

A photograph of a person's legs in blue denim jeans and orange sneakers with white soles, walking up a metal staircase. The background is a textured yellow wall. The image is slightly blurred to convey motion.

AF LARS HOLMBOE OG LARS MØLLER

Turen går til  
**MENTORLAND**

- GUIDEBOG FOR MENTORER OG FOR DEM, DER FÅR EN MENTOR

AF LARS HOLMBOE OG LARS MØLLER

Turen går til  
**MENTORLAND**

- GUIDEBOG FOR MENTORER OG FOR DEM, DER FÅR EN MENTOR

## **TUREN GÅR TIL MENTOR-LAND**

- guidebog for mentorer og for dem, der får en mentor

© Lars Holmboe og Lars Møller 2010

Udgivet som pdf-fil og på [www.mentorblog.dk](http://www.mentorblog.dk)

Kontakt:

Lars Holmboe

[lars@interkultur.dk](mailto:lars@interkultur.dk)

tlf. 61688614

Lars Møller

[lars@larsmoller.dk](mailto:lars@larsmoller.dk)

tlf. 2162 7470

Layout:

Kirsten Super Qvi

[qvi@qvi.dk](mailto:qvi@qvi.dk)

ISBN 978-87-994035-0-9

Arbejdet med guiden er muliggjort med en bevilling  
af Tips og Lottomidlerne.

# INDHOLD

- 1/ **Hvor skal vi hen, du?**  
- om hvad man skal bruge en mentor til
- 2/ **Hvem bliver mentorer?**  
- om hvad en mentor får ud af at være mentor
- 3/ **Hvordan får man en mentor?**  
- om at mentor og hovedperson skal passe sammen
- 4/ **Ikke bare en gratis prøvetime**  
- om at få mest muligt ud af det første møde
- 5/ **Hvordan sætter man mål?**  
- om at tage et skridt ad gangen, i den rigtige retning
- 6/ **Lær hinanden at kende**  
- om at gå på opdagelse i hinandens verdener
- 7/ **På den lange bane**  
- om at finde nye veje for at nå derhen, hvor man vil
- 8/ **Vær åben og sæt grænser**  
- om hvordan to meget forskellige følges ad hele vejen
- 9/ **"Sådan gør en mentor!"**  
- om mentors roller og måder at arbejde på
- 10/ **"Sådan gør en hovedperson!"**  
- om at tage imod nye udfordringer og selv tage styringen
- 11/ **Det begynder først til slut**  
- om at runde af og slutte på en ordentlig måde
- 12/ **Giv jeres erfaringer videre! Råb op!**  
- om at gøre samfundets mentor-ordninger bedre

# FORORD

**August 2010.**

En guidebog er noget, man kikker i, før man rejser ud. Eller griber fat i undervejs på rejsen, når man har brug viden og for ny inspiration.

Det er sådan, vi har skrevet denne guide for mentorer og for dem, der får en mentor.

Det er en opslagsbog i 12 dele, som kan læses og bruges hver for sig. Den er skrevet, så den kan bruges af både mentorer og hovedpersoner. Og måske bedst i fællesskab, så man tager den frem på møderne, når man har brug for at samle sig om det ene eller andet.

Men også alle de, organiserer og administrerer mentor-ordningerne, kan have gavn af at læse guidebogen for at forstå, hvordan det er "ude i virkeligheden".

Guiden er nemlig baseret på erfaringer fra praksis, dels gennem forskningsbaseret viden og dels fra erfaringer med forskellige typer mentorordninger.

Guiden handler overvejende om mentorordninger, der forbindes med det rummelige arbejdsmarked. Men der er ikke skarpe grænser i forhold til andre mentor-ordninger.

Som førsteudgave udgives guiden på hjemmesiden [www.mentorblog.dk](http://www.mentorblog.dk). Den næste udgave bliver på tryk, når vi har fået feedback og input fra mentorer og hovedpersoner, der sidder inde med stor viden.

Læs og brug guiden.

Skriv jeres kommentarer på bloggen, mail os, ring til os, inviter os til møder. Vi er interesseret i så meget feedback som muligt.

Forfatterne til guiden er:

Lars Holmboe, proceskonsulent og ph.d.-forsker i sociale mentor-ordninger på Roskilde Universitet. Siden 2003 har Lars Holmboe været med til at igangsætte mentor-ordninger og gennemført mentor-kurser og netværksaktiviteter for mentorer.

Lars Møller, journalist og underviser i firmaet Tekst & Vision, [www.larsmoller.dk](http://www.larsmoller.dk). Har undervist mentorer og virker selv som mentor. Har gennem de sidste 15 år arbejdet med læring og udvikling i mediehuse herhjemme og i mange udviklingslande.

Vi håber I får gavn af guiden.

August 2010.



## DEL 1.

# HVOR SKAL VI HEN, DU?

## *- om hvad man skal bruge en mentor til*

Hvor skal vi hen, du?

Til Mentor-land.

Turen går til Mentor-land er en guidebog til nye fællesskaber.

Det er først og fremmest en guidebog til mentor-relationen mellem en mentor og den, der har brug for en mentor til at hjælpe med at finde vej ind i de nye fællesskaber.

Og det er det, alle sociale mentor-ordninger handler om:

*Hovedpersonen i et mentor-forløb er den, som har brug for hjælp til at komme videre i sit liv og finde ind i nye fællesskaber, på en arbejdsplads, i en uddannelse og i fritiden, eller generobre de fællesskaber, som man af en eller anden grund er kommet ud af. Punktum.*

Det viser den forskning i sociale mentor-ordninger, som danner udgangspunkt for bogen.

Vejen til en mentor-ordnings succes går via alle mulige andre mennesker end metoren og de sagsbehandlere og koodinatorer, som eventuelt står bag ordningen.

### **Sat uden før døren**

Velfærds-samfundets mentor-ordninger er til for dem, som af en eller anden grund er blevet ekskluderet fra samfundets store fællesskab.

En del er unge eller handicappede, der aldrig har været på arbejdsmarkedet før.

Andre har brug for hjælp til at fastholde deres job eller finde en ny plads på arbejdsmarkedet, måske gennem uddannelse. Det kan være efter sygdom eller fængsel.

Andre er flygtninge eller indvandrere, der ikke blev integreret på det danske arbejdsmarked, og som kan bruge en mentors hjælp til at blive introduceret til det danske samfund eller finde ud af kulturen på en arbejdsplads.

Andre igen har vanskeligheder på hjemmefronten og brug for hjælp til at fastholde hverdagen, opdrage børnene og komme til hægterne, før man kommer videre.

Her i bogen kalder vi dem alle sammen for hovedpersoner, for det er dem det handler om.

### **Dem de andre ikke må lege med**

Vores hovedpersoner står typisk i udkanten af samfundet.

Nogle er på bistand og understøttelse, andre på starthjælp eller førtidspension. De har ikke noget til fælles, bortset fra at de modtager flere ydelser fra samfundet, end de betaler skat.

Det vil velfærdssamfundet gerne lave om på. Det er heller ikke sundt at stå udenfor, og der er også mere kriminalitet og ballade blandt de udstødte. Altsammen dyrt for samfundet.

"Vi er dem, de andre ikke må lege med", sang Kim Larsen i et hit, der bragte de udstødte tilbage i fællesskabet.

Guidebogen her er skrevet til alle, der finder eller får tilbudt en social mentor som hjælp til at komme tilbage i det store fællesskab. Og til alle de frivillige mentorer, der vælger at lege med dem, de andre ikke må lege med.

Med bogen vil vi ønske jer god rejse ind i mentor-verdenen.

### **Start nye positive spiraler**

Der er brug for alle, men det er ikke alle, der får job.

At være deltager på arbejdsmarkedet kræver, at man har noget at give til et job. Det bliver mere og mere krævende på arbejdsmarkedet, og man skal hele tiden lære nye ting for at være med.

Når man er udenfor, lærer man ikke nyt. Det nedbryder ens selvtillid at være udenfor med en følelse af, at der ikke er brug for en. Det er en negativ spiral, for er man først udenfor, mister man let nogle af sine kompetencer, selv almindelige, dagligdags kompetencer som at stå op om morgenen og få noget fra hånden.

Ens arbejdsevne bliver ganske enkelt forringet af at være udenfor.

Et mål i mentor-forløbet kan være at nedbryde de følelser af ikke at du til noget. At være fuldgældigt medlem af samfundet forudsætter en tro på, at man faktisk kan bruges til noget og indgå i fællesskabet og tage ansvar som en ligeværdig medborger.

En mentor skal være med til at stoppe den negative spiral og hjælpe med at finde det, som hovedpersonen kan og måske har været god til.

I stedet for at gå nedad skal hovedpersonen starte en spiral opad, med mentors hjælp, og ikke bare bare en, men mange positive spiraler i de forskellige sammenhænge, hovedpersonen er med i.

### **Hvornår kan man bruge en mentor?**

Man kan have brug for en mentor, når man har svært ved at få tingene til at ske, som man gerne vil.

Vi kender alle til en onkel eller en anden voksen, som man som ung kunne spørge til råds, som var klog på livet, og som var god at snakke med.

En mentor er sådan en.

Det er i hvertfald ideen, at en mentor på grund af sine erfaringer kan hjælpe en mindre erfaren person, når han eller hun har svært ved at gå i gang med noget nyt.

Mange får en mentor, fordi de skal i gang med et nyt arbejde, starte på en uddannelse eller, kan bruge hjælp til at overskue dagligdagen for at komme videre.

På vejen mod forandringer er det godt at have en mentor i baghånden – hvis man kommer i tvivl og har svært ved at overskue det hele, eller hvis man bliver stresset eller nervøs.

Nogle hovedpersoner har været arbejdsløse i lang tid, andre er på vej ind på arbejdsmarkedet, andre har været ramt af sygdom.

Vi lever af fællesskaber og kan ikke leve uden. At tabe fællesskabet fører i værste fald til, at man føler sig syg. Det er en negativ spiral, som mentor kan være med til at bryde.

### **Hvad er en mentor egentlig?**

En mentor er en erfaren person, som hovedpersonen har tillid til, men ikke noget i klemme hos, og som kan og ved noget, hovedpersonen har brug for.

En mentor-relation er et lærings-fællesskab mellem mentor og hovedpersonen, der ønsker forandringer i sit liv.

Forandringerne sker ikke, fordi man bliver klogere og klogere, men fordi mentor og hovedpersonen gør noget sammen, følges ad et lille stykke af livets landevej. Nogle gange går hovedperson og

mentor nye veje sammen, andre gange går de hver for sig.

En mentor er ikke en lærer, og hovedpersonen lærer på mange andre måder end i skolen:

- ved at udveksle erfaringer med mentor
- ved at snakke om tingene
- ved at få udfordringer og øve sig
- ved at få opmuntring og anerkendelse
- ved at få råd og vejledning

Mentor er altså ikke en rednings-planke, det afgørende er samspillet med de omgivelser, hovedpersonen lever i.

I virkeligheden lærer hovedpersonen som regel mindre af mentor end af de andre fællesskaber, han eller hun er i eller bliver en del af.

### **Hvad bruger man en mentor til?**

Derfor er noget af det vigtigste ved et mentor-forløb, at hovedpersonen søger ind i nye fællesskaber og bruger sine eksisterende fællesskaber – familie, venner, naboer, foreninger – på en ny måde.

På en ny arbejdsplads er det afgørende at kollegaerne er solidariske, så hovedpersonen får styrke til at forholde sig til de ting, der er omkring en. En mentor kan som en anden curling-forælder bane vejen til kollegaerne, men det handler mere om at styrke hovedpersonens selvværd og evne til agere med de andre.

Mentor kan hjælpe ved at introducere hovedpersonen til andre personer, der har noget at byde på. Måske bruger mentor sit eget netværk.

Mentor kan også introducere til foreninger og sammenhænge, hvor hovedpersonen kan møde andre mennesker og derigennem få et andet syn på tingene.

Hovedpersonen kan bruge en mentor til at ledsage sig, når det er nødvendigt, til at forklare sig, hvis det er nødvendigt og måske bare som som bisidder og støtte.

Samværet med mentor er også et vigtigt, nyt fællesskab. Man snakker og går måske ture sammen. Som hovedperson har man sommetider brug for en god lytter, så man kan få lov at tale ud, få læsset af og få afløb for sine frustrationer – uden at man bliver stoppet og skal handle og gøre noget.

Andre gange igen handler samværet med mentor om at blive udfordret og se nye muligheder, om at blive motiveret og få mod på at bruge netværkene uden for mentor-relationen.

### **Hvor længe skal man have en mentor?**

Man mødes jævnligt med sin mentor. I starten ofte, senere efter behov. Det kommer an på, om der er tale om et kort eller langt mentor-forløb.

Et mentor-forløb varer fra fem uger til tre år. Det er forskelligt, hvor meget der skal til for at skabe de forandringer, man gerne vil have.

Ting tager tid. Forandringen sker, når de nye muligheder kommer inden for rækkevidde, og når hovedpersonen er parat og selv vil have det.

Forandringen sker, fordi hovedpersonen overvinder barrierer og modstand. Og det sker lidt ad gangen, et skridt ad gangen, nogle gange går man billedlig talt med mentor i hånden.

Mentor er med i forandringen, så længe hovedpersonen har brug for det. Sommetider er det nok, at forandringen bare er kommet godt i gang.

### **Blinde veje i kedelige fællesskaber**

Ofte er hovedpersonens egne fællesskaber med til at fastholde ham eller hende i en rolle. Det kan gøre det svært at forandre det, man gerne vil. Ikke nødvendigvis fordi, man er i dårligt selskab,



men fordi man sammen med de andre har opbygget de mønstre og vaner, man har brug for at lave om på.

Det gælder som regel om at ændre sin rolle og sine mønstre, så man får mere ud af fællesskabet. Kim Larsen synger da også med kærlighed til "det dårlige selskab":

Vi er dem de andre ikke må lege med  
vi er det dårlige selskab  
vi har en svag karakter og en billig fantasi  
det er da godt at vi blev født  
før aborten den blev fri.

### **Ud af de negative fællesskaber**

Selvfølgelig findes der også dårlige og endda destruktive fællesskaber. Misbrugere søger sammen i fællesskaber, der understøtter misbruget. Ludomaner søger sammen. Kriminelle søger sammen, værst i bander.

I de fællesskaber er der sjældent hjælp at hente.

I stedet kan mentor hjælpe med at opbygge positive fællesskaber, hjælpe hovedpersonen ud af dårlige cirkler og ind i nye kredse.

Det kan være at komme sammen med andre eks-misbrugere til AA-møder, måske sammen med mentor første gang, eller for eksempel mødes med andre eks-kriminelle i Krim eller finde sammen i et bofællesskab.

Men selv fællesskaber af ligesindede kan være med til at fastlåse mulighederne. Der er eksempler på patientforeninger og netværker af både handicappede og etniske grupper, der mere bekræfter hinanden i vanskelighederne, end de udfordrer hinanden. Hvis man som gruppe oplever sig som sat udenfor, lukker netværket let om sig selv, i stedet for at åbne døre til nye netværker med nye muligheder.

### **Opbygge gode fællesskaber**

Hvor skal vi hen, du?

Ind i nye fællesskaber.

Mentor kan bygge bro mellem hovedpersonen og nye positive fællesskabsmuligheder.

Det kan være på arbejdspladsen, på et uddannelsessted eller i fritiden. Et gennembrud kan ligesåvel komme ved at hovedpersonen for eksempel begynder at gå til idræt, skak eller i en fotoklub.

At gå til fodboldkampe eller bingo er også en form for fællesskab. Men det svarer lidt til at gå i biografen alene, hvis man ikke gør det sammen med andre.

Hovedpersonen får langt mere ud af at selv at være engageret i netværk og fællesskaber, på lige fod med andre aktive.

Det er her mulighederne åbner sig. Om det så er at dyrke sport, gå til møder i boligforeningen eller engagere sig i græsrodsorganisationer. Eller tage på fælles-rejser, højskole og aftenskole... i de hele taget aktiviteter, der peger mod positive fællesskaber.

Erfaringen viser, at mange får job gennem disse uformelle fællesskaber, der udvikler sig til en form for venskaber.

Mentor er selvfølgelig ikke bare brobygger; alt det andet med at tænke i nye baner, lære nye færdigheder og få mere selvtillid og lækkert hår er også vigtigt.

Men vejen går via fællesskaber.

## DEL 2

### HVEM BLIVER MENTORER?

#### *- om hvad en mentor får ud af at være mentor*

Mentorer er ikke særlige super-mennesker. Det er helt almindelige mennesker, der bliver sociale mentorer.

Det er folk, som vil gøre en indsats, fordi de tror, det er vigtigt at hjælpe hovedpersonerne på vej – hvad enten det er ud på arbejdsmarkedet, i uddannelse eller ind i det danske samfund.

Mentorerne er tit erfarne kollegaer inden for samme arbejdsområde. Det samme gælder for mentorer i kvindenetværker og for etniske minoriteter:

En mentor kommer med tre vigtige ting: Lyst, almenmenneskelige kundskaber og erfaring.

Der findes ingen mentor-uddannelse, men nogle mentorer tager et kort kursus. Senere får nogle mentorer mulighed for at deltage i netværksmøder for at udveksle erfaringer med andre mentorer.

#### **Hvad får en mentor egentlig ud af det?**

En mentor investerer sin tid, sin lyst og sit overskud i at være mentor – fordi han eller hun gerne vil!

Selv får en mentor først og fremmest ny viden ud af det og erfaringer med andre kulturer og andre måder at leve på. Ved bare at lytte bliver en mentor mange erfaringer rigere.

Ved at give sine egne erfaringer videre, ved at skulle forklare dem for andre, lærer en mentor også noget om sin egen virkelighed. Erfaring bliver først til rigtig viden, når man sætter ord på den. Som mentor kan man blive opmærksom på noget, man måske aldrig har tænkt på før eller bare taget for givet.

For en mentor kan det være sundt at blive udfordret på viden og kunnen. At en anden stiller spørgsmålstejn ved indgroede arbejdsmåder og tankebaner, giver mentor mulighed for at tænke ud over rutinen og "sådan plejer vi at gøre".

Hovedpersonens spørgsmål er i den forstand aldrig dumme; de kan give begge parter ny viden.

Og i et videnssamfund er viden som bekendt guld.

#### **Som mentor styrker man også sig selv**

Man lærer sig selv bedre at kende ved at blive mentor. Man bliver klogere på de mål, man har sat sig i livet og arbejdet, og på de valg, man har truffet gennem tiden.

Man kan få et nyt syn på sine egne grænser og muligheder – og blive inspireret til at udvikle sig, både på arbejdet og privat.

Som mentor kan man styrke bestemte lederegenskaber; nemlig at lytte aktivt, at være anerkendende, at forklare sig og måske coache, at sætte læring i centrum for udvikling.

Desuden lærer en mentor selv at værdsætte medarbejdernes forskelligheder og mangfoldighed.

Endelig styrker en mentor sin selvtilid ved at tage rollen som den mere erfarne. Ikke alene giver

det status, respekt og anerkendelse, det giver også mentor lejlighed til at øve sig i at stå frem med sine værdier og sin personlighed.

### **Socialt ansvar kan også være en sidegevinst**

De fleste mentorer er drevet af at gøre en forskel. De viser samfundssind og tager ansvar for fællesskabet, og går typisk ind for mere integration, for flere kvindelige ledere eller for at give handicappede, sygdomsramte og langtidsledige en chance på arbejdsmarkedet.

For nogle mentorer er det en sidegevinst at markere sig som socialt ansvarlig – over for virksomhedens ledelse, i branchen eller over for kollegaer. På den måde styrker man sin egen position som ansvarlig, erfaren og overskudsagtig, og så kan man skrive det på cv'et. For andre betyder den slags ikke noget som helst.

Arbejdsgivere og virksomhedsledere spiller en vigtig rolle i rigtig mange sociale mentor-ordninger. Virksomhederne tager et socialt ansvar, og de har selvfølgelig også en gevinst ved at markere sig som en socialt ansvarlig virksomhed. Ved at gå ind i en mentor-ordning indtjener virksomheden goodwill til CSR-kontoen for Corporate Social Responsibility, som virksomhedernes sociale ansvar hedder på konsulent-sprog.

Flere og flere virksomheder har i dag en social strategi, der handler både om ansvarlighed og om branding- og reklameværdien af at markere sig som socialt ansvarlig.

Endelig styrker en mentor også sit eget netværk – med dem han er mentor for, med andre mentorer og med dem, der arbejder med mentor-ordningerne, hvad enten det er konsulenter eller frivillige.

### **En mentor investerer sin tid**

At være mentor tager først og fremmest tid. Tid, som man må tage fra andet arbejde og fra fritiden. At være mentor er en opgave, der som regel kommer oven i alle de andre.

En del mentorer bruger deres fritid på at være mentor. Selv om de er mentorer i arbejdstiden, får de sjældent færre arbejdsopgaver af den grund. Så må de enten løbe hurtigere eller arbejde lidt længere den dag.

Tid handler ikke kun om de timer, mentor og hovedperson mødes. Nogle gange bruger mentor tid på at kontakte myndigheder, virksomheder eller personer i netværket, som kan være med til at hjælpe hovedpersonen på vej.

Mentor bruger også tid til at forberede sig og til at gå på mentor-kurser og til møder med konsulenter og andre mentorer.

En præcis tidsstyring er tit vigtigere for mentor end for hovedpersonen. I et stresset samfund, hvor tid er penge og for nogen en mangelvare, er det vigtigt for hovedpersonen at anerkende, at mentor bruger sin tid på relationen.

Derfor er klare aftaler og grænser vigtige for en mentor. På den ene side skal der være tid nok, og mentor skal være åben. På den anden side skal hovedpersonen ikke regne med, at mentor altid har tid. Det må de to parter snakke åbent om – og det er mentors ansvar.

### **En mentor investerer sit overskud**

Derudover investerer en mentor sit engagement og overskud, sine ressourcer og sit netværk i mentor-relationen. Som mentor investerer man noget af sin psykiske energi og kreativitet, fordi man føler, at man har råd til det, man har overskud, og fordi man er idealist.

Den drivkraft forstår hovedpersonerne ikke altid, særligt kan der i nogle kulturer være barrierer for at forstå idealister. Derfor må mentor gøre et nummer ud af at forklare, hvorfor han er mentor – og være åben overfor hovedpersonens spørgsmål.

### **Ingen penge i det**

Der er ikke penge mellem mentor og hovedperson.

En mentor får sjældent penge for at være mentor. Når mentor-ordningen er støttet af kommunen med et løntilskud, går pengene til firmaet – som en kompensation for den arbejdstid, mentor bruger på mentor-relationen.

Omvendt har en mentor som regel flere penge end hovedpersonen, og det kan let betyde, at mentor gerne giver frokost eller middag. Sommetider er det oven i købet firmaet, der betaler.

Men her skal man passe på. Det kan være med til at øge uligheden i forholdet, hvis den ene altid giver. Man kan skiftes til at betale eller til at tage noget med, hvis man absolut skal sidde og fylde sig...

### **Mentor efter arbejdstid**

Nogle mentorskaber fortsætter ind i fritiden, hvor parterne laver ting sammen eller besøger hinandens familier.

Det er mentors eget ansvar at sætte grænser, så det ikke bliver et problem, at mentor tager tiden fra familien.

Omvendt er det hovedpersonens ansvar at være kritisk over for mentors desperate forsøg på at udnytte tiden to gange, for eksempel ved at invitere hovedpersonen med til private arrangementer som en grillaften i haven.

Faren er at gøre begge dele halvt, således at du som hovedperson ikke får ordentlig opmærksomhed.

### **Mentor som ven eller det, der ligner**

I en mentor-relation er det ofte nødvendigt, at hovedpersonen åbner sit hjerte og taler ud om personlige ting, som man ellers kun snakker med sine bedste venner om.

Omvendt kan mentor fortælle om sine egne erfaringer så personligt, at det ligner noget, man kun siger mellem tætte venner.

Når man snakker godt sammen, og når mentorskaber udvikler sig i fritiden, så begynder det at ligne venskab.

Måske udvikler der sig varige venskaber af en mentor-relation, måske går de i sig selv, når mentor-ordningen slutter.

Her skal mentor bevare sin professionalisme, og hovedpersonen skal være klar på hvad der sker. Det er vigtigt at være ærlig med hensyn til venskab og turde snakke om, at man måske har et forskelligt forhold til venskab.

Også her er mentor-forholdet ofte ulige som udgangspunkt: den ene har behov for nye venner, den anden i mindre grad; den ene oplever venskabet som prestige- og ærefuldt, mens den anden mere nøgternt har den erfaring, at venskaber opstår og går i sig selv i takt med, at man arbejder sammen; for den ene giver taknemmeligheden sig udslag i livslangt venskab, for den anden forandrer den slags venskaber sig til netværk.

### **Vær kritisk over for mentor**

En god mentor kan også fejle.

Selv om en mentor-relation er professionel, og selv om mentor spiller en klart professionel rolle, så er det vigtigt, at du som hovedperson ser mentor som et menneske.

Bag den professionelle rolle står almindelige mennesker, som gør det så godt, de kan, og som sommetider fejler.

På samme måde vil hovedpersonen selv ses: Som et menneske, der kan fejle, men gør det så godt, man kan.

Som hovedperson må du gerne være professionelt kritisk overfor din mentor:

- Det dur ikke, hvis mentor er for selvhævdende og kun vil høre sig selv snakke.
- Det dur ikke, hvis mentor er belærende uden at være spørgende, og giver råd, som man ikke har brug for.
- Det dur ikke, hvis mentor manipulerer hovedpersonen til at sige ja til noget, der ikke holder. Det er hurtigere, men det virker ikke – og i værste fald gør det skade.
- Det dur heller ikke, hvis mentor virker nedladende, er overfladisk, konfliktsøgende eller konfliktsky.

Som hovedperson må du være parat til at sige fra og svare igen om nødvendigt.

Omvendt må mentor være ærlig og selv sige fra, hvis han i en situation reelt ikke har overskuddet til at være den spørgende og lyttende. Og måske ikke rigtigt har tid til aftalerne.

### **Det giver noget at give andre**

Når en mentor frivilligt giver tid og overskud til en helt fremmed, så er det også fordi, at det giver noget at give til andre.

Som giver oplever en mentor at se et andet menneske vokse og udfolde sig. Og vide, at man selv har gjort noget, der virker og har betydning for et andet menneskes liv.

På den måde kan man som mentor høste et stort overskud alene ved at give.

Det giver selvrespekt at have råd til dele ud og have god tid, når alle andre klager over stress og travlhed.

Solen skinner kun på dem, der er ude i den.

## DEL 3

# HVORDAN FÅR MAN EN MENTOR?

## *– om at mentor og hovedperson skal passe sammen*

Der er to måder, man kan få en mentor på:

Enten finder du selv en mentor. Eller nogen tilbyder dig at få en mentor.

I begge tilfælde gælder frivillighedsprincippet. Forholdet mellem en mentor og dig skal være et frit forhold, som begge parter har lyst til at gå ind i.

Selv om du har fået tildelt en mentor af en sagsbehandler eller en jobkonsulent, så er det stadig op til dig at bestemme, om mentor er den rigtige.

### **Mentor med tilskud**

*Mentor-ordninger er blevet en del af velfærdssystemet – forstået på den måde, at mange kommer i arbejde ved hjælp af en mentor, som kommunen betaler tilskud til.*

*For nogle kontanthjælpsmodtagere fungerer det sådan, at sagsbehandleren kommer med et "aktiveringstilbud, man ikke kan afslå" – altså finder et job- eller praktiktilbud med en mentor tilknyttet.*

*Folk i arbejde kan sommetider få en mentor med tilskud fra kommunen. Har man været syg eller gået ned med stress, og har man brug for nogen at snakke med for at komme i gang igen, så kan kommunen i mange tilfælde overtale til at give tilskud til frikøb af en mentor på arbejdspladsen.*

*Også mennesker, som er røget ud af arbejdsmarkedet på grund af sygdom eller ulykke, kan få en mentor med offentlig støtte. Andre er handicappede, der kan og gerne vil arbejde, og andre igen er flygtninge eller danskere med indvandrerbaggrund, som har svært ved få job.*

*Her er det tit foreninger, der hjælper med at finde en mentor, for eksempel Dansk Flygtningehjælp, KVINFO's Mentornetværk, Børns Voksenvenner, Natteravnene og lignende.*

*Nogle gange får foreningerne tilskud til at drive ordningerne. Men der gives ikke løntilskud til mentorerne.*

*Andre steder arrangerer virksomheder selv en mentorordning for egen regning.*

### Sådan matcher man

I de arrangerede mentor-ordninger er det som regel en sagsbehandler eller en koordinator, der matcher hovedpersonen med en mentor. Det vil sige, parrer to mennesker, så de forhåbentlig passer sammen.

Som udgangspunkt sidder en sagsbehandler med en borger – eller en koordinator med et medlem – som kan bruge en mentor, måske på en virksomhed.

For at finde den rigtige mentor har man nogle gange en liste med mentor-profiler at gå frem efter, andre gange bliver mentoren interviewet og måske endda testet. Andre gange igen foreslår virksomheden selv en mentor, typisk en betroet og ofte ældre medarbejder. Andre igen melder sig bare. Nogle har været på mentor-kursus, andre er måske valgt, fordi de plejer at være gode til at "snakke med folk".

Mentorer i ordninger uden løntilskud matches typisk ved, at foreningen har et kartotek over frivillige mentorer.

Når en mulig mentor er på banen, indkalder sagsbehandleren eller koordinatoren til det første møde, hvor den endelige matchning finder sted.

### Tjek din mentor

Der er ingen garanti for, at en mentor er dygtig til at være mentor. Du kan ikke på forhånd være helt sikker på, at en mentor har det, der skal til for at være en god mentor. Det vil sige alment menneskelige kvalifikationer; at man er god til at snakke med andre, god til at lytte, god til at fortælle.

Som hovedperson skal du selv være med til at vurdere, om mentoren er ok.

- Spørg sagsbehandleren eller koordinatoren om, hvad mentoren er for en.
- Spørg om, hvordan mentor er udvalgt.
- Spørg om de har nogle kriterier, som man skal leve op til, for at blive udvalgt som mentor.
- Spørg om han har prøvet at være mentor før?
- Spørg hvorfor han vil være mentor?

Overvej hvorfor mon denne mentor kan hjælpe dig? Har han en særlig uddannelse, en særlig erfaring eller kan han noget særligt fagligt, du kan have gavn af?

Får du ikke svar, så spørg igen, når du har første møde med den person, som måske bliver din mentor. Det er også på det møde, du tjekker, om kemien passer.

### Er det nu så fedt at være "et socialt tilfælde"?

Det er en fantastisk mulighed at få tilbudt en mentor.

Det er en mulighed for at komme i gang med noget, man gerne vil.

Det er en mulighed for at snakke med nogen, som er uden for systemet, og som gerne vil hjælpe, alt hvad de kan.

Omvendt skal man være lidt af "et socialt tilfælde" for at få tilbudt en mentor med offentligt tilskud. Og det er ikke særlig fedt, når andre betegner en som "udsat borger" eller "ressourcesvag" eller "matchgruppe" dit og dat. Der er mange ord for "socialt tilfælde".

Man kan også få et mærkat som nybegynder eller uerfaren, hvis man selv finder en mentor uden tilskud.

Uanset hvad, så er det vigtigt, at hovedpersonen ikke ender med at føle sig stemplet eller mindre-værdig – eller blive paranoid over, at de snakker om en på deres møder.

Som hovedperson må du se på mentor-ordningen som en mulighed, og som noget du frivilligt går ind i.

Og mentor og sagsbehandler må åbent forklare systemet, hvorfor netop den person får tilbudt en mentor.

### **Hvordan forbereder man sig på at få en mentor?**

Før du møder din mentor første gang er det en god idé at forberede sig.

Tænk på:

- Hvad er det, jeg vil?
- Hvad betyder noget i mit liv?
- Hvad har jeg brug for at få hjælp til?

Måske kan du skrive det ned, bare nogle stikord, eller du kan fortælle det til andre før mødet. Så husker du det bedre.

Man kan også tænke på, hvordan man selv har hjulpet andre i tidens løb. Hvordan var det nu, det kom i stand? Og hvorfor gjorde man det? På den måde kan du sætte dig i mentors sted – og se, at en mentor jo ikke er så forskellig fra dig selv.

Meningen med de første møder er, at man skal lære hinanden lidt at kende. Tænk på, hvad og hvor meget du vil fortælle om dig selv.

Forbered dig på, hvad mentor-ordningen går ud på. Spørg sagsbehandleren, indtil du forstår det så godt, at du selv kan forklare det, hvis nogen skulle spørge. Få papirerne og information om ordningen, så du kan læse om det derhjemme eller snakke med nogle andre om det.

Spørg om sagsbehandleren har tips og gode råd. Spørg om, de har et forslag til en mentor-aftale – altså en aftale mellem hovedpersonen og mentoren om det forløb, I nu skal i gang med.

### **Mentor: Tjek din hovedperson**

Det er også vigtigt, at mentor overvejer, om han eller hun er den rette til at hjælpe lige netop den matchede hovedperson.

Hvad er det, hovedpersonen har brug for?

Er der mon andre på listen, i netværket eller på arbejdspladsen, som bedre kan træde til?

Det er begrænset, hvor meget mentor kan få at vide om hovedpersonen på forhånd. Så må man tage det op på det første møde, spørge ind til forventninger og behov og snakke åbent om, hvad man kan tilbyde.

Som mentor må du finde ud af, hvad det er for udfordringer, hovedpersonen står over for – og spørge dig selv: Er det noget jeg kan hjælpe med, eller er der brug for en anden faglig ekspertise? Måske har hovedpersonen mere brug for en psykolog eller terapeut.

Det er også mentors ansvar at tjekke kemien, både ved at bruge mavefornemmelsen og lægge mærke til de første indtryk og ved at spørge løs.

### **Hvordan forbereder man sig som mentor?**

En mentor skal på forhånd gøre sig tanker om rammerne for første møde: Hvor er det mon godt at mødes første gang, og hvornår?

Det er en god idé, hvis mentor på forhånd generelt overvejer de praktiske rammer som, hvor tit I skal mødes, mødetidspunkter og forskellige mødesteder.

Overvej hvad du vil fortælle om dig selv?

Du kan også fundere over, hvad hovedpersonen mon vil have ud af forløbet. Foreløbig kender du kun det officielle formål, nemlig at hovedpersonen skal komme i arbejde eller uddannelse, eller hvad det nu måtte være. Men forbered dig på, at hovedpersonen har mange andre problemer og mål i livet.



Det er også godt at gøre sig overvejelser over, hvorfor og hvordan man gerne vil være mentor. Hvad er jeg god til? Hvad er det for nogle af mentorens roller, jeg kan lide at optræde i?

Det er en god idé at uddanne sig lidt: Snak med andre, der har prøvet det, få noget at vide om metoder og redskaber eller tag et kursus.

Eller læs bare om det første møde i næste del af denne guide.

Bogen her er tænkt som en guide hele vejen i gennem processen for både hovedperson og mentor.

## DEL 4

### IKKE BARE EN GRATIS PRØVETIME

#### *- om at få mest muligt ud af det første møde*

Det er dit eget frie valg at få en mentor – eller at blive mentor.

Man får en mentor, fordi man tror, at mentoren kan hjælpe en med at komme videre med nogle ting. Ligesom man bliver mentor, fordi man tror, man kan hjælpe den anden med at komme videre. Fordi man vil.

Mentoren og hovedpersonen vælger selv hinanden,

Derfor er det første møde en vigtig prøve for jer begge:

- Passer I sammen?
- Kan mentor mon hjælpe dig?
- Har I tillid til hinanden?
- Kan du mon hjælpe hovedpersonen?
- Kan I lide hinanden? Svinger I sammen?

Det er alt det, som første møde skal handle om.

Og er svaret nej til det meste, så dur det ikke. Så må du finde en anden mentor. Eller omvendt, så må mentor sige: Nej, det er ikke mig, der kan hjælpe her.

#### **Slap af**

Men første møde er mere end en gratis prøvetime.

Begge parter bliver nødt til at involvere sig. Meget. I skal begge to være åbne, fortælle om jer selv. Og I skal begge to være nysgerrige og spørge løs.

Det kan nemt blive et lidt formelt møde, hvor samtalen slæber sig af sted. Begge parter er lidt generte og forlegne og ved ikke helt, hvad det her går ud på.

Man kan selv gøre noget for at slappe af inden første møde.

Lad være med at komme fra en eller anden stresset situation. Gå hellere en tur et kvarters tid i parken eller på havnen før det første møde. Pres ikke mødet ind mellem andre møder.

Saml tankerne, slap af, mød op afslappet.

Forbered dig til mødet. Sådant som det er beskrevet for hovedpersonen i guidens Del 2 og for mentor i Del 3.

Tænk på nogle konkrete spørgsmål, du gerne vil stille den anden. Som hovedperson er det en god idé at skrive ned for dig selv, hvad det er, du gerne vil have hjælp til.

#### **Måske skal der to møder til**

Sommetider er der også en tredje person med til det første møde.

Det er nemlig forskelligt, hvordan det første møde kommer i stand. Er det en kommunal støttet ordning, indkalder sagsbehandleren til et såkaldt trekantsmøde, hvor hun selv er med.

Er det en forening, der har matchet mentor og hovedperson, er foreningens sagsbehandler sommetider med, sommetider ikke. Og har man selv fundet en mentor, så mødes man selvfølgelig bare alene.

Hvis I ikke passer sammen, eller hvis kemien ikke passer, så må sagsbehandleren tilbage og finde en ny mentor. Ellers er hun ude af billedet – hvis ellers I bliver enige om at gå i gang.

Måske skal der et møde mere til, før I kan bestemme jer. Sådan er det tit. For det er vigtigt, at I kommer rigtigt fra start. Bestemmer I jer til at gå i gang, er det et samarbejde, der varer fra nogle måneder op til et par år.

Et mentor-forløb forpligter.

### **Hvordan kommer man i gang?**

Der er to gode råd til at komme i gang:

*Spørg løs!*

Spørg hinanden om alt muligt.

*Og fortæl.*

I er nødt til at vide lidt om hinanden, før I kan bestemme jer til at gå i gang med mentor-forløbet. Guidens Del 6 fortæller nærmere om at gå på opdagelse i hinandens verdener. Det er ikke noget, I bliver færdige med på første møde, men I begynder nu.

Det er altid godt at spørge ind til lyst og interesser. Hvad laver du i din fritid? Hvad er det bedste, du ved? Hvad har du lyst til at være med i? Hvilke aktiviteter har du det bedst med? Hvad lavede du førhen?

Som hovedperson kan du også spørge mentoren, om han har prøvet at være mentor før? Hvorfor vil han være mentor? Og hvordan kan han hjælpe mig?

Som mentor kan du spørge hovedpersonen, hvad har hun mon mest brug for hjælp til? Hvad har hun først behov for at snakke om? Og hvor vil hun hen? Hvad drømmer hun om?

### **Afstem forventningerne**

I laver en første forventningsafstemning ved, at mentor spørger mere ind til, hvad hovedpersonen gerne vil nå frem til – og hvordan?

Allerede her kan mentor med sine spørgsmål udfordre hovedpersonens forventninger.

Det er vigtigt, at forventningerne til mentor-forløbet er både realistiske og ambitiøse: For høje forventninger fører til frustration og skuffelse – og det kan for lave forventninger også gøre.

Det nytter heller ikke noget, hvis hovedpersonen forventer, at mentor skaffer hende et drømmejob eller ind på en uddannelse. Det ligger ikke i kortene, at mentor fikser alting.

At afstemme forventninger er ligesom at få indtægter og udgifter til at passe sammen. Altså der skal være balance mellem de forventninger, hovedpersonen har, og det, som mentor mener, han realistisk kan hjælpe med.

Næste del af guiden handler om at sætte mål for mentor-forløbet. Det bliver man som regel ikke færdig med på første møde.

### **Hvordan tjekker man kemien?**

På første møde tjekker I, om kemien passer.

Hvordan er svært at sige, men det har noget at gøre med mavefornemmelse, noget med at mærke efter.

Læg mærke til de første indtryk af den anden. De er tit vigtige. Og giv dig så god tid til at spørge – om alt muligt, også privat. En god prøve kan være at stille et spørgsmål, der er let eller humo-

ristisk, måske frisk – for at undersøge, hvordan den anden reagerer, og for at teste, om I også kan snakke om løst og fast.

Selvhøjtidelighed er altid træls, men sommetider er det godt, når den anden person er stram og konkret, andre gange kan man bedre med en mere afslappet attitude.

Pas på ikke at være for hurtig.

Nogle gange skal der to møder til, før man siger ja til at prøve.

Det handler om at kunne sammen. Om gensidig tillid. Og det er en forudsætning for, at mentorrelationen fører til noget.

Som mentor må du mærke efter, om du er den rette til at hjælpe hovedpersonen, om du synes om hende.

Som hovedperson må du tage stilling til, om denne mentor er en, du har tillid til.

### **Lav en mentor-aftale**

Det er en god idé at begynde på mentor-aftalen allerede på første møde. Hvordan I laver den, bestemmer I selv, men for at komme i gang er det tit en god idé at tage et udkast til en mentoraftale med, som I så kan snakke om.

Måske har en koordinator eller sagsbehandler givet jer en aftale, I kan udfylde. Ellers kan I bruge det forslag til aftale, der står på næste side.

Nogle mennesker foretrækker, at der sker noget med det samme: Skal vi se at komme i gang? For dem, kan det være en god idé at aftale, at der skal ske noget, inden I mødes næste gang.

Andre vil have det hele på plads først, andre igen har brug for at sove på det.

Så det er altså ikke en regel, at I skal blive færdige at aftale alt på første møde. Det tager måske et møde eller to mere. Og husk også, at I altid kan lave aftalen om. Den er en hensigts-erklæring, en slags pejlemærke, ikke en lov.

Men det er godt at sidde med papiret sammen og så snakke videre om det næste gang.

Pas på ikke at komme for tæt på i starten.

Der kan sagtens være nogle barrierer, som det vil tage tid at overvinde. Det er ikke alle nederlag i livet, man har lyst til at tale om lige med det samme. Grænsen mellem privat og ikke-privat er hårfin.

Det er vigtigt at forstå, at forandringerne sker i faser, og at forløbet ændrer sig, efterhånden som det skrider fremad. I ethvert mentorforløb er der nogle brydningspunkter, hvor I oplever et afgørende skift, en landvinding, en sejr - lille eller stor, eller måske bare en ny erkendelse. Men det betyder noget for retningen og den videre vej fremad.

Derfor skal man i begyndelsen af et mentor-forløb passe på ikke at begrave sig i at snakke om mål og planer. For målene udvikler sig hen ad vejen.

Så gælder det på første møde mest om at komme godt i gang.

På næste side finder I et forslag til en mentor-aftale, som I kan lave om på, så den passer til jeres behov...

## MENTORAFTALE

Mødet mellem mentor og hovedperson er et ligeværdigt én-til-én møde, der bygger på gensidig tillid og respekt.

Mødet mellem mentor og hovedperson tager altid udgangspunkt i hovedpersonens ønsker og behov.

Det er vigtigt, at vi begge formulerer vores forventninger til mentor-forløbet.

### Dette er en mentoraftale mellem:

Hovedperson:.....(navn)

Mentor.....(navn)

### Som hovedperson vil jeg:

- Arbejde på at afklare mine mål og behov og snakke med mentor om, hvordan jeg når dem
- Spørge, lytte og være åben overfor mentor
- Være en ærlig og fortrolig samarbejdspartner
- Vise tillid og respekt

### Som mentor vil jeg:

- Lytte spørge, guide og være en fortrolig sparringspartner
- Hjælpe med at afklare hovedpersonens egne mål og behov
- Motivere, åbne døre og vise vej
- Vise tillid og respekt

### Med denne aftale er vi enige om følgende:

- Vores møder er fortrolige
- Vi overholder aftaler og kommer til tiden
- Vi arbejder konstruktivt sammen ud fra hovedpersonens mål og behov
- Vi udveksler ikke gaver af værdi eller låner hinanden penge.
- Vi er enige om, at mentorrelationen afbrydes, hvis det af én eller anden grund er nødvendigt for én af parterne

### Startpunkt

Hvad skal vi fra starten arbejde med? Hvad er det umiddelbare mål for vores arbejde.

### Vi kommunikerer via

Telefon:	Mentor:	Hovedperson:
Sms:	Mentor:	Hovedperson:
Mail	Mentor:	Hovedperson:

### Mødefrekvens:

Vi mødes: ..... gange om måneden

### Datoer for de første tre møder:

### Evt mødested:

## DEL 5

# HVORDAN SÆTTER MAN MÅL?

## - om at tage et skridt ad gangen, i den rigtige retning

Mål? Er det ikke noget, man scorer i fodbold...?

Vi lever i et samfund, der er vild med at sætte mål for det ene og for det andet. Alting skal kunne måles og vejes og gøres op, så man kan se, om det er pengene værd.

Der er også mål for et mentorskab, og dem skal I selv sætte, mentor og hovedperson.

Men pas på ikke at begrave jer i at snakke mål, inden I går i gang. For målene udvikler sig nemlig hen ad vejen.

Derfor gælder målsætningen mest om at komme godt i gang.

Målene skal give jer en retning, og så er det ellers med at tage et skridt ad gangen.

### Der er mange mål i livet

Alt kan komme i spil i et mentorforløb.

Måske har hovedpersonen mål, som man ikke er helt bevidst om. Måske skal der ske noget helt andet i livet, som man ikke ved endnu.

Som udgangspunkt er mentor og hovedperson enige om, hvorfor de går i gang: Fordi hovedpersonen skal ind på en uddannelse, eller komme i arbejde, eller måske kan bruge mentors hjælp til at klare en bestemt udfordring.

Det er en fin start – og det er vigtigt at sætte ord på et helt konkret mål med det hele.

Når man begynder at snakke mål, dukker der hurtigt mange andre mål op, som umiddelbart ikke har noget med sagen at gøre. Mål i livet.

Hovedpersonen vil måske gerne stifte familie eller har forhåbninger for sine børn. Måske har hovedpersonen helt andre planer med livet end at få et job, måske er det bare drømme, måske er det realistiske mål.

Måske vil man gerne have venner, tabe sig, blive god til noget, have det sjovere... alle mulige mål kommer pludselig i spil, og det skal de have lov til.

### Vi arbejder med tre slags mål

#### 1. De umiddelbare mål

Det er de fornuftige mål, som de hele begyndte med. I et arrangeret mentorskab handler det ofte om at komme i arbejde eller få en uddannelse, så hovedpersonen bliver selvforstående.

#### 2. Udviklingsmål

Det er målene, som rækker ud over de umiddelbare mål. Hovedpersonen har ofte slet ikke formuleret den slags mål, men drømmer gerne om noget andet. Her er det vigtigt at skelne

mellem drømme, som bare skal have lov at være drømme – som at komme på fodboldlands-holdet – og drømme, som er inden for rækkevidde.

### 3. Delmål, de næste mål

Delmålene er de mål, som mentor og hovedperson aftaler fra gang til gang. Nogle af dem skal nås, inden man mødes næste gang, andre har lidt længere udsigter og skal måske nås inden for de næste tre måneder.

### **Pas på de tre faldgruber**

Især delmålene kan man komme til at bruge alt for lang tid på.

Faktisk kan man blive ved og blive ved at opløse et overordnet mål i en række delmål for det ene og det andet, i trin 1, 2, 3, 4 og mange flere trin.

Men det handler ikke om at lave en deltaleret plan fra nu af til juleaften, for man kan ikke planlægge et mentorforløb så nøjagtigt.

Det skyldes både, at målene udvikler sig hen ad vejen, og at man ikke kan forudse, hvilke forhindringer der er på vejen. Nogle kan man, og dem skal man snakke om, andre opdager man først, når man står i dem.

*Den anden faldgrube* er at gøre for meget ud af udviklingsmålene. Det er vigtigt at snakke sig frem til, hvordan de umiddelbare mål hænger sammen med hovedpersonens overordnede mål. Hvis det at komme i arbejde eller få en bestemt uddannelse ikke hjælper hovedpersonen på vej i den retning, han vil, så nytter det hele ikke noget.

På den anden side er nogle drømme mindre realistiske end andre. Drømme udtrykker ikke nødvendigvis mål, der skal nås, og så skal de sættes på plads: som drømme, der bare skal have lov at drømmes. Ellers ender de med at blive forhindringer for alt muligt andet.

*Den tredje faldgrube* er, at man låser sig fast i de umiddelbare mål, også selv om de er aftalt med en tredje part som sagsbehandleren eller arbejdsgiveren. De har deres interesse i, at hovedpersonen når de umiddelbare mål.

Men måske ligger der et andet sted en større udfordring, som må tackles, før hovedpersonen overhovedet kan forholde sig til arbejde eller uddannelse.

Eller måske er det en helt anden retning på livet, der kan forløse de ressourcer, som hovedpersonen rummer.

### **Målet er ikke at lave om på sig selv!**

Målet for et mentorforløb er aldrig at lave om på sig selv – eller lave om på hovedpersonen. Det handler om at forandre noget i sit liv, ikke om at forandre sig selv.

Der er mange grunde til, at man er, som man er. Man er produkt af det liv, man har levet, af de vilkår, der er sat for ens liv, og af de mennesker, man indgår i fællesskaber med.

Mentor-forløbet handler om at finde ud af, hvad der skal til, for at man kommer i den retning, man gerne vil.

I mentorforløbet er det vigtigt at søge mod de hjørner, der *kan* noget. I et af hjørnerne sætter man ord på de kvaliteter og ressourcer, som hovedpersonen kan bygge videre på.

I et andet hjørne åbner man døre for at se anderledes på tingene og opdage de muligheder, som hovedpersonen kan have svært ved at få øje på.

I et tredje hjørne finder man modet til prøve noget, man ikke har prøvet før, og til at gå imod normer, som er med til at holde en tilbage.

Alt det kan være svært selv at se og sætte ord på, og derfor er det godt at snakke med en mentor. Men det handler altså ikke om at lave om på sig selv!

At forandre noget i ens liv sker i samspil med andre, som for eksempel familie, naboer, kollegaer... og nu også i samspil med en mentor.

### **Sådan går man i gang med at snakke mål**

Metoden til at sætte mål er først og fremmest, at mentor spørger hovedpersonen: Hvad vil du snakke om?

Måske kan hovedpersonen slet ikke overskue at sætte mål, og slet ikke at skelne mellem langsigtede og umiddelbare mål. Ofte virker det helt uoverskueligt bare at nå et umiddelbart mål, som for eksempel at komme ind på en uddannelse.

Måske giver det mere mening for hovedpersonen at tage fat i de problemer, der umiddelbart trænger sig på. Eller i den anden ende, i de drømme, man har. Og så er det der, man starter.

Det er vigtigt, at man får startet på den inkluderende måde, at det er hovedpersonen, der bestemmer farten.

For at sætte mål, starter man med at snakke om sig selv, med at være nysgerrig og være åben.

Der er ikke nogen grænse for de emner og problemer, der kan komme op. Hvad der er vigtigt for hovedpersonen, er situationsbestemt, altså bestemt af noget, som ligger uden for den snævre mentor-relation.

Og så må man tage den derfra og måske sætte et helt konkret mål til næste gang, frem for at presse på for at definere alt for mange mål på en gang.

Stikord til at snakke mål kan være:

- Hvor vil du gerne arbejde om fem år?
- Hvor skal vi være om tre måneder?
- Hvad vil du lære i løbet af de næste par måneder?
- Hvad forhindrer dig at komme frem til det du gerne vil opnå?

### **Man arbejder med mål trin for trin**

I en udviklingsproces kan der ske flere ting: Man kan forandre sit syn på mulighederne, man kan forfølge mulighederne, og man kan gøre sig klar og dygtiggøre sig i forhold til at nå sine mål.

I mentorforløbet arbejder man på alle tre måder. Det kan være forvirrende, at man ikke arbejder efter en køreplan, både for mentor og hovedpersonen.

Løsningen er, at man sætter delmål, som skal nås inden næste gang, man mødes. Og hvis det er for stor en mundfuld, så giver man længere tid, men aftaler så måske at nå en mindre del af delmålet til næste gang, for eksempel at hovedpersonen forklarer sit delmål til nogle i netværket, opsøger et sted eller hvad det nu kan være.

For at det hele ikke skal gå op i delmål, tager man hele tiden pejling i forhold til det umiddelbare mål og måske til udviklingsmålene.

Et pejlemærke giver retning, uden at man dermed har forpligtet sig til at nå det mål – for man kan jo finde en ny retning og dermed et nyt pejlemærke.

Først når det umiddelbare mål er inden for hovedpersonens rækkevidde, bliver det et konkret mål, man arbejder for at nå, måske i forbindelse med at mentorforløbet slutter.

### **Man fokuserer på problemer, man kan løse**

Problemerne tårner sig op, når man sidder i dem. Det ene tager det andet, og alt kan virke uoverkommeligt, når man ikke får skilt tingene ad.

Det kan mentor hjælpe med.

Der er to slags problemer: Dem hovedpersonen har mulighed for at løse, og så alle dem, man ikke kan gøre noget som helst ved. De sidste er vilkår og omstændigheder, som nok kan være



vanskelige, men som man ikke kan lave om på.

Det kan være et mål i sig selv at acceptere det, man ikke kan lave om på, så man kan bruge sine kræfter på det, man selv er herre over.

Omvendt kan det være et andet mål at få øjnene op for, at andre problemer, som man troede var skæbnens vilkår, faktisk er noget, man kan ændre på.

Mentor kan hjælpe med at skelne mellem de to slags problemer, når det hele smelter sammen til et stort problem.

Og hjælpe med at sætte delmål i forhold til de løsbare problemer.

### **Sådan måler man fremskridt og fejrer de små sejre**

En af de bedste grunde til at snakke konkrete delmål fra gang til gang er, at man kan heppe og fejre, når hovedpersonen når målene.

Det er også gennem delmål, man måler fremskridtene i en lang udviklingsproces, hvor endemålet sommetider synes at fortone sig.

Mentor og hovedpersonen kan gøre et nummer ud af at aftale, hvordan man skal fejre, at man når et delmål. For eksempel at hovedpersonen roser sig selv ved at tage en kage eller andet godt. Eller får ros fra andre ved at fortælle dem det, måske ringer til mentor.

Eller at man noterer sejren på sit sejr-diplom, så man altid kan se den.

Eller at man tager kager med til næste møde – eller mentor tager kager med.

Det er mange muligheder, nogle virker måske pjattede, men det vigtige er at anerkende sejrene, at rose, at notere sig dem, så man kan huske dem.

En anden måde at måle fremskridt og sejre er, at man evaluerer løbende. Det vil sige, at man gør status: Hvad har vi egentlig nået? Hvad har vi fået ud af det? Har hovedpersonen gjort, hvad han lovede?

Det er mentors opgave at sikre, at man løbende repeterer, hvad der er sket, så man både kan se fremad og lære af fortiden.

## DEL 6.

# LÆR HINANDEN AT KENDE

## *- om at gå på opdagelse i hinandens verdener*

På de første møder gælder det om at lære hinanden bedre at kende. Det er en god måde at komme i gang på. Ikke bare en hyggelig måde, men også en effektiv måde.

At lære hinanden at kende er at gå på opdagelse i hinandens verdener. Begge parter er nysgerrige efter at finde ud af, hvem den anden er, og hvorfor han egentlig er her...

Ved at lære den anden bedre at kende, kommer I om på den anden side af hinandens roller – som mentor og hovedperson – til mennesket bag rollerne.

Det gælder ganske enkelt om at forstå hinanden lidt bedre. At opbygge tillid kræver forståelse og tolerance, og alt det skaber man i den første tid.

Ved at gå på opdagelse i hinandens verdener, finder I også ud af, hvad der er på spil. Et helt konkret formål med at lære hinanden bedre at kende er at finde startpunktet for, hvordan man kommer i gang med at nå målet.

### **Hvordan lære hinanden at kende...?**

Fortæl.

Man må gerne være gavmild med, hvad man fortæller. Der er ingen grund til at være nærig med oplysningerne om jer selv, for I kan være sikre på, at den anden er lige så nysgerrig som I selv er. Der er masser af tage fat på, man skal nærmest fortælle et helt cv om sig selv:

- Om ens baggrund, hvor kommer man fra?
- Om arbejde, hvad har man arbejdet med tidligere, hvad med uddannelse?
- Om familie, børn og forældre?
- Om fritid, har man interesser, er man med i klubber og foreninger...?

Har man udført bedrifter, også ganske små, så må man også gerne fortælle det. Det er ikke det samme som at prale, men man skal heller ikke lade beskedenhed og jantelov forhindre en i at fortælle om det, som man burde være lidt stolt af!

Og spørg. Spørg løs.

Det kan nemlig være svært bare at fortælle løs. Som man kan se i næste afsnit er der nok af andet at spørge om, og mange måder at gøre det på.

### **Gør noget sammen**

For nogle fungerer det fint at sidde på et kontor og snakke. For andre kan det være en god idé at gå ud på en café eller gå en tur. Nogle fungerer simpelthen på den måde, at det er lettere for dem at snakke og fortælle, når de bevæger sig.

Ved at gøre noget sammen, lærer man hinanden at kende på en anden måde. Man får fat i den tavse viden, som kun de færreste kan sætte ord på, nemlig hvordan man optræder, hvordan man

gør det ene og det andet.

Så kan man snakke om det. Og man kan snakke om alt det, der er omkring. Alt sammen for at lære hinanden bedre at kende.

### **Spørg, spørg, spørg – for eksempel om**

- Dagligdagen. Spørg konkret, hvad lavede du i går? Hvad fik du at spise? Hvordan begynder din dag?
- Drømme. Hvad drømmer du om for fremtiden? Hvad drømte du om at blive som barn? Hvad drømmer du om for dine børn. I den slags drømme ligger der masser af brændstof.
- Ting og livsstil. Alle går op i de ting, de har. Det er forskelligt for mænd og kvinder, og fra person til person, men det siger meget om en, hvordan man har det med mobiltelefoner, sko, ure, tøj, møbler, pyntegenstande, biler, bolig, mad...
- Oplevelser. Spørg for eksempel: Hvad er det bedste, du har oplevet de seneste uger eller måneder? Og spørg så ind til, hvordan det var,
- Engagement og interesser. Fritid er man som regel mest optaget af, når man ikke har så meget af den. Nogle har en hobby. Men alle har engagement et eller andet sted. Spørg ind til, hvad den anden er optaget af. Hvad tænker man meget på? Eller hvad gør man ofte?
- Barndom og ungdom. Alle kan fortælle om, hvor de voksede op og gik i skole. Men man må ikke være anmassende; nogle har måske oplevelser fra fortiden, som gør ondt.

### **Særlige mentor-spørgsmål**

Selvfølger vil en mentor gerne vide, hvorfor hovedpersonen vil have en mentor.

Og selvfølgelig vil hovedpersonen gerne vide, hvorfor mentor vil have rollen som mentor. Hovedpersonen kan spørge ind til, hvad mentor kan bidrage med?

Hovedpersonen kan spørge om mentors forudsætninger for at være mentor; har mentor prøvet det før eller noget, der ligner; har mentor været på kursus, og har mentor mon selv en mentor, måske en mentor for mentorer?

På sin side skal mentor vide, om hovedpersonen har nogle særlige udfordringer, eller om der er nogle særlige hensyn, de skal tage. Det kan være noget om hovedpersonens fysik eller psyke, hvad man kan holde til, eller det kan være noget i fortiden.

Men mentor har ikke brug for at vide alt, lige så lidt som hovedpersonen har lyst til at fortælle alt. Og slet ikke på en gang. Det må komme lidt ad gangen, og det kan endda være en fordel ikke at lægge alt for meget vægt på fortiden, men at se på udfordringerne og mulighederne i nutiden.

### **Hvad er det, man leder efter?**

Når man går på opdagelse, er det ikke altid, man leder efter noget. Det er fint at være åben og blive overrasket.

Samtidig har man en retning, i og med at man har aftalt et mentor-forløb. Man leder efter en måde at komme i gang på, et startpunkt, og man leder efter hvad det hele gerne skal ende med, et slutpunkt.

Men derudover går det ud på, at de to parter opdager vigtige ting om hinanden:

- ressourcer, færdigheder, viden
- netværk og fællesskaber, familie, bekendte, kollegaer
- værdier og holdninger
- vendepunkter i livet
- selvforståelse og selvfølelse

- problemer, konflikter og udfordringer
- energi, hvad der tænder en

### Stil konkrete spørgsmål

Når man stiller ja- og nej-spørgsmål får man tit bare et ja eller nej til svar. Det sætter ikke rigtigt den anden i gang med at fortælle.

Det er bedre at stille åbne spørgsmål, de såkaldte hv-spørgsmål:

- Hvad skete der? Hvordan skete det? Hvem var med?
- Vi vil også gerne vide hvornår og hvor henne..?

Det gode ved de spørgsmål er, at de afkræver konkrete svar, som den anden bare kan fortælle ud fra.

Man kommer alt for let til at snakke generelt og svævende. Så spørg: Kan du give et eksempel? Og spørg videre med hv-spørgsmålene.

Spørg gerne helt konkret til, hvem der sagde hvad? Og hvad svarede du? Og hvad sagde hun så...?

Begynd med de andre hv-spørgsmål. Og skyd jer langsomt ind på analysen af årsagerne... hvorfor er det som det er?

- Hvorfor? Først i anden omgang kan man spørge til, hvorfor det skete. Hvorfor er tit et svært spørgsmål at svare på; nogle gange ved man ikke, hvorfor det gik, som det gik, andre gange bilder man sig ind, at det var ens egen skyld.

Spørg for eksempel: Hvad tænkte du dengang? Hvad tænker du nu? Men vær parat til at lade analysen af årsagen, "hvorfor", ligge til en anden gang.

- Hvad nu? Man kan også spørge fremadrettet: Hvad var konsekvenserne for dig? Hvad er konsekvenserne i dag? Hvad vil du gøre ved det? Hvad har du af muligheder?

### 10 eksempler på nysgerrige spørgsmål

1. Har du børn? Hvad hedder de?
2. Hvad er det bedste du kan huske fra din barndom og unge år?
3. Har du en leveregel? Eller et motto?
4. Hvad lavede du i går? Hvad bruger du dine aftner på?
5. Hvad er din yndlingsret? Kan du lide at lave mad?
6. Går du i biografen? Hvad er den bedste film, du har set?
7. Interesserer du dig for sport? Dyrker du selv noget?
8. Hvor er det du bor? Er det et godt sted at bo?
9. Hvad er det første du gør når du står op om morgenen?
10. Hvad var årsagen, sidste gang du var glad?

### Aftal fortrolighed

En mentor-relation er en privat relation, som parterne selv skal aftale. Og her er det nødvendigt at aftale fortrolighed; hvad der i fortrolighed bliver sagt mellem mentor og hovedperson kommer ikke videre, hverken til arbejdsgiveren, til sagsbehandleren eller til en helt tredje person.

En af pointerne med mentor-ordningen er jo netop, at man skal kunne vende nogle af de meget private problemstillinger, man sidder med i sit job eller sit liv.

Det betyder så, at mentor sætter grænser for, hvad han kan rapportere tilbage til den, som eventuelt har organiseret mentor-ordningen, hvad enten det er kommunen, en forening eller en virksomhed. Det skal være tydeligt for hovedpersonen, hvad formålet er med den rapportering.

Omvendt er det ligeså vigtigt, at mentor kan regne med hovedpersonens fortrolighed – og fortælle om sine egne bommerter, og om hvordan han eller hun selv har tacklet problemerne hen ad vejen, uden at hovedpersonen fortæller det videre til kollegaer, chefen eller kommunen.

## DEL 7.

### PÅ DEN LANGE BANE

#### *- om at finde nye veje for at nå derhen, hvor man vil*

Man skulle tro, det er løgn, men sommetider glemme mentor, at det er hovedpersonen, det handler om.

Erfaringen viser, at der let kommer noget andet i fokus i stedet for det, hovedpersonen vil snakke om.

Hvis mentor pludselig begynder at snakke meget, kommer han let til at snakke hen over hovedet på hovedpersonen, ofte om sig selv og sine egne dagsordener.

Så derfor siger vi det igen:

Det er hovedpersonen, der skal hjælpes videre, ikke mentoren.

#### **I de fem faser fylder hverdagen mest**

At hovedpersonens behov altid er i centrum, er især vigtigt at huske på, når mentor-ordningen bliver hverdag.

Man snakker om, at et mentor-forløb har fem faser:

1. Afklaring
2. Mål og plan
3. Den lange bane
4. Afrunding
5. Afslutning

Der er mest aktivitet i starten, på de første møder, hvor man skal lære hinanden at kende, afklare behovene og blive enige om målene.

I starten bruger man også tid på at lave aftaler og måske lægge planer og lave spilleregler.

Aktiviteten kulminerer på den lange bane og går nedad hen mod afrundingen.

#### **Den lange bane varer fra få uger til flere år**

Mens mange i starten mødes hver uge, er der som regel længere mellem møderne på den lange bane. Med mindre der er tale om en arbejdsplads-ordning, hvor mentor og hovedperson løber ind i hinanden hele tiden og snakker efter behov.

”Den lange bane” er der, hvor det hele sker. Det er her, at der sker noget i hovedpersonens liv, det er her, det kommer til brydninger og udvikling – på den ene eller den anden måde.

Nogle mentor-forløb varer kun få uger, mens de rigtig lange forløb strækker sig over flere år.

De korte forløb på 4-13 uger er typisk en form for praktikforløb, hvor hovedpersonen er i arbejdsprøvning eller jobtræning.

De mellemlange forløb spænder fra et halv til et år, og de handler typisk om at komme i job eller uddannelse eller om at fastholde et job.

Endelig handler de lange og rigtig lange forløb på to år og derover ofte om unge, som er i en overgang til noget, eller om indvandrere- og flygtninge, der skal finde fodfæste på arbejdsmarkedet og i det danske samfund.

Uanset hvor korte og lange, mentor-forløbene er, så har de alle et udviklingsforløb, der ligner hinanden.

### **Mange spor på den lange bane**

Et mentor-forløb er mere end et traditionelt udviklings- eller læringsforløb.

Hovedpersonen udvikler sig nemlig ad mange spor på en gang, mens udvikling som regel er defineret fra et punkt til et andet, ligesom læring er defineret ved konkrete læringsmål.

Hovedpersonens udvikling sker i de fællesskaber, som hovedpersonen indgår i. Sommetider sker udviklingen helt uafhængigt af samtalerne med mentor, for mentorskabet er jo kun et af flere fællesskaber – i hjemmet og familien, i vennekredsen, i boligområdet, i foreninger man er medlem af eller i de mere udefinerede fællesskaber som alle er med i som bruger og forbruger af alt muligt.

Andre gange hjælper mentor hovedpersonen til at gå ind i nye fællesskaber – for eksempel en sportsklub i fritiden eller med kollegaerne på arbejdspladsen – og så sker der pludseligt noget for hovedpersonen.

De mange spor hænger sammen; en positiv udvikling på et spor betyder ofte, at hovedperson pludselig rykker i andre sammenhænge. Derfor er vejen til målet i et mentorskab ikke en men mange.

Pointen med mentorskabet er netop at åbne muligheder for, at hovedpersonen enten lærer noget, gør noget eller bliver en del af noget – som man så med tiden kan lære af.

Faktisk handler mentorskab ofte om mere end at lære noget og at deltage i noget, det handler også om den måde, man lever på. For eksempel er det for nogle afgørende at slippe fri af negative foreninger eller slippe for at blive diskrimineret.

### **Søg efter brydningspunkterne**

Et brydningspunkt er det sted, hvor hovedpersonen får en ny erkendelse eller overskrider nogle barrierer, så han eller hun kan komme videre.

Det er en bevidsthedsmæssig forandring, så hovedpersonen kan gøre noget nyt, komme rigtigt i gang med noget eller bare det at indse, at noget andet faktisk kan lade sig gøre.

Et brydningspunkt kan også opstå, når hovedpersonen kommer med i nye fællesskaber og derigennem oplever, at nye ting kan lade sig gøre. Eller bare prøver noget nyt – og ser, at det lykkes. Det kan være noget helt praktisk og jordnært som at tage telefonen og ringe til en arbejdsgiver eller være med til at arrangere en julefrokost.

Et brydningspunkt kan også være en frigørelse af tidligere forestillinger. Især i de kortere mentorforløb kan hovedpersonen have brug for at aflære fordomme om sig selv og andre og lære at tænke anderledes.

Måske har hovedpersonen status, sikkerhed og professionel stolthed i kraft sin uddannelse. Men det kan også være med til at låse hovedpersonen fast; sommetider er det nødvendigt at erkende, at ens uddannelse er forældet eller ikke dur her i landet. Så i nogle tilfælde er brydningspunktet, når hovedpersonen forstår, at han skal aflære noget gammelt for at lære noget nyt.

Brydningspunkter skal opfattes som positive. Hvis hovedpersonens bevidsthed er rykket på et punkt, så kan det føre til brydninger på andre punkter.

For nogle hovedpersoner sker brydningspunktet i deres privatliv, for eksempel ved, at man møder en anden eller måske finder ud af, man skal skilles.

Det betyder ikke, at mentor skal til at være ægteskabsrådgiver eller life-coach. Men man skal være

åben for, at hovedpersonens udvikling også sker på områder, der ligger langt ud over, hvad man har aftalt for mentor-forløbet.

### **Evaluer og gør status – hele tiden og så igen**

Man kan søge brydningspunkter og udvikling ved at afprøve nye veje, ved at skifte spor eller retning på det, man har gang i.

Hellere det end at være fastlåst fokuseret på de mål, man satte sig i begyndelsen af mentor-forløbet.

Den bedste måde at arbejde med målene er faktisk at evaluere løbende og så gøre status en gang i mellem, efter nogle uger eller måneder.

Den løbende evaluering sker fra gang til gang. "Hvordan gik det så?" er et godt spørgsmål.

Det kan være en god idé at have en aftale-bog, hvor man skriver de ting ned, som man aftaler, at hovedpersonen skal arbejde med. Det forpligter hovedpersonen, og det gør det lettere at følge op ved næste møde: "Nå, hvordan gik det så...?"

I nogle mentor-forløb har man en log-bog, hvor man både skriver aftaler og også noterer sig sejrene, fremskridtene og nye erkendelser.

Man skal tit gøre status. Det er i høj grad mentors ansvar at sikre, at forløbet er på rette vej, især hvis han bliver usikker på, om hovedpersonen er med.

Gode status-spørgsmål er:

- Synes du, at der sker noget? Går det den rigtige vej? Gør vi det, du gerne vil, nu? Eller skal vi gøre noget andet?
- Eller: Det ser ud som om, at du ikke er helt tilfreds med...? Er det en anden form for hjælp, du har brug for?
- En helt anden type status-spørgsmål tager fat i livet ved siden af og leder efter brydningspunkter uden for det aftalte forløb:
- Hvad har du lavet i den sidste tid? Har du været i godt humør for nylig? Hvad er lykket for dig?

På mentor-forløbets lange bane skal man hele tiden være åben for nye retninger og nye spor.

### **Fejr fremskridtene**

Samtidig er det vigtigt at notere sig den positive udvikling. Dels de konkrete sejre fra gang til gang, dels de lidt sejere fremskridt, som let fortaber sig i alt mulig andet.

Her er det mentors ansvar at vende tilbage, også på tværs af sporene: "Kan du huske, hvordan det var, da vi startede?"

Det giver hovedpersonen mulighed for at sammenligne og dermed måle sine egne fremskridt.

Det giver også mulighed for at vende tilbage og snakke om noget, man tidligere har snakket om, men på et højere niveau eller oftere et mere konkret niveau.

En måde at markere fremskridtene på er at skrive dem ned. En anden måde er at fejre dem – med en kage eller en anden belønning. Eller at rose – og lære at rose sig selv.

Det hjælper alt sammen hovedpersonen til at huske det vigtige: Fremskridtene.

### **Mentor-forløbet er et fælles ansvar – men mest mentors**

Det er selvfølgelig hovedpersonen, der har ansvaret for sit eget liv. Hovedpersonen har også ansvar for at gøre som aftalt, for at være åben og for at prøve at gå nye veje.

Omvendt har mentor ansvaret for, at mentor-forløbet fungerer. Det er overvejende mentor, der har overskuddet og overblikket og dermed det overordnede ansvar.



Men hovedpersonen må tage sin del af ansvaret,  
På den måde er det et fælles ansvar.

Skriver man noget ned i en log-bog eller aftale-bog, så skal hovedpersonen tage ansvaret for det, der står. Også selv om det er mentor, der skriver ned. Ellers giver det jo ingen mening med sådan en bog.

Det er omvendt mentors ansvar ikke at skrive noget ned, som hovedpersonen ikke har aktivt udtrykt ejerskab til. At mentor ikke bare sidder og skriver løs, for så er det, han overtager styringen og ender med at snakke hen over hovedet på hovedpersonen.

Ligesom det er mentors ansvar at holde retningen og evaluere og gøre status, er det mentors ansvar at holde øje med afslutningen.

Det er vigtigt at få afrundet og afslutte på en måde, der giver hovedpersonen klarhed og rene linjer, så han kan komme videre.

### **Et godt møde har faste punkter – og plads til løs snak**

Som regel holder hovedpersonen og mentor egentlige møder, på aftalte tidspunkter, og nogle gange også med aftalte punkter til en slags dagsorden.

Et godt møde følger op på sidste møde:

Hvad var det aftalte, og hvordan går det? Det giver også mulighed for at rose og fejre.

Det gode møde har nogle fokuspunkter, som man enten har aftalt før mødet, måske på forrige møde, eller bliver enige om i starten af mødet.

Det skal være plads til løs snak på det gode møde. Det giver mulighed for at slappe af og få luft for det, som trænger sig på.

Med den løse snak opstår nogle åbninger, som man ikke lige havde tænkt på. Det kan både være en mulighed for ny udvikling eller en barriere, der blokerer udviklingen.

Omvendt kan der være hovedpersoner, som foretrækker at snakke løst og uforpligtende, og der må mentor tage føringen og holde fokus. Hvis mødet varer 40 minutter, så må der gerne være 10 minutters løs snak..

Det gode møde slutter med at opsummere, hvad man er blevet enige om, at hovedpersonen gør inden næste møde. Det kan være små ting som at undersøge noget, tjekke noget på internettet eller gå hen og snakke med nogen, eller det kan være lidt mere omfattende.

Endelig slutter mødet med, at man aftaler noget om det næste møde. Ikke at man nødvendigvis aftaler tid og sted eller en dagsorden med det samme, men begge parter skal have en klar forståelse af, hvornår og hvordan man så gør det.

Det kan også være, at man aftaler at sms'e eller ringe eller e-maile sammen.

### **Hvor og hvornår og hvordan skal man mødes?**

På arbejdspladser holder man sjældent formelle møde, det foregår mere i dagligdagen, når løber på hinanden eller lige skal spørge om noget. Men selv da kan det være en god idé at aftale egentlige møder, hvor man gør status.

Det er meget forskelligt, hvor lang tid der er mellem møderne, det svinger typisk fra hver uge til hver måned.

*Køreplan.* Især i starten, hvor man mødes tiere, er det en god idé at sætte de første tre-fire-fem møder i kalenderen. Det skaber ro og sikkerhed.

Senere kan det være nødvendigt at sætte flere møder i kalenderen, hvis en af parterne har meget travlt, typisk mentor.

Men det kan også være en god idé, hvis hovedpersonen er stresset over alt det, han skal gøre, eller har en deadline. Kalenderen kan give overblik, så man tager en ting af gangen.

*Tid.* Normalt skal møder ikke vare for længe. Fra 20 minutter til 45 minutter er fint for et møde. Har man brug at snakke mere, er halvanden time det længste, man kan bevare koncentrationen. Nogle gange har man brug for en løs bagkant, så der er plads til at snakke løs og til, at man lærer hinanden at kende.

*Sted.* Det er forskelligt, hvor man mødes.

På café, kontor, privat, i byen, uden for på spadseretur. Stederne kan skifte fra gang til gang.

Det afgørende er, at hovedpersonen føler sig tryk og at begge parter har det ok med at snakke på det givne sted. Nogle snakker godt på en café, andre kan ikke holde larmen ud. Nogle bliver meget formelle og forsagte af at være på et kontor, andre lægger vægt på, at andre ikke kan høre en. Nogle snakker godt, når de går, andre ikke.

*Afbud.* Til slut er det vigtigt at aftale en rutine for, hvad man gør, hvis man gerne vil ændre de aftalte mødetidspunkter, hvis man kommer for sent eller bliver nødt til at aflyse et møde. Ringer man, sms'er man, hvem kommer med forslag til nye datoer...?

*Aktivitet.* Det kan være en god idé at gøre noget sammen. Men lad det ikke gøre det ud for et møde, for det er nu en gang svært at snakke seriøst sammen til en fodboldkamp eller en koncert.

## DEL 8

# VÆR ÅBEN OG SÆT GRÆNSER

## *- om hvordan to forskellige mennesker kan følges ad*

Der er tit en verden til forskel på det liv, hovedpersonen kommer fra, og det liv mentor har. To mennesker fra to forskellige verdener.

Og nu skal de følges ad, for en tid, frem mod en ny fælles verden. Det er selvfølgelig ikke altid ligetil. Der er mange faldgruber, man skal passe på. De fleste af dem handler om, at forskellighederne bliver et problem.

Det handler både om de lange og de korte mentor-forløb – for det er de samme ting, som kommer i spil. Men selvfølgelig er der stor forskel på, hvor meget man får snakket om gennem et praktiklignende mentor-forløb på tre måneder og et langt forløb på flere år.

Men også i et kort forløb er det vigtigt, at I som mentor og hovedperson er bevidste om, at I har forskellige måder at være på, I har meget forskellige byrder at bære på og forskellige måder at lære på.

### **Snak åbent om forskellene**

Forskelligheder behøver ikke at være et problem. Men det bliver de, hvis man ikke tackler dem rigtigt.

Principielt er mentor-relationen en ligeværdig relation. Altså et møde mellem to ligeværdige mennesker.

På den anden side er der typisk stor forskel i uddannelse og baggrund. De to lever på forskellige måder, tænker ofte på meget forskellige måder og har ret så forskellige vaner og uvaner.

Det er mentors ansvar at sikre, at det bare er ok, at I er forskellige. Og sikre, at I snakker åbent om tingene.

Det kan være en udfordring ikke at fokusere på forskellighederne. Men bare rolig, erfaringen viser, at efterhånden som mentor og hovedperson lærer hinanden at kende, så betyder forskellighederne mindre.

### **Gør jeres forskellighed til en styrke**

Det er en god idé at se forskellighed som en mulighed. Det gør man helt konkret ved at se efter styrkerne hos den anden.

Man skal lægge vægt på det, som fungerer, frem for at gå efter problemerne og barriererne og alt det, der kan gå galt.

For det, der fungerer, kan man nemlig få mere af.

Det velfungerende er både det, som den anden selv siger går godt, og det, som man udefra oplever fungerer godt, blandt andet i det samspil, man har.

Det gælder for jer begge, mentor og hovedperson. Læg mærke til det velfungerende, for det er en

ressource, I kan udnytte, og et sikkert sted, som I altid kan komme tilbage til.

Hvis man som mentor skal støtte en anden, så skal man tage fat der, hvor det nytter noget.

Det handler om at komme videre fra en fastlåst situation. I stedet for kun at kikke på alt det, der låser, skal man se på det, som åbner ud mod verden.

Åbningerne skal findes i alt det, som hovedpersonen kan og er god til, i alt det, som hovedpersonen ved og har lært gennem livet, og i det, som hovedpersonen brænder for og har lyst til.

For en hovedperson og en mentor er det selvfølgelig forskelligt, hvad man kan, ved og brænder for.

Men det er det, I skal bygge på.

Noget helt andet er, at mange virksomheder ser mangfoldighed som en styrke.

En fordel er, at grupper med meget forskellige baggrunde ofte er mere kreative. En anden fordel er, at når virksomheden lærer at fungere indadtil med forskellige kulturer, så kan de også bedre gøre det udadtil, i forhold til kunder og brugere.

### **Sæt fordommene på plads**

Første gang hovedpersonen og mentor mødes, har hovedpersonen alle mulige forestillinger om, hvad mentor er for en; en ny slags sagsbehandler, en bedrevidende onkel-type, en gulddreng og blærerøv, en selvgod dansker... alt sammen fordomme.

Omvendt har mentor alle mulige forestillinger om hovedpersonen, som heller ikke er baseret på et virkeligt kendskab til personen bag. Fordomme.

Problemet med fordomme er, at de lægger sig i vejen for åben kommunikation, fører til misforståelser og videre til mistillid.

Man kan ikke fjerne fordomme ved at knipse. Men man kan gøre dem irrelevante i den konkrete relation. Enten ved at snakke sig ind til mennesket bag fordommene. Eller ved at snakke om dem, måske indirekte, ved at snakke om andres fordomme og referere til, hvad andre måske tænker. Eller ved at spørge direkte.

Det er ikke så farligt at snakke om det, fordi fordomme jo netop er hørt 100 gange før.

Det farlige er at tro, at de passer.

### **Giv plads til flere måder at lære på**

Der er forskel på den måde, mennesker fungerer på, også når de kommer fra den samme kultur og samme miljø og sociale klasse. Selv inden for en familie er der forskel på den måde, familiedlemmerne tænker og lærer bedst på.

Nogle fungerer bedst om morgenen, andre bedst om aftenen. Vi kalder dem A- og B-mennesker. Nogle tænker bedst, når de går. Andre skal se det for sig, før de forstår. Andre igen skal have det i hånden, før de lærer det. Det er faktisk de færreste mennesker, der lærer bedst ved at sidde ned og høre efter.

Det går begge veje. Hvis man skal forklare noget for en anden, kan det være fint at "tegne og fortælle". Mange har lettere ved at vise det på et stykke papir, og måske bare slå nogle streger, mens de fortæller.

Mange hovedpersoner lærer meget af de personer, som mentor introducerer dem for hen ad vejen. I et mentor-forløb skal man være klar over, at forskelligheder findes, og ikke tro, at den måde mentor fungerer på, er den eneste rigtige.

Selv om én måde fungerer godt for mentor, er det ikke sikkert, at hovedpersonen skal gøre det på samme måde.

Hvis hovedpersonen tøver med at kaste sig ud i noget som aftalt, så kan det handle om, at hoved-

personen har brug for at få en forklaring først, har brug for en slags opskrift eller måske bare har brug for at snakke om det.

Eller hovedpersonen kan måske slet ikke overskue det, fordi hun tænker visuelt, i billeder, og har brug for at tegne det eller se det for sig.

Problemet er i de tilfælde ikke manglende motivation, men en forskellig måde at lære og arbejde på. Løsningen er dermed heller ikke pep-talk eller løftede pegefingre, men at finde ud af, hvordan hovedpersonen bedst kan lære det, der skal til for at komme i gang med noget nyt.

### **Giv ikke kultur og opvækst skylden**

En klassisk faldgrube er at tænke, at "det er nok fordi, han kommer fra den kultur", eller "det er sikkert noget, man skal i den religion", eller "det skyldes nok hendes opvækst og sociale arv".

Den form for analyse er som regel forkert.

Det er naturligvis kulturbetinget, at vi i Danmark giver hånd frem for at samle hænderne og bukke, og at man i nogle ungdomsmiljøer siger "fuck dig" frem for "nu skal du ikke være næsvis". Det er også rigtigt, at lunterne i nogle kulturer er korte, mens de i andre synes uudgrundeligt lange.

På samme måde kommer man let til at undskylde fejltrin med noget, der sikkert ligger tilbage i fortiden, hvad enten det er omsorgssvigt, dårlige kår eller tæv og tortur.

Det er forkert at generalisere og gætte sig frem på den måde.

Man kan i stedet stille skarpt på det konkrete problem og spørge, hvordan hovedpersonen tænker om det og oplever det her og nu.

Eller man kan slå helikopter-synet til og forstå problemerne som samfundsproblemer frem for kulturproblemer; man bliver ikke arbejdsløs på grund af sin kultur eller opvækst, men fordi der er arbejdsløshed.

For hovedpersonen er udfordringen den samme.

Hvert menneske har sin egen historie, som man mere eller mindre er bevidst om. Man skal passe på ikke at bruge sin egen forhistorie – eller samfundet – som en undskyldning for sine handlinger eller sin passivitet.

Målet i en mentor-relation er at anskueliggøre hovedpersonens valgmuligheder i dag, både dem, der ligger lige for, og dem der er inden for lidt længere rækkevidde.

Falder man først i den faldgrube, at man giver kulturen skylden, så kan man nemt falde i den næste og sige, at "min kultur er bedre end din", eller lige så forkert: "den ene kultur er lige så god som den anden". Det kan ingen bruge til noget.

Det gælder for begge parter om at være åben og tydelig med sine egne værdier og grænser.

### **Ikke alle skeletter skal ud af skabet**

Alle har noget med i bagagen hjemmefra, psykisk bagage. Man har sine værdier og normer i kraft af sin opvækst, nogle gange på trods af opvæksten. Dem kan man snakke om.

Det svære er de skjulte værdier og normer, som er med til at styre ens liv. Vi lever alle sammen efter systemer, som vi ikke nødvendigvis har gennemtænkt.

Både mentor og hovedperson har oplevelser af tab og sorg og skyld og svigt, som ikke snakkes om eller er helt fortrængt, men som er med til at styre den måde, man lever på.

I mentorforløbet kan I ikke på forhånd aftale grænser for, hvad jeres samtaler må handle om. Men I kommer helt sikkert tæt på det, der er svært at snakke om.

Nogle gange går mentor i forvejen og fortæller noget personligt fra sin egen fortid, som kan åbne rammerne for, hvad der kan snakkes om. Andre gange tager hovedpersonen hul på fortiden, måske åbner sluserne bare.

Det er vigtigt, at man til enhver tid selv sætter grænserne for, hvad man har lyst til at fortælle, og hvor langt man vil gå. Men i stedet for at aftale grænser på forhånd, er det bedre at aftale, at man altid kan sige fra, når det bliver for meget. Og det kan mentor også hjælpe til med.

I en mentor-relation kan det være ok at støde på en barriere, uden at man nødvendigvis skal overskride den. Ikke alle skeletter skal ud af skabet. Måske skal man bare hilse høfligt på dem, altså anerkende at de er der, og så lukke til igen.

Mentorer skal passe på ikke at gå for vidt som amatør-terapeuter, så hellere henvise til en psykolog, hvis det er det, der skal til.

Faktisk er det sjældent, at hovedpersonen behøver at ribbe op i en hel masse for at komme videre. Ofte skal der bare ske noget andet i hovedpersonens liv, før han eller hun er klar til at tackle de problemer, der er lagt låg på.

### **Vær pragmatisk – tag et skridt ad gangen**

Et godt råd er at tage problemerne, som de kommer.

Det er vigtigt at aftale åbenhed, og så må man være klar til løbende at trække grænser.

Det er vigtigt at anerkende den andens problematikker, men man skal fokusere på delmålene og retningen, ikke på alle livets problemer.

Nogle gange tager hovedperson skridt fremad, som virker små for alle andre, men som faktisk er store skridt i situationen. Læg vægt på de små skridt, det er langt fra alle, der starter med fuld fart fremad. Det vigtige er fremdriften og oplevelsen af forandring i den rigtige retning, ikke tempoet. Mål og retning er vigtige, men man skal løbende gøre status og tage målsætningen op til revision.

Endelig er det vigtigt at aftale spilleregler.

### **Lav aftaler og spilleregler**

Det er en faldgrube at lave alt for mange regler – for alt muligt, der måske kan ske, men sikkert ikke gør det.

Der er ingen grund til at lave helgardering i forhold til alle tænkelige og utænkelige problemer. Men det er en god idé at have et minimum af regler. En del problemer kan nemlig tackles lettere, eller helt undgås, hvis man har snakket om dem i forvejen.

Reglerne for samarbejdet handler om, hvad man kan forvente af hinanden.

Nogle af reglerne er lav-praktiske regler om, hvor tit man skal mødes, om at melde afbud, eventuelt om at slukke mobiltelefoner

Andre praktiske men vigtige regler handler om, hvor meget man skal forvente at se til hinanden. Er det kun til de aftalte møder, eller kan man også ringe. Sms'e eller e-maile sammen. Eller kikke forbi?

Nogle steder laver man en skriftlig aftale, andre steder er den mundtlig.

En af reglerne er en gensidig fortrydelsesret fra begges side, for at undgå at sidde fast i et forhold, der ikke fungerer. Man kan eventuelt aftale en prøveperiode.

Man kan aftale noget om åbenhed og fortrolighed, og man kan aftale noget om roller og ansvar. Men det kan hurtigt blive for meget, så hellere lave reglerne, når man evaluerer, eller før man skal i gang med noget nyt og får brug for regler og rammer.

Ligesom når man aftaler delmål og lægger planer. Man tager det trin for trin.

I Del 4 er der et eksempel på en mentor-aftale, som I kan bruge som udgangspunkt for jeres egen snak om aftaler.

## DEL 9

# SÅDAN GØR EN MENTOR!

## *- om mentors roller og måder at arbejde på*

Der er mange måder at være mentor på.

Det vigtigste er at opbygge tillid. Hvis ikke der er tillid, sker der ikke noget som helst.

Tillid forudsætter, at begge parter anerkender hinanden som ligeværdige mennesker – samtidig med, at forholdet mellem dig som mentor og hovedpersonen begynder som et ret ulige forhold: Du har som mentor mere erfaring end hovedpersonen, som regel også en bedre uddannelse og et bedre job.

Mentorer er typisk rigere, selv mentalt er der så meget at give af, at de har overskud til at blive mentor, mens hovedpersonen ofte er i underskud og har brug for din hjælp til at komme videre.

Tillid forudsætter, at begge parter accepterer uligheden og bruger den til noget i mentor-forløbet.

Det er ikke kun dit ansvar. Hovedpersonen skal også se sig selv som ligeværdig. Og det skal du hjælpe med.

Når du fungerer som mentor, træder du ind og ud af forskellige roller. Dem beskriver vi nedenfor, som en form for kasketter du kan tage af og på.

Først kommer 10 gode råd, som altid gælder for mentorer.

### **1. Lyt aktivt**

Ørerne er mentors vigtigste redskab.

Alene det, at nogen lægger øre til hovedpersonen, kan være med til at forandre hovedpersonens situation.

Det er ved at formulere sine overvejelser, at man kan lære af dem.

Gennem samtalen finder hovedpersonen tit selv ud af, hvordan tingene hænger sammen, og laver på den måde sin egen analyse. Eller finder ud af, hvad hun skal gøre for at komme videre, og formulerer på den måde selv løsningen eller i hvert fald en del af den.

At lytte er ikke kun at lægge øre til.

Aktiv lytning betyder, at du som mentor hele tiden tænker over, hvad hovedpersonen fortæller, så du kan spørge uddybende eller hjælpe med at sammenfatte og komme videre.

Som mentor må du være parat til at resumere, hvad hovedpersonen siger, som en slags spejl, som hovedpersonen kan genkende sig selv i. Men også til at strukturere og genfortælle, når hovedpersonen selv mister tråden eller roder sig ud i et virvar af tanker.

Aktiv lytning betyder, at man som mentor hjælper med at holde retning på samtalen.

### **2. Spørg**

Som mentor spørger man for at hjælpe.

Man spørger også af nysgerrighed, og det er også med til at hjælpe.

Spørgsmål er mentors næstvigtigste redskab.

At spørge hjælper hovedpersonen til at snakke, til at blive hørt og til selv at finde ud af mere. Hvad der sker for hovedpersonen, kommer i høj grad an på, hvordan du spørger som mentor.

Det handler ikke om bare at spørge løs. Man skal give hovedpersonen tid til at tænke, til at nå frem til det næste i sit eget tempo. For en mentor kan det være svært at holde pauserne ud; vi er vant til at pauser er pinlige. Men det kan man øve sig i. Ro på.

Når hovedpersonen bare skal hjælpes til at fortælle videre, kan et lille spørgende "Ja...?" få munden på gлед. Eller man kan gentage det sidste ord eller sætning i en spørgende tone; så hjælper det gerne fortællingen videre. Papegøjeteknikken, kaldes den sjovt nok, men den er effektiv... Effektiv? Ja, man fortsætter, hvor man slap, papegøje-spørgsmål giver medløb til talestrømmen.

Der er mange måder at spørge på – for at uddybe, for at forstå, for at komme videre. Man får svar, som man spørger.

Det er vigtigt at stille tydelige spørgsmål, som ikke drukner i ens egen snak.

Hvis du som mentor synes, at snakken kører lidt i ring, så kan du stille mere provokerende spørgsmål af typen: Hvordan tror du din jobsituation ser ud om to år? Hvad kan du selv gøre for at få det job, du ønsker? Hvornår begynder du selv at tage ansvar for din jobsituation? På den måde fremmer du hovedpersonens måde at tænke mere fremadrettet på.

### 3. Anerkend

Det er afgørende, at du som mentor anerkender hovedpersonen. Nærmest livsvigtigt.

Et menneskes behov for anerkendelse overgås kun af behovet for mad og drikke og et sikkert sted at sove. Det giver selvværd og social solidaritet at blive anerkendt som et ligeværdigt og betydningsfuldt menneske.

Som mentor kan du anerkende aktivt på flere måder, dels ved at markere, at du ser og hører hovedpersonen, dels ved at rose.

At markere, at man ser hovedpersonen, kan være så enkelt som at kommentere det ydre – nyt hår, tøj, et ur – eller at spørge "hvordan går det?" eller: "Du ser glad ud i dag?" eller: "Det ser ud, som om noget bekymrer dig?" eller...

At markere, at man hører efter, kan spænde fra et nik eller et uddybende spørgsmål til, at man som mentor opsummerer, hvad hovedpersonen har sagt: "Det vil altså sige, at du...?" eller "Du har nu fortalt, at det sværeste var...". Eller endnu videre: "Sidste gang fortalte du, at...".

Anerkendelse er en forudsætning for at lære og overvinde de problemer, man slås med.

Det handler både om mentors anerkendelse og andre mennesker på hovedpersonens vej. Hovedpersonen har brug for andre menneskers accept for at bryde ud af sin fastlåsthed.

Derfor kan det være vigtigt at tage nogle omveje og opmuntre hovedpersonen til at søge hen i en forening eller andre steder, hvor man får anerkendelse.

### 4. Hav tålmodighed

For mange hovedpersoner er det en anerkendelse, at nogen overhovedet vil lytte til hendes snak – og oven i købet høre efter og tage hende alvorligt.

Det er vigtigt, at du som mentor signalerer, at du kan rumme, hvad hovedpersonen fortæller.

Du behøver ikke at være enig eller bifalde.

Tværtimod kan det være, at du brænder efter at komme med en kommentar eller vurdering eller et godt råd. Men det må ikke forhindre dig i først og fremmest at nikke anerkendende til, hvad hovedpersonen fortæller.

Som mentor kan du roligt nikke: "Ok, jeg har hørt det"; det er ikke det samme som at sige: "Ok,



jeg synes om det”.

Man kan som mentor godt spare på sine egne vurderinger, men man skal ikke spare på sin anerkendelse. At du som mentor ikke straks kommer med din egen vurdering, viser nemlig tillid til, at hovedpersonen nok skal nå frem til sin egen vurdering og løsning. Også selv om det sommetider ser ud til at have lange udsigter.

Det er den form for tålmodighed, der skal til for en mentor.

## 5. Giv dine erfaringer videre

Erfaringer er mentors guld.

Som mentor giver du gerne dine erfaringer videre og fortæller om, hvordan du selv handlede eller tænkte i en given situation.

Så er det op til hovedpersonen at finde ud af, hvordan hun kan bruge den andens erfaringer i den nuværende situation. Og måske få et bekræftende nik fra sin mentor.

Det er vigtigt, at man som mentor ikke bliver for anmassende i sin måde at give vejledning på. Det kan andre sjældent bruge til noget. Hovedpersonen lærer mere ved selv at drage en lære ud af dine spørgsmål og dine erfaringer.

En mentor kan godt tilbyde et godt råd – altså tilbyde det, før man giver det. Men gode råd er noget, modtageren skal være parat til at tage til sig, og derfor skal hovedpersonen mere eller mindre selv efterspørge dem.

Hvis en person skal lære noget, så skal man netop selv gennemgå den læringsproces, i hovedet og måske med hænderne. Det dur ikke bare at få det fortalt, man skal også kunne gøre det til sin egen viden og erfaring.

## 6. Ros

Ros er genialt. Ingen kan få ros nok. Man kan altid rose.

Mange af os danskere er trænet til hellere at se problemer og sætte fingeren på det ømme sted. Det er en del af de fleste mentorers bagage.

Vi er også bange for at give overfladisk ros til andre, som om de var små børn. Det dur jo heller ikke. Men du kan faktisk let lære at rose. Man kan lære at rose så troværdigt, at man også selv tror på det. Men det kræver, at du øver dig i at rose.

Pointen er, at man gennem ros anerkender og sætter ord på de kvaliteter og ressourcer, som hovedpersonen kan bygge videre på, og dermed glæder hovedpersonen. Og bingo! Dermed har hovedpersonen lært noget, han eller hun aldrig glemmer.

Man skal være gavmild med ros. Man skal rose med rund hånd.

Men det må ikke blive til smiger eller strygen med hårene, for det kan hovedpersonen ikke bruge til noget.

Ros skal være begrundet, hvis hovedpersonen skal turde stole på den. Ligesom kritik skal være konkret og begrundet, hvis man skal lære af den.

Det er ikke nok at sige: ”Du er god til at fortælle”. Der skal lidt mere til, for eksempel: ”Det var spændende for mig at høre, hvad du fortalte” eller ”Du fortæller meget levende”.

Eller: ”Det var flot, at du bare spurgte din kollega om det. Kan du huske, hvor svært det var i starten at spørge nogen om noget som helst?”

Selv når noget ikke lykkes, så fortjener hovedpersonen ros for at gøre forsøget. For eksempel: ”Selv om han ikke svarede pænt, var det flot, at du overhovedet spurgte din kollega om det. Kan du huske, hvor svært det var i starten...?”

## 7. Udfordr

Ros er ikke nok. Der skal udfordringer til.

Som rosende mentor må du ikke falde i den grøft, at du roser og anerkender så meget, at det hele kører i ring. Vi skal fremad. Man kan sagtens anerkende og rose – og spørge ind til det, der fungerer mindre godt.

Det er din opgave som mentor at give passende udfordringer til hovedpersonen.

Det kan være at tilbyde et andet syn på sagen: "Nåh, sådan kan man også se på det..."

Det kan også være at fortælle hovedpersonen om muligheder, som han eller hun ikke umiddelbart selv kan få øje på.

Udfordringer kan også være helt konkrete opgaver, som hovedpersonen tøver med at få udført eller måske er bange for at gøre eller måske er bange for skal mislykkes.

Her skal du som mentor motivere og udfordre på en gang. Du kan være med til at gøre udfordringen mindre ved at dele den op i bidder, så hovedpersonen tager et skridt ad gangen.

Du kan være med til at opregne, hvad der taler for, at hovedpersonen kan gøre det.

Endelig kan du spørge ind til hovedpersonens tvivl. For eksempel: "Hvad er det værste der kan ske...?"

Nogle gange må du som mentor tage ansvaret: "Det skal nok gå!"

Det kan du alt sammen gøre med lethed og humor. "Yes, we can!" som Obama siger.

Du skal anerkende hovedpersonens tvivl, men ikke nødvendigvis hovedpersonens tyngde – forstået på den måde, at hvis hovedpersonen tager noget alt for tungt, kan han eller hun godt bruge, at en anden kommer med lidt lethed og et smil.

Det kan være en udfordring at slippe sin tyngde, men det er forudsætningen for at lette.

## 8. Vær tydelig

Det er vigtigt at kunne sige ting direkte. I Danmark pakker vi alt for tit tingene ind.

Ofte er det lettere for hovedpersonen at forstå, når man som mentor bruger færre ord og siger det lige ud. Man skal passe på ikke at snakke alt for meget rundt om den varme grød.

På samme måde skal man være tydelig med sine krav til samarbejdet, til aftaler, til formuleringer af delmål.

Du skal som mentor være gennemsigtig i den måde, du udtrykker dig på. Det betyder, at du forklarer, hvad der ligger bag det, du siger. Du er parat til at snakke om mellemregningerne frem mod konklusionen. Og du er åben om, hvad der er dit problem, og hvad der er hovedpersonens problem.

Som mentor skal du også kunne sige fra, når noget byder dig imod.

Det er afgørende vigtigt at være tydelig og begrunde hvorfor.

## 9. Skift mellem rollerne

En mentor kan indtage forskellige roller i løbet af samtalerne. Som den, der lytter, som den erfarne, som den, der bygger broer, og som træner.

Man kan skifte mellem rollerne undervejs i bare en enkelt samtale.

Men uanset om du tager den ene eller den anden rolle, så skal du som mentor hele tiden have for øje, hvordan du bedst giver hovedpersonen ejerskab. Ved at lytte og spørge? Ved selv at fortælle? Ved at åbne døre? Eller ved at tage styringen?

Det handler jo om at give hovedpersonen mere magt over sit liv. Det vil sige at støtte hovedpersonens egne kræfter og åbne nye muligheder.

Andre roller ligger lige for, men en mentor er hverken instruktør, vejleder, coach eller terapeut.

Det kan godt være, at man er lidt af det hele indimellem. Mentorskab er dog meget mere end

vejledning og coaching, der begge har snævrere mål og ret korte tidsperspektiver. Og mentorskab er ikke psykoterapi, alene af den grund at mentor ikke er terapeut.

## **MENTORS 4 ROLLER**

### **Lytteren**

- Som samtalepartner giver du nærvær, lytter og er interesseret og nysgerrig. Du anerkender og roser.
- Når det er sværest, bliver din rolle som livredderen, der skal samle hovedpersonen op og måske give førstehjælp i form af medfølelse, trøst og en kop kaffe og en pause fra alt det, der er svært.
- Bare ved at lytte og spørge hjælper du gennem samtalen hovedpersonen til at se nye muligheder, til at forstå mere og til at få mod på at prøve.

### **Den erfarne**

- Som den mere erfarne fortæller du om, hvordan du selv har oplevet lignende situationer, og hvordan du selv lærte tingene.
- Du giver eksempler på, hvordan det, I snakker om, fungerer i praksis.
- Du kan med din erfaring og fortællinger hjælpe hovedpersonen til at se problemerne fra en ny synsvinkel, se nye muligheder og dermed mulige udfordringer.
- Ved at fortælle om dine egne erfaringer giver du hovedpersonen mulighed for at se, hvordan det kan lykkes for et almindeligt menneske – nu med dig som forbillede.

### **Brobyggeren**

- Som brobygger hjælper du hovedpersonen til at blive deltager i nye fællesskaber, til at få sin ret og til at udnytte nogle muligheder.
- Du bygger broer fra hovedpersonens verden til de sammenhænge, hovedpersonen har brug for at komme i. Det kan være til offentlige kontorer, rådgivere, foreninger og andre fællesskaber. Du stiller også dit eget netværk til rådighed for hovedpersonen – fordi du "lige kender en, der..."
- Nogle gange bliver mentor fortaler for hovedpersonen, ved at lægge et godt ord ind, ved at være bisidder eller ved at slå i bordet.

### **Træneren**

- Som træner er du mere dirigerende og spørger udfordrende eller ligefrem provokerende. Du vil have hovedpersonen til at se nye muligheder. Hvorfor ikke prøve at...? Hvad sker der hvis du...?
- Det er også her, du tager rådgiverens rolle og giver gode råd om, hvad hovedpersonen skal gøre.

- Det er også her, du tager en læremesters rolle og fortæller helt konkret, hvordan man gør tingene.
- Endelig kan hovedpersonen have brug for, at du tager lederrollen og fortæller, hvad der er rigtigt og forkert i en given situation, og tager ansvaret for at afprøve en usikker vej.

### **10. Find en mentors mentor**

Det kan være en god idé for en mentor selv at finde en mentor eller en supervisor, som du kan snakke med om din indsats og dine vanskeligheder.

Det kan være, at der er en sagsbehandler i mentor-ordningen, eller at man selv finder en på arbejdspladsen. I nogle mentor-ordninger mødes mentorerne med hinanden en gang i mellem for at udveksle erfaringer og måske lære mere om at være mentor.

I nogle tilfælde kan det være en idé at søge relevant faglig sparring, for eksempel hos en sagsbehandler eller psykolog

## DEL 10

### SÅDAN GØR HOVEDPERSONEN!

#### *- om at tage imod nye udfordringer og selv tage styringen*

Hey, det er dig der bestemmer i den her butik!

Som hovedpersonen i mentor-relationen er det dig, der skal nå frem til noget.

Det kan godt være, at nogen i kommunen har sagt, at du skal have en mentor. Eller at du selv har fundet en mentor og bedt hende om hjælp.

Men uanset hvad, så er det dig, der bestemmer, hvad der skal ske i mentor-forløbet.

Det er dig, der ved, hvor skoen trykker. Og ender du med at få nye sko, så er det dig, der skal gå med skoene...

#### **Du er hovedpersonen**

For nogle kan det lyde skørt, at den lavt-uddannede skal bestemme mere end den højt-uddannede. At den arbejdsløse nu bestemmer mere end hende, der kører med klatten på arbejdsmarkedet. At det ikke er kommunen eller arbejdspladsen, der bestemmer.

Men det er det ikke.

Sagen er nemlig, at den der har problemerne, også er den, der bedst løser dem – med hjælp fra mentor. Det handler ikke om, at den dumme bestemmer over den kloge.

Formålet i en mentor-relation er, at hovedpersonen kommer videre. Og nu er det dig, der er hovedperson.

Selv om formålet er bestemt på forhånd – at du skal komme i arbejde eller komme i uddannelse – så er det stadig dig, der i sidste ende sætter målene, både til næste gang og målene i dit liv.

Her følger nogle gode råd til, hvordan du på en gang tager styringen og sommetider overlader roret til mentor, så du kan få nogle nye, og måske lidt farlige udfordringer.

Andre gode råd til dig som hovedperson er spredt ud i bogen, ikke mindst i Del 2 og 3.

#### **Være åben, men pas på dig selv**

Som hovedperson skal du være indstillet på at være åben for nye måder at tænke på. Det betyder at være både åben for mentors ideer og forslag og i det hele taget åben for at lære nyt.

Det kræver, at du som hovedperson tør være nysgerrig, tage mod nye udfordringer og selv være opsøgende. Samtidig skal du også kunne sige til og fra, når det bliver for meget.

Det betyder også, at du skal være parat til at fortælle løs og fortælle om dig selv. Men du behøver ikke at fortælle mere, end du har lyst til. Du skal også passe på, at mentor ikke bliver din amatør-terapeut, så hellere opsøg en psykolog, hvis det er det, du har brug for.

Faktisk behøver du som hovedperson ikke at fortælle om alle dine problemer for at komme videre. Ofte kan det være nok, at der sker noget andet i dit liv, så kommer forandringerne. Og så du er klar til at tackle de problemer, som førhen virkede uoverstigelige.

### **Forpligt dig selv over for mentor**

Det er dig, der skal gøre arbejdet. Det er dig, der skal lære noget, prøve noget, forandre noget. Der sker ingen forandring, uden at du selv laver den. Mentor kan kun hjælpe. Og det er, hvad mentor er: Din hjælper.

Men mentor er ikke din serviceassistent. Det kan godt være, at mentor kan hjælpe dig med at undersøge et eller andet, men du skal lære at gøre det selv. Næste gang undersøger du det selv ved at tjekke på internettet eller ringe eller hvad der skal til.

Som hovedperson skal du

- give tid til, at tingene forandrer sig - vær tålmodig
- ikke sidde tilbagelænet og vente på mentors mirakel-kur - du gør arbejdet
- selv gøre noget mellem møderne – forpligt dig selv over for mentor

### **Man kan ikke overskue det hele på en gang**

Det er ok, at du ikke kan overskue alt det med alt sammen fra begyndelsen, med mål og aftaler og planer. Det kan mentor heller ikke.

Måske styrer mentor mest i starten. Der er ok, at du først selv tager styringen hen ad vejen.

At du selv tager styringen af forløbet betyder, at du sætter målene og arbejder for at nå dem.

Det betyder også, at du mere og mere bevidst sætter dagsordenen for, hvad i snakker om.

Ligesom det betyder, at du stiller spørgsmål til, hvad mentor siger. Du må gerne spørge kritisk til mentors forslag og udlægninger. Du skal turde diskutere mentors ideer og spørge ind til hvorfor, til hendes motiver.

### **Spørg mentor ud**

Derfor må du som hovedperson gerne spørge mentor om, hvorfor hun siger som hun siger, og hvorfor hun egentlig er mentor.

Du må hellere spørge en gang for meget end en gang for lidt. Det er med til at sætte retning, og mentor vil være glad for spørgsmål.

Dine spørgsmål hjælper mentor til at tænke sig om. En mentor er sjældent en professor-type, der ved alt. Tværtimod lærer mentor selv noget af at give sine egne erfaringer videre.

Ved at forklare sine erfaringer for andre lærer mentor også noget om sin egen virkelighed. Erfaring bliver først til rigtig viden, når man sætter ord på den.

For en mentor kan det være sundt at blive udfordret på viden og kunnen. At en anden stiller spørgsmålstegn ved indgroede arbejdsmåder og tankebaner, giver mentor mulighed for at tænke ud over rutinen og "sådan plejer vi at gøre".

På grund af dine spørgsmål kan mentor blive opmærksom på noget, hun bare taget for givet og måske aldrig har tænkt på før.

Så hovedpersonens spørgsmål er aldrig dumme; de kan give begge parter ny viden.

### **Få styr på tiden**

At komme til tiden er tit vigtigere for mentor end for hovedpersonen.

Derfor er klare aftaler og grænser vigtige.

I skal aftale, om du kan ringe, sms 'e mellem møderne, eller om du kan opsøge mentor. Og omvendt. Det kan være ok at søge hjælp akut, hvis du er nede i kulkælderen, men som regel er det bedste at sende en sms først.

Men at få styr på tiden handler ikke kun om at passe på mentors tid, men også din egen.

På den ene side skal der være tid nok, og mentor skal være åben. På den anden side skal hoved-

personen ikke altid regne med, at mentor har tid. Det må de to parter snakke åbent om – og det er mentors ansvar.

### **Se mentor som menneske**

Som hovedperson må du forstå mentor som både professionel og som menneske. Det er vigtigt at kunne skelne mellem de to, og med tiden kommer du til at lære begge roller at kende.

Du kan som hovedperson stille krav til den professionelle rolle, men du skal også være parat til at bære over, når mentor laver menneskelige fejl.

Man kommer tæt på hinanden i et mentor-forløb. Men en mentor er professionelt åben, selv når han ligner en ny ven. For en mentor ligner det måske mere mange andre venskabelige arbejdsfællelesskaber.

For dig som hovedperson må du være ærlig og kunne bære, at I måske ser forskelligt på relationen, også når I kommer tæt på hinanden.

### **Pas på pengene**

Du har som regel ikke så mange penge som din mentor, så det er som regel mentor, der giver frokost. Måske er det oven i købet firmaet, der betaler.

Det kan være ok.

Skal du absolut give noget igen, så tag noget med, en hjemmebagt kage, lidt frugt, eller hvad der nu er relevant.

Nogle gange kan man give hinanden små gaver, hvis der er en anledning.

Men bortset fra det, skal der ikke være penge eller gaver mellem dig og mentor.

## DEL 11

### DET BEGYNDER FØRST TIL SLUT

#### - om at runde af og slutte på en ordentlig måde

At komme videre med noget i livet – det er slutmålet for ethvert mentorskab. Nu skal hovedpersonen klare sig uden mentors hjælp.

Så derforfor siger vi: Det er først til slut, det hele begynder.

Det er nu, hovedpersonen skal til at gennemføre det, han eller hun er gået i gang med.

Det er nu, hovedpersonen skal holde fast i de forandringer, som hun har lavet i sit liv, og som hun fremover skal bygge videre på. De skal cementeres i nye mønstre og måder at gøre tingene på.

#### **Hvordan ved man, det er slut?**

I de korte mentor-forløb på få måneder er slutningen planlagt på forhånd. Måske er sidste møde allerede aftalt med arbejdspladsen eller en sagsbehandler.

I de lidt længere forløb finder mentor og hovedpersonen som regel selv ud af, hvornår det passer dem at slutte.

Nogle gange kan arbejdspladsen eller en sagsbehandler godt bryde ind og sige: Nåh, mon ikke det er ved at være tid til at slutte forløbet...?

Men uanset hvordan, så handler slutningen om at gøre status: Hvad har vi nået? Hvad ligger forud?

Et godt forløb nærmer sig sin slutning...

...når hovedpersonen har fået opfyldt det meste af det, hun gerne vil opnå.

...eller når man kan mærke, at de muligheder, man har sammen, er ved at være udtømte.

...eller når det bliver mere til hygge og venskab end til møder med udfordringer og mål.

Så er det ved at være på tide at snakke om, hvordan hun kan foretage den videre rejse i livet alene.

Det gælder også, hvis den ene siger, at nu vil jeg ikke mere. Så må man snakke om hvorfor, så begge parter bliver enige om at afslutte forløbet.

Eller hvis man er ved at opbygge et afhængighedsforhold, så hovedpersonen gør sig afhængig af mentors støtte og ros. For så er det på tide at snakke om at få et nyt syn på tingene og lave en plan for at slutte mentor-relationen.

#### **Nogle går fra mentorskab til venskab**

Man kan sagtens komme til at hænge fast i en mentor-relation, så det bare fortsætter og fortsætter.

Det er hyggeligt, der sker noget hele tiden, og begge parter oplever, at de får noget ud af det.

Spørgsmålet er bare, om man ikke på det tidspunkt er blevet mere ligestillede venner, end man er mentor og "en, der har brug for en mentor"?

Det spørgsmål har både hovedpersonens og mentor ansvar for at stille, så de kan få sluttet det



formelle på en ordentlig måde.

På en arbejdsplads glider mentorskabet gerne over i kollegaskab og kammeratskab. I de lange forløb oplever mentor og hovedpersonen i mange tilfælde en glidende overgang til venskab.

Der ingen fast grænse mellem mentorskab og venskab.

Men man må ikke bare lade flyde ud, man bør lave en formel afslutning.

### **Man skal runde af og gøre status**

Afrundingen er den næstsidste fase i et mentor-forløb, uanset om det er kort eller langt. Her ser man bagud og husker på, hvordan det hele var, da forløbet begyndte.

Man gør status over fremskridt, også de mange små fremskridt, som man måske aldrig har snakket om, men som handler om ting, der går meget lettere nu, end da man begyndte.

Og man snakker om hvorfor.

På den måde kan man opregne hovedpersonens styrker og ressourcer.

Mentors anerkendelse er vigtig. Men det er lige så vigtigt, at hovedpersonen selv formulerer sig om sine styrker og ressourcer, måske skriver dem ned eller tegner og fortæller. Hovedpersonen skal bygge videre på det hun kan, også når det bliver svært at bevare modet og optimismen.

En status handler også om det svære, det som hovedpersonen ikke kom så langt med, og som bliver udfordringer i fremtiden. Ligesom nye problemer og udfordringer vil dukke op.

I skal snakke om, hvad hovedpersonen står over for, og hvordan hun skal tackle det.

### **For hovedpersonen fortsætter det**

Det er nemlig den næste del i afrundingen: At se fremad.

At lave en handlingsplan lyder så stort og kedeligt. Men I skal gøre noget i den retning.

Fremover er det hovedpersonens eget ansvar at lægge planer, men her og nu er det et fælles ansvar at lægge den første plan. Det kan være at I bare snakker om, hvad hovedpersonen har brug for svar på:

- Hvad er det næste du gør – med det ene, det andet eller tredje?
- Hvad er vigtigst?
- Hvordan gør du det?
- Hvem gør du hvad sammen med?
- Hvad skal du stadig øve dig i?
- Hvad gør du, hvis det eller det problem kommer igen?

Den lærings-proces, der startede med mentor-forløbet er jo ikke slut. Man lærer jo hele tiden noget, og der er mere at lære for hovedpersonen. Det er mentors ansvar at hjælpe med at finde ud af hvad.

Endelig skal hovedpersonen selv opsummere, hvorfor han nu kan klare sig og står stærkere.

### **Afslutningen peger fremad**

For en værdig og ligeværdig afslutning er det en god idé at aftale, at hovedpersonen melder tilbage en gang i fremtiden.

Det giver hovedpersonen en mulighed for at forpligte sig. Men det betyder også noget for mentor at vide, at det hele nytter noget, at hun har været med til at gøre en forskel. Mentorer går faktisk og spekulerer på, hvordan det mon går med de personer, de har været mentor for.

Måske aftaler I at snakke sammen om et halvt år. Eller at hovedpersonen melder tilbage ved for eksempel at sende en sms, hver gang noget svært lykkes. Eller sender en mail. Eller hvordan det nu passer sig.

Erfaringen viser, at parterne bevarer en forbindelse i omkring halvdelen af de undersøgte sociale mentor-ordninger.

Mange hovedpersoner blev gode venner med mentor eller med mentors voksne børn. Nogle gange ret perifert, så man bare tager en kop kaffe, når man mødes. Andre opbygger traditioner sammen, som for eksempel at fejre Sankt Hans-aften sammen.

Det sidste, man gør i en mentor-relation, er at fejre, hvad man har nået sammen. Det skal ikke slutte med en telefonsnak eller en e-mail.

Nogle tager en middag eller frokost sammen. Nogle tager på skovtur. Nogle spiser en jordbærkage. Det er ikke så vigtigt, man kan nøjes med at løfte et glas til en skål.

Det vigtige er at lave en markering, sammen:

Godt gået!

Og tak for denne omgang.

## DEL 12

# GIV JERES ERFARINGER VIDERE! RÅB OP!

## *- om at gøre samfundets mentor-ordninger bedre*

Som mentor og hovedperson er I en del af et hit, en rigtig succes.

Mentor-ordninger er populære som aldrig før. Både de individuelle mentor-forløb og de sociale ordninger, som samfundet og foreninger arrangerer.

I den vestlige verden har hundredtusinder professionelle og frivillige taget rollen som sociale mentorer overfor unge udsatte og almindelige borgere, der af den ene eller anden grund er kommet til at stå i udkanten af samfundet.

### **I hjælper samfundet**

I Danmark er mentor-ordninger blevet en del af indsatsen for flere i arbejde og et mere rummeligt arbejdsmarked. Bag ordningerne står staten, kommuner og jobcentre og alle mulige foreninger, der støtter hver sin gruppe udsatte borgere.

For samfundet er det en god forretning. Mentor-ordninger virker som regel, så folk kommer i arbejde og uddannelse, og de er billige i forhold til andre sociale indsatser.

På den måde er I med til at spare en masse skattepenge.

Det vigtigste for jer er selvfølgelig det, som I selv opnår – i hovedpersonens liv og faktisk også for mentor.

Men I kan også være med til at gøre livet bedre for alle mulige andre – ved at bruge jeres indflydelse.

### **Giv jeres erfaringer videre**

I kan være med til at gøre mentor-ordningen bedre på to måder. Ikke fordi den er dårlig. Men den kan jo altid blive bedre, og sommetider er der også svipsere og fiaskoer, som ikke bliver opdaget, hvis ikke de involverede råber op.

Som udgangspunkt har systemet de bedste hensigter. Men med den voldsomme stigning af mentor-ordninger kan det let blive en hel fabrik, hvor ikke en gang sagsbehandlerne har tid til at overveje, hvordan det kan gøres bedre.

Det kan I hjælpe med.

Ved at give jeres erfaringer videre, både til systemet og til andre mentorer og hovedpersoner.

### **Hjælp med at finde fejlene**

Det er alt for vigtigt til bare at blive overladt til forskere, politikere og de embedsmænd og foreningsfolk, der administrerer mentor-ordningerne. De ser jo helst bare, at ordninger virker, og opdager måske slet ikke de vanskeligheder, som I slås med.

Dem må I gøre opmærksom på.

Der er også eksempler på, at arrangørerne ikke respekterer mentor og hovedpersonens uafhængighed og presser på for hurtigere resultater. Eller kræver, at de skal gøre tingene på bestemte måder. I skal være parate til at protestere og foreslå andre løsninger, ikke bare over for administratorene, men også dem, der bestemmer længere oppe i systemet.

### **Mød ligesindede**

Nogle steder er det almindeligt, at mentorer jævnligt holder netværksmøder for at udveksle erfaringer med hinanden.

Det er godt, og sker det ikke, er det en god idé at kræve det.

Men hvorfor sker det næsten aldrig, at hovedpersonerne mødes og udveksler erfaringer?

Eller at mentorer og hovedpersoner går til de samme møder?

I skal vide, at det er ok at stille krav og have forventninger til dem, der arrangerer mentor-ordningerne.

Det er også noget med at anerkende hovedpersonerne som dem, der ved, hvad de snakker om. Der er faktisk eksempler på hovedpersoner, der efter et mentor-forløb selv er blevet mentor for andre.

### **I kan gøre en forskel**

Det er vigtigt for samfundet, at I som mentorer og hovedpersoner ser jer selv i en sammenhæng, hvor I kan gøre en forskel.

Deltagernes stemmer skal høres. Ikke bare gennem de afrapporteringer, som administratorene skriver og gemmer i en skuffe, men aktivt. Det kan I være med til.

For det er jo det, hele mentor-ideen handler om:

At hovedpersonerne ved mentors hjælp bliver ligestillede deltagere i samfundet.

Punktum.