1 | 20 |
| Overskridende erfaringsdannelse | 21 |
| Kolbs læringscirkel..... | 22 |
| Når læring går på arbejde..... | 22 |
| Sprog, mening kommunikation..... | 23 |
| De tre handlingsdomæner..... | 23 |
| Hvad er forskelle? | 23 |
| Mangelsituation:..... | 23 |
| Mulighedssituation: | 24 |
| At lytte anerkendende..... | 24 |

| | |
|---|----|
| Appreciative Inquiry 5 D (best practice) (psykologisk tilgang) | 24 |
| Anerkendelse og erkendelse (filosofisk tilgang) | 24 |
| Anerkendelse (sociologisk tilgang) | 24 |
| Scheins organisationskultur | 25 |
| Leavits organisationsmodel | 25 |
| Svend Mørchs projektmodel | 26 |
| Øvelser og teoretiske oplæg | 27 |
| Wants and wants not | 27 |
| Min mentor – mit forbillede | 27 |
| SWOTanalyse som samtaleemne: | 28 |
| Bør og gør øvelse | 30 |
| Refleksion: opstart med mentee | 31 |
| Personlig forbindelse til mentorfunktionen – øvelse | 32 |
| Refleksionsøvelse inspireret af Jack Mezirow og Jürgen Habermas | 33 |
| Refleksioner over indhold | 33 |
| Proces | 33 |
| Præmis | 33 |
| En trioøvelse om mentorordningen | 34 |
| Logbog for U praksis: en 17 trins rejse gennem dit fremtidsområde | 35 |
| Ethiske fordringer | 36 |
| Mentorkontrakter | 37 |
| Reference liste | 40 |

Kursushåndbog

Denne kursushåndbog er skrevet på baggrund af erfaringer med den første uddannelse af mentorer i Sundhed og Omsorg, Esbjerg Kommune.

Kursets opbygning

Kurset er bygget op i et samarbejde mellem Esbjerg Kommune og University College Syddanmark, Esbjerg.

Det består af fire kursusgange fra klokken 9.00 til 15.00 med efterfølgende opgaver i praksis. Der har endvidere været mulighed for executive coaching efter behov af de ledere, der indgår som mentorer.

Hver kursusdag rummer teoretiske oplæg, debat og øvelser, der efterfølgende skal kunne anvendes i praksis. Undervisningsrummet bliver på denne vis også et træningslokale.

Hvad er mentoring?

Indirekte hjælp ved at en person (mentor) videregiver specifik kundskab, praksis eller teori til en anden person (mentee). Dette foregår gennem en relation, som kaldes for et mentorskab.

Mentorskabet virker inden for en organisatorisk ramme, som kaldes for mentorprogrammet.

Kort introduktion til mentorbegreber, mentorskaber og mentorprogrammer

Mentor som figur I det gamle græske epos Odysseen

Kongen og krigeren Odysseus skulle ud fra Ithaka for at bekæmpe fjenden, der i det gamle Grækenland var trojanerne. En kamp, som han i øvrigt vandt ved list. Krigen varede i 10 år og hjemrejsen varede ligeledes 10 år, fordi Odysseus blev forsinket af diverse fristelser på sin færd.

Han efterlod dronningen Penelope, der skulle være underskøn og deres nyfødte søn Telemakos. Og her kommer så vennen mentor ind i billedet. Han skulle i Odysseus' fravær passe på Penelopes dyd og oplære den lille søn, så han kunne blive en ligeså prægtig kriger og mægtig hersker som sin far.

Det siges dog, at mentor ikke var et helt almindeligt menneske, men en menneskegjort gudeskikkelse for Athene, der var gudinde for krigsførelse, håndværk og kunst.

Mentor som nutidig figur

I USA, der har den længste tradition for at benytte mentorskaber defineres mentor som vismanden, en mand eller kvinde med stor erfaring, som bidrager med at skabe karrieremuligheder og karrierestøtte til sin mentee eller fokuspersion

I England er der større fokus på mentor som guide, vejleder og coach læremesteren i en "lærende alliance, der åbner for talentet"¹

"Sage on the stage" (vismanden på scenen)
mentor den vigtigste person i relationen
mentor har erfaringen, netværket, magten og indflydelsen
mentor har svarene

¹ Nadine Klasen & David Clutterbuck "Implementing Mentoring Schemes", Butterworth & Heinemann, 2002

mentor åbner døre
mentor peger på udviklingsveje
mentee må rumme værdifulde talenter
mentee må være værd at investere i

“Guide on the side” (vejlederen ved min side)

mentor er vejlederen ved mentees side
mentor er en personlig sparringspartner, som er usynlig for andre
mentor er mere vejleder, lærer eller rollemodel
mentor støtter mentee gennem forandringsperioder i mentees liv og arbejde
mentor deler ud af sin viden og erfaring
mentor giver fra sig
fokus er på mentees læring.

Mentees rolle

Mentees rolle er at ønske udvikling og turde åbne sig tilstrækkeligt til at tale om de ting, der virkelig betyder noget. Mentee må være åben for udfordring, anderledes spørgsmål, nye vinkler og samtidig lydhør for både kritik, historier og gode råd. Men det er mentee selv, der bestemmer, hvordan han eller hun vil anvende denne nye viden og indsigt til at skabe nye og bedre resultater.

Fremtidens lederskab

Nutidens og fremtidens ledere har behov for i endnu højere grad at forstå medarbejdernes behov for selvledelse. Det betyder, at lederen må udvikle sine færdigheder i at facilitere frem for at udøve sin lederrolle gennem autoritet og magt

facilitering er fokuseret på gruppen og på individets rolle og adfærd i gruppen

facilitering betyder at gøre det let

facilitering betyder, at lederens rolle er at støtte, vejlede, udfordre, sparre med og give viden til gruppen, således at gruppen i høj grad klarer arbejdet på egen hånd inden for givne rammer

lederens rolle bliver at være katalysator for gruppens arbejde

lederen skal være en person, som er opmærksom på gruppens arbejdshumor og tager fat inden presset bliver for stort, eller gruppen kører af sporet

lederens rolle er naturligvis stadigvæk at sikre målopfyldelse, men gennem facilitering skabes større ejerskab for målene, således at lederen i højere grad støtter, udvikler og uddelegerer

At være mentor udvikler i særlig grad disse lederkompetencer.

Mentorskaber som læringsalliancer

Med fokus på lærings samarbejdet bliver relationer afgørende. Hensigten er, at både mentor og mentee skal lære noget af allincen. De må hver især være ansvarlig for deres egen læring, og det vigtige er, at de bringer noget i spil, som spiller en rolle – gør en forskel. Det er i sådan en tænkning ikke så betydningsfuldt, hvem mentor er, men det er vigtigt, at mentor har erfaring og færdigheder, som kan være relevante for mentee.

I sådan rolle bliver mentor en person, der

lytter og stiller spørgsmål, både udforskende og udfordrende spørgsmål,
som giver feedback og

som også giver sin mening til kende og fortæller historier fra eget liv og arbejde.

Mentorskab er et udviklende samarbejde mellem to mennesker, som har forskellig erfaringsgrundlag, hvor begge kan opnå ny læring, nye indsigter og personlig vækst. Mentorskabet er synergi mellem to mennesker.

Mentorskaber er strategiske udviklingsaktiviteter, der både støtter de enkelte aktørers individuelle udviklingsbehov og ønsker, men samtidig også støtter organisationens vision, mål og værdier.

Mentorprogrammet som strategisk udviklingsaktivitet I organisationen

Både mentee, mentor og organisation skal investere i et mentorprogram, hvis der skal komme en organisatorisk gevinst ud af det.

Man kunne fx tænke sig en faglig forening, som etablerer et mentorprogram for at skabe netværk mellem medlemmerne samt for at styrke videndeling og personlig udvikling hos medlemmerne.

På længere sigt vil det hjælpe medlemmerne med at udvikle deres markedsværdi, hvilket vil lette adgangen til nye job og karriereudvikling. Samtidig styrker mentorprogrammet medlemmernes tilknytning og loyalitet til den faglige forening, som således styrker sin markedsposition.

Men et mentorprogram kan også etableres med henblik på at støtte organisationens interne behov for kultur- og kompetenceudvikling. Gennem mentorprogrammets design og gennem valg af mentorer og mentees sender ledelsen stærke signaler til alle i organisationen om, hvilke værdier, hvilken adfærd og hvilke kompetencer, det er vigtigt at udvikle for at have en god fremtid i organisationen og for at bidrage til at skabe succesfulde resultater for organisationen nu og i fremtiden.

Programoversigt

Herunder ses det overordnede program for hele kurset. Det har været af betydning, at deltagerne kunne øve sig i nogle færdigheder på kurset sammen med ligestillede, før de skulle bruges indenfor mentorskabet.

Det medførte, at alle gik forberedte ind i det nye mentorskab, hvilket gav en form for tryghed. For selv om mentee var bekendt med, at mentor var under oplæring, og derfor ikke ville være helt sikker i sin rolle, så viste det sig, at mentor var glad for at være klædt på til arbejdet i marken.

Det var af stor betydning, at kursusgangene lå med en afstand, der gjorde, at alle kunne nå at indgå i og siden hen arbejde i et mentorskab. Men afstanden må heller ikke være for stor, for derved er der en mulighed for at miste flowet i kompetencetilegnelsen.

| Periode | Tema | Tematisk delement | Tematisk delement |
|---------------|---|---|---|
| 1 seminar | Mentor & mentee i en organisatorisk læringsalliance | Mentors kommunikative kompetencer | Organisationskultur & organisatorisk udviklingskraft |
| 1. intermetzo | Find mentee | Kontakt og kontekst | Skriv mentorkontrakten |
| 2. seminar | Mentorskaber bygger på anerkendelse | Anerkendelse - psykologisk set, sociologisk og filosofisk | Læring på arbejdspladsen og udenfor, om faglig og personlig udvikling |
| 2. intermetzo | Skab relationen og opstart læringsalliancen | Anerkendende relationsopbygning | Hjælp fokusperson med at gå undersøgende ind i konkrete situationer |
| 3. seminar | Dybe læreprocesser | Teori U | Skabende nytænkning |
| 3. intermetzo | Læringsflow | Motivation, engagement og refleksion | Stille eftertænkning, mindfulness |
| 4. seminar | Mentorrollen profileres | Positiv psykologi | Selvledelse |

På de efterfølgende sider vil hver kursusgang og hvert intermetzo blive gennemgået nøjere

Formålet med mentorseminarerne

Formålet med mentorseminarerne er at sætte deltagerne i stand til at være mentorer, igangsætte mentorskaber og organisere eller forny mentorprogrammer.

Mål

Målene bliver derfor, at deltagerne efter kurset kan

- genkende og udføre mentoropgaver
- indgå i relationer, hvor magten skifter positioner
- kontekst afklare og opstille mentorkontrakter
- indgå i relationer som anerkendende, positivt ledende og socialt opmærksomhedsskabende
- mærke, spejle og tale om følelser
- indgå i læringsalliancer og generere forandringer
- kommunikere både nysgerrigt spørgende, perspektiverende, reflekterende og aktivt lyttende
- se mentorskabet som skabende for både mentee, organisationen og mentor selv
- styrke mentorprogrammet i egen organisation
- sikre selvudvikling

Arbejdsform

Hvert seminar består af oplæg, debat, øvelser og indsigt.

Det tilstræbes, at indholdet kan gøres nyttigt i de mentorskaber, som skal udvikle sig i de intermetzo, der ligger mellem seminarerne, hvor hver deltager skal tage kontakt til et andet menneske, der har givet udtryk for, at hun/han gerne vil have en mentor. Mentorskabet skal om et minimum vare så længe uddannelsen står på, - muligvis længere, hvis behovet er til stede hos mentee, og det organisatorisk er velbegrundet.

Herunder kommer en uddybning af de fire seminarer. De er bygget op over det samme skelet for at skabe forudsigelighed i mødet mellem underviser og deltagere og mellem deltagerne indbyrdes. Der er naturligt nok alligevel små forskelle fra gang til gang.

Der er mange programpunkter for at sikre dynamik.

Flow på seminarerne

Velkomst; at komme til stede; forventningsafstemning i forhold til dagens program.

Appetizer

Opsamling af appetizer og link til dagen, til mentorskaber, til ledelse og til organisation

Oplæg med power point dias om teorierne bag dagens tematiske elementer

Praksis: temaets delelementer praktiseres i trio-grupper

Frokost

Plenum med opsamling – hvad ved vi nu om temaets teori og praksis?

Hvordan kan det overføres til mentorskabet? Konkrete handlinger og begrundelser.

Hvordan udføres hjemmeopgaven til næste gang?

Uddybning af seminarernes indhold

Seminar 1: Mentor og mentee i en organisatorisk læringsalliance

| Tid | Aktivitet | Aktivitetens betydning |
|------------------------|---|---|
| 09.00 – 09.45 | Drikke kaffe, præsentation af deltagere, underviser og program samt afstemning af forventninger (wants and wants not) | Socialt betydningsfuldt at vide: Hvem er vi, og hvad skal vi sammen? |
| 09.45 – 10.15 | Min mentor – mit forbillede Appetizer om egen mentor: 5 min individuel refleksion over, hvem du har brugt som mentor? Skriv stikord ned for at fastholde erindring (erfaring) Runde: Hvor gammel var du? Hvem valgte du som mentor? Vidste din mentor det? Hvad ville gerne lære af ham/hende – og hvordan ville du lære det? Find en metafor (billede), der dækker det, du så (faldt for) hos din mentor | Mentorerne skal hente billeder fra eget hverdagsliv om personer, som de har set op til og gerne ville ligne og reflektere over, hvordan de selv bliver brugt som ledere og som mentorer. Mangfoldigheden sikres ved at dele erfaringer med hinanden. |
| 10.15 – 10.30 Pause | Selvvalg. Der lægges dog op til at være nærværende og ikke ordne forretninger – mails & sms | Personligt og socialt velvære |
| 10.30 – 11.20 | Min organisation SWOT-øvelse i triogrupper | En mentor skal kunne kommunikere med sin mentee om organisationen og være aktivt lyttende. Der kan være mange grunde til, at vi oplever vores organisation forskelligt eller ens. En mentor skal kunne høre, hvordan mentee opfatter organisationen eller afdelingen og tage udgangspunkt der, men mentor skal også kunne fortælle, på hvilken måde hun ser den anderledes. |
| 11.20 – 12.30 | Fælles processing af øvelsen: Var der noget, der var svært at tale om? Hvad kan det skyldes? | Er der sagt ting under den foregående øvelse, som har afgørende betydning for fortælleren, så kan det være svært at finde ordene. Omvendt, hvis alt var let og ubesværet at fortælle om, så kan det tolkes som om, man ikke kom dybt nok ned i materien. |
| 12.30 – 13.00 | Frokost | Personligt velvære og socialt samvær |
| 13.00 – 13.40 | Bør og gør | Øvelsen skal motivere deltagerne til at |

| | | |
|---------------|---|---|
| | Øvelse først alene og derefter sammen med 2 andre | kigge realistisk på egen og andres måder at varetage opgaver på. Mentor skal kunne spørge til og videregive personlige forventninger og håb. Øvelsen kan bruges til at åbne op for betydningsfulde samtaler – også i mentorskaber |
| 13.40 – 13.50 | Opsamling af øvelsen – set i forhold til samtaler i mentorskabet og læring | Et mentorskab er en personlig relation, hvor begge parter skal lære. Udgangspunktet er anerkendelse, respekt og nærvær |
| Pause | Selvvalg | Personligt velvære |
| 14.00 – 14.45 | Mentorens kommunikative færdigheder i begyndelsen af et mentorrelation Oplæg med power points dias | Mentor og coach er to forskellige roller, som man kan vælge imellem, men det kræver, at man kan aflæse konteksten i samtalen. Power point dias skaber overblik |
| 14.25 – 15.00 | Arbejdsopgaven i 1. intermetzo | Det skal stå klart, at alle skal lave en kontrakt med en mentee for den kommende periode og have afholdt mindst en mentorsamtale i 1. intermetzo |

Seminar 2: Mentorskaber bygger på anerkendelse

| | | |
|---------------|---|---|
| 09.00 – 10.15 | Hvordan fik vi etableret kontakt til mentor? kort oplæg om den refleksive samtale, 15 min holdet deles i 4 grupper med en mentor og fokuspersion og 1-2 observatører, 40 min opsamling med fokus på læring, 20 min | Målene er: at mentorerne får fælles forståelser af begrebet refleksion og at de selv oplever, at refleksion skaber mulighed for læring. Deltagerne får endvidere indsigt i en systemisk måde at tænke læring på blandt andre mulige |
| Pause | Selvvalg | Personligt velvære |
| 10.30 – 11.45 | Oplæg om anerkendende kommunikation, set ud fra henholdsvis en psykologisk, en sociologisk og en filosofisk vinkel | Mentorerne skal have mulighed for at få et overblik over, hvordan sproget er den dominerende ressource for en mentor. De skal derfor have indsigt i, hvordan den anerkendende kommunikation kan vinkle både indre psykisk styrke, sociale styrkeformer (og krænkelser, hvis man overser anerkendelsens betydning) og et erkendelsesmæssigt sigte – som endda kan bidrage med positive organisatoriske konsekvenser Deltagerne får også bevidsthed om nogle |

| | | |
|---------------|--|--|
| | | måder at kategorisere magt på, som kunne gøre det muligt at reflektere over den magt, der ligger indlejret i sproget, både som leder og som mentor. |
| 11.45 – 12.15 | Fælles refleksion – om sprog og mening? | Mentorerne skal diskutere, hvordan de sprogligt skaber mening for deres fokusperson |
| 12.15 – 12.45 | Frokost | Personligt velvære og socialt samvær |
| 12.45 – 14.00 | Kommunikationsøvelse og processing. Grib fat i en arbejdsrelateret konflikt eller dilemma, og bed din mentor hjælpe dig med det. Sær jer i grupper med tre personer. Alle skal prøve alle 3 roller: mentor mentee observatør Opsamling | Deltagerne skal træne forskellige måder at kommunikere på. De selv mærke, hvordan forskellige sproglige former skaber forskellige muligheder og positioneringer i samtalen |
| Pause | Selvvalg | Personligt velvære |
| 14.10 – 14.50 | Opgaven til næste gang: Hvilken fase er relationen i? R = opbygge relation M = målsætning L = læring sh= selvhjulpen A = afslut Refleksioner over, hvad der nu skal til? Strategier over, hvordan det skal sættes i værk? (Sproglige former ud fra dagens oplæg om sproglige former) | Mentorerne skal fælles diskutere, hvad de synes, der er brug for at gøre i deres næste mentorsamtale, hvornår de vil gøre det og hvordan |
| 14.50 – 15.00 | Evaluering af dagen: Er målene blevet opfyldt? Var det de rigtige mål, der blev oplistet? Har du ønsker til næste modul? | Deltagerne skal evaluere med henblik på at skærpe læringsformerne på næste modul af mentoruddannelsen |

Seminar 3: Dybe læreprocesser

| | | |
|---------------|---|---|
| 09:00 – 09:15 | Opsamling fra sidst og præsentation af i dag Kaffe og morgenrundstykke | Underviser samler op fra sidst og introducere dagens program |
| 09:15 – 09:30 | Mentorkontakten; hvordan går det med mentorskabet? | Vi tager en kort runde med anonymiserede samtaleerfaringer fra den første og den anden mentorsamtale for at sikre, at der |

| | | |
|---------------|---|--|
| | Er der individuelle problemstillinger, der skal løses uden for dette lokale af hensyn til anonymiteten? | sker en progression. |
| 09:30 – 10:30 | Gennemgang af teori U En meta-ledelsesteori, der er præget af Kooperative udviklingsinitiativer Dybe, kreative skabelsesprocesser Åndelig og moralsk forsvarlig udvikling Refleksivitet, mediativitet og afprøvning Indbyrdes respektfuldhed og mangfoldighed | Otto Scharmer drager verden rundt for at byde ind med en ny måde at skabe udvikling på. Han er inspireret af og har samarbejdet med Peter Senge, der i sin tid revolutionerede med sin lærende organisation. |
| 10:30 – 10:45 | Pause, selvvalg | Personligt og socialt velvære |
| 10:45 – 11:30 | Faktuel forbindelse "Jeg siger det højt, jeg tænker" Diskussion af temaet: Hvad tænker jeg om en mentorordning i Esbjerg Kommune? | Her gælder det om at komme frem med så mange synspunkter, som muligt. Gerne konfronterende – på sagen, helst forstyrrende. Ikke korreksende. |
| 11:30 - 12:30 | Personlig forbindelse Sæt jer i trio-grupper og interview hinanden i, hvordan jeres mentormøde gik. Observatøren samler op på de personlige erkendelser – hvordan er mentorskabet betydningsfuldt for den mentor, der interviewes? | Deltagerne interviewer hinanden om mentormødet. Observatøren skal finde frem til, hvad der var betydningsfuldt for den fortællende mentor i hans møde med sin fokusperson (mentee) Dette skrives på post'it' og bekræftes af fortælleren. Alle post'it'erne sættes fast på tavlen inden frokost. |
| 12:30 – 13:15 | Frokost | velvære |
| 13:15 – 13:30 | Egne og andres personlige erfaringer deles Post'it'erne læses højt og uddybes eventuelt | Vi skal dele vores erfaringer med andre, men ikke diskutere dem. |
| 13:30 – 13:50 | Forbindelse til kilden – kollektivt nærvær | Til ledsagemusik sætter alle sig godt tilrette, slapper af og lukker øjnene. Forbinder sig til til sit Selv og til organisationens Selv og til dagens tema: mentorordninger. Derefter tegnes og skrives om indtrykkene på papiret med farver. |
| 13:50 – 14:10 | En runde, hvor vi hver især deler vores åndelige indsigt | Tegningerne udstilles |
| 14:10 – 14:25 | Ideerne skal prioriteres | Mellem de mange gode ideer skal der nu |

| | | |
|---------------|--|--|
| | Vi giver points til ideerne efter vores egne prioritering og pointene sammantælles | prioriteres. Alle udstyres med tre points, som fordeles mellem forslagene fra formiddagens to runder og ud fra egen og andres indsigt |
| 14:25 – 14:50 | En tillidsvækkende ordstyrer findes. Kooperativ skabelse 1 Skab en foreløbig prototype af det nye mikrokosmos og udforsk fremtiden gennem handling | Ud af dagens processer skal der nu vokse en prototype på en mentorordning, som vi skal udspecificere den sidste gang, vi er sammen. |
| 14:50 – 15:00 | Hvordan kommer vi videre på næste seminar? Vi inkorporere og performere Kan vi arbejde på en egentlig organisationsudvikling på en mentorordning næste gang? Hvad er mentoropgaven med fokuspersonen? (mentee) Mentoralliancen skal afsluttes og du har brug for at vide, om mentee synes, at organisationen har brug for en mentorordning, og hvad den i givet fald skulle gøre godt for. | Refleksion over den videre udvikling. Afslutningssamtale med fokusperson, hvor fokuspersonen spørges, om hun/han mener, der er brug for en mentorordning i hendes/hans organisation, og hvordan den skulle se ud. |

Seminar 4: Mentorrollen profileres

| | | |
|---------------|---|--|
| 09:00 – 09:15 | Gennemgang af dagens program | |
| 09:15 – 10:00 | Runde med angivelse af mentee-temaer: Relation – hvordan? Læring – hvordan? Kan selv – hvordan? Afslutning – hvordan? | Opsamling af det, der er i spil lige nu |
| 10:00 – 10:15 | Pause, selvvalg | Socialt og personligt velvære |
| 10:15 – 11:15 | Trioøvelse med opsamling af de tilsendte spørgsmål: Mentor, mentee og observatør | Øvelsen bygges op, som om det er mentor/mentee, der sidder overfor hinanden og mentee skal blive klogere på sit forhold til en mentorordning |
| 11:15 – 12:00 | Observatøren fremlægger i plenum og hele gruppen processer Birte trækker eventuelt temaer fra tidligere frem: magtforhold anerkendelse/positiv ledelse spørgeformer | Hvad kan vi på nuværende tidspunkt sige om mentorordninger? Hvad tænkes der? |

| | | |
|---------------|---|---|
| 12.00 – 12.30 | Frokost | velvære |
| 12:30 – 13:15 | Gennemgang af Sven Mørchs projektmodel | For at fastholde et teoretisk perspektiv på en udviklingsprojekt, skal der være en projektmodel |
| 13:15 – 14:00 | Samme triogrupper udvikler en matrix | Deltagerne skal træffe beslutninger om, hvilke elementer, der skal have betydning i den måde, mentorskaberne skal udvikle sig på |
| Pause | Selvvalg | Personligt velvære |
| 14:10 – 14:40 | Runde, hvor deltagerne deler deres foretrukne elementer med hinanden og underviseren. Der spørges reflektivt til udsagnene. | Deltagerne prioriterer deres egne foretrukne måder at være mentor på. De tegner dermed en personlig mentorprofil, som de skal kunne argumentere for på baggrund af den gennemgåede teori og den praksis, der er udviklet på hele uddannelsen. |
| 14:40 – 15:00 | Evaluering af mentoruddannelsen | Hvordan er det gået med læringsmålene? Er de nået? Hvad skal trænes yderligere? |

Intermetzo mellem seminarerne

Mellem hvert seminar ligger der opgaver, som mentorerne skal klare. Disse opgaver forberedes på seminarerne og der samles på det efterfølgende seminar op på, hvordan det gik, med mulighed for at benytte sig af hinandens erfaringer. Ind imellem blev der også justeret på forventningerne til mentee – i øvrigt både op og ned. Læreprocesser er meget forskellige, men alle mentorer oplevede, at deres mentee arbejdede energisk med de opgaver, udfordringer eller problemer, som skulle løses eller opløses.

Intermetzo 1

Hver deltager skal finde en mentee og tage kontakt. Der skal indledes en relation, og der skal udarbejdes en samarbejdskontrakt mellem mentor og mentee, som mentor laver en skabelon til og udfylder sammen med mentee; se vedhæftede oplæg til kontrakt i slutningen af håndbogen. Det er vigtigt at mentor melder klart ud, hvad hun/han kan og vil bruges til.

Intermetzo 2

Relationen skal bygges op og fx magtforholdes italesættes. Nogle mentorer valgte en mentee fra egen afdeling, mens andre bevidst gik efter en mentee i en anden afdeling for at sikre sig mod, at der gik kasketforvirring i mentorskabet. At være leder og mentor for én og samme person, mente de, kan gøre arbejdet vanskeligt, fordi magtforholdet ville være uklart. Andre så ikke dette problem, fordi som de sagde, så er der altid et magtforhold, der skal bearbejdes eller som et minimum reflekteres. De fleste mentorer på det første hold havde også en coachende lederstil, og opfattede således ikke de store problemer. De skulle nu blot kende forskel på, hvornår de skulle coache, og hvornår de skulle mentorere. Og den øvelse ville kun skærpe deres sans for forskellige hjælpestrategier. Samtidig med, at mentor arbejder på at styrke tilliden gennem anerkendende kommunikation i relationen, begynder læringsalliancen også at tage form. Indenfor dette intermetzo skal det stå klart, hvad mentee ønsker hjælp til og hvordan mentor kan hjælpe.

Intermetzo 3

På møder I mentorskabet i det tredje intermetzo, skal der etableret læringsflow gennem mentors engagement. Det er meningen, at mentees læreprocesser skal være så dybe, at det lærte kan anvendes i andre sammenhænge, fordi det bliver forbundet med mentees eget Selv. Det viste sig at være svært at benytte Teori U i mentorskabet, selvom det havde stor betydning på kurset for mentorer. Men det var svært omsætteligt. Enkelte fandt dog på at skabe fordybelse via mindfulness, hvilket ville være helt i Scharmers² stil. Der kan dog med fordel sikres transfer mellem egen oplevelse på kurset og arbejdet i mentorskaber ude i praksis.

Intermetzo 4

På en måde er der ikke et fjerde intermetzo, for di vi ikke mødes mere på kurset efter fjerde kursusgang, bortset fra de anbefalede erfagruppermøder. Det kunne derfor være interessant at finde ideer til, hvordan udveksling af erfaringer på erfagruppermøder kunne stimuleres. Hvad skal der fx til, for at en travl leder prioriterer erfagruppermøde for mentorer? Hvis mentorordninger skal bestå og fornys, så er det vigtigt, at der samles erfaringer op, og at der skabes nytænkning. Men hvordan gøres det? Det kunne passende være opgaver, der skulle løftes fra kursets afslutning til det første møde i erfagruppen.

² Otto Scharmer er manden bag ved teori U som blev brugt på kurset. Se Scharmer 2008.

Teoretiske oplæg med power points dias

Hvert seminar havde sit teoretiske oplæg, der skulle sikre, at mentor arbejder på et teoretisk grundlag.

Hvornår bruges mentoring?

- Nyansættelser
- Overgange til noget nyt
- Karriereudvikling
- Organisationsudvikling
- Kompetenceudvikling
- Lederudvikling
- Talentudvikling
- Integration

Mentoring involverer

Altid

- Empatisk lytning
- At dele erfaring og læring
- Udvikle indsigt gennem refleksion
- At være klangbund
- Professionelt venskab

Af og til

- At benytte coachadfærd
- Stille hjælp og støtte til rådighed
- Udfordre
- Åbne døre

Aldrig

- Disciplinere
- Udføre ledelse
- Inddrage en tredje part
- Supervision

Mentoring til forskel fra coaching

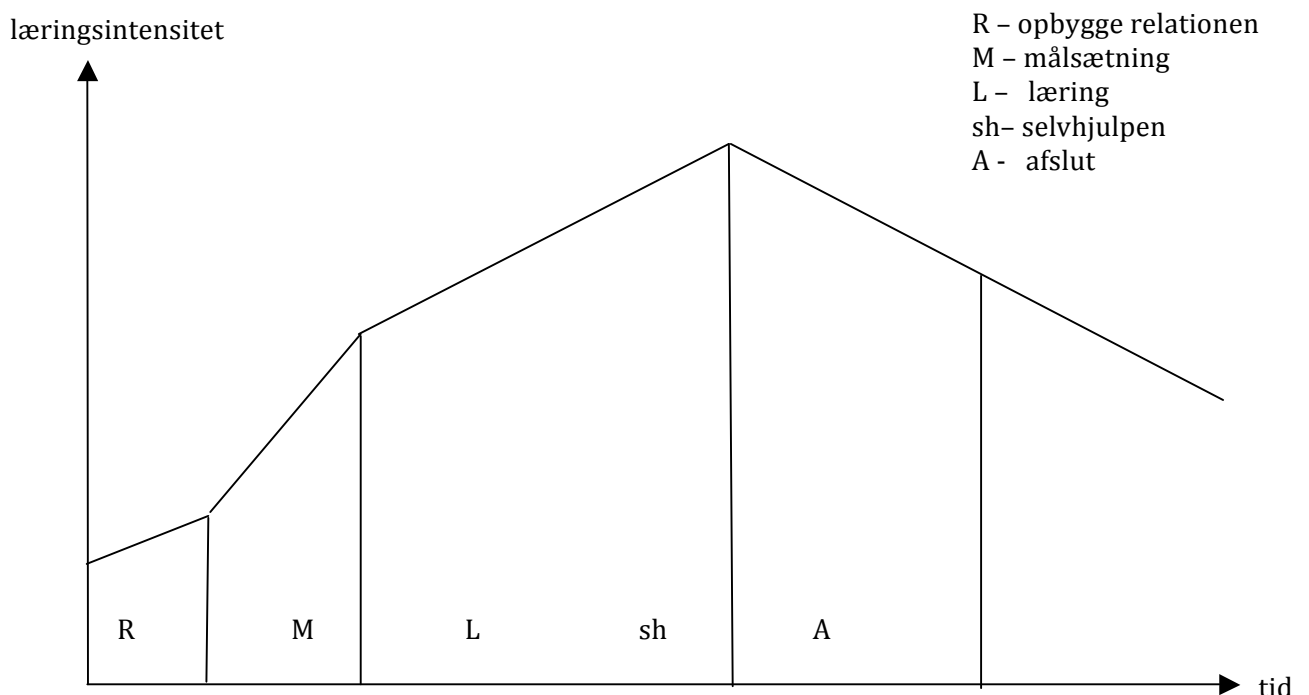
Mentoring

- Optaget af det, der ligger bag ved opgaven
- Fokus på evner og potentialer
- Helst ikke tilstedeværende i situationen
- Dagsorden sættes af den lærende (mentee)
- Den lærende (mentee) giver tydelig feedback og refleksioner
- Mest almindeligt med et langvarigt forhold
- Feedback og diskussion først og fremmest omkring underforståede, intuitive problemer og adfærd

Coaching

- Optaget af opgaven
- Fokus på færdigheder og fremførelse
- Først og fremmest en tilstedeværende rolle
- Dagsorden sat af eller med coachen
- Tydelig feedback til den lærende (coachee)
- For det meste udtrykkes kortsigtede behov
- Feedback og diskussion er som udgangspunkt specifik, klar og tydelig

Udvikling af mentorforhold



Som mentor skal man give tid til at etablere relationen. Måske kender man lidt til hinanden i forvejen, men et mentorskab er en læringsalliance, der kan gå tæt på, og det kræver nærvær og tillid. Det er også vigtigt at huske at afslutte mentorskabet på det tidspunkt, hvor mentee er selvhjulpen. Det kan være smerteligt, fordi man gerne vil følge med i, hvordan mentee udvikler sig, men man står så at sige i vejen for mentees eget ansvar for læring, hvis man bliver hængende for længe.

Mødet i mentorskabet

Det gælder om at etablere en afslappet, men alligevel professionel atmosfære
 Opnå enighed om, hvad hensigten med mødet er
 Udforske spørgsmålene fra mentees perspektiv

| | | | |
|----------------------------------|---|---------------------------------------|---|
| Præcisere og belyse | Udfordre antagelser | Stimulere analyser | Træk på egne erfaringer |
| Midlertidig opsummering | | | |
| Opbyg fortrolighed og motivation | Blive enige om mulige læringsvejes fordele og ulemper | Blive enige om handlinger og partnere | Enighed om såvel milepæle som deadlines |

Opsummering (mentee) & afklaring af forpligtelse
 Oprids dagsordenens hovedtræk og aftal næste møde

Tre kompetencer i den indledende fase

I den indledende fase er det meget vigtigt, at mentor kan skelne imellem hvornår mentee har brug for , at mentor er :

Lyttende – formulerende

Argumenterende for og imod – fokuseret

Udviser respekt for mentee – udviser selvrespekt

Mentor bruger sin dømmekraft i sine valg, men det er af stor betydning at bevæge sig rundt på begge sider af binstregene. Det vil sige, at mentor ikke skal være for tilbagetrukket, men heller ikke for fremfusende, men i princippet være i stand til begge dele.

Fire kompetencer til ledelse i mentorskaber

Mentor skal lede mentee ind i en proces, hvor mentee skal lære, men alt er ikke lige godt. Det er mentors opgave at lede processen, således at det mentee lærer også er godt for organisationen.

Følgende kompetencer er nødvendige:

Lære – undervise

Åbne op – lukke ned

Udfordre – udfordres

Forberede – være spontan

Mentor bruger sin dømmekraft i sine valg, men det er af stor betydning at bevæge sig rundt på begge sider af binstregene. Det vil sige, at mentor både skal være udfarende, men også reflektiv tilbagetrukket.

Fire kompetencer i læringsforholdet

Når læringsflowet skal intensiveres er det igen af stor betydning, hvordan mentor tager udfordringen op. Mentor skal være ambitiøs på mentees vegne, og dette skal udmøntes i en præcis kommunikation, så det ikke bliver for meget, men heller ikke for lidt

Erkende fordringerne – se fremskridtene
 Indre feedback – ydre feedback
 Indbyrdes afhængighed – selvstændighed
 Procesledelse – procesopmærksomhed

Som det fremgår, så skal mentor være kommunikativ stærk, og ikke kun lade sig føre med af menteen. Der må være en tilpas ledelse og understøttelse af det nye, som mentee skal i gang med. Men hvis der er for meget, så mister mentee sin selvhjulpethed, hvilket ville være en katastrofe. Det er jo netop den, der skal styrkes, og det bliver den, hvis mentor både understøtter og lader være med at understøtte.

Udfordring

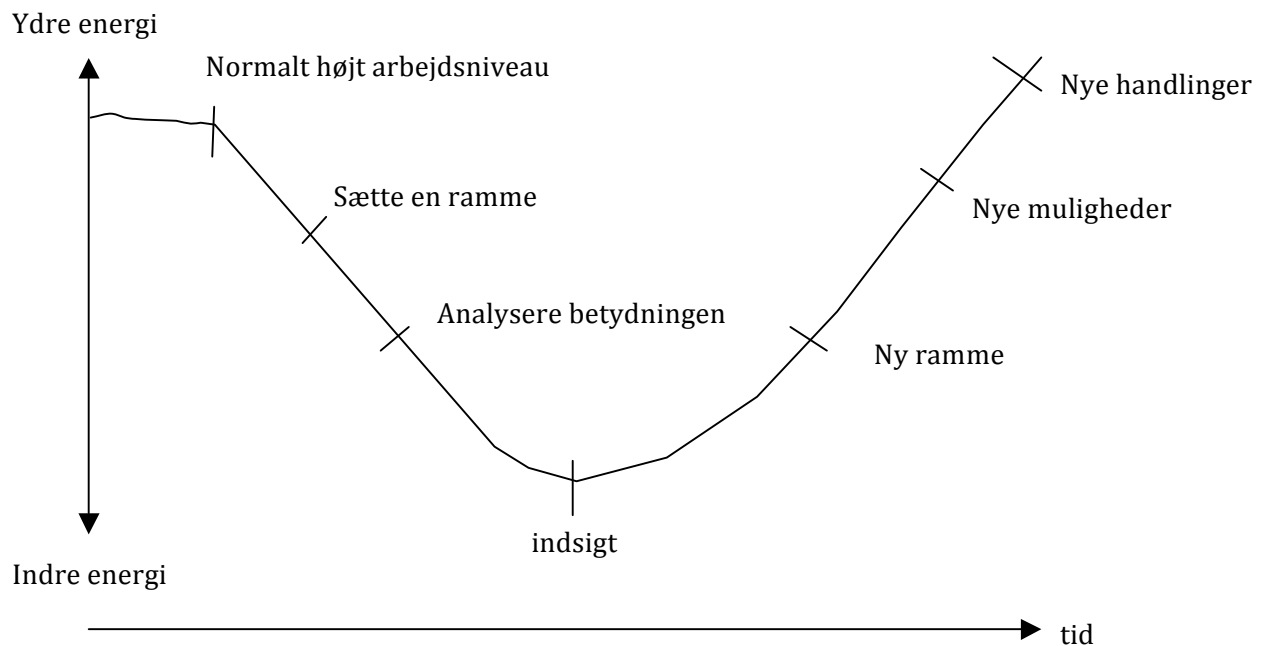
Når mentee skal udfordres skal det altid gøres med mentors fulde opmærksomhed. For stor en udfordring vil skade mentorskabet og fjerne den selvtillid, som er nødvendig i forandringsprocesser. Mentor kan udfordre

Adfærd – ikke personligt
 Antagelser – ikke intellektet
 Perception – ikke vurdering
 Værdier – ikke værdi

Udfordring kontra støtte

| | Indfølelse | objektiv |
|-------------|--|--|
| Udfordrende | Opmuntring til at udvide horisonten og selvforståelsen | Direkte feedback om bevidste og ubevidste områder, der trænger til udvikling |
| Støttende | Opmuntring, når tingene bliver lært | At gennemføre tingene step by step |

Refleksionsrummenes faser



Det gælder om, at mentor følger sin mentee nøje, for det er meget langsommelige processer at få ny indsigt, ligesom vejen fra den nye indsigt til de nye handlemuligheder er langsommelig. Det oplever mentee også selv, og kan derfor opgive, fordi det ser ud som om der intet sker. Mentor kan hjælpe med at reflektere de bitte små fremskridt frem til bevidstheden.

Hvad er dine ønsker og drømme?

Hvis jeg spurgte andre – hvordan ville de så beskrive dine håb og drømme?

Hvis de skulle give dig et uventet godt råd – hvad tror du så, de ville råde dig til?

Socialkonstruktionistiske episoder

Vores sociale verdener udgøres af episoder. Hver episode giver mening gennem:

Rammesætning

Trækker noget frem og lader andet være baggrund

Punktuation

Opdele og organisere interaktion i meningsfulde dele

Fungerer fra episoden begynder til den slutter

Plotdannelse

Sekvenser af begivenheder skal gøres til et plot

At få episoden til at udgøre en meningsfuld fortælling

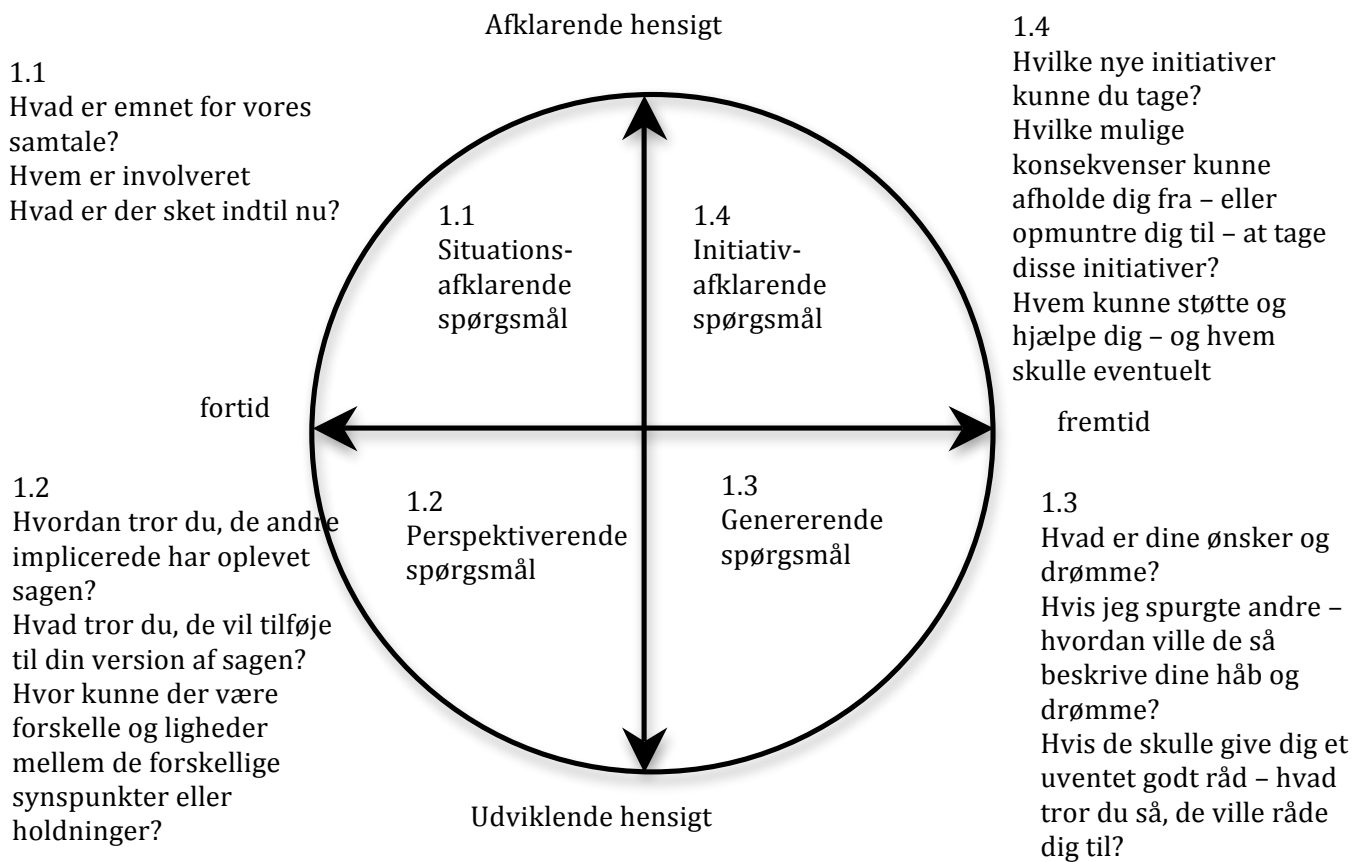
Ricoeur – kronologisk tid eller fænomenologisk tid

Kontekstualisering – hierarkimodellen

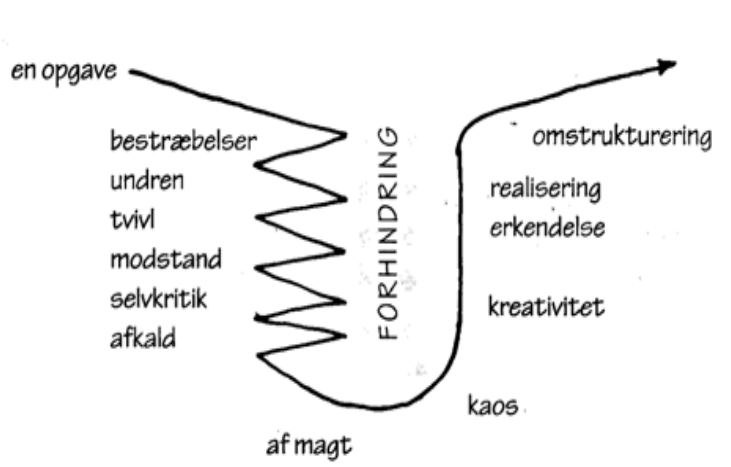
Bateson: metahierarkier – højere abstraktionsniveauer eliminerer lavere abstraktionsniveauer – relationelle og indholdsbudskaber i al kommunikation

Skab en bedre verden gennem sprogets episoder

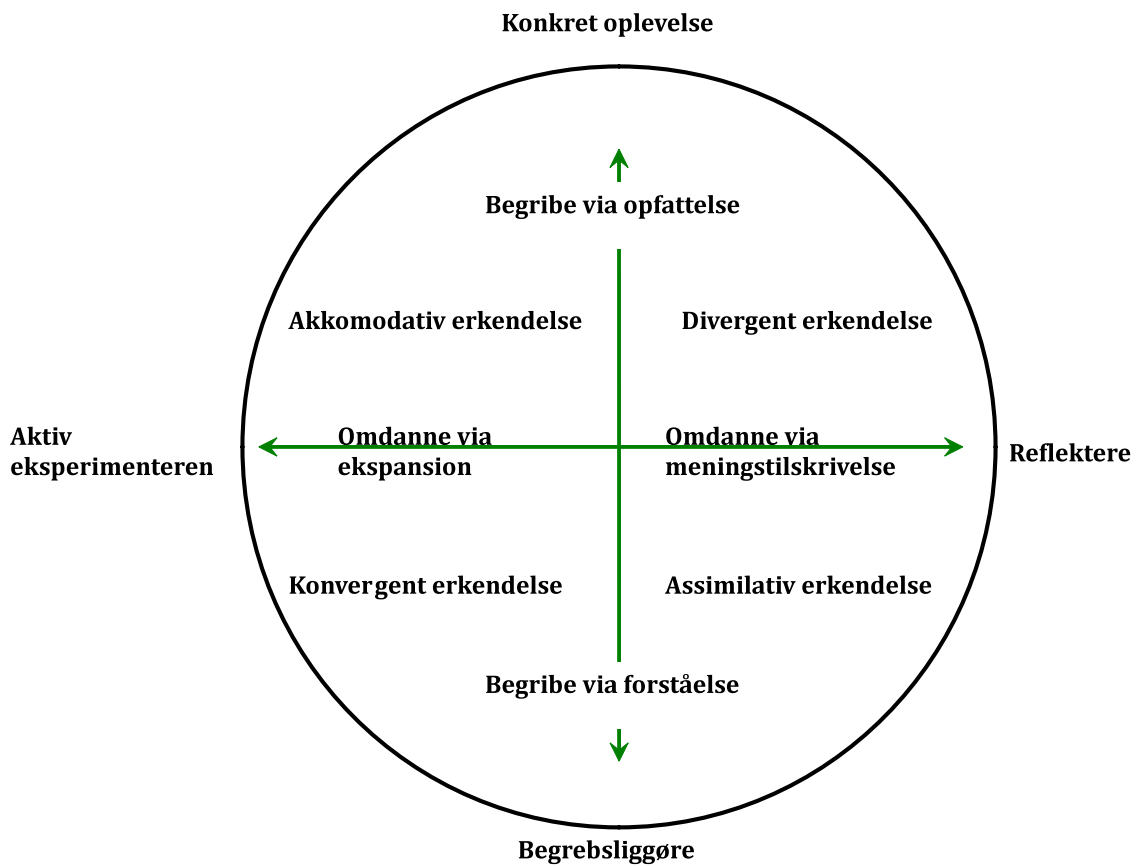
Carsten Hornstrup, Karl Tømm og Thomas Johansens 3. generationsspørgsmål; niveau 1



Overskridende erfaringsdannelse



Kolbs læringscirkel



Når læring går på arbejde

Læring holder flyttested fra individet ud i det sociale

Læring er at deltage i et praksisfællesskab

Socialisering og læring to sider af samme sag

Er læring mere en praktisk end en erkendelsesmæssig færdighed

Hvad skal gøres hvornår og hvordan – ifølge fællesskabets vaner og værdier

Hvilke artefakter skal anvendes hvor og hvordan

Hvorfor skal vi gøre det?

Afkodning af praksisfeltet – blive praktiker som de andre

Subjekt-i-verden fremmer organisatorisk læring – engagementet er givet og intentionerne er klare

Læring sætter ind når "vanen" ikke slår til

Sprog, mening kommunikation

Sproget skaber forbindelse og sammenhænge

Sprog berører os både psykisk og fysik

Når vi bruger sproget skaber vi mening og virkelighed

Mening skabes i samvær med andre

Når vi taler sammen, lytter, argumenterer, diskuterer, bagtaler, skændes, slås, holder taler for, forklarer, opbygger venskaber, sladrer, beslutter - så er vi i gang med at skabe mening

Du siger ikke hvad du siger – du siger hvad der bliver hørt

I al sproglig udveksling er der både et indholds- og et relationsniveau

Man kan ikke – ikke kommunikere

De tre handlingsdomæner

Produktionens eller handlingens domæne

Refleksionens eller forklaringens domæne

Æstetikens eller personlighedens domæne

Hvad er forskelle?

Bateson

Om at gøre en forskel, der gør en forskel

Batesons 4 læringsniveauer

Læring 0 – handler ud fra en forventning – ingen korrektion på feedback

Læring 1 – korrigerer på baggrund af feedback mellem udvalgte muligheder

Læring 2 – korrigerer – også konteksten (rammerne) på baggrund af feedback – bidrager til mindre informationsarbejde på grund af kategoriseringer af kontekster; lære at lære

Læring 3 – ændring af de rammer, man tidligere så som mulige alternativer

Distinktioner

Tænk i forskelle gør en forskel

Forskelle er distinktioner

Opdag forskelle – vær nysgerrig på andres forskelle

Dømmekraft

Ingen situationer er ens og vi kunne altid have handlet anderledes

Når du bedømmer, hvad du skal gøre, gælder det om at have gode distinktioner at tænke i

Dømmekraft er en filosofisk disciplin

Mangelsituation:

At løse problemet går gennem følgende faser:

Problemidentifikation

Årsagsanalyse

Løsningsmuligheder

Handlingsplan

Mulighedssituation:

At skabe fremtiden gennem følgende faser:

Identificere det vellykkede

Skabe billeder af en ønskværdig fremtid

Skabe fælles billeder af en opnåelig fremtid

Igangsætte processer til at virkeliggøre visionen

At lytte anerkendende

At lytte anerkendende vil sige at høre fortællerens eksplicite og implicite:

Positive forhåbninger til andre og samarbejdet

Frustrerede ønsker og drømme for fremtiden

Engagement og lyst til at kunne bidrage med noget særligt

Personlig meningsfuldhed og værdier, der ønskes respekteret

Gode erfaringer med at vise sig kompetent

Nyttige erfaringer med at turde og med at gøre sig umage

Appreciative Inquiry 5 D (best practice) (psykologisk tilgang)

Definition

Løbende tematisering – Hvad ønsker vi at skabe mere af i denne proces?

Discovery

Opdagelse af det bedste af det, der allerede findes. Hvad giver liv og energi? Hvornår lykkes vi? Hvilke oplevelser har vi med små og store succeser?

Dream

Drømmen om fremtiden. Hvad kunne det være? Beskrives abstrakt og konkret. Hvordan kunne vi lykkes i endnu højere grad? Hvad ville det muliggøre?

Design

Dagligdagens praksis. Hvilke ændringer skal der til for at realisere drømmen? Hvad skal jeg/du/andre gøre mere eller mindre af helt konkret for at realisere drømmen?

Destiny/delivery

Fælles og individuelt engagement og konkrete handlinger. Hvad dedikerer vi os hver især og sammen til?

Hvordan kan vi se, at vi lykkes med de nye planer?

Anerkendelse og erkendelse (filosofisk tilgang)

Vi er socialt skabt – vores identitet er social

Vores erkendelsesformer er socialt skabte – og derfor individuelle

Der er smerte forbundet med at miste sig selv

Anerkendelse derfor nødvendighed i al udvikling af voksne

Anerkendelse af den anden blot fordi han er til – uanset hans opførsel – men ikke nødvendigvis accept af hans adfærd

Anerkendelse (sociologisk tilgang)

Honneth – Frankfurterskolen

Anerkendelsens grundform – tilknytning

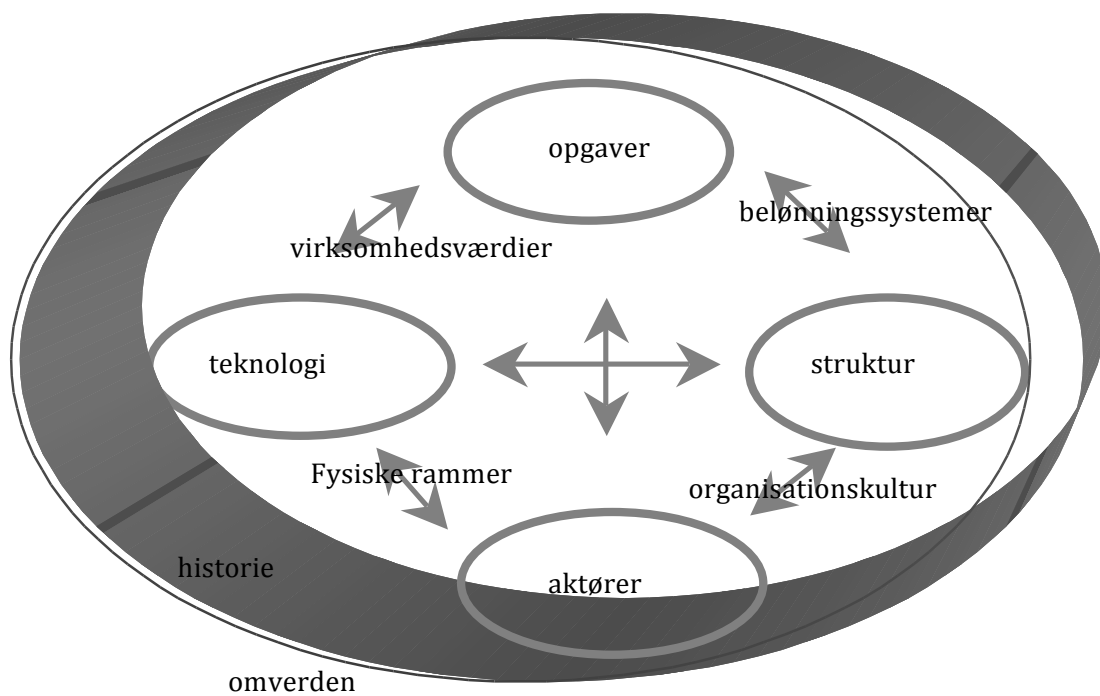
Anerkendelsens ligeværdsform – lige rettigheder for loven

Anerkendelsens solidariske form – om at høre til

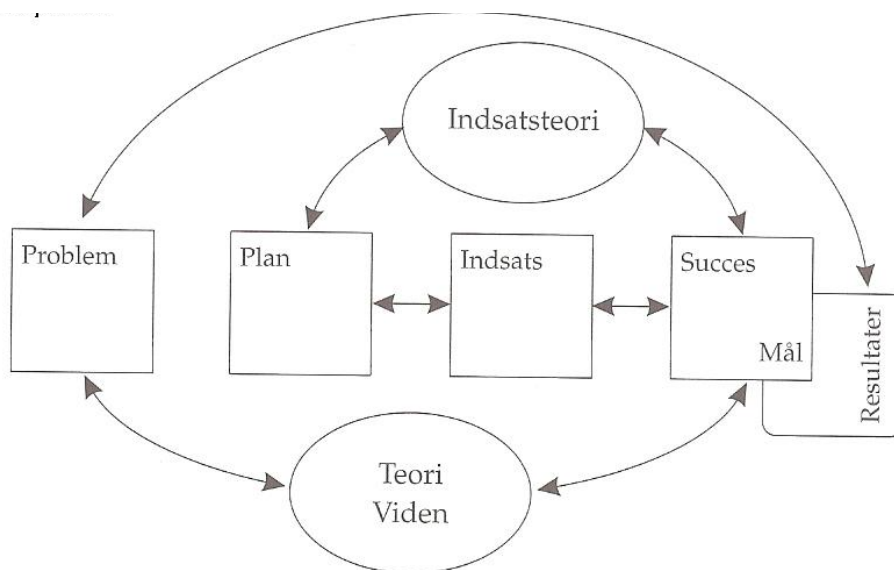
Scheins organisationskultur

- Artefakter som er synlige organisatoriske strukturer og processer, som i øvrigt er vanskelige at tyde
 - Fysiske arrangementer (arkitektur, påklædning, kontorindretning)
 - Sprog (jargon, slang, metaforer)
 - Traditioner (ritualer, ceremonier, rytmer)
 - Historier (legender, sagaer, anekdoter)
- Skueværdier (synlige værdier) som er strategier, mål og filosofier, som udgør synlige begrundelser for det, man gør
- Grundlæggende, underliggende antagelser, som er "tages for givet"-anskuelser, opfattelser, tanker og følelser, som udgør den ultimative kilde til værdier og handling

Leavits organisationsmodel



Svend Mørchs projektmodel



- At klargøre problemer, som begrundes indsatsen
- Skabe klarhed over konteksten, hvori problemet er et problem
- Udpege succesmål og målkriterier
- Udvikle aktiviteter som er relevante for problematikken
- Fornuftig planlægning

| Mål \ Middel | Videndeling | Personlige kompetencer | Sociale kompetencer | Følelsesmæssige kompetencer | Talent-udvikling (lederkomp) |
|--------------------|-------------|------------------------|---------------------|-----------------------------|------------------------------|
| fokusering | | | | | |
| Anerkendelse | | | | | |
| Udfordre udfordres | | | | | |
| Perspektivering | | | | | |
| Relative-ring | | | | | |
| Inspirering | | | | | |
| Læringsforhold | | | | | |

Øvelser og teoretiske oplæg

På de følgende sider i håndbogen følger øvelser.

Wants and wants not

Der afsættes 5 minutter, hvor deltagerne skriver ned hver for sig, hvad de ønsker og ikke ønsker af dette uddannelsesforløb. Tankerne skal både rundt om indhold og om form, om det personlige og det sociale. Derefter deles deltagerne op i 5 grupper, som udarbejder en planche over det, de ønsker og ikke ønsker. Dette fremlægges i plenum, og underviseren kommenterer det i forhold til de planer, der allerede er lagt, men som naturligvis kan ændres på visse områder, mens andre ikke står til at ændre, og derfor bliver fastholdt. På denne måde kan deltagerne komme frem med deres forventninger til undervisningen, og underviseren kan komme frem med sine forventninger til uddannelsens forløb og deltagerens læringsformer.

Min mentor – mit forbillede

Brug 5 min individuel på at tænke tilbage i dit liv. Hvem har du lagt særlig mærke til og forsøgt at efterligne? Hvem var denne hemmelige mentor for dig?

Skriv stikord ned for at fastholde erindring om personen og den erfaring, hun eller han hjulpet dig med at erobre.

Derefter en runde, hvor hver deltager på skift beretter om:

Hvor gammel var du, da du "tog" denne mentor til dig?

Hvad var din opgave dengang?

Var du i en særlig sårbar situation? Hvordan?

Hvem valgte du som mentor?

Vidste din mentor det?

Hvad ville gerne lære af ham/hende – og hvordan ville du lære det?

Find en metafor (billede), der dækker det, du iagttog og beundrede hos din mentor.

SWOTanalyse som samtaleemne:

10 min. I trio-teams

Sæt dig sammen med to andre. Den ene skal præsentere sin organisations eller afdelings styrker og svagheder. Den anden skal spørge til perspektiver og detaljer ved hjælp af stikordene fra det uddelte

SWOT-skema, se herunder, og den tredje er iagttager og den, der skriver hovedpunkterne ned. Når fortælleren er færdig, så laver observatøren et kort resume af det, der er fortalt om organisationen og fortælleren bekræfter eller korrigerer i det, der siges.

10 min. I trio-teams

Derefter bytter I roller, så I får en ny fortæller, en ny interviewer og en ny observatør. Denne gang skal fortælleren og spørgeren koncentrere sig om de muligheder og trusler, der ligger ude i omgivelserne i forhold til organisationen. Dette giver observatøren et resume af, som bekræftes eller korrigeres af fortælleren.

30 min. Trio-teams

Læs nedenstående hver for sig.

Når alle har læst det, skal I aftale, hvem der skal starte med at fortælle om sin organisation og sig selv som en del af organisationen ud fra de 10 spørgsmål. De to andre lytter med og siger tak, når personen har talt ud. Derefter er det den næstes tur til at fortælle. Der er sat 10 minutter af til hver fortælling.

I har nu lavet en fælles SWOT analyse. SWOT står for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats, der betyder styrker, svagheder, muligheder og trusler. Det er fire perspektiver, man kan indtage, når man betragter en organisation.

En SWOT analyse kan være et godt værktøj, der gør dig i stand til at evaluere din organisation og drage nogle konklusioner. De vigtigste spørgsmål, SWOT'en kan være med til at besvare er følgende:

Har organisationen nogle kerneydelser, som man kan bygge en strategi omkring?

Har virksomheden svagheder, der gør den meget sårbar – og er der tiltag, der kan rette op på dem?

Hvilke muligheder på markedet kan organisationen gøre brug af med den viden og de resurser den har i dag (muligheder uden resurser er blot en illusion)

Hvilke eksterne trusler skal virksomheden tage sig i agt for?

Hvad fortæller det om organisationens kultur?

Hvad fortæller det om organisationens kompetencebehov?

Hvilke kompetencer kræver det hos lederne?

Passer den ledelsesopgave godt til dig?

Hvordan kan det mærkes og ses? Hvad er det du gør i praksis?

Er der noget af din praksis, der kunne fortælle en anden historie?

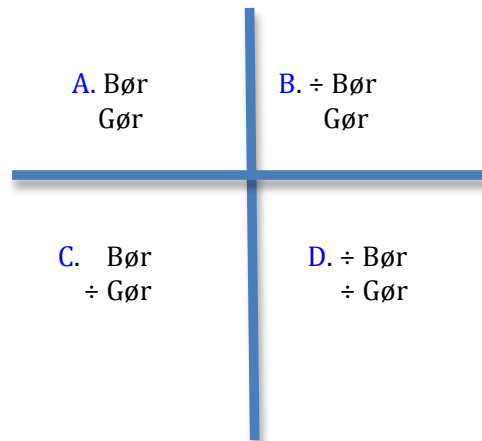
Swot er et godt udgangspunkt, når du som mentor skal indvie en mentee i, hvordan kulturen er hos jer og hvorfor og om den bidrager til organisationens eller afdelingens kvalitetssikring og udvikling.

Hvad var svært at tale om på den helt rigtige måde?
Blev du forstået af de andre i trio-teamet?

| Styrker i organisationen | Svagheder i organisationen |
|--|--|
| <p>En styrke er det, organisationen er god til: Personlige egenskaber & fleksibilitet, viden på kerneområder, godt navn, god beliggenhed, speciel organisering, godt arbejdsmiljø, perfekt virksomhedsidé, fleksibel budgetlægning og -styring, nye ydelser, nye produkter, nye teknologier, anerkendende kommunikation, høj motivation</p> <p style="text-align: right;">unik</p> <p>markedsføring, foryggende branding af organisationen</p> | <p>Svaghed er noget organisationen ikke har, gør dårligt i forhold til andre. Det kan især være: Manglende kontinuitet og erfaringer, manglende viden på kerneydelserne, belastet navn, dårlig beliggenhed, dårlig, fastlåst økonomi uden lånemuligheder, manglende fleksibilitet og samarbejde meget sammenspist, få samarbejdspartnere, dårligt forretningskoncept, moderate ydelser, gamle koncepter, forældet teknologi, for lidt ejerskab, manglende stabilitet ingen eller ringe markedsføring</p> |
| Muligheder i omverdenen | Trusler i omverdenen |
| <p>Mulighederne på markedet kan være mange eller få. Mulighederne kan fx skyldes: Nye kunder, øget købekraft, længere levetid eller flere fødsler, manglende konkurrence fra det private, uddøende konkurrence, timing, stort netværk, godt omdømme støtte fra offentligheden, større bevillinger ny lovgivning, større politisk bevågenhed udpræget humanisering på området, større diversitet med nye medarbejderprofiler</p> | <p>Trusler er faktorer fra omgivelserne, der truer organisationens muligheder for at levere det, der forventes. Det kan være: kunderne griber til andre muligheder, sundheds- og trivselsproblemer, omgivelsernes forvrængede forventninger, nye umulige trends, konkurrence fra det private marked, nye politiseringer, skævt Danmark med A & B hold mangel på kvalificeret arbejdskraft</p> |

Bør og gør øvelse

15 minutter til at skrive svar på følgende spørgsmål ned i skemaet



Hvad gør vi i dag, som vi skal blive ved med at gøre?

Hvad gør vi i dag, som vi egentlig ikke bør gøre?

Hvad er det, vi bør gøre, men som vi faktisk ikke gør?

Hvad er det, som vi ikke gør i dag, og som vi for alt i verden heller ikke bør gøre?

Svarene skal være meget konkrete og må gerne være begrundede. Forslagene kan berøre mange forskellige områder, og selv de små kan være meget værdifulde.

Derefter 20 minutter i trio-teams. Der tales om:

Hvad er de vigtigste pointer, som vi skal arbejde videre med?

Hvordan kan vi kvalificere dem yderligere?

De vigtigste pointer skrives på post-it der sættes på tavlen i deres rette bås.

Forslagene skal være sådan udformet, at de kan forstås af en udenforstående

Refleksion: opstart med mentee

Denne gang starter underviseren med at ridse op, hvordan man kan forstå refleksion og mentorerne bidrager med deres syn på refleksion.

Derefter reflekteres over det første møde i mentoralliancen. Først alene i 5 minutter, derefter interviewer alle mentorer på skift hinanden i mindre grupper med 4-5 personer i hver gruppe. Vi samler op i fællesskab med at fokusere på:

Status for mentoralliancen:

Hvor godt fik I startet?

Fik I opnået enighed om, hvad mentoralliancen går ud på?

Hvordan gik det med at forvalte magten?

Afsæt til læring – hvad tænker I nu om den læring, der skal finde sted? Hvad skal I bidrage med? Hvad vil fokuspersonen få ud af det?

Hvad ser frem til og/eller frygter ved den næste samtale?

Dagens oplæg er en fortsættelse af sidst. Vi fokuserer på forskellige kommunikative overvejelser og strategier. Vi vil endvidere have fokus på den anerkendende samtale i mentorskabet. Hvad er anerkendelse (i dets mange forståelser) og kan alt kommunikeres anerkendende og er det, hvad en mentee vil forvente? Sidste gang blev der endvidere givet udtryk for behov om at drøfte magten og forvaltningen af magten, så det kommer også frem som et videnspunkt i oplægget, så det senere kan bruges som et fælles udgangspunkt.

Jeg vil i oplægget endvidere tage fat i de kommunikative kompetencer, som en mentor skal gøre brug af og præsentere dem. Vi vil kigge på de dias, vi ikke nåede sidst og supplere dem med andre, der tager udgangspunkt i dagens tematikker. Vi vil hele dagen forsøge at inddrage relevante erfaringer fra det første møde med mentee.

Kommunikative kompetencer bruges strategisk. Der er noget, vi gerne vil opnå, og det er grunden til, at vi kommunikerer på særlige måder. Men hver gang vi sidder i en samtale, så gør vi os forestillinger om, hvad det er vi sidder der for. Ikke altid bevidst, men vi træffer valg om, hvad vi vil gøre i netop denne situation. Og disse valg kan blive mere reflekterede, hvis vi har nogle kasser at arbejde ud fra.

Derfor vil vi forsøge at gribe fat i forskellige billeder af mentor-figurer, som kan hjælpe os på vej til at blive tydeligere og skabe flere mulige handlingsveje. Dette forsøger vi gennem metaforer, der er sproglige billeder. Eller mentale billeder.

De kommunikative strategier og billeder samles op og benyttes i dagens kommunikative mentorsamtale. Dette er en mulighed for at træne og prøve noget af, som I eller ikke lige ville gøre. Det er meget vigtigt at have træningsrum, når man vil lære nye strategier. Og her er en mulighed. Jeres første mentee eller fokusperson skal helst være en anden mulighed for jeres træning. Også i det forhold er det vigtigt at give jer selv lov til endnu ikke at være fuld-befaren mentor. Det er jo netop meningen, at den eller de første mentees eller fokuspersoner må være en del af jeres udviklingsproces.

Dagen sluttes af med et udkig til næste gang I skal mødes med jeres mentee/fokusperson og den opgave, der venter på jer i den sammenhæng.

Og til allersidst skal vi evaluere dagen med henblik på at spotte nye ønsker til de sidste moduler.

Personlig forbindelse til mentorfunktionen – øvelse.

Der er tre roller: en interviewer, en mentorfokuspersion og en observatør. I skal alle tre igennem alle tre roller.

Interviewer: Intervieweren skal interviewe mentorfokuspersionen i, hvad han/hun har fået ud af at indlede et menotskab.

Start med at skabe kontakt, kontekst og kontrakt. Spørg derefter – uden at være for meget bundet af papiret her - til:

Hvordan mentorskabet kom i stand?

Hvorfor det netop blev den person?

Hvad sagen handlede om?

Hvordan hun/han som mentor kunne hjælpe mentee?

Mon det hjalp mentee?

Fik mentee lært noget?

Hvad var læringsstrategien?

Har de aftalt endnu et møde.

hvilke forventninger mentor har til det?

Hvad har de aftalt til eller om næste møde?

Hvordan har den interviewede oplevet det, at være mentor.

Tror den interviewede, at der er brug for en mentorordning.

Mentorfokuspersion skal bare svare på de spørgsmål, som intervier stiller og sige, som han/hun synes er passende om sagen og om sig selv. Men der skal reflekteres over spørgsmålene, så de bliver fremlagt som et personligt anliggende.

Når interviewet er afsluttet, kommer observatøren med forslag til, hvilke erfaringer, der blev tillagt betydning, og som derfor skal på post'it'. Du skal selvfølgelig godkende dem. Og finder du, at noget var vigtigt for dig, som observatøren ikke har bidt mærke i, så må du gerne sige det selv. Men ellers skal lade observatøren komme til, blot lytte, føle dig betydningsfuld og rette, hvis du synes, at observatøren har haft en skæv opfattelse af det, du har fortalt.

Observatør: Det er observatørens opgave at være tidtager. Der er afsat 15 minutter til hvert interview og fem minutter til at skrive på post'it', Tidsplanen er stram og skal overholdes.

Observatøren skal skrive referat af samtalen og når den er afsluttet, skal observatøren komme med forslag til, hvilke erfaringer, der skal på post'it'.

Det skal være de erfaringer, som kan spille en rolle, når vi i fællesskab skal etablere nye mentorordninger i Esbjerg Kommune.

Erfaringer, som er betydningsfulde. Som spillede en rolle for den interviewede. Du siger det. Du spørger den interviewede, om det er rigtig forstået af dig. Hvis det bliver bekræftet, skriver du det på post'it', og går videre til det næste, der var betydningsfuldt.

Kun én ting på hver post'it'. Der skal komme mindst tre betydningsfulde ting fra hver person.

Refleksionsøvelse inspireret af Jack Mezirow og Jürgen Habermas

Refleksioner over indhold

Hvordan oplevede du situationen?
Hvad skete der i situationen, og hvem var involveret?
Hvem gjorde hvad i situationen, og hvorfor tror du, at du/de reagerede sådan?
Hvad er eventuelt problemet, hvori består det, og hvem er det et problem for?
Hvorfor opstod situationen/problemet, og hvorfor udartede den sig, som den gjorde?
Hvad gjorde du, og hvilken andel har du i situationen/problemet?

Proces

Hvordan handlede du i situationen, og hvad tænkte du undervejs?
Hvilke problemløsningsstrategier og metoder tog du i anvendelse?
Hvad er din begrundelse for at handle, som du gjorde?
Hvordan forløb processen?
Hvordan virkede det, du gjorde?
Hvad virkede specielt godt?
Hvad virkede ikke særlig godt?
Hvis du står i samme situation/over for samme problem i morgen, hvad vil du så gøre, og hvilke metoder og problemløsninger vil du tage i anvendelse og hvorfor?

Præmis

Er en dybere form for refleksion, hvor du stiller skarpt på grundlæggende overbevisninger, værdier, kulturelle vaner.
Refleksionen går ind i forhold, vi tager for givet og stiller spørgsmål ved deres gyldighed.
I præmisrefleksionen kan man vurdere, confirmere, korrigere eller helt ændre på de overbevisninger, værdier, kulturelle vaner med videre, som ligger til grund for ens handlinger

En trioøvelse om mentorordningen

Øvelsen rummer tre roller, som I alle skal igennem:

Mentor; fokuspersion; observatør

Meningen er, at alle tre på skift skal fremlægge deres overvejelser over de fire tilsendte spørgsmål på en sådan måde, at gruppen kan samle synspunkterne sammen og fremlægge dem i plenum til videre debat.

Opgaven

Jeg stillede fire spørgsmål, som deltagerne skulle reflektere over frem til næste seminar – gerne sammen med deres mentee:

Hvad ville være afgørende for mig/dig/os, hvis vi skaber en mentorordning i organisationen?

Hvad skulle der til, for at jeg/du/vi ville bruge eller indgå i en mentorordning?

Hvordan kunne en mentorordning styrke den enkelte medarbejder/leder? Og hvordan organisationen?

Hvilke krav skulle der være til en mentor i en mentorordning? Hvilke tilbud til en mentee?

Fokuspersionen skal fortælle, hvilke refleksioner, hun/han har gjort sig omkring de fire spørgsmål. Når mentorsamtalen er færdig skal fokuspersionen bekræfte observatørens fremlæggelse af det sagte eller rette i det, så det bliver sådan, som fokuspersionen selv har ment det – eller mener det nu, hvor det siges højt af en anden – nemlig observatøren.

Mentor skal spørge til fokuspersionens refleksioner, så fokuspersionen fortæller om de refleksioner hun/han gjorde sig i første omgang, da hun/han læste spørgsmålene, dernæst da hun/han snakkede med sin mentee om dem, og endelig skal mentor spørge om fokuspersionen har gjort sig nogle af de overvejelser, som mentor selv har haft inde over i sine egne refleksioner. Dette sidste for at udvide fokuspersionens perspektiv ud fra mentors "mer'viden".

Observatøren skal lytte særlig godt efter hvilke synspunkter, der kommer frem. Observatøren skal notere, hvad der bliver sagt, og observatøren skal inddele det, der kommer frem i tre kategorier:

Åbent sind – diskussionsemner – noget, der bør skabes fælles holdninger til

Åbent hjerte – forhold, der har personlig betydning frem for alt andet

Åben vilje – nærvær – om at give slip og være i det

Når fokuspersionen er færdig med at fortælle, skal observatøren fremlægge, hvad hun/han har hørt inden for hver af de tre kategorier. Fokuspersionen skal give feedback.

Når alle tre samtaler har fundet sted og observatørerne har fået feedback er det tid til at samle gruppens synspunkter sammen – spørgsmål for spørgsmål. Til allersidst skal gruppen blive enige om, hvad den ønsker diskuteret i plenum, og hvad der ikke står til diskussion – fordi det er "hjerterblod"

Logbog for U praksis: en 17 trins rejse gennem dit fremtidsområde

Indret et roligt sted, hvor du kan skabe mulighed for at forbinde dig til essensen af de 17 trin, som fremgår af nedenstående. Du skal gøre det hver dag i den kommende uge i ca. 15-20 minutter. Brug det til at fokusere på, hvad der er det mest betydningsfulde i dit liv og arbejde og til at opleve lidt tid helt uden støj af enhver art.

Hvad er det for en eller to gnister, der emergerer fra din vendepunktsfortælling?

Udfordring: Kig på dig selv udefra som om du var en anden person: Hvad er det, der er de tre eller fire væsentligste udfordringer eller mål i dit liv eller dit arbejde som er herværende lige nu?

Frustration: Hvad frustrerer dig mest lige nu i dit liv og dit arbejde?

Energi: Hvilken energikilde er den mest vitale? Hvad elsker du?

Indre modstand: Hvad holder dig tilbage? Beskriv 2 eller 3 situationer for nylig (fra dit liv eller arbejde) hvor du bemærkede en af følgende tre stemmer dukke op og forhindrede dig i at gennemføre den situation i dybden, som du var i:

Vurderingsstemmen: som lukker dit åbne sind ned (downloading i stedet for udsørgende)

Kynismestemmen: som lukker dit åbne hjerte ned (ikke forbindelse i stedet for relatering)

Frygtens stemme: lukker af for din åbne vilje (holder fast i fortiden eller nutiden i stedet for at give slip)

Gennembruddet: Hvilke nye aspekter af 'SELVET' har du bemærket hen over de sidste dage og uger? Hvilke nye spørgsmål og temaer dukker op i dig nu?

Dit fællesskab: Hvem er med i dit fællesskab og hvad er deres højeste ønsker og håb i forbindelse med din fremtidsrejse? Vælg to mennesker med forskelligt syn på dit liv og giv udtryk for deres håb for din fremtid. (eksempler: din familie, dine venner, et forældreløst barn uden adgang til mad, husly ect.) Hvad vil du drømme om, hvis du var i deres sko og kiggede på dit liv gennem deres øjne?

Helikopter: Kig på dig selv oppe fra (som fra en helekopter). Hvad laver du? Hvad er det du prøver på i dette stadie af dit professionelle og personlige livs rejse?

Helikopter 2: Kig på dine fællesskaber, organisation eller kollektiver oppefra.: Hvad prøver du kollektivt at gøre i dit nuværende stadie af dit livs rejse?

Forestil dig, at du hurtigt kunne komme frem til din sidste stund af livet, hvor det er tid til at dø. Kig derfra tilbage på hele dit livs rejse. Hvad ville du ønske at se i dette øjeblik? Hvilke fodaftryk ville du ønske efterlade dig på denne planet? Hvad ville du ønske, at de mennesker, som du efterlod ville huske dig for?

Se tilbage til din nuværende situation fra dette fremtidssted som om du var en anden person. Prøv så at hjælpe den anden person fra dit eget sted af det højeste 'Selv'. Hvilke råd ville du give? Føl og mærk, hvad rådene går ud på – og skriv dem ned.

Kom så tilbage til nutiden og udkrystalliser, hvad det er du ønsker at kreere: Din vision og din intention for de næste 3-5 år. Hvilken vision og intention har du for dig selv og for dit arbejde? Hvad er det for nogle af fremtidens essentielle kerneelementer, du ønsker at skabe i dit personlige, professionelle og sociale liv? Beskriv så konkret som muligt de billeder og elementer, som dukker op i dig.

Give slip: Hvad bliver du nødt til at give slip på for at gøre din drøm til virkelighed? Hvad er det gamle stof, som må dø? Hvad er det for gamle vaner (adfærd, tanker, osv.) som du bliver nødt til at skille dig af

med?

Frø: Hvad er det i dit nuværende liv eller kontekst, der kan fremskaffe de frø, der skal skabe den fremtid, du ønsker dig? Hvor ser du din fremtid begynder at dukke op?

Prototype: Hvordan ville den prototype se ud, som du hen over de næste tre måneder skulle skabe, hvis den skulle rumme dit fremtids mikrokosmos – i hvilket du ville opdage 'det nye' ved at gøre noget?

Mennesker: Hvem kan hjælpe dig til at gøre din højeste fremtidsmulighed til virkelighed? Hvem skulle være din kernehjælper og partner?

Handling: Hvis du skulle tage projektet med at gøre dine intentioner til virkelighed, hvilke praktiske skridt vil du da skulle tage de næste 3-4 dage?

Etiske fordringer

K.E. Løgstrup skriver i Den etiske fordring i 1956 på side 25:

"Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være så forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om en andens liv lykkes eller ej."

"og "det etiske livs grundfænomen er At vove sig frem for at blive imødekommet" (Løgstrup (1976) Ophav og omgivelse, Gyldendal)"

Kierkegaard skriver i Andet Afsnit, Capitel I, A, § 2 i Synspunktet for min Forfatter-Virksomhed. En ligefrem Meddelelse, Rapport til Historien, C.A. Reitzels Forlag, 1859. bd. 18, s. 96:

"At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der" (overskrift).

"Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. Enhver, der ikke kan det, han er selv i en Indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en Anden. For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, maa jeg forstaae mere end han – men dog vel først og fremmest forstaae det, han forstaaer. Naar jeg ikke gjør det, saa hjælper min Mere-Forstaaen ham slet ikke. Vil jeg alligevel gjøre min Mere-Forstaaen gjældende, saa er det, fordi jeg er forfængelig eller stolt, saa jeg i Grunden istedetfor at gavne ham egentligen vil beundres af ham. Men al sand Hjælpen begynder med en Ydmygelse; Hjælperen maa først ydmyge sig under Den, han vil hjælpe, og herved forstaae, at det at hjælpe er ikke det at herske, men det at tjene, at det at hjælpe ikke er at være den Herskesygeste men den Taalmodigste, at det at hjælpe er Villighed til indtil videre at finde sig i at have Uret, og i ikke at forstaae hvad den Anden forstaaer."

Mentorkontrakter

Herunder kommer forskellige forslag til kontrakter mellem mentor og mentee. Kontrakterne er helt nødvendige, og de skal underskrives af begge parter ved det allerførste møde i mentorskabet – også selv om det kan være svært helt at vide, hvad arbejdet vil gå ud på. Uden kontrakt intet mentorskab.

Mentorkontrakt mellem

Mentor

Mentee

Mål med mentorforholdet

Tag udgangspunkt i det oprindelige ønske om at få en mentor

Hvad har mentee brug for hjælp til?

Målet kan beskrives som enkelte temaer, der med hjælp fra mentor kan hjælpe mentee frem til målet

Mentorforholdet generelt

Her aftales, hvor ofte møderne foregår og hvor længe de skal vare. Mødestedet og formen kan aftales.

Hvem har ansvar for indkaldelse, og hvad gør man i forbindelse med aflysning?

Varighed

Mentorforholdets varighed noteres

Fortrolighed

Hvordan håndteres den omgivne verden, chefer, kolleger, venner, partnere mm.

Særlige forhold

Her kan rammerne uddybes, fx antal møder, hvilke frekvenser, særlige områder, som ikke ønskes berørt

Evaluerings

Der kan evalueres for hvert møde eller med aftalte mellemrum

Justering

Efter evalueringerne kan kontrakten justeres

Underskrifter

Kontrakten underskrives af begge parter

Mentor/mentee kontrakt

Mellem _____ og _____
Mentor

Mentee

Målsætning

(Beskriv i højst 3 punkter, hvad jeres relation skal gå ud på)

- 1.
- 2.
- 3.

Vilkår

(F.eks. fortrolighed, mødefrekvens, mødelængde, hvem indkalder, hvad gør vi ved aflysning etc.?)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Dato

Mentor

Mentee

Mentorkontrakt

Mellem:

Mentor _____
og
Mentee _____

Målsætning for relationen

Mentee ønsker vejledning og inspiration til at udvikle sig på følgende områder:

- 1.
- 2.
- 3.

Vilkår for relationen

1. Samtaler mellem mentor og mentee er fortrolige
2. Møder afholdes på mentees opfordring og mentee laver dagsorden og opfølgning til hvert møde
3. Der afholdes ca. ___ møder indtil andet aftales
4. Andet:

Andre bemærkninger

Mentors underskrift dato

Mentees underskrift dato

Reference liste

- Bjerring, Pia Halkier og Lindén, Annika (2008) *Anerkendende procesøvelser, veje til engagement og forankring*, Attractor og Dansk Psykologisk Forlag
- Clutterbuck, David (2002) [1998] *Learning alliances. Tapping into talent*, Cipd, London
- Clutterbuck, David (2001) [1985] *Everybody needs a mentor. Fostering talent at work. Third Edition*. Cipd, London
- Haslebo, Gitte & Nielsen, Kit Sanne (red.) (2005) *Erhvervspsykologi i praksis, metoder til fælles bevægelser*, Dansk Psykologisk forlag
- Haslebo, Gitte og Haslebo Maja Loua (2007) *Etik i organisationer. Fra gode hensigter til bedre handlemuligheder*, Dansk Psykologisk Forlag
- Haslebo, Maja Loua og Lyndgaard, Danielle Bjerre (2008) *Anerkendende HR og organisationsudvikling, skab mening, handlekraft og bedre resultater*, Dansk Psykologisk Forlag
- Hornstrup, Carsten, Tomm, Karl og Johansen, Thomas (2009) *Kunsten at stille effektfulde spørgsmål, Erhvervspsykologi, vol 7, nr. 3, September*
- Klasen, Nadine with Clutterbuck, David (2002) *Implementing Mentoring Schemes, a practical guide to successful programs*, Butterworth Heinemann, Oxford
- Neale, Syephen, Spencer-Arnell Lisa og Wilson, Liz (2009) *Følelsesmæssig intelligens i coaching. Vejen til forbedret performance for leder, coach og individ*, Børsens Forlag
- Olsen, Thorkild (2005) *Når vi kløjs i kommunikationen i Erhvervspsykologi, vol. 3, nr. 2, juni*
- Ott, Lisa og Toft, Birgit Signora (2004) *Mentorskabets muligheder. Til brug i praksis*, Børsens Forlag
- Poulsen, Kirsten M (2008) *Mentor+guiden, om mentorskab og en-til-en-relationer*, KMP+forlag, Hørsholm
- Reintoft, Stine, Flensborg, Lene og Højland, Thomas Gedde (2009) *Positiv psykologi på arbejde* Børsens Forlag
- Rishøj, Sif og Hildebrandt, Steen (2001) *Familien på arbejde – om at skabe sammenhæng mellem arbejdsliv og familieliv*, Børsen
- Toft, Birgit Signora og Hildebrandt, Steen (2002) *Mentor En hjertesag. Bliv en bedre leder for dig selv og for andre*. Børsens Forlag
- Wahlgren, Bjarne, Høyrup, Steen, Pedersen, Kim og Rattleff, Pernille (2002) *Refleksion og læring, kompetenceudvikling i arbejdslivet*, Samfundslitteratur