

MENTORKOMMUNIKATION

- valget mellem intern og ekstern mentor

Mange organisationer tilbyder i stigende grad medarbejdere en mentorordning med den hensigt at overføre vigtig viden og erfaring, skabe udvikling og løfte medarbejderens potentiale.

Som organisation skal man gøre sig klart, hvad formålet med mentorordninger skal være, og der rejser sig flere spørgsmål, det er vigtigt at få afklaret. Er det for eksempel bedst at bruge en intern eller ekstern mentor? Er det vigtigt, at mentor kender til virksomhedskulturen? Hvis ja, er det selvsagt en fordel at vælge en intern mentor, som dermed har en kontekstbaseret viden, succeskriterier og erfaring fra samme organisation at rådgive på baggrund af. Omvendt kan det også være en fordel, at mentor er en person, der står uden for organisationen, for så er der ikke en selvforståelse eller baggage, der kan tynde forholdet til mentee og hindre et objektivt samarbejde. En ekstern mentorordning tillader også i højere grad, at mentee kan være helt ærlig over for mentor om frustrationer eller udfordringer på arbejdspladsen. Dette kan være svært i et samarbejde mellem mentee og en intern mentor, da mentee i højere grad vil være tilbøjelig til at skjule svage sider og fokusere på at fremhæve positive sider for at bevare sine karrieremuligheder på arbejdspladsen. Det vil især være sandsynligt, hvis mentor er mentees nærmeste leder.

Er der tale om intern mentoring, er det derfor en god idé, at der er et ledertrin imellem mentor og mentee for at imødekomme objektiviteten i samarbejdet. Set fra organisationens synspunkt kan det være en udfordring med eksterne mentorer, da samarbejdet ikke nødvendigvis vil være i overensstemmelse med organisationens og mentees behov. Omvendt kan en intern mentor have for stort fokus på at rådgive mentee til at opfylde sin nuværende stilling til fulde, og mentorforløbet får dermed et snævert fokus for mentees udvikling. Der er derfor ikke noget rigtigt eller forkert valg i forhold til intern eller ekstern mentoring – det handler om at afveje fordele og ulemper set i lyset af samarbejdets formål.

FORSKEL PÅ MENTOR- OG COACHROLLEN I ORGANISATIONER:

En mentor kan godt coache, men en coach kan ikke være en mentor. Mentoring er relationel, hvorimod coaching er funktionelt baseret. Coaching er ofte en påkrævet opgave mellem leder og medarbejder og tager udgangspunkt i at vejlede medarbejderen i at udføre sit nuværende job – mentoring er karrierefokuseret og fokuserer på personlig og professionel udvikling. Coaching udføres ofte af nærmeste leder – en mentor er derimod mindst et ledelsesniveau over mentee for at sikre en bedre objektivitet og mindske interesse- og loyalitetsudfordringer. En coach har et tidsbegrænset forhold til coachee, det ender, når denne skifter job.

En mentor kan godt være mentor, selvom mentee skifter job. Mentoring har et mere langsigtet fokus og tager udgangspunkt i det hele menneske – mens coaching har kortsigtede, professionelle mål.

Mentor var i græsk mytologi en ven og rådgiver for helten Odysseus. I dag bruges begrebet mentor om en person, der bruger egne erfaringer til professionelt at rådgive og vejlede en mindre erfaren person: mentee. Mentor videregiver egne erfaringer og viden og udvikler og støtter dermed mentees professionelle karriere.

MENTOR/MENTEE-KOMMUNIKATION

Aktiv lytning: For at skabe et åbent forhold til mentee er det en god idé at bruge mest tid på at lytte – især i den indledende fase af samarbejdet, hvor der skal skabes en grundlæggende forståelse for mentees situation. Det vil samtidig åbne op for et tillidsfuldt samarbejde.

Jeg-fokus: Det er hensigtsmæssigt at holde sig på egen banehalvdel i sin kommunikation og så vidt muligt prøve at forklare sine egne synspunkter frem for at give udtryk for kritik af modparten. Fx: *Jeg ville sætte pris på, at du ringede til mig, hvis du bliver forhindret i at møde op.* I stedet for konfronterende udsagn som: *Du mødte ikke op, og jeg ventede på dig i en time.* Ved at bruge jeg-sætninger holdes kommunikationen mere åben, og der skabes rum til forskellige holdninger, så samtalen får et løsningsorienteret fokus.

Opfølgning: Når du har brugt tid på at lytte og forstå en given situation, er det en god idé at følge op og stille spørgsmål til din fortolkning af det kommunikerede. Fx: *Er det rigtigt forstået, at...* Eller: *Jeg forstår din reaktion, som om du følte dig...* På denne måde sikres det, at samtalen forbliver empatisk, og at der ikke opstår misforståelser.

Åbne spørgsmål: Brug af åbne spørgsmål i kommunikationen holder samtalen i gang og opfordrer mentee til at reflektere over egen situation. Mentor får derved også flere informationer, som kan bruges i problemløsningen.

Opstil alternativer til fortolkning: Der er en hårfin grænse imellem at anerkende mentees synspunkter og at fastholde mentee i uhensigtsmæssige tankemønstre. Det er mentors rolle at bevare et overblik og opstille alternativer til den fortolkning, mentee selv præsenterer – måske ser problemet ikke så uoverkommeligt ud anskuet fra en anden vinkel.