Petter Mathisen

MENTOR

Mentoring i teori og praksis

2. utgave



FAGBOKFORLAGET

Mentor

Petter Mathisen

Mentor

Mentoring i teori og praksis

2. utgave

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2015 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

ISBN: 978-82-450-2733-4
ISBN (trykt): 978-82-450-1495-2

Forsidedesign ved forlaget
Forsidebilde: © istockphoto / olm26250

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med Kopinor.

Forord

Mentoring er en tradisjonell arbeidsform som har røtter langt tilbake i historien, og baserer seg på at en erfaren yrkesutøver hjelper en annen til å bli dyktigere og mer kompetent i sin yrkesutøvelse. Vi kjenner mentoren igjen i mange ulike sammenhenger hvor en sentral og tiltrodd person med høy kompetanse står fram som rollemodell og «hjelper» for å skape utvikling og vekst hos en uerfaren, nytilsatt eller mindre kompetent kollega. Dette krever at mentoren har erfaring, innsikt og en god porsjon klokskap. I tillegg trengs det pedagogisk teft og relevant kompetanse, slik at han eller hun kan bidra til å gi mentorsamtalene et meningsfylt innhold og en relevant form.

Denne boken setter søkelyset på hvordan mentoring kan være en arbeidsform som gir støtte til den yrkesmessige, faglige og personlige utviklingen til en protesjé. Boken henvender seg til personer som er eller skal bli mentorer, og til ledere og opplæringsansvarlige. Målet med boken er å bidra til å utvikle innsikt og ferdigheter i å etablere og håndtere mentorordninger i skiftende yrkes- og utdanningssammenhenger. Den vil også kunne bidra til at mentorer utvikler sin metodiske og strategiske kompetanse, slik at de kan løse det konkrete mentorarbeidet sammen med sine protesjeer på en best mulig måte.

Boken gir oversikt over forskning på feltet og er velegnet som pensumlitteratur på bachelor- og masternivå på universiteter og høyskoler eller i sammenheng med videre- og etterutdanning. Den er også godt egnet for kurs og selvstudium. Den kan leses selektivt og være en ressursbok for alle som arbeider teoretisk eller praktisk med mentoring.

Boken ble først utgitt i 2008 og er i denne 2.-utgaven betydelig utvidet med nyere forskningsresultater og aktuelle temaer. Den er preget av mine egne erfaringer som forsker, foreleser, rådgiver, mentor og protesjé.

Jeg vil særlig takke følgende personer, som på ulikt vis har bidratt i skriveprosessen:

- Gerd Engø for lånet av det rosa murhuset på øya Sanna i Træna kommune.
- Grete og Tom Marsters for disponeringen av en skyggefull veranda og rikelig tilgang på bananer på øya Rarotonga.
- «Ryvingens Venner» som sørger for de beste arbeidsforhold på Ryvingen fyr.
- Nga for viktige innspill om hva mentoring egentlig dreier seg om.
- Mine sønner Martin og Jørgen, som illustrerte hvordan det er å være protesjé.
- Min kone Ellen Margrethe Gaare som har hatt et kritisk blikk på teksten.
- Mentorer og protesjeer i en rekke programmer, blant annet i regi av ECONA, Universitetet i Agder, NODE & EYDE, NHO, Ericsson og Post- og teletilsynet.

Til Martin og Jørgen

Innhold

Nga – en mentor? 11

kapittel 1

Hva er mentoring? 15

Historiens mentor – hvem var han? 16
En maskulinisert mentor 17
Fénelons og Homers mentor 18
Fra mester til svenn 20
Et kontekstfølsomt fenomen 21
Begrepsbruk og definisjoner 24
Europeisk og nordamerikansk mentor 28
Den skandinaviske mentor 30
Mentorskap på norsk 32
Mangfold og likhetstrekk 36
Ulike former for mentoring 37
Formell eller uformell mentoring? 42
Mentoring og det som ligner på mentoring 43
Forsøk på å skille coaching og mentoring 45
Et «lokalt» konsensusbegrep 48
Taktisk navnsetting 49
«Med vann til knærne …» 51

kapittel 2

Hvorfor mentoring? 52

Ekspansjon 52
Individuelt støttede læringsprosesser 55
«Virker det 'a?» 57
Organisasjonens behov og utbytte 59

Utbytte for protesjeen ... 64
Tolkning og forståelse av organisasjonen ... 66
Overganger og integrering på arbeidsplassen ... 67
Raskere karriere og høyere lønn! ... 67
Dømmekraft og faglig skjønn ... 68
Utbytte for mentoren ... 69
«The dark side of mentoring» ... 78
Formell eller uformell mentoring – en gang til ... 80
«En blekksprut rundt armen» ... 81

kapittel 3
Mentorrollen ... 83
Pedagogen, modellen og hjelperen ... 83
Hjelperen ... 85
Modellen ... 86
Pedagogen ... 89
En integrert rolle og funksjon ... 91
Å ha, få og ta roller ... 95
En uønsket mentorrolle ... 98
Mentoren – en los? ... 100
«Try!» ... 101

kapittel 4
Mentoring – individuelt støttet kompetanseutvikling ... 102
Hva er kunnskap og hva er klokskap? ... 103
Erfaringslæring gjennom mentoring ... 111
Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring ... 113
En praktisk teori om egen yrkesutøvelse ... 114
Refleksjonsatleter og verbale C-momenter ... 119
Mesterlære, læring som lærling ... 121
Kompetansebegrepet ... 124
Kompetanseutvikling og kompetansenivåer ... 125
Er kompetanse et verb? ... 128
«He knew more than he could tell» ... 129

kapittel 5
Hva kan og gjør en mentor? ... 132
Mentorkompetanse ... 132
Komponentene i mentoring ... 136
«Like a dance» ... 142

kapittel 6
Utvelgelse og matching av mentorer og protesjeer 143
Rekruttering av mentorer 143
Rekruttering av protesjeer 146
Matching av protesjeer og mentorer 148
Kriterier for en vellykket match 152
Matchingsarbeidet 155
Match eller mismatch? 157
En balansert match 159
Avtaler og kontrakter 159
«Et spørsmål om mot?» 166

kapittel 7
Organisering og gjennomføring 167
Utvikling og implementering av et mentorprogram 167
De fire involverte 170
Forankring og markedsføring 172
Koordinatoren 173
Mentorforum 175
Mentorkollegium 176
Mellom samtalene 177
Langdistanse mentorskap 179
Et sammensatt og fleksibelt mentorskap 185
Uformell situert mentoring 187
Skriftlighet 189
Evaluering 192
«Skrift i sand» 194

kapittel 8
Strategier og metoder 196
En sammensmeltning av strategier 197
Ulike metoder 198

kapittel 9
Strukturer og faser i mentorsamtalene 231
Fra så godt som ingen ting til en god del 231
Faser i samtaleforløpet 232
Fra enkle til kompliserte modeller 235
Tilpassing og utvikling av modeller 241

Modeller og virkelige samtaler 244
Faser i mentorrelasjonen 244

kapittel 10
Etiske perspektiver på mentorarbeidet 247
Et profesjonelt utgangspunkt 247
Etiske retningslinjer 247
You – watch – me! 250

Referanser 252
Foredrag o.a. 263
Nettsider/lenker 263
Lenker til skjemaer 264

Nga – en mentor?

Jeg sitter ved kanten av en blå lagune på ei øy i det sydlige Stillehavet. Blikket trekkes østover i retning stranden og passatvinden – det er den sørøstlige tradevinden som stadig jager videre vestover rundt kloden. Her ved kysten av Ngatangia på Rarotonga treffer den land og må over de høye fjellene. Det gjør at farten øker og skyer samler seg rundt fjelltoppene. Palmene vugger, og fra tid til annen høres den dumpe lyden av en kokosnøtt som treffer bakken.

Mot øst dannes det fem belter med skiftene farger: himmelen – havet – revet – lagunen – stranden. Fargene varierer i hvitt, blått og grønt inntil mørket faller på. Da høres bare lyden av dønninger som knuses mot revet. Rytmisk – som en sakte hvilepuls.

Jeg har reist med min familie for å oppsøke den langsomme tiden for et halvt års tid – og for å skrive. Jeg arbeider med tekster om den gode mentor. Det er lett og lystbetont å skrive, og jeg kjenner at det er noe ved selve rytmen og pulsen i naturen her nede og hos dem som bor her, som påvirker meg. Det jeg skriver, skal omhandle den klassiske veilederen, mentoren, men jeg er blitt stadig mer klar over at det også kommer til å dreie seg om tid og rytme. Langsom tid og langsom rytme.



Jeg sitter vekselvis bøyd over den bærbare PC-en og med hendene bak hodet og blikket hvilende på den hvite stripen langs revet. Mine to sønner vasser i lagunen sammen med den mørke maorigutten Nga.

Tankene vandrer …

Forfatteren Owe Wikström (2003) hevder at oppbrudd er nødvendig. Særlig i andre halvdel av livet bør mennesker reformulere sine mål, sier han. Ekspansjon bør da kombineres med en modnende innadvendthet. Man må aktivt bestemme sin posisjon. En forutsetning for denne indre reisen er å bremse ned, hevder Wikström. Det er imidlertid ikke lett, særlig når vi i overgangen til denne andre halvdel av livet blir konfrontert med idealer som knytter seg til handlingsorientering, beslutningsvilje, simultankapasitet og omstillingsdyktighet. Det å snakke om sin travelhet er et viktig retorisk signal; jeg tilhører de etterspurte!

Kanskje har vi havnet i en form for tilgjengelighetsfelle hvor unntakstilstanden og «øyeblikkets tyranni» – det ekstraordinære – er blitt permanent? Hvilesoner, naturlige mellomrom og tenkepauser blir oppfattet som unødvendige og er i noen sammenhenger et signal om ineffektivitet, svakhet og endatil latskap. Stressrelaterte sykdommer kryper nedover i aldersgruppene, og angsten for ikke å henge med øker. Men hvordan er det nå med sammenhengen mellom travelhet og effektivitet på den ene siden og gammeldags klokskap på den andre? Hvor er plassen for de sakte samtalene, den ærlige usikkerheten, de uferdige ideene og den innsiktsfulle sorteringen?

Ser vi dette i det store perspektivet, kan det synes riktig som Michel de Montaigne hevder: Konsentrasjonen om våre gjøremål gjør at vi tillegger handlingen større vekt enn selve livet. Dersom dette er rett, kan det være grunn for både den ene og den andre til å gi seg selv en sjanse til å vurdere sine prioriteringer og disposisjoner – på litt avstand. For å gjøre det behøver man selvfølgelig ikke å reise til den andre siden av jorda, men det hjelper med avstand og temposkifter. Det hjelper å la tankene som melder seg, finne en form, uttrykke dem og dele dem, gjerne med en mentor.

Det var dette jeg tenkte.

Jeg løfter blikket, det er blitt kveld. I lagunen vasser fortsatt mine to sønner sammen med Nga. De beveger seg langsomt, konsentrert. De følger Ngas huskende bevegelser. «Move slowly», sier han og går sakte framover med bøyde

knær og forsiktige steg. De jakter blekksprut. Nga stikker rytmisk spydet inn i hulrommene i korallhodene. De ser etter en bevegelse, et tegn. Guttene har tid, de har den gode modellen, de har den sakte rytmen, de leter …

– Move slowly, gjentar Nga. Slowly …

Og spørsmål melder seg: Er Nga den gode mentoren? Er det dette mentoring dreier seg om – å være konsentrert, fokusert, langsom, rytmisk og sammen med et godt forbilde? Mine erfaringer med mentorer i ulike yrkes- og utdanningssammenhenger synes å bekrefte nettopp dette. Det dreier seg om å finne det viktige temaet, det gode fokuset, den sakte rytmen og for en stund vandre ved siden av en god modell.

Mentoring handler om å gå med bøyde knær og huskende gange og lete etter bevegelser og tegn.

Mentoring er som å fange blekksprut.

Move slowly!

kapittel 1

Hva er mentoring?

Hva er mentoring, og hva gjør en mentor? Hvordan kan det ha seg at denne tradisjonelle arbeidsformen stadig appellerer til dem som har ansvar for oppbygging av kompetanse og utvikling av ledere og dyktige fagfolk? Og hvorfor opplever vi ved starten av et nytt århundre, der kunnskapsutvikling framstår som den viktigste kapitalen, at nettopp mentorordninger synes å ekspandere som arbeidsform? Hvem kan være mentor, og kommer det noe ut av denne mentoringen?

Feltet er uoversiktlig og uensartet. Mentorbegrepet blir benyttet i skiftende sammenhenger og rommer svært ulikt innhold og forskjellig praksis. I Norge møter vi det i næringsliv, idrett, skole, høyere utdanning, sosialomsorg, helsevesen, ungdomsarbeid og så videre. I løpet av de siste 15–20 årene er det blitt etablert en rekke «institutter» og konsulentfirmaer som spesialiserer seg på å selge mentortjenester og bistå i etableringen av mentorprogram. Begrepet er i ferd med å bli allemannseie, og stadig flere har sin personlige dagligdagsoppfatning av hva en mentor er, og hva mentoring innebærer. Det er endatil de som hevder at ordet *mentoring* er blitt et eksempel på jålenorsk eller nok et nyord som flagges for å selge en tjeneste eller brukes for å pynte på gammel praksis, slik at den virker noe mer moderne.[1] Søker vi etter en endelig avklaring, en endelig definisjon av begrepene *mentor* og *mentoring*, vil vi naturlig nok ikke finne det. Tvert imot eksisterer det et stort mangfold av oppfatninger og definisjoner.

Til tross for uklarhetene ser det likevel ut til å være enighet om at det eksisterer to skoler, to grunnleggende oppfatninger av hvordan mentoring kan forstås.

1 http://tb.no/nyheter/typisk-jalenorsk-1.1385251

Skillet går mellom det vi på den ene siden kan kalle en strukturert, organisert og programpreget tenkning, og på den andre siden den uformelle mentoringen som er et resultat av at mennesker mer eller mindre tilfeldig møtes og en mentorrelasjon oppstår. I begge tilfeller er det imidlertid naturlig å trekke trådene tilbake til det opprinnelige mentorbegrepet og antikkens Hellas.

Historiens mentor – hvem var han?

Ordet mentor har greske røtter. Μέντωρ eller Méntōr[2] består av leddet «men», som betyr «en som tenker», og «tor», som er et maskulint suffiks. Altså er mentor – en mann som tenker (Roberts 1999).

Historien gir mange eksempler på betydningen av begrepet mentor, men den mest kjente fortellingen, som også lanserer ordet mentor, er fra den greske mytologien. I eposet *Odysseen* (ca. 1200 f.Kr.) beskriver forfatteren Homer hvordan Odyssevs, kongen av Ithaka, gjør seg klar til å seile ut på sin krigerferd mot Troja (Cowper 2008, Hønningstad 1978). Slik teksten ofte blir fortolket, utpeker Odyssevs, idet han skal reise, sin kloke, tiltrodde og erfarne mann, Mentor, til å være lærer, veileder, venn og surrogatfar for sin sønn Telemakos. Odyssevs vil forsikre seg om at sønnen, som på det tidspunktet bare er ett år, skal få den nødvendige støtten og hjelpen til å håndtere de utfordringene han med tiden vil stå overfor.

Historien forteller at krigen varte i ti år, og at det tok ytterligere ti år før Odyssevs vendte hjem. Telemakos var da blitt en ung mann som i sin fars fravær var ansvarlig for hus og tjenerskap, økonomi og verdier. De fleste antok at Odyssevs på dette tidspunktet var død. Situasjonen syntes vanskelig for Telemakos fordi gammel skikk på den tiden var at Odyssevs' kone, den vakre Penelope, skulle giftes bort til en annen. Frierne sto klare, og mens de ventet, tok de for seg av godsets mat og verdier. Telemakos sto hjelpeløs og så på at arven ble ødslet bort og godset forfalt.

Etter en lang og strevsom ferd tilbake til Ithaka tjue år etter at Odyssevs forlot byen, blir far og sønn gjenforent, frierne jagd ut av kongsgården og rettferdighet og orden gjenopprettet.

Med referanse til denne fortellingen forankres mentorrollen og mentorskapet. I en rekke fagbøker og vitenskapelige publikasjoner trekker man fram his-

2 Ref.: http://www.reference.com/browse/mentor

torien og myten om den kloke Mentor som var i besittelse av særlige personlige egenskaper som mot, klokskap, tillit og tilstedeværelse, som var forutsetninger for å støtte og veilede Telemakos (Kram1988, Megginson og Clutterbuck 2005, Murray og Owen 1991, Noe 1988, Parsloe og Wray 2000, Shea 2002).

Studerer vi Homers tekst grundig, vil vi finne få spor av Mentor slik han gjerne framstilles (Garvey mfl. 2010, Koocher 2002, Roberts 1999, 2000). Paradoksalt nok er han svært fraværende når Telemakos trenger ham som mest, og han mislykkes langt på vei med det oppdraget han ble pålagt av Odyssevs. Mentor har mer karakter av en vaktmesters rolle enn en veileder for Telemakos. Men også funksjonen som vaktmester lykkes han i liten grad med.

I årene Odyssevs var borte, var det ingen mann, men en kvinne, gudinnen Atene, som var Telemakos' egentlige mentor, og som ga ham støtte og råd. Hun ikledde seg Mentors skikkelse, og gjennom hennes veiledning fikk han styrket motet og utholdenheten og maktet derfor å holde fiendene unna og etter hvert finne fram til en manns- og lederrolle (Anderson og Shannon 1995, Koocher 2002, Roberts 1999). Men Telemakos forsto ikke hvilken rolle Atene spilte for ham, noe hun påpeker: «And yet you did not know me, Pallas Athene, Daughter of Zeus, who [will] always stand by your side and guard you through all your adventures» (Roberts og Chernopiskaya 1999, s. 86). Atene var også Odyssevs' rådgiver og guide på den farefulle ferden tilbake til Ithaka.

Det sto altså en kvinne bak. Det er da nærliggende å spørre om hva det skyldes at nærmest all mentorlitteratur refererer til den klassiske historien om mannen Mentors atferd og væremåte når begrepets røtter skal klargjøres og forankres.

Vi skal se nærmere på to mulige forklaringer.

En maskulinisert mentor

En forklaring vil være at menn i den greske antikken lite trolig ville søkt, og langt mindre akseptert, veiledning fra en kvinne, ikke engang en gudinne (Koocher 2002). Den tradisjonelle oppfatningen var at kvinner manglet dømmekraft og lett lot seg lure, og at de derfor hadde behov for både veiledning og kontroll av en mannlig autoritet (Gardner 1986). Clark (1994) framholder at «real power [for women] was acceptable only if it was temporary, exercised in special circumstances by a woman doing what remained a man's job» (ibid., s. 29).

Dette kan forklare hvorfor Homer velger å la Atene ved mange anledninger manifestere seg gjennom skikkelsen Mentor. Forklaringen kan ligge i at han beskrives som en person som hadde kvaliteter som venn, en som ikke løy, og som kunne si ifra på en kraftfull måte om nødvendig. Altså var han i kraft av sitt kjønn og rykte et troverdig og akseptabelt utgangspunkt for Atenes hjelpestrategi. Det skjer med andre ord en maskulinisering av mentorrollen, noe vi kan kjenne igjen i de fleste sammenhenger hvor mentorrollen beskrives, også i dag. Unøyaktigheten og den manglende forståelsen for den klassiske teksten og de klassiske kjønnsrollene ser ut til å ha forplantet seg og over tid etablert seg som en sannhet. Koocher sier det på denne måten: «Failure to fully recognize and acknowledge the historic and cultural roots of mentoring leads to an unreasonable and unseemly masculinization of an early feminist concept created as socially perceptive commentary by Homer in ancient times» (2002, s. 510). På en slik bakgrunn og med Atenes innsats i tankene ville det kanskje vært riktigere å bruke det kvinnelige suffikset «trix» og erstatte Mentor med Mentrix?

Fénelons og Homers mentor

En annen forklaring på det fortegnede bildet av antikkens Mentor finner vi røttene til ved det franske hoffet på slutten av 1600-tallet. I 1698 publiserte forfatteren François Fénelon (1893) boken *Les Adventures de Telemaque*. Det var etter at han i 1689 ble huslærer for Ludvig 14.s barnebarn, den 7 år gamle «duc de Bourgogne». Han var arving til tronen og ifølge historien en bortskjemt og uoppdragen gutt.

Fénelon tar så et pedagogisk grep og skriver en fortelling til arvingen som tar utgangspunkt i *Odysseen* og de to skikkelsene Mentor og Telemakos og spinner videre på historien. Telemakos, fortellingens helt, blir ført gjennom en rekke utfordringer, og Mentor følger ham som en vis rådgiver. På deres reise rundt i Middelhavet lærer Telemakos om tålmodighet, mot, tapperhet, ære og enkelhet. Historien er en danningsreise hvor en selvopptatt ung mann modnes og utvikles til en framtidig konge. Samtidig er boken en kommentar til hvordan datidens unge menn burde hjelpes i sin utvikling og modning (Kantzios 2009, Roberts 1999).

På overflaten kan *Les Adventures de Telemaque* oppfattes som en videreutvikling av Homers *Odysseen*, men i realiteten er det en kritikk av det guddommelige

monarkiet som dominerer ideologien i Ludvig 14.s Frankrike. Det kan imidlertid synes som om Fénelon med pedagogisk teft og kløkt lykkes i sitt prosjekt, for historien skal ha det til at hans oppdrag førte til en betydelig forbedring i oppførselen til den bortskjemte «duc de Bourgogne» (Fénelon 2009, Roberts og Chernopiskaya 1999).

Sammenholder vi de to tekstene, vil vi se at Homers og Fénelons Mentor for en stor del er to forskjellige personer (Roberts og Chernopiskaya 1999). I *Les Adventures de Telemaque* får vi, til forskjell fra i *Odysseen*, illustrert en ansvarsfull, tilstedeværende og klok mentor: «Oh happy Telemacus! You will never be bewildered as I have been bewildered, while you have such a guide and instructor! Mentor, you are the master!» (ibid., s. 87). Det idylliserte og pedagogiske mentorbegrepet utvikles utover på 1700-tallet, og Homers og Fénelons Mentor veves sammen. Over tid etableres den tradisjonelle oppfatningen av Mentor som nettopp tiltrodd rådgiver, venn, lærer og vis person. Samtidig forvitrer referansene til Fénelons danningsfortelling, og de nevnte egenskapene tillegges Homers Mentor.

Det kan også bemerkes at Rousseau i boken *Emile* (1762) opplagt har vært inspirert av Fénelons ideer og tekst, og i boken får Emile et eksemplar av *Les Aventures de Télémaque* som en guide til sin danningsreise (Garvey mfl. 2010). På 1700- og 1800-tallet dukker ved flere anledninger begrepet og rollen opp, blant annet hos Caraccuoli og Lord Byron (ibid.), hvor det vekselvis fokuseres på perspektiver knyttet til danning, kunnskapsutvikling og det å inneha en mentorrolle.

Vi kan konkludere med at det på den ene siden stadig er meningsfullt å knytte det moderne mentorbegrepet til antikkens Mentor. På den andre siden er de kvaliteter som tillegges mentorskikkelsen og mentorrollen ut fra Homers tekst, misforstått til tross for den gode intensjonen. Roberts (1999) sammenfatter sammenblandingen på denne måten:

> … the extrapolation of the attributes of Homer's Mentor into modern day mentoring is illusory. Fénelon's Les Adventures de Telemaque is a masterly piece; a continuation of The Odyssey written from an educational vista. It is Fénelon, not Homer, who endows his Mentor with the qualities, abilities and attributes that have come to be incorporated into the action of modern day mentoring … (ibid., s. 6)