

# Mentorskab i praksis

- en undersøgelse af mentorordninger på  
storkøbenhavnske virksomheder og institutioner



DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Socialfond



**Mentorskab i praksis  
- en undersøgelse af mentorordninger på storkøbenhavnske virksomheder og  
institutioner**

Undersøgelsen er udarbejdet af AOF Analyse v/ Søren Lassen og Stine Skaarup i samarbejde med Fagligt Internationalt Center v/ Lars Gaardhøj og Lene Rosfort på vegne af styregruppen for socialfondsprojektet Mentoruddannelse ([www.mentoruddannelse.socialfonden.net](http://www.mentoruddannelse.socialfonden.net)).

Vi takker alle de mange gode kræfter, som har hjulpet til med at skabe denne analyse.

Undersøgelsen er støttet af EU's Socialfond og Aktiveringsudvalget under AF-Storkøbenhavn.

Henvendelse vedrørende analysen:

Søren Lassen  
Teglværksgade 27  
2100 København Ø  
Telefon: 39 29 60 66  
[sla@aof-danmark.dk](mailto:sla@aof-danmark.dk)

Henvendelse vedrørende Projekt  
Mentoruddannelse:

Lars Gaardhøj  
Lygten 18, 1. sal  
2400 København NV  
Telefon: 35 31 05 73  
[lars.s.gaardhoej@fic.dk](mailto:lars.s.gaardhoej@fic.dk)

September 2006

# Indhold

1. Projektets formål og metode
  2. Sammenfatning, resumé
    - 2.1 Rammerne for mentorskab
    - 2.2 Mentors funktioner og opgaver
    - 2.3 Ønsker og forventninger til uddannelse af mentorer
  3. Mentorroller og -relationer
    - 3.1 Mentorroller
    - 3.2 Mentorrelationer
  4. Rammerne for mentorskab
    - 4.1 Organisering og forberedelse
    - 4.2 Rekruttering af mentorer
  5. Mentorskab i praksis
    - 5.1 Mentors målgrupper
    - 5.2 Mentors sociale og pædagogiske funktioner
    - 5.3 Mentors rolle i forhold til arbejdspladsens rummelighed
  6. Uddannelse af mentorer
    - 6.1 Krav til mentors kompetencer
    - 6.2 Er der behov for en mentoruddannelse?
    - 6.3 Tilrettelæggelse
- Bilag**
- a. Oversigt over arbejdsmarkedsrettede mentorkurser/uddannelser
  - b. Oversigt over interviewpersoner
  - c. Spørgeguides, ledere, mentorer og kursusudbydere

# 1. Projektets formål og metode

Undersøgelsens formål er at afdække storkøbenhavnske virksomheders behov for og erfaringer med mentorordninger og –uddannelse.

Mere præcist er det formålet

- at afdække virksomhedernes rekrutteringspraksis, herunder erfaring med mentorordninger eller mentorlignende funktioner med fokus på mentorordningernes funktion i forhold til nyansættelse, herunder ansættelse af personer i støttede jobs samt personer med anden etnisk baggrund end dansk
- at afdække virksomhedernes, de faglige organisationers og arbejdsgiverorganisationers ønsker og forventninger til mentorers kompetencer
- at afdække erfaringer fra eksisterende mentoruddannelser og -kurser
- at skabe overblik over ønsker og forventninger til en mentoruddannelse

Undersøgelsens resultater indgår i udviklingen af en ny grundlæggende mentoruddannelse, der forventes etableret indenfor det ordinære uddannelsessystem. Med afsæt i analysens resultater udvikles og gennemføres et pilotforløb for 16 - 20 potentielle eller eksisterende mentorer og ressourcepersoner fra de deltagende virksomheder og institutioner.

## Metode

Undersøgelsen er gennemført som en interviewundersøgelse blandt udvalgte virksomheder samt uddannelses- eller kursusinstitutioner. I alt er gennemført 47 interviews med virksomhedsledere, tillidsvalgte, mentorer og medarbejdere samt 4 interviews med ledere af kursusinstitutioner. Interviewene er gennemført i perioden maj - august 2006.

Forud for undersøgelsen gennemføres litteraturscreening for relevante undersøgelser, projekter og statistik samt for eksisterende mentoruddannelser.

Afdækningen er således kvalitativ, idet hensigten primært har været at opsamle erfaringer, holdninger, ønsker og forventninger til mentorskab og mentoruddannelse. Dog er virksomhederne og institutionerne udvalgt, så de dækker såvel offentlige som private virksomheder/institutioner, virksomheder og institutioner i forskellige brancher og virksomheder med forskellig størrelse. Endelig er der i udvælgelsen taget hensyn til, at såvel arbejdspladser, der har erfaring med mentorforløb, som virksomheder uden sådanne erfaringer er omfattet.

## Mentorroller, -relationer og mentordefinition

Som ramme for undersøgelsen er anvendt en model for mentors roller og relationer på arbejdspladsen (jf. afsnit 3.2). Modellen søger at indkredse mentors relationer til de øvrige aktører og funktioner på arbejdspladsen - hhv. leder, mellemlider, tillidsvalgt og kolleger - og definerer med dette udgangspunkt mentor som:

*en udvalgt kollega, der bruger sin faglighed og arbejdspladserfaring i introduktionen/oplæringen af nyansatte eller nyplacerede kollegaer til virksomhedens faglige, sociale og/eller kulturelle liv.*

I denne undersøgelse er fokus således på formelle mentorordninger, der benytter virksomhedens eller institutionens ansatte som mentorer.

### **Organiseringen af undersøgelsen**

Undersøgelsen er gennemført af AOF Analyse i samarbejde med Fagligt Internationalt Center og styregruppen i projekt mentoruddannelse.

En styregruppe med repræsentanter fra Amager Erhvervsråd, AOF Danmark, Erhvervsakademiet Nordsjælland, LO Storkøbenhavn, Fagligt Rummeligt Arbejdsmarked (FRA), Arbejdsgiverforeningen HTS-A, Mentor Coaching A/S og FIC har løbende diskuteret undersøgelsens resultater og er kommet med vigtigt input og inspiration i forbindelse med analysearbejdet.

Styregruppens medlemmer har endvidere påtaget sig at kontakte relevante virksomheder, institutioner, nøglepersoner m.v. med henblik på interviews.

### **Denne rapport**

I afsnit 2 sammenfattes undersøgelsens vigtigste resultater, dels i forhold til de funktioner, som mentor udfylder på de interviewede virksomheder og institutioner, dels i forhold til de ønsker og forventninger, som de interviewede ledere, tillidsvalgte, mentorer og medarbejdere har til en mentoruddannelse.

I afsnit 3 indkredses og defineres mentorbegrebet, sådan som det bruges i denne undersøgelse. Og der opstilles en model for mentors relationer til øvrige aktører på arbejdspladsen - tillidsvalgte, mellemledere og ledere. Modellen danner afsæt for undersøgelsen af rammerne for mentorskab (afsnit 4) på de interviewede virksomheder/institutioner.

I afsnit 5 afdækkes de praktiske erfaringer med mentorordninger, som de interviewede virksomheder/institutioner har indhøstet. Fokus er på faglig oplæring, social indslusning og på mentors/mentorskabets påvirkning af arbejdspladsens rummelighed.

Endelig, i afsnit 6, sammenfattes de interviewede lederes, tillidsvalgtes, mentorers og ansattes holdninger til, hvilke kompetencer mentor skal have samt deres ønsker og forventninger til en mentoruddannelse.

De valgte citater (i kursiv) tjener til illustration og nuancering af de holdninger, som de interviewede giver udtryk for i interviewene.

I bilag a findes en oversigt over arbejdsmarkedsrettede mentorkurser og -uddannelser, afdækket ved en internetsøgning i maj 2006. Oversigten omfatter således kun kurser og uddannelser, der har egen hjemmeside eller som 'hitter' på danske hjemmesider ved en traditionel Google-søgning.

En samlet oversigt over virksomheder og interviewpersoner findes i bilag b.

**God læselyst!**

## 2. Sammenfatning, resumé

Undersøgelsen bygger på interviews med i alt 47 virksomhedsledere, tillidsvalgte, mentorer og medarbejdere samt 4 ledere af kursusinstitutioner. Undersøgelsen er kvalitativ og kan altså ikke sige noget om omfanget af mentorordninger eller om udbredelsen af de forskellige metoder til indslusning og oplæring, som undersøgelsen beskæftiger sig med.

Undersøgelsen afdækker

- rammerne for mentorskab på virksomheder - erfaringerne med etablering og organisering af mentorforløb, herunder rekruttering af mentorer
- mentors funktioner og opgaver, herunder faglig oplæring, social indslusning og påvirkning af arbejdspladsens rummelighed.
- ønsker og forventninger til uddannelse af mentorer, herunder krav til mentorkompetencer og ønsker om mentoruddannelse

### 2.1 Rammerne for mentorskab

Den praktiske organisation og tilrettelæggelse af mentorordningerne er meget forskellig på de interviewede virksomheder - fra velorganiserede og gennemplanlagte 'koncepter' til mere ad hoc-prægede forløb. Det er karakteristisk, at organisationen er mest udbygget på de større arbejdspladser, mens mindre og helt små virksomheder og institutioner har mere uformelle ordninger.

#### Udpegning eller frivillighed

Mentorerne på virksomhederne/institutionerne rekrutteres overvejende efter to modeller: *Udpegning*, som regel af mellemlider, og *frivillighed*, hvor de kolleger, der har lyst får mentorjobbet. Frivilligheds-modellen sætter mentorens motivation i højsædet, mens udpegnings-modellen herudover lægger vægt på en række andre kompetencer som kommunikationsevner, åbenhed og loyalitet. Der er ikke tale om skarp afgrænsede rekrutteringsmodeller, men mere om vægtninger af mentors kompetencer.

#### Mentorforløbenes tidsmæssige rammer

Der er meget stor forskel på de tidsmæssige rammer for mentorforløb på virksomhederne - fra få dage til 6-8 måneder - og på, hvor stor en del af mentors arbejdstid, der medgår til oplæring og indslusning.

#### Mentoruddannelse

Mentoruddannelse tilbydes typisk på de større virksomheder/institutioner og har en varighed på mellem 1 dag og 2 uger.

#### Målgrupper, mentees

Målgrupperne for mentorforløbene - mentees - omfatter primært langtidsledige i kommunal aktivering, revalidender samt personer med anden etnisk oprindelse end dansk. Enkelte virksomheder har endvidere erfaringer med mentorordninger for fysisk handicappede og udviklingshæmmede.

### **Samarbejde med kommunerne**

Flere virksomheder oplever, at samarbejdet med kommunerne om formidling og oplæring er problematisk. Ikke mindst visitering og opfølgning kritiseres for at være mangelfuld.

### **Spilleregler og rollefordeling**

Mange af de interviewede understreger vigtigheden af, at mentorordningen er godt forberedt, og at der aftales et sæt spilleregler mellem alle aktører på virksomheden. Spillereglerne skal frem for alt sikre, at rollefordelingen mellem ledere, mellemledere, mentorer og tillidsvalgte er på plads.

## **2.2 Mentors funktioner og opgaver**

Mentors funktioner og opgaver er meget forskellige alt efter om målgruppen er ordinært ansatte, langtidsledige, som mangler motivation og energi til at varetage et almindeligt job, og som ofte mangler elementære arbejdsmarkedskompetencer eller flygtninge og indvandrere med sproglige og kulturelle barrierer.

### **Indslusning eller frasortering**

Afdækningen viser, at en række virksomheder tager udfordringerne alvorligt, fx ved at tilrettelægge indslusningsforløb og uddannelsesprojekter både for mentorer og mentees, indgå i samarbejde med kommunale jobtræningsprojekter, sprogskoler m.v. Enkelte af de interviewede virksomheder forsøger i stedet at frasortere de mest ressourcesvage ved ansættelsen.

### **Faglig oplæring**

Mentorforløbet består på alle virksomheder og institutioner af såvel faglig oplæring som social og kulturel indslusning. Men vægtningen er forskellig fra sted til sted, og mentors funktioner følger forskellene.

Den faglige oplæring er på nogle (større) virksomheder tilrettelagt meget nøje med detaljerede manualer, test m.v. På andre, typisk små og mindre virksomheder, tilrettelægges oplæringen mere 'klassisk', hvor mentee følger og lærer af den erfarne medarbejder.

Mentor kan enten selv have rolle som sidemandsoplærer, eller denne funktion kan være overladt til særlige jobtrænere. Mentor har i disse tilfælde udelukkende sociale og kulturelle mentorfunktioner.

### **Kompetenceafdækning**

På flere af arbejdspladserne har mentor en særlig rolle i forbindelse med afdækning og afklaring af mentees kompetencer. Mentor evaluerer oplæringen og vurderer eventuelt, om mentee har behov for yderligere oplæring, fx i form af kurser. Afdækningen kan fx resultere i særlige forløb til styrkelse af mentees almene arbejdspladskompetencer, herunder sprogkompetencer.

### **Kulturel og social indslusning**

Mentorerne spiller en helt afgørende rolle i indslusningen af nyansatte på alle de virksomheder og institutioner i undersøgelsen, der har mentorordninger. Mentors rolle er at introducere de nyansatte for de værdier, som virksomheden står for, at indføre dem i kulturen på arbejdspladsen, at følge, vejlede og rådgive nye kolleger og eventuelt at mægle, hvis der opstår konflikter.

Flere ledere og tillidsvalgte peger på, at det er vigtigt, at mentor kender sine begrænsninger i forhold til vejledning og rådgivning - mentor skal ikke være psykolog eller socialrådgiver.

### **Barrierer for mentorskab**

Mentor har også vigtige funktioner i forhold til at skabe 'plads', accept og tolerance, så nyansatte føler sig som en del af fællesskabet på arbejdspladsen. Mentor møder på flere virksomheder en række barrierer for at udøve sit mentorskab: Dels modstand fra tillidsvalgte og ansatte som følge af misbrug af støtteordninger m.v., dels modstand fra medarbejdere, der er skeptiske overfor at ansætte flygtninge og indvandrere. Mentoren kan her få en vigtig funktion som 'barrierenedbryder'

## **2.3 Ønsker og forventninger til uddannelse af mentorer**

Ledere, tillidsvalgte, mentorer og ansatte på de virksomheder, der er omfattet af denne undersøgelse er i store træk enige om, hvilke krav der skal stilles til mentors kompetencer. Det handler først og fremmest om

- **personlige og sociale kompetencer** - mentor skal have en række personlige egenskaber, såsom ærlighed, åbenhed, loyalitet m.v. Herudover skal mentor 'kende sin egen rolle' og have et fordomsfrit menneskesyn
- **kommunikative kompetencer** - mentor skal kunne formidle viden om arbejdspladsen - også det uformelle - og kunne lære fra sig
- **vejlederkompetencer** - mentor skal kunne gennemføre ligeværdige og empatiske samtaler
- **samarbejds- og konfliktløsningskompetencer** - mentor skal kunne samarbejde med såvel arbejdsgiver, kolleger, tillidsvalgte og - ikke mindst - mentees. Herudover skal mentor kunne løse konflikter, mægle og forhindre mobning
- **videnskompetencer** - mentor skal være faglig stærk og have viden om arbejdspladsens sociale og faglige spilleregler

### **Behov for mentoruddannelse**

Langt størstedelen af de interviewede ledere, tillidsvalgte, mentorer og ansatte er positive overfor mentoruddannelse - også på arbejdspladser, der (endnu) ikke har etablerede mentorordninger. Flere ledere giver udtryk for, at de ville bruge en sådan uddannelse. Enkelte store virksomheder foretrækker dog at etablere egen mentorordning, mens enkelte helt små virksomheder ikke mener, at de kan gøre brug af en mentoruddannelse.

### **Tilrettelæggelse**

Blandt de (få) virksomheder, der har en mening om, hvordan en mentoruddannelse skal tilrettelægges, er der ikke enighed. Først og fremmest er der uenighed om, hvor lang uddannelsen bør være: Store virksomheder med etableret mentorordning foretrækker tilsyneladende længere forløb - op til 3-4 uger - end små virksomheder, der foretrækker forløb af 1-3 dages varighed.



### 3. Mentorroller og -relationer

I dette afsnit forsøges begreberne *mentor* og *mentorskab* indkredset. Hensigten er at skabe klarhed over, dels hvordan begreberne bruges og tillægges forskellige betydninger af forskellige aktører, dels at beskrive de forskellige aspekter af mentorfunktionen. Efter denne begrebsafklaring er det muligt at præcisere indholdet i det mentorbegreb, der ligger til grund for denne undersøgelse.

Kilderne til begrebsafklaringen er dels det offentligt tilgængelige materiale om mentorer, herunder lovgivningen samt materiale om de eksisterende mentoruddannelser, dels de interviewede arbejdsgivere, tillidsrepræsentanter, mentorer og medarbejdere på de 30 storkøbenhavnske virksomheder og institutioner. Herudover er mentorbegrebet blevet diskuteret i Styregruppen, som har bidraget med erfaringer fra såvel virksomheder/institutioner, faglige organisationer som uddannelsesinstitutioner. Der er altså tale om en afklaring, der i høj grad bygger på de praktiske erfaringer, som virksomheder, medarbejdere og uddannelsesinstitutioner har gjort sig i forbindelse med etablering af og vejledning om mentorordninger, introduktion og vejledning af mentees, tilrettelæggelse af mentoruddannelse mm.

#### 3.1. Mentorroller

Der er ikke nogen entydige definitioner på mentor og mentorskab, og de mange forskellige praktiske tilgange gør det vanskeligt præcist at afgrænse begreberne. Mentorordninger kan således være *organiseret* på forskellig vis, fx være mere eller mindre formelle, benytte eksterne eller interne mentorer, eller mentorordningerne kan være etableret med hhv. (mellem)lederen eller kollegaen som hovedperson. Og mentorordninger kan *anvendes* med forskellige målsætninger og fokus, fx mod faglig oplæring eller mod personlig udvikling - mod opkvalificering af nyansatte til bestemte arbejdsfunktioner eller mod coaching og personlig sparring af kolleger.

#### Mentordefinitioner

Mentor, tutor, brobygger, kontaktperson, vejleder, coach, onkel, fadder... på virksomheder og uddannelsesinstitutioner benyttes et væld af betegnelser for personer, der har introducerende, vejledende og/eller oplærende funktioner.

*I dette projekt betegner mentor en udvalgt kollega, der bruger sin faglighed og arbejdspladserfaring i introduktionen/oplæringen af nyansatte eller nyplacerede kollegaer til virksomhedens faglige, sociale og/eller kulturelle liv.*

#### Formelle eller uformelle mentorordninger

På en stor del af de arbejdspladser, hvor ledere og medarbejdere er interviewet, er mentorordninger tilrettelagt i faste og mere eller mindre organiserede procedurer. Virksomhederne og institutionerne har fx aftalte tidsrammer for mentorforløb og har indgået aftaler om uddannelse af mentorer, forberedelse m.v. Mentorordningen er formelt etableret og anerkendt af virksomheden, de tillidsvalgte og medarbejderne, og arbejdspladsen udnytter de offentlige støttemuligheder til frikøb og eventuel uddannelse af medarbejdere.

Langt den mest udbredte model er imidlertid den uformelle mentorordning, hvor arbejdsgiver og medarbejder aftaler, at en eller flere erfarne kolleger tager sig af introduktion og oplæring af en nyansat. Aftalerne kan indgås fra gang til gang, eller en erfaren medarbejder, der har lyst og overskud, kan stå for den uformelle mentorrolle på arbejdspladsen. Den uformelle mentor har typisk ikke nogen mentoruddannelse, men har måske et særligt talent eller en særlig motivation for at oplære og vejlede nye kolleger.

Uformelle mentorordninger er fx udbredte i forbindelse med lærlinges virksomhedspraktik.

På flere af de interviewede virksomheder og institutioner er mentorordningerne kun delvist formelle, fx på den måde, at en mentorordning er aftalt i SU, men ikke er implementeret i praksis, eller at uformelle ordninger med tiden har udviklet sig til en fast og anerkendt praksis på arbejdspladsen, uden at ordningen er formelt aftalt.

*I dette projekt, der bl.a. har til formål at opsamle erfaringer med mentorordninger, er fokus på etableringen af formelle, aftalte mentorordninger. Medarbejdere og ledere på en række virksomheder og institutioner uden egentlige mentorordninger eller med mere eller mindre uformelle ordninger er dog også blevet interviewet, men også her har hensigten været at afdække muligheder og barrierer for etableringen af egentlige - formelle - mentorordninger.*

#### **Intern eller ekstern mentor**

En mentor kan være ansat i samme virksomhed/institution som den eller de, der skal oplæres, eller mentor kan hentes ind 'udefra'.

*Eksterne mentorer* har ofte en psykologisk baggrund eller en uddannelse som coach, der giver dem kompetence til at beskæftige sig med personlig udvikling og/eller karriereudvikling. En ekstern mentor behøver dog ikke at have en fagspsykologisk baggrund, men fx være en faglig specialist med erfaring fra en given branche - fx en erfaren leder. Mentorordninger med eksterne mentorer bruges overvejende i forbindelse med personlig udvikling til at styrke karriereforsøg og til afklaring og udvikling af kompetencer/potentialer. Det er særligt ledere, eller ansatte med lederpotentialer, der er målgruppen for eksterne mentorer.

*Interne mentorer* rekrutteres blandt virksomhedens ansatte - som oftest blandt ansatte med stor erfaring og med lyst og evner til at introducere og oplære nye kolleger. I dette kollegiale mentorskab er det netop mentorens kendskab til hverdagen på arbejdsstedet, til kollegaerne og selve jobbet, der er det afgørende. Kendskab til virksomheden og kontakt i hverdagen er en forudsætning for, at mentor kan introducere til de forskellige arbejdsfunktioner og til kulturen og virksomhedens sociale liv. Derfor er det også medarbejdere eller tillidsvalgte, der udfylder rollen som intern mentor.

*I dette projekt, der sigter på at afdække grundlaget for etableringen af en mentoruddannelse i AMU-regi, benyttes mentorbegrebet om 'interne mentorer', dvs. kolleger, der påtager sig rollen som vejleder og oplærer på arbejdspladsen. Kun få af de interviewede virksomheder/institutioner benytter sig af eksterne konsulenter i forhold til disse funktioner, og da i forhold til ledere og mellemledere. Virksomhedernes brug af 'eksterne mentorer' ligger således udenfor dette projekts rammer.*

### **Personlig udvikling, coaching eller faglig og social sparring**

Mentorer kan have funktioner, der retter sig mod medarbejdernes personlige (karriere-) udvikling eller coaching - og de kan have funktioner rettet mod social, faglig og kulturel introduktion og indslusning af nyansatte.

*Coaching* handler om at stille spørgsmål på en måde, der sætter 'den coachede' i stand til at afklare egne kompetencer og mål - og at nå dem. Teknikken er som oftest rettet mod ledere eller lederaspiranter, men er også brugt af ledere eller mellemledere i forhold til medarbejderne, fx i forbindelse med MUS.

Den *faglige og sociale sparring* (eller *mentoring*, som det benævnes nogle steder) handler i højere grad om at bruge sig selv og sine egne personlige og faglige erfaringer i formidlingen af faglige og (virksomheds-)sociale forhold. Den faglige og sociale sparring kan være rettet mod nyansatte, men også mod socialt udsatte grupper på arbejdspladsen, fx som led i en politik for fastholdelse, rummelighed eller lignende.

*Selv om enkelte af de interviewede virksomheder og institutioner benytter sig af mentorer i forbindelse med coaching af ledere og særlige personalegrupper, så er fokus i dette projekt i høj grad på den faglige og sociale sparring. En central udfordring for mentorer på de interviewede virksomheder er således formidlingen af egne faglige og sociale kompetencer til mentees, som kan være ordinært nyansatte, ansatte med fysiske eller psykiske handicaps, ansatte med sproglige eller kulturelle barrierer eller andre udsatte grupper.*

### **Social og kulturel eller faglig introduktion**

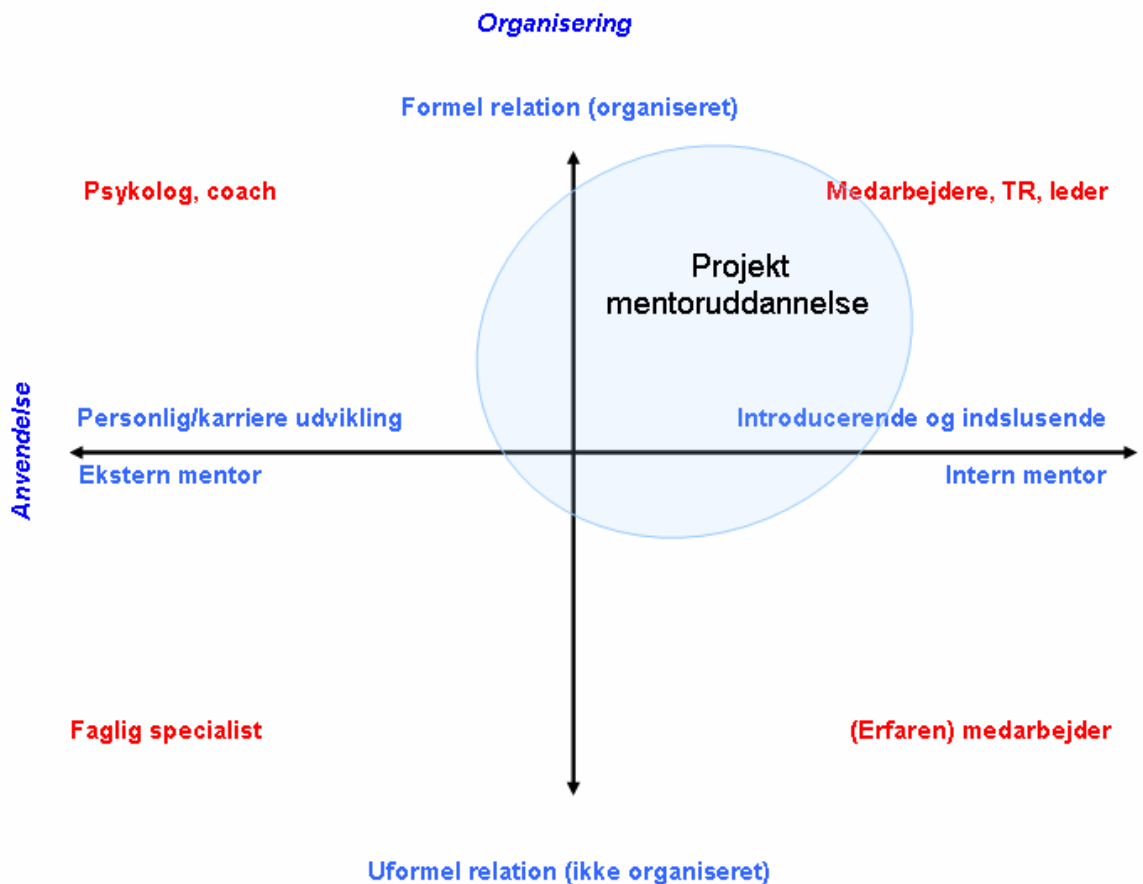
Virksomhedernes eller institutionens anvendelse af mentorer kan primært være rettet mod faglig oplæring - sidemandsoplæring - i forhold til bestemte arbejdsfunktioner, - metoder, produktionsflowet o. lign. Eller mentorerne kan have funktioner, der først og fremmest sigter på at introducere nyansatte til arbejdspladsens kultur, sociale miljø o. lign.

I praksis er der sjældent tale om et enten-eller. På størstedelen af de virksomheder og institutioner, der indgår i dette projekt fremhæves begge aspekter som vigtige mentorfunktioner, men med større eller mindre betydning. På virksomheder/institutioner, hvor produktionen eller serviceydelse kræver særlige forudsætninger, fx teknisk indsigt, vægtes den faglige oplæring naturligt nok højere end på andre virksomheder. På virksomheder/institutioner, der prioriterer mentors funktioner i forhold til den sociale og kulturelle introduktion højt, sker det ofte som led i mere generelle politikker om fastholdelse, mangfoldighed, rummelighed m.v., fx i forbindelse med sociale kapitler.

*I dette projekt er der fokus på såvel det sociale og kulturelle som det faglige aspekt ved mentorfunktionen. For mange virksomheder/institutioner og medarbejdere er det netop sammenhængen og dynamikken imellem de to funktioner, der er mentorordningens styrke. Og det er ofte her, i sammenkædningen af sociale og faglige kompetencer, at de største praktiske og pædagogiske udfordringer ligger.*

### **Mentorroller - anvendelse og organisering**

Som det fremgår af ovenstående spænder mentorbegrebet vidt - fra 'coach' til faglig sparringspartner eller sidemandsoplærer og fra ekstern konsulent til kollega m.v. Helt overordnet kan de forskellige mentorroller bestemmes i forhold til på den ene side mentorernes anvendelse på virksomheden, og på den anden side den grad af organiseringen, som mentorerne indgår i:



*I dette projekt er en mentor defineret som en udvalgt medarbejder, der bruger sin faglighed og arbejdspladserfaring i introduktionen og oplæring af nyansatte eller nyplacerede kollegaer til virksomhedens/institutionens faglige, sociale og/eller kulturelle liv.*

Elipsen angiver fokusområdet for den mentoruddannelse, som udvikles på baggrund af denne undersøgelse. Mentoruddannelsen sigter således på at etablere og understøtte formelt organiserede mentorordninger, hvor mentor rekrutteres internt blandt medarbejderne. En række erfaringer fra virksomheder, der benytter mere uformelle mentorordninger og fra virksomheder, der har fokus på karriereudvikling inddrages dog også.

### 3.2 Mentorrelationer

Et centralt spørgsmål i afdækningen af mentorordninger på de interviewede virksomheder og institutioner har været mentors rolle i forhold til de øvrige aktører i og udenfor arbejdspladsen - arbejdsgiveren (og personalechefen eller -afdelingen), de tillidsvalgte, kollegerne samt eventuelt offentlige myndigheder, kommuner, AF m.fl.

Det fremgår af interviewene med ledere, tillidsvalgte og mentorer, at mentors relationer til omgivelserne er et meget kritisk spørgsmål, når mentorordninger etableres, og at relationerne skal afstemmes løbende i forhold til de enkelte mentorforløb.

Mentorskabet indebærer nemlig ofte, at mentors arbejdsområde bevæger sig tæt på, og nogle gange ind over, de øvrige aktørers traditionelle arbejdsfelter.

### **Mentor og mentee**

Mentors primære relation som mentor er relationen til mentee. Af interviewene med mentorer, medarbejdere og tillidsvalgte fremgår, at denne relation generelt opleves som særdeles positiv (jf. afsnit 4). vurderet ud fra interviewene har mentees generelt et stort udbytte af mentorernes vejledning og oplæring, både socialt og fagligt. Men også mentorerne har, ifølge de tillidsvalgte og mentorerne selv, stort udbytte af arbejdet. Mentorjobbet opleves som en betroet og værdsat funktion, der giver nyt og meningsfuldt jobindhold.

Mentorjobbet er dog ikke uden problemer. Flere mentorer, tillidsvalgte og medarbejdere beretter om situationer og problemstillinger, som de har svært ved at tackle, fx når mentee er mødeustabil eller helt mangler motivation for jobbet.

Blandt de virksomheder, der er omfattet af dette projekt, er målgrupperne for mentorordningerne koncentreret om nyansatte, først og fremmest

- ufaglærte, i ordinære jobs
- ufaglærte med lang ledighed bag sig, typisk i løntilskudsordninger
- indvandrere og flygtninge
- fysisk handicappede

### **Arbejdsgiver**

Relationen til arbejdsgiveren eller lederen er helt afgørende, både i forhold til etableringen af mentorordningen og i forhold til den løbende 'drift' af ordningen. Det er i samarbejde med arbejdsgiveren/lederen at de enkelte elementer i mentorordningen skal aftales, ligesom arbejdsgiveren har en vigtig rolle i forhold til at skabe de rette rammer for mentors arbejde, ikke mindst tid og ro.

Det fremgår endvidere af interviewene, at lederens anerkendelse og engagement i forhold til mentorordningen er afgørende. Hvis lederen betragter mentorordningen som et personalegode, mere end som en udviklingsaktivitet for virksomheden som sådan, så falder kollegernes engagement tilsvarende. Mentor får et udvendigt og påklistret forhold til virksomhedens eller institutionens personale- og uddannelsespolitik.

De fleste ledere på de interviewede virksomheder/institutioner er opmærksomme på disse farer og har på forskellig vis taget initiativer, der modvirker mentorernes isolation på virksomheden (jf. gennemgangen i afsnit 4). Men på enkelte arbejdspladser er der problemer med ledelsesopbakningen og med samarbejdet om mentorordningen.

### **Den faglige ledelse**

Også relationen til den faglige ledelse - driftsledelse, arbejdsledere, værkfører, gruppeleder m.fl. - er afgørende for mentorerne og for mentorordningerne som sådan. Flere tillidsvalgte og mentorer på de interviewede virksomheder og institutioner peger på, at rollefordelingen mellem mellemlider og mentor skal aftales i detaljer forud for mentorforløb.

Mellemlideren vil ofte have nogle klare forventninger til effekten af mentorforløb, først og fremmest i retning af konkrete arbejdsresultater. Og mellemliderens pres på mentor og mentee kan stresse forholdet og skabe nye barrierer for indslusning og oplæring.

På andre virksomheder/institutioner overlader mellemlideren helt og holdent den faglige oplæring til mentor, hvilket kan skabe uklarhed om rollefordelingen 'på gulvet'. Den faglige leder kan opleve, at oplæringsfunktionen, der tidligere var placeret hos ham eller hende, nu bliver indskrænket. Derved skabes der afstand mellem den faglige leder og mentee, og lederen kan opleve at miste sit overblik over medarbejdernes kompetencer.

Under alle omstændigheder viser interviewene, ikke mindst med medarbejdere og tillidsvalgte, at gode relationer mellem mentorer og mellemlidere er en vigtig forudsætning for en velfungerende mentorordning.

Der er kun gennemført enkelte interviews med mellemlidere i forbindelse med dette projekt. I disse tilfælde var mellemliderne direkte involverede i bl.a. rekrutteringen af mentorer og i den praktiske tilrettelæggelse af mentorforløb.

### **De tillidsvalgte**

På flere af de interviewede arbejdspladser er de tillidsvalgte primus motor i mentorordningerne. Flere steder er mentorordningerne opstået efter forslag fra de tillidsvalgte, og de tillidsvalgte udfylder vigtige funktioner som praktiske organisatorer og 'indpiskere' i forhold til mentorordningerne. På andre arbejdspladser er rollerne mere skarpt tegnet op, så mentoren koncentrerer sin indsats om den del af introduktionen, der knytter sig direkte til arbejdsstedet.

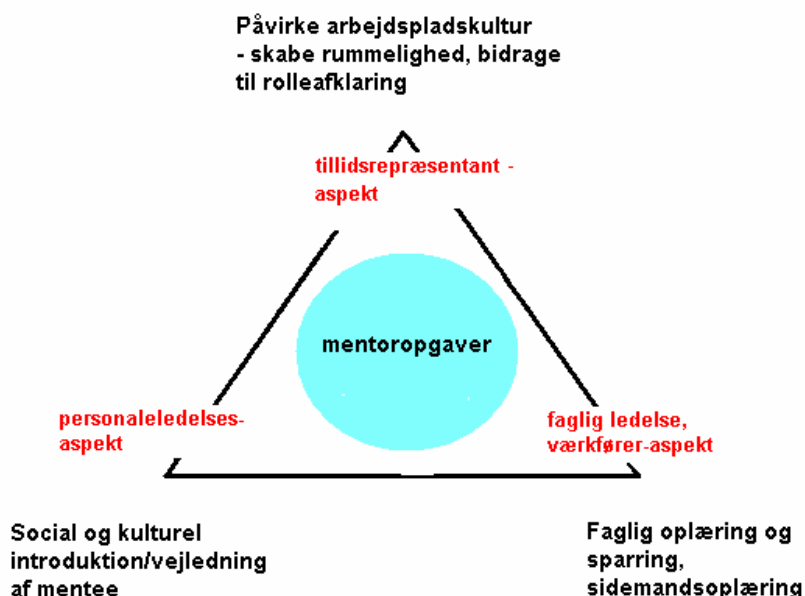
Også den tillidsvalgte kan imidlertid opleve, at mentoren bevæger sig ind over hans/hendes felt. Mentoren kan, i kraft af sine tætte relationer til mentees, også spille en rolle i forhold til at skabe rummelighed på arbejdspladsen, fx i forhold til, at indvandrere og flygtninge accepteres på lige fod med andre kolleger, eller at fysisk handicappede arbejder under mindre belastende forhold end deres kolleger.

Blandt de interviewede tillidsvalgte er der ikke direkte eksempler på, at disse overlappende opgaver resulterer i konflikter eller lignende. Men flere tillidsvalgte er opmærksomme på faren for, at rolle- og opgavefordelingen ikke er afstemt ordentligt.

### **Mentoropgaver og -relationer**

Mentors relationer til hhv. personaleledelse, faglig ledelse og til de tillidsvalgte kan afbildes som en trekant:

## Mentors opgaver og relationer



Figuren illustrerer, at mentors opgaver indeholder aspekter fra såvel tillidsrepræsentant- som ledelsesfunktioner. Selv om det af flere interviews med både tillidsvalgte og ledere fremgår, at mentorerne ikke skal erstatte hverken ledelses eller tillidsrepræsentantfunktioner, så er det omvendt klart, at rolleafklaring og forventningsafstemning mellem mentorer, tillidsvalgte og ledelse er forudsætningen for velfungerende mentorordninger.

### **Mentors relation til eksterne samarbejdspartnere**

Endnu en relation har betydning for flere mentors funktion: Relationen til eksterne samarbejdspartnere, primært offentlige myndigheder (kommunale jobformidlere, AFs jobkonsulenter) og uddannelsesinstitutioner (AMU, VUC m.fl.). Mentor er ofte den mest oplagte kontaktperson for disse samarbejdspartnere, fordi mentor er tæt på og kan følge mentee. Mentor kan fx give tilbagemeldinger på mentees motivation, stabilitet og arbejdsmarkedsparathed.

## Mentorbegrebet i lovgivningen

Selv om mentorordninger er formelle tilbud i beskæftigelseslovgivningen, så er der ikke her megen hjælp at hente med hensyn til afklaring af mentorroller eller mentorrelationer.

De formelle regler om (tilskud til) mentorer findes dels i *lov om en aktiv beskæftigelsesindsats*, dels i *lov om integration af udlændinge i Danmark*<sup>1</sup>. Bestemmelserne har tydeligvis til formål, at præcisere betingelserne for *offentligt tilskud* til hhv. frikøb, honorar og/eller uddannelse af mentorer. Indenfor denne ramme beskriver de to lovtjekter helt overordnet mentors funktioner.

Af *lov om en aktiv beskæftigelsesindsats* og af *Integrationsloven* fremgår således, at mentor er en medarbejder i virksomheden eller - på mindre virksomheder og på uddannelsesinstitutioner - en ekstern konsulent med *introducerende, vejledende* eller *oplærende* funktioner, og at mentors funktioner ligger ud over det, som man sædvanligvis forstår som arbejdsgiverens hhv. uddannelsesinstitutionens områder. Det fremgår endvidere, at der i samarbejde med arbejdsgiveren skal fastsættes et timetal for mentorfunktionen.

Hvad der nærmere skal forstås ved funktioner, som *arbejdsgiveren henholdsvis uddannelsesinstitutionen sædvanligvis forventes at varetage* er ikke helt klart - virksomheder og uddannelsesinstitutioner benytter jo vidt forskellige rekrutterings- og introduktionsformer - men formuleringens hensigt kan være, at udelukke støtte til mentorer, der varetager deciderede arbejdsgiverfunktioner eller fx rutineprægede personalefunktioner.

*I dette projekt er der ikke fokus på de lovgivningsmæssige rammer og støttemuligheder. Virksomhedernes eventuelle brug af støttemulighederne er kun afdækket i den udstrækning, det har betydning for virksomhedens faktiske brug af mentorer. Blandt de interviewede virksomheder har kun få benyttet sig af støttemulighederne i lovgivningen.*

<sup>1</sup> Hhv. lovbekendtgørelse nr. 685 af 29/06/2005 og nr. 839 af 05/09/2005 med tilhørende bekendtgørelser. Se bilag 1.

Også denne relation er imidlertid problemfyldt, dels fordi kommunikationen med myndigheder og andre eksterne samarbejdspartnere kan være krævende og stille mentor i loyalitetsdilemmaer, og dels fordi også denne rolle bevæger sig ind over arbejdsfelter, som sædvanligvis varetages af personaleledelsen, og eventuelt den tillidsvalgte.

Også når det handler om denne relation, er det afgørende, at roller og forventninger til mentor på forhånd er afstemt nøje.



## 4. Rammerne for mentorskab

I dette afsnit afdækkes de interviewede lederes, medarbejderes, tillidsvalgtes og mentorers erfaringer med at skabe og vedligeholde rammerne for mentorforløb på de enkelte arbejdspladser. Gennemgangen har til hensigt at sammenfatte erfaringer med etableringen og den praktiske organisering af mentorordningerne, herunder rekruttering og uddannelse af mentorer.

### 4.1 Organisering og forberedelse

Den praktiske organisation og tilrettelæggelse af mentorordningerne er meget forskellig på de interviewede virksomheder - fra velorganiserede og gennemplanlagte 'koncepter' til mere ad hoc-prægede forløb. Det er karakteristisk, at organisationen er mest udbygget på de større arbejdspladser, mens mindre og helt små virksomheder og institutioner har mere uformelle ordninger.

#### De praktiske rammer for mentorjobbet

På flere af de større arbejdspladser er mentorordningerne koblet op på arbejdsorganisationer med teams og selv- eller medstyrende grupper (*Radiometer, Panum, Frederiksberg Hospital* m.fl.). Mentoren tilrettelægger her introduktion og oplæring i samarbejde med gruppen, eventuelt sådan, at mentee på skift følger de enkelte kolleger i gruppen i en nærmere afgrænset periode.

På virksomheder/institutioner, hvor der gennemføres egentlig faglig oplæring i form af kurser eller uddannelse (fx *Frederiksberg Forsyning, SAS*), træder mentor typisk i funktion ved kursusforløbets afslutning. I forhold til den faglige oplæring er det her mentors funktion at 'oversætte' det lærte til praksis - at demonstrere og øve praktiske arbejdsfunktioner.

Der er stor forskel på, hvor lang tid virksomhederne/institutionerne har afsat til mentorforløb - og om tidsrammerne er faste eller variable. På de fleste af de interviewede arbejdspladser er introduktionsperiodens længde fastlagt på forhånd og spænder fra forløb af få dages varighed til et halvt år, afhængig af arbejdets art og målgrupperne for forløbene. Men på enkelte arbejdspladser er introduktionsperiodens længde variabel, for, som en driftsleder udtrykker det:

*Der er ikke en fast periode, som introduktionen tager – det er forskelligt, hvor hurtigt folk kommer ind i stoffet. Det kommer også an på, hvor interesseret personen er, hvor meget vi introducerer.*  
Driftsleder.

Og forløbets længde kan bl.a. afhænge af mentors vurdering:

*Vi har nogen overordnede retningslinjer, men ellers er det mentor som afgør, hvornår mentee er klar.*  
Driftsleder

Endelig er der forskel på, hvor stor en del af mentorernes arbejdstid der er afsat til mentorarbejdet. På enkelte store arbejdspladser er mentorerne nærmest fuldt optaget af mentorjobbet, mens det på andre (mindre) arbejdspladser begrænser sig til få dage om året. Til gengæld er der noget der tyder på, at forløbene på de mindre

arbejdspladser er mere fleksible og kan rettes mere præcist mod mentees behov. Den tætte kontakt mellem medarbejderne gør, at mentor kan sætte ind med støtte, når der er behov for det:

*Hvornår det slutter? Jamen for nogen slutter det sikkert aldrig... forstå mig ret, men det er jo meget op til den enkelte. Der er da folk, der har brug for hele tiden at blive mindet om, hvornår vi møder på arbejdspladsen. Så laver vi en aftale om vækning. Det er meget forskelligt.*

Mentor

### **Uddannelse af mentorer**

På flere af de interviewede arbejdspladser gennemgår mentor et kursus eller et kursusforløb. Det er typisk de større virksomheder/institutioner, der tilbyder mentoruddannelse.

Kurset eller uddannelsen kan være tilrettelagt som intern uddannelse på arbejdspladsen (fx SAS) eller som eksterne forløb hos en privat kursusudbyder. Endelig har flere af de mindre arbejdspladser (*Irma, Tranegårdsskolen m.fl.*) udnyttet, at de er en del af en større virksomhed/ kommune, som udbyder mentorforløb.

Mentoruddannelserne har typisk en varighed fra 1 dag til 2 x 1 uge. Kursuslængden varierer blandt andet afhængigt af målgruppen for mentorordningen - der, hvor målgruppen omfatter personer med anden etnisk baggrund er forløbene typisk længere, blandt andet fordi der indgår kulturforståelse i forløbene.

Men forskellene på forløbenes varighed afspejler også forskellige holdninger blandt lederne til, hvilken rolle mentor skal spille på virksomheden eller institutionen:

*To dage, det er simpelthen for lidt. Det at oplære og være mentor, det er et stort område, det kræver flere dage... Hvis mentor skal have ansvaret for oplæringen, så skal der også satses... så skal de også have de rette kvalifikationer.*

Leder

*Nu skal man jo ikke gøre det til mere, end det er. Det er jo temmelig enkle ting, det her. Der kan være nogle praktiske ting, som mentor skal lære, men det behøver ikke tage flere dage. Den nye skal sluses ind på virksomheden og behandles ordentlig, men det er jo ikke [kun] mentor, der skal tage godt imod, men os alle sammen. Det er jo sådan en stil. Mentor kan vise det praktiske osv.*

Tillidsvalgt

### **Målgrupper for mentorordningerne - mentees**

På flertallet af de interviewede virksomheder og institutioner, der allerede har erfaringer med mentorordninger sigter forløbene på indslusning og oplæring af nyansatte, der 'kræver en særlig opmærksomhed', som en tillidsvalgt udtrykker det. Det fremgår, at denne gruppe først og fremmest omfatter langtidsløse i kommunal aktivering, revalidering samt 'andre etniske grupper'. Herudover har et par virksomheder erfaringer med mentorforløb for fysisk handicappede og udviklingshæmmede (*Oppenheim & Jansson, Frederiksberg Hospital, Coop*), og en virksomhed (*Radiometer*) har kørt mentorforløb for unge, der falder ud af skolesystemet og skal hjælpes i gang igen.

En lille gruppe blandt de interviewede virksomheder/institutioner (blandt andet *Novo, Frederiksberg Hospital, Tranegårdsskolen*) benytter mentorordninger overfor alle nyansatte og kolleger, der skifter arbejdsområde. På flere af disse virksomheder er den faglige oplæring - sidemandsoplæringen - det helt centrale.

Endelig har flere af de interviewede virksomheder ikke på forhånd lagt sig fast på, hvilke målgrupper mentorordningerne kan omfatte. Først i forbindelse med ansættelsessamtaler med leder og eventuelt med teams og efter en vis introperiode afgøres det, om pågældende har de fornødne ressourcer:

*Du kan ikke sige på forhånd 'det du'r ikke!' Det finder vi ud af ved samtaler. Og vi spørger mentorerne til råds løbende. De er jo tættest på.*  
Leder

*Vi sorterer ikke på den måde... folk kan have mange skjulte talenter, som de bare ikke får lov at vise. Det er det, vi skal bruge introperioden til - at finde ud af, hvor folk har nogle stærke sider. Der er ikke en mentor på ved ganske almindelige ansatte. Der skal vi ikke bruge kræfterne.*  
Tillidsvalgt

En række af de interviewede ledere oplever, at samarbejdet med de kommunale myndigheder i forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere er yderst problematisk, først og fremmest fordi de får for få - eller forkerte - oplysninger om de ledige. Derved besværliggøres indslusningen:

*Vi har nogen der har været i fængsel, men det får vi ikke noget at vide om, og det kunne være godt, så havde vi mødt dem på en anden måde. Vi har spurgt, om vi ikke kunne blive rustet lidt mere – men det kan vi ikke. Det kan derfor være svært som arbejdsgiver at tackle det.*  
Leder

Men også det løbende samarbejde og opfølgning på aftaler halter ifølge flere virksomhedsledere, fx:

*Opfølgningen fra jobkonsulenternes side er også for dårlig. Når vi først har taget dem, så bekymrer de sig ikke mere om det. Man har følelsen af, at de får point for at sende folk ud på arbejdspladserne. Og hvis der senere opstår problemer, er de ekstremt dårlig til at tage kontakt. Der er kæmpe forskel på de jobkonsulenter, man kan få.*  
Leder

### **Forventningsafstemning og rolleafklaring**

Adskillige af de interviewede ledere, medarbejdere og mentorer understreger vigtigheden af, at mentorordningen er godt forberedt, og at der aftales et sæt spilleregler mellem alle aktører på virksomheden. Spillereglerne skal frem for alt sikre, at rollefordelingen mellem ledere, mellemledere, mentorer og tillidsvalgte er på plads.

Ledernes opbakning fremhæves som helt afgørende:

*Vi gør ingenting før lederne er involveret. Lederne skal være med til at støtte op om det. Vi stemmer det af med lederne, ellers går det slet ikke.*  
Tillidsvalgt

Ledelsen skal blandt andet sikre, at der er tid og plads til indslusning og introduktion. Og lederne spiller en vigtig rolle i forhold til at sikre kollegernes opbakning:

*At der er en bevidst lederholdning omkring det er vigtigt, for at projektet skal lykkes. Vigtigt, at der ikke pludselig kommer noget nyt dumpende.*  
Leder

*De områder som mentoren ellers har skal falde bort, så der er tid og rum til at drage omsorg for den nye. Der skal være tid, og der skal være opbakning fra ledelsen (...) Kollegerne skal have et klart indtryk af, at ledelsen bakker op om mentorerne. Der kan opstå mange misforståelser, hvis forventningerne ikke er stemt af i forhold til de nyansatte.*  
Driftsleder

Også mellemliderne skal være klædt på til mentorforløb:

*Og det er vigtigt at, mellemliderne spiller med – det havde vi ikke helt på et tidspunkt. Da vi blev opmærksomme på det, sendte vi også de daglige ledere af sted på kursus. Man skal huske at have hele organisationen med.*  
Leder

Mellemlidernes opbakning er vigtig, fordi det på mange arbejdspladser er dem, der traditionelt styrer introduktionen af nye medarbejdere og som i det daglige stilles overfor krav til produktion, effektivitet m.v. Mellemlideren kan således føle sig presset, når der skal afsættes tid til mentorforløb:

*Som leder siger man: Jeg har overhovedet ikke kapacitet til at røre det der. Det jeg bliver målt på er, hvad vi producerer. Så jeg skal ikke stå til skideballe for at have brugt ressourcer på noget, som vi måske ikke kan lykkes med.*  
Driftsleder

Kollegernes opbakning er vital for mentorprojekterne. På flere af de interviewede arbejdspladser har ledere og tillidsvalgte oplevet problemer med opbakningen fra kollegerne, enten fordi kollegerne føler, at mentorfunktionerne tager for meget tid, og at de derved skal arbejde mere eller hårdere. Eller også fordi mentees opfattes som besværlige og, nogle gange, privilegerede kolleger. En leder oplever det sådan:

*Vi gjorde meget mere ud af det [indslusningen], end vi nogensinde har gjort. Og det faldt nogen for brystet. De kunne ikke se, hvorfor de [mentees] skulle have sådan en særbehandling. Det var en periode på et par måneder, hvor vi havde denne diskussion. Så gik det over.*  
Leder

Kollegerne kan også have modstand mod mentorerne, fordi de opfattes som ledelsens forlængede arm. Et par af de interviewede virksomheder/institutioner har oplevet

konflikter mellem enkelte mentorer og deres kolleger, når mentor har forsøgt at skabe tid og rum til indslusning og oplæring. Et godt råd fra en leder er derfor:

*Det er meget vigtigt, at mentor på intet tidspunkt spiller leder. På intet tidspunkt. Man skal være klar over grænserne.*

Leder

Endelig er de tillidsvalgtes aktive medvirken i mentorordningerne vigtig. Også de tillidsvalgte har en vigtig rolle i forhold til samarbejdet med ledelsen om mentorordninger - på flere af de interviewede arbejdspladser er de tillidsvalgte nøglepersoner i etableringen af ordningerne. Men først og fremmest har de tillidsvalgte en stor rolle i forhold til at skabe opbakning og forståelse for perspektiverne blandt kollegerne.

På enkelte virksomheder er der en vis skepsis i forhold til mentorordninger, fordi de tillidsvalgte oplever, at ordningerne udnyttes af virksomheden/institutionen:

*Jeg har ikke noget imod, at man har folk, der har skavanker, men noget imod at de bliver placeret i job 7 timer om dagen på lige fod med mig... man får noget løntilskud, men de får ikke ret meget i løn. Ja, jeg betragter det som løn trykkeri. Hvis vi skal køre mentorordninger, så skal linjerne være rene. Det har vi forlangt.*

Tillidsvalgt

Som en leder anfører, er det derfor vigtigt at involvere de tillidsvalgte:

*De tillidsvalgte er ikke altid positive overfor disse [mentor-]ordninger – hvis de bliver involverede er det bedre. De har ikke speciel interesse i at fremme sådanne ordninger – de siger vi ikke skal bruge dem som løntrykkere og kræver lige rettigheder og løn. De tillidsvalgte skal også tage ansvar for modellen, ellers du'r det ikke.*

Leder

## 4.2 Rekruttering af mentorer

På de interviewede virksomheder og institutioner er der stor forskel på, hvordan og efter hvilke kriterier mentorerne rekrutteres. Specielt to modeller går igen: *Udpegning*, som regel af mellemlider og *frivillighed*, hvor de kolleger, der har lyst får mentorjobbet. På de fleste større virksomheder, der har etablerede, formelle mentorordninger, foregår rekrutteringen ved udpegning, mens frivillighed dominerer på de mindre virksomheder og institutioner.

### Udpegning eller frivillighed - kriterier for udvælgelse

Begrundelsen for at vælge *frivilligheds*-modellen er, at:

*Mentoren skal først og fremmest have lyst. De melder sig frivilligt, det er ikke godt at udpege nogen, for de skal selv have lyst til det.*

Leder

... eller

*Alle skal kunne tage imod nye medarbejdere. En eller to rækker fingeren op til et personalemøde. Alle har kompetencerne, men ikke alle har lyst.*  
Leder

Valget af mentorer overlades på enkelte af arbejdspladserne til sjak eller teams, hvor de nærmeste kolleger har den afgørende stemme:

*Nyansatte i andre afdelinger ryger på et hold på 5-6 personer som følger hinanden. Der er så en på holdet, som tager sig af den nye. Hvem der gør det, finder de selv ud af. Det er ofte koordinatoren på holdet*  
Tillidsvalgt

Det fremgår dog, at også på de steder, hvor frivilligheds-modellen er fremherskende lægges vægt på andre kompetencer, fx erfaring og faglig dygtighed. Men mentorens motivation er i højsædet.

Virksomheder og institutioner, der benytter *Udpegnings*-modellen lægger også afgørende vægt på mentors motivation for at bestride jobbet, og at pågældende påtager sig det af lyst. Men derudover lægges vægt på en række andre kompetencer som kommunikationsevner, åbenhed m.v. - og på deres loyalitet:

*Det er frivilligt. Det er meget vigtigt. De folk der er med skal have lyst til det. Det skal være nogle, der er gode til at snakke og være åbne og ikke bare kritiske. Man må godt give kritik, men det skal være positivt. Og ros er også vigtigt.*  
Leder

*Det er udvalgte medarbejdere - de er primært udvalgt af deres gruppeleder. I udvælgelsen af jobtrænere ses på om det er gode ambassadører for virksomheden. Det indgår i deres rollebeskrivelse, men det er ikke noget, vi ruster dem til. Men vi prøver da at udvælge dem efter det. Om de har det menneskelige.*  
Leder

Udpegnings-modellen giver mulighed for, at pege på medarbejdere, som ledere eller mellemledere har tillid til, og som efter deres opfattelse har de nødvendige faglige og personlige kompetencer. Dilemmaet består i, at metoden ikke sikrer, at de udpegede mentorer også har opbakning og respekt blandt kollegerne - et forhold, der også fremhæves som afgørende for mentorfunktionen:

*De [mentorerne] skal have opbakning fra kollegerne, ellers kan livet blive hårdt for mentoren. Der kan også komme misundelse og andet...*  
Tillidsvalgt

Eller, som en leder udtrykker det:

*Nogle gør det for pengenes skyld, andre fordi det er noget de vil give til deres kolleger. Det er de gode!*  
Leder

På en af de større virksomheder er udpegningen et fælles anliggende mellem de tillidsvalgte og ledelsen. Her er dilemmaet mellem udpegning og frivillighed tacklet ved en form for diskret udpegning:

*Det er ikke ligegyldigt, hvem der er mentorer. Vi er med til at pege på, hvem der skal være mentor. Flere vil gerne være det, men det betyder ikke, at de vil være gode til det. Vi går ud og spørger nogen. Det siger vi ikke højt i virksomheden, for det kan give lidt surhed. Men vi har en ide om, hvem det kan være. Vi tager så en snak med hele gruppen og høre om de kunne være interesseret – gruppen skal tage ansvaret.*

Tillidsvalgt

Ingen af de virksomheder/institutioner, der er omfattet af denne undersøgelse angiver, at de har problemer med at rekruttere mentorer. Mentorjobbet opleves - uanset rekrutteringsmetoden - som attraktivt og som en anerkendelse fra kolleger og/eller ledelse.

### **Den tillidsvalgte som mentor**

På enkelte af de interviewede arbejdspladser er det den tillidsvalgte, der har påtaget sig jobbet som mentor - eller som er udvalgt som mentor af ledelsen. Begrundelsen er, at den tillidsvalgte nyder opbakning blandt kollegerne, og at den tillidsvalgte i forvejen har en social og personlig rolle i forhold til kollegerne. En leder forklarer fx:

*Det er ikke fast, at det er TR, men det er ofte at vi vælger ham. Det er faste folk, som kender kollegernes problemer. Og nogen ved man bare er gode til det. Derfor bliver de også brugt igen og igen.*

Leder

Og en tillidsvalgt supplerer:

*Der er da fordele ved, at jeg har den rolle, for jeg er jo nærmest mentor allerede. Og jeg kender lidt til det kommunale system.*

Tillidsvalgt

Tillidsvalgte på andre virksomheder advarer imidlertid mod denne model - det skaber rolleforvirring med flere kasketter på de samme hoveder:

*Mentor har det sociale, mens den tillidsvalgte har det faglige – så er rollerne fordelt. Tidligere havde den tillidsvalgte begge roller – både det sociale og faglige, og det var svært, da den tillidsvalgte nogle gange havde to kasketter på: Som kollega kunne man blive irriteret over en kollegas sygefravær, men samtidig var man som tillidsvalgt forpligtiget til at hjælpe.*

Tillidsvalgt

*Der kan hurtigt opstå konflikter i forhold til, hvad der er TRs rolle og mentors rolle – der skal være klar rollefordelinger*

Tillidsvalgt

## 5. Mentorskab i praksis

I dette afsnit gennemgås de praktiske erfaringer med mentorskab, som de interviewede ledere, medarbejdere, tillidsvalgte og mentorer på virksomheder i det storkøbenhavnske område har indhøstet. Fokus er på de tre hovedområder: Faglig oplæring, social indslusning og påvirkning af arbejdspladsens rummelighed.

For flere af de interviewede virksomheder og institutioner hænger de to førstnævnte funktioner snævert sammen - det er netop det særlige ved mentorfunktionen, at den sociale introduktion hænger sammen med den faglige sidemandsoplæring. Ikke alle arbejdspladserne vægter dog de to sider lige højt.

Det fremgår af interviewene, at mentor opgaver og funktioner varierer stærk alt efter den eller de målgrupper, som mentorskabet omfatter. Derfor indledes afsnittet med en kort gennemgang af de udfordringer, som mentor møder i forbindelse med indslusning og oplæring af forskellige målgrupper.

### 5.1 Mentors målgrupper

Som nævnt i afsnit 4 har flertallet af arbejdspladserne i denne afdækning mentorordninger, der sigter på indslusning og oplæring af mentees, der 'kræver særlig opmærksomhed', primært langtidsledige bistandsklienter og/eller flygtninge og indvandrere. De øvrige virksomheder benytter mentorer bredere i forbindelse med alle ansættelser 'på gulvet'.

De forskellige målgrupper stiller mentorerne overfor vidt forskellige udfordringer. På den ene side indslusning og oplæring af 'ordinært ansatte' - personer uden løntilskud og uden sociale eller sproglige barrierer - som har karakter af introduktion og sidemandsoplæring. På den anden side langtidsledige, som mangler motivation og energi til at varetage et almindeligt job, og som ofte mangler elementære arbejdsmarkedskompetencer som mødestabilitet og arbejdsdisciplin. Endelig er indslusning og oplæring af flygtninge og indvandrere forbundet med sproglige og kulturelle udfordringer.

Enkelte af de interviewede virksomheder/institutioner 'løser' problemerne med de svageste ledige ved at sortere i ansøgerbunkerne:

*Vi kategoriserer kommunens klienter i tre: 1 er dem, der er arbejdsmarkedsparete, som kun har ledigheden som problem. 2 er dem der ud over ledigheden har nogle færdighedsting, de lige skal have pudset af, og 3 er dem der arbejder halv tid for pengene, og dem har vi ikke interesse i.*

Leder

Men andre tager udfordringen op. Flere af arbejdspladserne har gennemført lange indslusningsforløb - op til 8 måneder - og har investeret i uddannelsesprojekter både for mentorer og mentees.

På flere af de interviewede virksomheder/institutioner er man forberedte på, at opgaven med indslusning af fx langtidsledige kræver noget særligt:



*Normalt ordner den slags sig selv. Hvis én går og lopper den af, mens de andre knokler løs, så plejer vi jo at klare det med 'venlige ord'. Men det går sgu' ikke her, det her er noget mere krævende, for det er ikke sikkert, at der sker noget. Faktisk er det mere sikkert, at der ikke sker noget. Der skal noget andet til (...) På en måde skal man starte helt forfra. Folk skal lære at stå op om morgenen, nogen skal lære, at vi ikke taler som på et værtshus. Men vi har da eksempler på, at langtidsledige er blevet rigtig gode kolleger, der bare elsker deres job. Det tager lang tid, og mentoren er meget vigtig i processen.*

Mentor

*Når vi ansætter så mange, hvorfor har vi så ikke en vis procentdel, som er på særlige vilkår? Her tror vi, at det er en god ide at uddanne nogle mentorer, som får nogle redskaber til at takle sådanne sager. Det koster tid at få dem ind. Men vi tror, at folk vokser med det – med en opgave med at tage sig af nye ansatte.*

Tillidsvalgt

Også når det handler om flygtninge og indvandrere er flere af virksomhederne/ institutionerne på forkant, blandt andet ved at etablere tætte samarbejdsrelationer til kommuner og sprogskoler. Og rekruttering af flygtninge og indvandrere har flere steder betydet, at arbejdspladsen med tiden har udviklet en anden og mere tolerant og inkluderende kultur:

*Vi prøvede at gøre ret så meget for at sælge ideen om at få etniske personer ind. Det var primært mig der stod for det. Der var en vis modstand i starten, men efterhånden brydes det ned. Man skal sælge budskabet godt – her har mentorerne en vigtig opgave – sådan at alle forstår det.*

Leder

### **Mentorer er forskellige!**

På et par arbejdspladser gør ledere og tillidsvalgte en særlig indsats for at matche mentorer og mentee:

*Jeg modtager de nyansatte, og jeg ser så på, hvilken mentor der skal kobles på. Det afhænger af, hvilken gruppe personen skal tilhøre - og hvem det er. Det kan fx være særlige hensyn eller andet.*

Tillidsvalgt

*Vi har brug for forskellige typer af mentorer til at takle forskellige typer. Det tænker vi på, når vi peger på emner til mentorer.*

Leder

Ligesom mentees er mentorer nemlig forskellige, har stærke og svage sider og har forskellige interesser. Matchning er en metode til at udnytte de forskellige kompetencer og interesser i mentorkorpset, for:

*Det nytter jo ikke at sætte en af de der nørder til at oplære... fx én, der ikke taler sproget ordentligt. Det vil han ikke lære noget af.*

Leder

## 5.2 Mentors sociale og pædagogiske funktioner

På alle de interviewede virksomheder/institutioner, der har etablerede mentorordninger, er hensigten dobbelt: Dels at fremme den faglige introduktion til virksomheden og til bestemte arbejdsfunktioner, dels at sikre en social og kulturel indslusning.

For mange af virksomhederne/institutionerne er udgangspunktet den klassiske sidemandsoplæring. Den sociale og kulturelle indslusning er her bygget ovenpå den faglige oplæring, som dog stadig er det vigtigste mål med introduktionen. En virksomhed peger på, at mentorfunktionen slet ikke er ny - mentorbegrebet bare er en ny måde at sige tingene på:

*Nu er mentorer så blevet moderne. Jamen sådan har det altid været: Den erfarne svend lærer en ny op. Det nye er måske, at vi er blevet mere bevidste om, at lærlingen også skal lære andre ting end lige det faglige. Men der er ikke noget nyt i det!*

Leder

Også den klassiske sidemandsoplæring, som den er praktiseret i århundreder i forbindelse med uddannelsen af lærlinge, indeholder således sociale og kulturelle aspekter. Som den samme leder udtrykker det:

*Det er opdragelse hele vejen igennem. Man opdrager på voksne mennesker.*

På arbejdspladserne i dette projekt er der stort fokus på *sammenhængen* mellem de to aspekter. Sidemandsoplæringen understøtter den sociale og kulturelle indslusning - og vice versa. Og mentorerne forener disse funktioner og udnytter mulighederne for samspil imellem dem.

*Mentoren er tæt på mentee. Han kan få øje på, hvor der skal sættes ind med det faglige. Og han give mentee nogle sejre ved, at den nye måske får øje på, at han godt kan klare opgaverne. På den måde får han selvtillid, og det er vigtigt også i forhold til at blive en del af holdet.*

Mentor

Det er dog ikke alle steder, at den faglige oplæring og den sociale og kulturelle indslusning varetages af den samme person. På flere virksomheder/institutioner har mentor ansvaret for, at mentee 'kommer hele vejen rundt' i den faglige oplæring, men overlader sidemandsoplæringen til de kolleger, der til dagligt varetager opgaverne. Mentor planlægger, evaluerer og sparrer med den nyansatte omkring den faglige oplæring - og fokuserer så i øvrigt på den sociale og kulturelle indslusning og vejledning.

På andre virksomheder (*Radiometer, Vestre Kirkegård fx*) har mentor primært fokus på sociale og kulturelle funktioner. Uddannelse og oplæring gennemføres på introduktionsforløb i eller udenfor virksomheden. Eller uddannelsen varetages af særligt uddannede jobtrænere (*Coloplast*). Først når introduktionsprogrammet er afsluttet tager mentor over.

Endelig er det på flere virksomheder (fx *Novo*) op til denne enkelte afdeling eller gruppe at varetage den sociale og kulturelle indslusning.

### **Sidemandsoplæring**

På næsten alle de arbejdspladser, der er omfattet af dette projekt, har mentor en rolle i forhold til den faglige oplæring eller sidemandsoplæring - den oplæring, der finder sted, når en erfaren kollega træner en nyansat i bestemte arbejdsfunktioner. Og arbejdsfunktionerne på arbejdspladserne spænder vidt - fra betjening af en maskine til tilrettelæggelse af en skovtur for 1.b.

Den faglige oplæring er tilrettelagt på meget forskellige vis. På nogle arbejdspladser er oplæringen planlagt i detaljer:

*Alle formalia skal bare være i orden og er ens for hele biksen. Det kører efter en bog, og det er sat i system. Alle skal igennem et introduktionsprogram, som består af flere elementer. De får en dosmerseddel, så man ved, hvad man skal tilegne sig af viden om virksomheden. Den viden får man via et program computeren, hvor det kontrolleres om folk har læst det.*

Leder

Ikke mindst sikkerhedsmæssige hensyn kan ligge bag denne type oplæring:

*Vi laver en plan for hvad man skal igennem for at kunne arbejde selvstændigt. Medarbejdere der laver uddannelsen har ansvar for at de når det niveau de selv har. Der ligger en stor procedure bag – meget sikkerhedsarbejde.*

Leder

Funktionen som faglig oplærer er på disse virksomheder overladt til jobtrænere, der udelukkende fokuserer på det faglige. Mentor kan have en rolle før og/eller efter oplæringen, dels med introduktion til virksomhedens kultur og normer, dels med vejledning i forhold til mentees særlige uddannelsesbehov, fx sprogkurser.

I den anden ende af skalaen findes virksomheder, hvor sidemandsoplæringen mest består i at mentor og mentee er fælles om løsningen af arbejdsopgaverne. Mentee 'suger til sig' mens mentor demonstrerer, hvordan arbejdsfunktionen udføres:

*Den nye følger med de første 14 dage, og kan mere eller mindre have "hænderne i lommen". Efter 14 dage følges der op.*

Leder

Eller mentee lærer igennem 'learning by doing', mens mentor overvåger og sparrer undervejs:

*Når man er ny, er det vigtigt at prøve selv - det er det man lærer af, at kaste sig ud i det og lære af sine egne fejl. Selvfølgelig ikke, hvis det er farligt arbejde, der er tale om, men her er det så, at mentor kan træde til.*

Mentor

### **Kompetenceafdækning**

På flere af arbejdspladserne har mentor en særlig rolle i forbindelse med afdækning og afklaring af mentees kompetencer. Mentor evaluerer oplæringen og vurderer evt., om mentee har behov for yderligere oplæring, fx i form af kurser.

*Mentorerne har et stort ord at skulle have sagt, når vi skal tage stilling til, om den nye skal fastansættes. Han kender personen og kan fx vurdere, om der skal mere uddannelse til, eller om det her job bare ikke passer til vedkommende. Det kan sagtens ske, at vi må sige, at det altså er for krævende...*

Tillidsvalgt

*Vi taler selvfølgelig med mentoren om, hvad der nu skal ske, og om mentee har nået det, vi har aftalt. De har et godt blik for, hvad mentee kan og for udvikling af kompetencer. Mentoren kan bedst se, om det kunne blive en potentiel medarbejder, eventuelt. fastholdelse på virksomheden.*

Leder

*Alle mennesker har værdi og er gode til noget. Mentor kan hjælpe med at finde ud af hvad.*

Leder

### **Almene arbejdspladskompetencer**

Adskillige af de interviewede ledere, tillidsvalgte og mentorer har fokus på de nyansattes almene arbejdspladskompetencer - og mentors rolle i at udvikle disse kompetencer. Særligt på virksomheder, der har aftaler med kommunale jobcentre, revalideringsinstitutioner eller sprogcentre, fx om praktikforløb, er der til mentorrollen knyttet direkte oplæring i, 'hvad det vil sige at gå på arbejde', som en tillidsvalgt udtrykker det.

På den ene side handler det om *mødestabilitet*:

*Mentor har mange funktioner i forhold til de nye. De skal vises til rette. Hvis man stort set aldrig har været på arbejdsmarkedet, så skal man vide, at der er nogle regler. Man skal komme til tiden, og man skal passe arbejdet. Sådanne ting. Og så selvfølgelig også den faglige oplæring.*

Tillidsvalgt

På én arbejdsplads er mentors rolle i forhold til praktikanter fremmøde meget kontant:

*Det med at komme til tiden, det vil sige, når vi andre møder, det volder dem [ledige i praktik] en del problemer. Mentor bruger meget tid på, at ringe og vække folk, eller nogle gange, tage ud og hente dem. Nogle har det virkelig svært med det.*

Tillidsvalgt

På en anden arbejdsplads er det ikke mentors opgave at sørge for, at medarbejderne møder til tiden:

*Jeg synes ikke, at det er en mentors opgave at belære dem om dette – om at møde til tiden - de er for dårlige, hvis ikke de kan dette, når de kommer.*

Leder

Flere arbejdspladser oplever dog, at det at møde til tiden er et forbigående problem. Når den nyansatte har været på arbejdspladsen et stykke tid, og mentee bliver en del

af arbejdsfællesskabet, så bliver mødedisciplinen bedre, for *hvem vil undvære morgenkaffen, den bedste tid på dagen?*, som en tillidsvalgt siger.

På den anden side handler de almene arbejdspladskompetencer om arbejdsdisciplin. Manglende arbejdsdisciplinen blandt de nyansatte er på flere af de interviewede arbejdspladser et stort problem. Og også her kan mentor spille en vigtig rolle, ikke mindst i afdækningen af årsagerne til den manglende motivation:

*Der går nogle rundt, som har problemer på hjemmefronten - det kan være mange ting, økonomi osv. - som også går ud over deres arbejde. De bliver væk eller mister lysten til det. Det har vi været ude for mange gange. Så kan mentor måske gribe ind i tide, så det ikke ender i ingenting. Mentor er den, der ved mest om den nye, praktikanten er mere ærlig overfor mentor.*

Tillidsvalgt

For nogle arbejdspladser er arbejdsdisciplin og motivation det helt springene punkt, når virksomheden rekrutterer. Efter en prøveperiode vurderes om den nyansatte skal fastansættes, og her spiller arbejdsdisciplin og stabilitet den afgørende rolle i vurderingen:

*Det handler rigtig meget om deres motivation. Du kan nå utrolig langt, hvis folk selv vil. Og du er villig til at give mere, hvis de er villige. Men der er ikke tid til at løbe efter dem. Det er klart det vigtigste, at de pågældende gerne vil. Så kan de næsten være nok så langsomme. Hvis man fornemmer at de vil – så gør man meget. Ellers må man bede dem om at finde sig noget andet.*

Leder

### **Sprogkompetencer**

Flere tillidsvalgte, ledere og mentorer på disse arbejdspladser mener, at mens de kulturelle udfordringer er til at overkomme, så er sprogproblemerne et mere kontant problem. Dels er sproget et vigtigt redskab til at blive integreret i arbejdsfællesskabet, dels er der helt konkrete problemer, fx af sikkerhedsmæssig art, som betyder, at mange virksomheder helt opgiver at rekruttere medarbejdere, der ikke behersker det danske sprog:

*De skal kunne tale og læse sproget, ellers kan vi ikke bruge dem. Så enkelt er det! Det har vi også gjort jobkonsulenterne klart.*

Leder

Andre steder påtager virksomheden/institutionen sig at bidrage til, at medarbejdere af anden etnisk herkomst end dansk får trænet deres sprog:

*Det er jo det dilemma, at hvis de skal blive gode til dansk, så skal de også bruge det overfor kollegerne. Men det kan de selvfølgelig ikke, hvis de er på helt bar bund. Men hvis de bare kan det mest nødvendige, så er det nok den bedste måde at lære det på, at bruge det på arbejdspladsen.*

Medarbejder

*Sprog er et problem – det er en udfordring. Men ikke et uløseligt problem, hvis virksomheden går med på at hjælpe.*

Mentor

Et par af de interviewede arbejdspladser har et løbende samarbejde med sprogcentre om rekruttering af mentees. Og mentor er en vigtig brik i samarbejdet, blandt andet i forhold til at forberede kollegerne på sprogbarrierer.

### **Indslusning, introduktion til arbejdspladskultur**

På alle de interviewede arbejdspladser, hvor der er etablerede mentorordninger, spiller mentorerne en helt afgørende rolle i indslusningen af nyansatte, hvad enten det er ordinært ansatte eller ansatte med løntilskud, praktik eller lignende. Mentors rolle er at introducere de nyansatte for de værdier som virksomheden står for, at indføre dem i kulturen på arbejdspladsen, at følge, vejlede og rådgive nye kolleger og eventuelt at mægle, hvis der opstår konflikter.

Indslusningen tilrettelægges forskelligt på arbejdspladserne, men typisk er mentor involveret i selve modtagelsen af den nyansatte på den første arbejdsdag. Flere ledere og tillidsvalgte lægger vægt på mentors rolle helt i starten af ansættelsen eller praktikperioden:

*Jeg tror, at det er rart for den nye at der er nogen der følger op på en i starten på et nyt job. Nogen der tager sig af en. At man ikke bare står og kikker på, hvad de andre laver.*

Leder

På flere arbejdspladser er mentorrollen tidsafgrænset, fx til en uge eller en måned. Andre steder varierer indslusningsperioden alt efter behovet.

Indslusning og introduktion til arbejdspladskulturen kan være en sammensat og langvarig proces:

*Personer, der ikke har været i arbejde i mange år, de skal jo lige have lov til atmærke luften i bageriet. Mentorerne er vigtige for dem i starten, for der findes jo en masse regler og kutymmer på alle arbejdspladser, som man skal kende. Og den nyansatte kan have andre problemer med hjemmefra. Det kan tage lang tid før den nyansatte føler sig rigtigt hjemme på arbejdspladsen.*

Tillidsvalgt

*Indslusningen er både faglig og social. De små ting er også vigtige, såsom at blive taget med til kantinen. Man bliver ikke efterladt eller føler sig til overs. Det er vigtigt, at man føler, at man er vigtig, at man regner med én – særlig i starten.*

Leder

Indslusningen til det sociale fællesskab på arbejdspladsen indebærer også, at mentee lærer de uformelle relationer mellem kollegerne at kende, fx hvem der sidder hvor, hvem der fører ordet i bestemte sammenhænge, hvilke uformelle krav der stilles til nytillkomne osv. Som en tillidsvalgt siger:

*Hvis man kom fra månen og herved, så ville man tro, at vi var tossede - eller nogle af os. Alle de måder at sige tingene på, og øgenavne... Det må ikke være helt nemt at komme her, og slet ikke hvis man kommer fra en anden kultur. Det tager altså tid at komme ind i...!*

Mentor

Mentorerne er i disse sammenhænge 'på hårdt arbejde', som en mentor siger, men:

*Mentorerne ved hvad der foregår, og hvordan de sociale sammenhænge er. Det er afgørende.*

Leder

Særligt i forhold til indslusning af indvandrere og flygtninge er mentors udfordringer store:

*Der er simpelthen mange ting at forholde sig til. Det er jo ikke kun det, at fortælle hvor kantinen ligger, eller hvad maden koster. Det er også alt det faglige, fagforeningen - skal jeg være medlem af den? - og a-kasseregler. Nogle af nydanskerne ved en del fra sprogskolen, men hvordan gør man så i praksis?*

Tillidsvalgt

Men flere virksomheder har positive erfaringer med mentorer, også når det gælder nydanskere:

*Det har været en meget god støtte at have en fast person tilknyttet, har de etniske medarbejdere fortalt mig. De har fortalt en masse om virksomheden, sådan at de nye faldt helt naturligt ind i virksomheden. De kunne også løse sprogforviklinger. Mentorerne har gjort det rigtig godt.*

Leder

### **Mentors rolle i forhold til eksterne samarbejdspartnere**

På enkelte af de interviewede virksomheder/institutioner har mentor en rolle i forhold til kommunale sagsbehandlere, medarbejdere på jobcentre eller undervisere/konsulenter på uddannelsesinstitutioner. Mentorerne har dog ikke indhøstet mange erfaringer med disse kontakter, som væsentligst har haft praktisk karakter, fx afklaring af tidsterminer for praktik.

### **Grænser for mentorskabet**

Flere ledere og tillidsvalgte peger på, at det er vigtigt, at mentor kender sine begrænsninger i forhold til vejledning og rådgivning af de nyansatte:

*De [mentorerne] skal ikke ind og lege socialrådgivere, psykologer osv. Det skal de ikke. Det er der et system til.*

Tillidsvalgt

*Vi har nogle i jobtræning, der har haft mange problemer på hjemmefronten, som også går ud over arbejdet – hvor man næsten skal være socialrådgiver. Det er vigtigt, at mentor ikke går ind i det, det har han ikke forudsætninger for.*

Driftsleder

Det understreges således i flere interviews, at mentor skal kunne sige fra, fx når vejledningen bevæger sig ind på helt personlige forhold, eller når problemerne kræver professionel assistance.

### 5.3 Mentors rolle i forhold til arbejdspladsens rummelighed

Af en hel række interviews med ledere, tillidsvalgte og mentorer fremgår, at mentors rolle ikke indskrænker sig til indslusning og oplæring af nyansatte. Mentor har også vigtige funktioner i forhold til at skabe 'plads', accept og tolerance, så nyansatte føler sig som en del af fællesskabet på arbejdspladsen.

På flere af arbejdspladserne har leder, tillidsvalgt og mentor i fællesskab brugt kræfter på at skabe øget rummelighed på arbejdspladsen. Men mentor har ofte rollen som mentees talsmand og sparringspartner og får derved indblik i de barrierer, som den nyansatte møder.

#### Mentees løn- og arbejdsvilkår

En af vanskelighederne vedrører virksomhedens ansættelsespolitik og mentees løn- og ansættelsesforhold. En leder forklarer:

*Der skal være helt klare linier med ansættelsesvilkårene. Nogle tillidsrepræsentanter er ikke tilfreds med, at de nye får en lavere løn med tilskud osv. Men nogle af kollegerne er ret skeptiske overfor de særordninger, som de nyansatte har, og det var det her med, hvorfor vi skulle bruge en masse krudt på dem, når vi nu har arbejdsløshed i Danmark – det havde vi en debat om. At nogle synes, det var en forkert prioritering, at nogle ikke accepterede det. Det var pludselig hele den politiske debat, der rykkede ind her. Vi har ikke de problemer mere, men de var der.*

Leder

Og en tillidsvalgt uddyber:

*Havde de bare gået ved siden af som ekstra folk. Som vi kunne hjælpe i gang, og når de havde gået her i nogle år og havde bevist, at de var noget værd – kom til tiden og passede deres stilling - så skulle de sgu have en stilling.*

*Vi har nogle her, der går på løntilskud på 9. år. Jeg synes, at det er misbrug af arbejdskraft. Og de ting skal på plads før det giver mening at lave mentorordninger.*

Tillidsvalgt

Også på andre virksomheder (fx, *Radiometer, Novo*) har de tillidsvalgte og ansatte været skeptiske overfor mentorordninger. Det er tydeligvis ikke selve mentorideen, der er modstand imod, men de omstændigheder og vilkår, som ordningen bliver etableret under - omstændigheder og vilkår, som mentor og mentee ikke umiddelbart kan påvirke.

#### Modstand mod flygtninge og indvandrere

En anden barriere, der går igen i flere interviews, er kollegernes modstand mod at ansætte kolleger af anden etnisk oprindelse end dansk. Både ledere og tillidsvalgte nævner eksempler på, at en sådan modstand har besværliggjort mentorarbejdet:

*Der var fra nogle af medarbejderne og arbejdslederne en vis skepsis over for nydanskerne. Hvorfor skulle de bæres igennem?*

Leder



*Vi prøvede at gøre ret så meget for at sælge ideen om at få etniske personer ind. Først skulle vi sælge budskabet til vores medarbejdere, og der var lidt racistiske holdninger og en vis modstand i starten, men efterhånden brydes det ned, det er der ikke mere. Man skal sælge budskabet godt – det er vigtigt – sådan at alle forstår det.*

Leder

*Fordi man ikke kender til dem, så var der fordomme i starten – kollegaerne var usikre om hvem de var – der var noget der skulle sluges, og nogle fordomme der skulle bearbejdes først.*

Tillidsvalgt

*Man må også lytte til medarbejderne. Hvis de ikke kan rumme at tage sådanne folk ind, så går det ikke. Det nytter ikke noget, at jeg er rummelig, det er jo ikke mig, der skal gå sammen med dem.*

Driftsleder

Omvendt er der eksempler på, at introduktionen af mentorordninger i sig selv har ført til diskussioner om forskelsbehandling m.v., der har bidraget til at nedbryde fordomme og skabe rummelighed:

*Vores ansættelsesudvalg er ikke længere så nervøs for at ansætte folk med en anden baggrund. Projektet har lukket nogle døre op. Det er også på trivslen, man kan se, det har effekt.*

Leder

På en virksomhed har arbejdet for større rummelighed ligefrem været ansporende for etableringen af mentorordninger:

*Vi har nogle forpligtigelser. Jeg synes ikke, folk er så rummelige. Det synes vi ikke. Der er ikke plads til nogle, der har svært ved at få fodfæste på arbejdsmarkedet. Det vil vi godt gøre noget ved. Og vi tænker at målrette det mod borgere med en anden etnisk baggrund.*

Tillidsvalgt

### **Mentor som barrierenedbryder**

På flere af de interviewede virksomheder har mentorerne bidraget til at nedbryde fordomme og barrierer. Mentor har kunnet fortolke og 'oversætte' mentees problemer for kollegerne, som derved har fået større tolerance og forståelse:

*I starten var der nogle med de der holdninger, at 'de kommer jo bare og tager vores job' osv. Det har ændret sig meget. Det er meget fordomme, som forsvinder når de [kollegerne] kommer ind i det - når vi sidder og snakker i pauserne osv.*

Medarbejder

*Når man først forklarer, hvad de er igennem, og hvordan de lever og sådan, så er der nogle, der trækker i land. Men det er jo heller ikke nemt, når man ikke kan forstå alt hvad de siger. Og de er meget tilbageholdne med at fortælle.*

Medarbejder

## 6. Uddannelse af mentorer

I dette afsnit gennemgås de interviewede lederes, mentorers, tillidsvalgtes og ansattes ønsker og forventninger til en mentoruddannelse. Der er i interviewene lagt vægt på at spørge konkret i forhold til kompetencebehovene på de enkelte arbejdspladser.

Interviewpersonerne er også blevet spurgt, om der på deres arbejdsplads er brug for uddannelse af mentorer, og hvordan en uddannelse i givet fald skulle være tilrettelagt.

### 6.1 Krav til mentors kompetencer

Hvad skal mentor kunne for at fungere som mentor på jeres arbejdsplads? Sådan er de 51 interviewpersoner blevet spurgt i forbindelse med interviewene. Der er stort sammenfald mellem svarene, både fra de enkelte arbejdspladser og mellem hhv. ledere, tillidsvalgte, mentorer og ansatte.

#### Personlige og sociale kompetencer

En stor gruppe af de interviewede mener, at mentor skal besidde nogle særlige personlige og sociale kompetencer, der gør, at pågældende har en vis status på arbejdspladsen. Mentor skal være vellidt, tillidsskabende og respekteret. (*Radiometer*)

Enkelte af de interviewede peger på, at mentor skal være ærlig og loyal overfor både medarbejdere og ledelse - en person, man kan betro sig til.

Endelig påpeger nogle, at mentor skal 'kende sin egen rolle', være bevidst om, at han eller hun hverken er tillidsrepræsentant eller leder, men vejleder og hjælper:

*Mentor skal være afklaret i forhold til, hvad de går ind i og omkring deres forventninger til dem selv, ledelsen og kollegaerne*  
Leder

Udover at være 'kompetent' mener et par af de interviewede, at mentor også skal have nogle bestemt holdninger. Mentor skal mene,

*... at alle mennesker har værdi og er gode til noget. Og han skal være optaget af at hjælpe med at finde ud af, hvad de er gode til.*  
Leder

Endelig skal mentor være *fordomsfri, rummelig og åben* i forhold til fremmede kulturer (*Vestre kirkegård, Coloplast, Radiometer m.fl.*)

#### Kommunikation - formidling

Flest af de interviewede peger på kommunikative kompetencer - at kunne formidle viden om arbejdspladsen - også det uformelle - og at kunne *lære fra sig*. Formidling omfatter også uformelle regler, sædvaner m.v.:

*Mentor skal kunne oversætte og italesætte det indforståede og de uskrevne regler i virksomheden.*  
Leder

Én virksomhed nævner *transaktionsanalyse* som et vigtigt redskab (*Kommune Teknik København*).

### **Vejlederkompetencer**

Flere af de interviewede nævner klassiske vejlederdyder som empati og det at kunne føre en ligeværdig samtale (bl.a. *Louis P*). Og andre understreger, at mentor skal kunne lytte og have opmærksomhed på andre (*HNG*).

### **Samarbejds- og konfliktløsningskompetencer**

Samarbejdsevne fremhæves af flere af de interviewede, og evne til at løse konflikter, mægle og forhindre mobning af et par andre (fx *Vestre Kirkegård, Irma*).

### **Videnskompetencer**

Endelig fremhæver en række af de interviewede, at mentor skal være i besiddelse af stor viden på en række områder.

En gruppe blandt de interviewede fremhæver viden og erfaring om det rent faglige, om virksomhedens produktion/serviceydelse, om arbejdsgange og produktionsflow og om betjening af maskiner og værktøj (bl.a. *HNG, Novo*)

Andre peger på, at mentor skal have indgående viden om 'reglerne på arbejdspladsen', de sociale og faglige spilleregler (bl.a. *Tranegårdskolen, Vestre Kirkegård*).

## **6.2 Er der behov for en mentoruddannelse?**

De interviewede ledere, tillidsvalgte og ansatte er, med enkelte undtagelser, alle enige om, at mentoruddannelse er en god ide.

På flere af arbejdspladserne praktiseres enten intern eller ekstern mentoruddannelse (jf. afsnit 4.1), og noget tyder på, at erfaringerne herfra er meget gode. De virksomheder, der har etablerede mentorordninger med mentoruddannelse er, med én undtagelse (*Coop*), alle særdeles positive overfor forløbene.

Men også virksomheder, der endnu ikke har benyttet mentoruddannelse er positive i forhold til at tilbyde deres mentorer uddannelse:

*Det kunne bestemt være en gevinst for os med en offentligt udbudt mentoruddannelse. Bestemt. Vi har talt om det. Så det ville vi gerne.*  
Leder

*Jeg tror bestemt at en mentorordning med nogle penge i halen – og krav til kommunen om at kvalificere og følge op på de folk der kommer ud – kan gøre meget. Det er helt centralt, at de ved, hvad de kommer ud til. Og det med overbygninger på mentoruddannelse ville være fedt. God ide med mentoruddannelse. God ide.*  
Leder

Nogle virksomheder stiller dog visse krav til uddannelsen, fx om at uddannelsen skal kunne tilpasses den enkelte virksomheds behov:

*Man bør tage hensyn til virksomhedens kultur – uddannelsen skal være fleksibel.*  
Leder

*Man kunne sagtens udruste jobtrænerne bedre, det kunne man. Og de er syge for at uddanne sig. Men det skal være virksomhedsrettet og fleksibelt, så det også passer til vores behov.  
Så ville vi tage imod et kursus, i dag er det meget dyrt.*  
Leder

Enkelte virksomheder mener, at de er så store, at de selv kan stå for uddannelsen:

*Måske en god ide, men vi vil nok benytte vores egen mentoruddannelse.  
Det er vi store nok til.*  
Leder

... andre, at de er så små, at en mentoruddannelse ikke er nødvendig:

*I den her størrelse organisation vil en decideret mentoruddannelse ikke være nødvendigt - ikke i forhold til den almindelige daglige drift.*  
Leder

### **6.3 Tilrettelæggelse**

Kun få af de interviewede ledere, tillidsvalgte og mentorer har bestemte meninger om, hvordan en mentoruddannelse bedst tilrettelægges. Blandt de, der har en mening er der flere holdninger til, hvordan uddannelsen bør tilrettelægges.

Først og fremmest er der ikke enighed om, hvor lang en eventuelt uddannelse skal være. Det er tydeligt, at der på de store virksomheder/institutioner - og på virksomheder, der allerede har erfaringer med mentoruddannelse - er en holdning om, at en uddannelsen skal have en vis længde, 1 - 2 uger nævnes af flere, mens enkelte taler om flere uger:

*En dag er ikke nok, det kræver mere og flere dage – der skal sættes ordentlig tid af. Man skal klædes grundigt på.*  
Mentor

*Det kræver noget af en at være mentor! 3 uger vil sådan en uddannelse tage. Minimum.*  
Driftsleder

Mindre virksomheder/institutioner er tilfredse med mindre, 1 - 3 dage nævnes af et par virksomheder.

#### **Veksel- og praktikuddannelse**

En enkelte af de interviewede ledere (*Vestre Kirkegård*) nævner vekseluddannelse - vekslen mellem kursus og praktik i virksomheden - som en mulighed for at sikre, at kursets temaer er relevante for virksomheden.

En anden virksomhed nævner kombinationen mellem generelle kursuselementer og særligt tilrettede elementer på virksomheden, som en mulighed for at skabe fleksibilitet i uddannelsesforløbet:

*Der skal være nogle grundlæggende emner, mest om det sociale aspekt og de betingelser, der er på arbejdsmarkedet, og så noget specialisering, som måske kan foregå på virksomheden.*

Leder

### **Netværk**

Flere af de interviewede mentorer nævner, at netværksdannelse som opfølgning på en mentoruddannelse, er en oplagt mulighed.

*Mentorer har jo mange ting til fælles, selv om virksomheder er vidt forskellige. Der vil være mange tips og tricks at hente hos andre mentorer. Måske skal vi gå i gang med at lave et netværk...*

Mentor

**Bilag a**  
**Oversigt over arbejdsmarkedsrettede**  
**mentorkurser/uddannelser**  
 - afdækket ved internetsøgning maj 2006

<b>Adresse, kontaktperson</b>	Københavns Amt – Arbejdsmarkeds-kontoret Klædt på som mentor Konsulent Sten Emborg tlf. 43 22 22 04 steemb@cf.kbhamt.dk Kursus afholdes i Job og Kompetencecentret, Herlev, tlf. 45 11 60 60	Human House A/S – virksomhedskonsulenter David Karstensen eller Finn Juhl Pedersen tlf. 70 10 90 80	Topparters – Top Kurser – mentoruddannelse Maibritt Isberg Andersen tlf. 30 94 25 54
<b>Målgruppe, evt. forudsætninger</b>	Alle, der arbejder med ansatte i løntilskud i Københavns amt  Kræver personlig kompetence og motivation til at arbejde med sig selv og sine erfaringer i undervisningen	Ansatte, der har ansvaret for at introducere nye medarbejdere på arbejdspladsen	Ledere og medarbejdere på private virksomheder og offentlige institutioner
<b>Form, varighed</b>	3 seminarer med mellemliggende supervision, i alt 6 ½ dag	2-dages kursusforløb og efterfølgende coaching  Tilrettelagt med øvelser, workshop og oplæg. Opfølgning i form af rådgivning og coaching. Afholdelse af opfølgningsseminar med nye input til mentorer og møde med andre mentorer (netværk)	4-dages kursus
<b>Formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• at give ledige tilknytning til arbejdsmarkedet</li> <li>• at skabe gode rammer for faglig oplæring</li> <li>• at introducere til arbejdspladsens kultur og sociale liv</li> </ul>	At styrke integrationen af nye medarbejdere	At give mentor de fornødne værktøjer til at udfylde sin rolle

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• at bane vej for ansættelse på almindelige vilkår</li> </ul>		
<b>Mål</b>	At ruste mentorer til at indgå i konstruktive dialoger omkring udvikling af personlige kvalifikationer hos ansatte i løntilskud.	<p>Fokus er på personlig udvikling af mentor i bl.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konflikthåndtering</li> <li>• kompetence-afklaring</li> <li>• samarbejdskompetence</li> <li>• kommunikationsteori</li> </ul>	At få den nye medarbejder til hurtigt at føle sig som en del af virksomheden og finde ud af, om personen er den rigtige til jobbet
<b>Metode</b>	Coaching. Den enkelte deltager stiller sig selv til rådighed for en andens afklaring ved at bruge sig selv og sin erfaring. På denne baggrund laves en handlingsplan, der tager udgangspunkt i personens egen forståelse af situationen og egne ønsker for udvikling. Deltagerne skal lære indføling, at bruge egne reaktioner og følelser som pejling, at turde sige, hvad man mener uden at såre	<p>Coaching, tilegnelse af værktøjer og viden om hvordan man bruger sine personlige kvalifikationer til at løse opgaver mere effektivt.</p> <p>Kurset er baseret på et bottom-up-princip, det vil sige har udgangspunkt i et medarbejderperspektiv for at styrke deltagerens almenfaglige og interkulturelle kompetencer</p>	Afsæt i holdning om mentor som erfaren vejleder og den nyansatte som lærling
<b>Indhold</b>	<p>På kurset får man kompetencer i at lytte og stille spørgsmål, som kan hjælpe jobtræningspersonen med at finde frem til sin egen mening. Man lærer at opnå fortrolighed med det uforudsigelige rum, som en undersøgende samtale er. Man lærer at slippe eget perspektiv på verden for at hjælpe en anden med at klargøre sit.</p> <p>Herudover:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• introduktion til fakta om løntilskud, dagpenge og kontanthjælpssystemet</li> </ul>	<p>Kurset bygger i stor udstrækning på deltagerens egne erfaringer og oplevelser</p> <p>Temaer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• virksomhedskultur og kulturmøde</li> <li>• coaching som værktøj</li> <li>• kommunikation og konflikthåndtering</li> <li>• selvindsigt - forstå dig selv og andre gennem personprofil</li> </ul>	Kurset dækker begrebsafklaring af det at være mentor, målgruppen den nyansatte, introduktion til mentorrollen, hvilke opgaver har en mentor, hvorfor skal arbejdspladsen have en mentor, hvilke krav stilles til en mentor, mentorkontrakt, læring, refleksionsmodel, kommunikationskompetence, typebestemmelse, teori – Johari's vindue, faldgruber i mentorrollen, netværk for mentorer

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• administration af løntilskudsansættelser</li> <li>• coachingværksted</li> </ul>		
<b>Adresse, kontaktperson</b>	<b>Kompetenceporten mentoruddannelse</b>	<b>Mentor Coaching</b> tlf. 86 46 49 06 <b>Tom Th. Pedersen</b> direct@mentorcoaching.dk	<b>Esbjerg Højskole – Jamshid Gholamian</b> jg@eh.dk og <b>Nina Roth nr@eh.dk</b>
<b>Målgruppe, evt. forudsætninger</b>	Grundlæggende uddannelse for begyndere; overbygning for øvede. Har meget fokus på ledere	Ledere og medarbejdere	Medarbejdere, ofte TR
<b>Form, varighed</b>	4 dage + opfølgingsdag med sparring. Telefonisk coaching. Netværk med andre mentorer	2 dage. Skræddersys til målgruppen. Alle der gennemgår kurset får et såkaldt mentormærke, som er et officielt registreret varemærke, 'der symboliserer tillid, ansvar og konsekvens'	
<b>Formål</b>	Etableret leder eller medarbejder uddannes til at rådgive, vejlede, coache, sparre, støtte nyansatte eller lederspirer i arbejdsmæssig udvikling	At opøve den erfarne og respekterede medarbejder i oplæring af nye medarbejdere samt give introduktion til kulturen og det sociale liv	Udvikler og afprøver mentoruddannelse med henblik på fast tilbud i FIU
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• styrke engagement og reducere kortvarige ansættelser</li> <li>• integration af nye ansatte</li> <li>• sikre videndeling, og at værdier bliver i organisationen</li> <li>• nedsætte sygefravær og højne produktivitet</li> </ul>		
<b>Metode</b>	Dialog og samtaleværktøj – Garuda. Teoretiske og praktiske værktøjer. Teori om forandringsledelse, coaching og situationsbestemt tilgang til mentorrollen		



<b>Indhold</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mentorrollen</li> <li>• arbejdsmarkedet</li> <li>• kommunikation</li> <li>• perspektivforståelse</li> <li>• situationsbestemt adfærd</li> <li>• samtalens mangfoldighed</li> <li>• feedback, formidling og storytelling</li> </ul>	Afhængig af målgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• forskellige samarbejdsformer</li> <li>• mentorrolle/opgaver</li> <li>• forholdet mellem mentor og mentee</li> <li>• kulturkendskab og kommunikation mellem kulturer</li> <li>• handlingsplan i samarbejde med mentee</li> <li>• konfliktløsning</li> <li>• ligestilling</li> <li>• personalepolitik</li> <li>• mentoren som leder</li> <li>• opfølgning på handlingsplan</li> </ul>
<b>Adresse, kontaktperson</b>	<b>Fagligt Rummeligt Arbejdsmarked</b> tlf. 33 86 17 41 <b>Lars C. Larsen</b>		<b>KMP- i samarbejde mellem Birgit S. Toft, Christian Wittrock, Kirsten M. Poulsen, Lisa Ott og Steen Hildebrandt (KMP Partners)</b>
<b>Målgruppe, evt. forudsætninger</b>	Medarbejdere		Medarbejdere, ledere og projektledere. Forudsætter, at mentorer arbejder med mentees samtidigt i organisationen under forløbet
<b>Form, varighed</b>	3 dages kursus samt 6 netværksmøder		9 måneder med 3 samlinger på to dage. Desuden 2 timers individuel coaching mellem modulerne
<b>Formål</b>	Støtte nyansatte, herunder nydanskere med at falde til på arbejdsmarkedet/-pladsen		Sigter bl.a. på udvikling af egentlige mentorprogrammer (-politikker) på virksomheder – at uddannede mentorer oplærer nye mentorer osv.
<b>Mål for uddannelsen</b>	At kvalificere deltagerne til mentorrollen		Bl.a., at deltagerne lærer <ul style="list-style-type: none"> <li>• at etablere egen mentor/ mentee relation og at igangsætte, gennemføre og afslutte mentor/ mentee udviklingsforløb</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• at udvikle kontrakt og spilleregler i samarbejde med mentee</li> <li>• at gennemføre motiverende samtaler</li> <li>• at identificere egne virkemidler til succesfuldt samarbejde og gode samtaler</li> <li>• at forstå og anvende mentorprogrammer som strategiske og kulturudviklende aktiviteter i organisationen</li> <li>• at forstå betydningen af udveksling af erfaringer på tværs af faggrænser, forskellige kulturer og værdier – netværk</li> </ul>
<b>Metode</b>	Casebaseeret og praksisnær undervisning		Bygger på action-learning princippet – læring gennem arbejde med mentorrollen i praksis osv.
<b>Indhold</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mentorfunktionen</li> <li>• kulturanalyse</li> <li>• kommunikation</li> <li>• coaching og andre konkrete værktøjer</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• relationen mellem mentor og mentee og dennes betydning for organisationen</li> <li>• mentorrollen – fokus på mentors egen kommunikation, evner mm.</li> <li>• mentorskab som strategisk værktøj i forhold til andre udviklingsaktiviteter i organisationen</li> </ul>

<b>Adresse, kontaktperson</b>	<b>Projekt den nye kollega – samarbejde mellem lokale virksomheder, Maribo kommune Michael Bengtsson tlf. 54 79 79 79, Daghøjskolen Lolland Falster</b>	<b>Mentorcenter – Mentor på tværs – et samarbejde mellem Helsingborg stad og Reva Trollesbro i Hillerød Projektleder Christina Jensen tlf. 21 21 48 44 chrij@fa.dk</b>	<b>Mentor/Coaching skolen, Østerbro, <a href="http://www.coaching-skolen.dk">www.coaching-skolen.dk</a>:</b>
-------------------------------	---	--	--

	<b>Kaare Rasmussen</b> tlf. 54 78 01 44 og konsulentfirmaet <b>JobCare ApS</b> <b>Betty Pedersen</b> tlf. 75 36 57 36		
<b>Målgruppe, evt. forudsætninger</b>	Ledelse og medarbejdere	Medarbejdere og ledere	Raske mennesker – ansatte og ledere
<b>Form, varighed</b>	3 x 2 dage	2 dages internat	4-årig uddannelse, hvor man får certifikat og eneret til skolens anvendte metoder og teknikker
<b>Formål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• styrkelse af personlige kompetencer, så mentor får overskud, indsigt, engagement og interesse i mentorrollen</li> <li>• udbygning af samarbejdet mellem mentorer og kommune</li> </ul>	At klæde mentorerne på til at varetage introduktion og vejledning af nye kollegaer. Specielt: at uddanne 'Øresundsmentorer' med grænse-kompetencer i form af kendskab til forskelle og ligheder i kultur, regler og sprog imellem Sverige og Danmark	Skabe øgede ressourcer, nå specifikke mål, opnå optimale resultater for personer og virksomheder
<b>Mål</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integration af nydanskere</li> <li>• at nedbringe antallet af langvarige kontanthjælpsmodtagere</li> <li>• at tilføre virksomheden sociale kompetencer</li> <li>• at udvikle det interne samarbejde i virksomheden</li> </ul>	At støtte og inspirere vellykket rekruttering og fastholdelse af medarbejdere på private og offentlige arbejdspladser på tværs af - og langs med - Øresund	Selvudvikling af coach/mentoren med fokus på den enkeltes personlige udvikling som fundament for indlevelse i en udviklingsproces
<b>Metode</b>		AI, teori om situeret læring og indsigt i arbejdspladskultur	Bl.a. psykoterapi. Skolen har copyright på en psykoanalytisk metode og på fem coaching/mentoring redskaber.
<b>Indhold</b>	Styrkelse af personlige kompetencer, træning i evnen til at afgrænse og udfylde rollen som ressourceperson, udvikle/træne personlige	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mentorrollen</li> <li>• mentee</li> <li>• gevinster for virksomheden</li> <li>• arbejdsopgaver som mentor</li> <li>• samspillet mellem</li> </ul>	

	<p>færdigheder for rummelighed, empati, åbenhed og loyalitet, kommunikative færdigheder, konfliktløsning, forsvarsmekanismer, den nære/svære samtale gennem coaching, styrkelse i at kunne motivere og skabe større social forståelse hos kollegaer, arbejde med mentees udviklingspotentiale</p>	<p>ledelse og mentor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikation og konflikthåndtering</li> <li>• situeret læring</li> <li>• arbejdspladskultur</li> <li>• AI – anerkendende spørgeteknik til løsningsfikseret dialog</li> <li>• modtagelse af ny kollega, herunder tilrettelæggelse af eget modtagelses og introduktionsprogram</li> <li>• netværk for mentorere</li> </ul>	
--	---	---	--

## Bilag b

### Oversigt over interviewpersoner

<b>Virksomhed/institution</b>	<b>Interviewpersoner</b>
Vej/park Frederiksberg	1 afdelingsleder
Coop	1 afdelingsleder, 1 distributionschef, 1 varehuschef, 1 salgsleder, 1 arbejdsmiljøchef
Novo Nordisk	1 leder, uddannelsesansvarlig for AMU
Radiometer	1 FTR
Vestre Kirkegård (gartnere)	1 fælles TR, 2 mentorer, 2 medarbejdere
Frederiksberg Hospital (portør)	1 TR
HNG	1 sektionschef
Oppenheim og Jansson	1 leder
Coloplast	1 HR leder
SGS-SAS	2 ledere, 1 medarbejder
Frederiksberg Forsyning	1 driftschef
Vangstrup EI	1 leder
Panum Institutet (rengøring)	1 afdelingsleder
Louis P Klubberne	1 leder, 1 medarbejder
Irma	1 leder, 1 mentor, 1 medarbejder
Arriva	1 leder, 1 medarbejder
R98	1 leder, 1 mentor
Hjemmeplejen KBH	1 leder, 1 medarbejder
Fritz Hansen	1 TR, 3 mentorer
Brdr. Dahl	1 mentor
Fields	1 leder, 2 medarbejdere
Dansk Supermarked	1 leder
KTK – service og gartner	1 fælles TR
Q8	1 leder, 2 medarbejdere

### Interviewpersoner, mentoruddannelser

AOF Ballerup - mentorkursus	1 konsulent
Havneskolen - mentorkursus	1 konsulent
FRA - mentorkursus	1 konsulent
Mentorcoach	1 konsulent

# Bilag c

## Spørgeguides

### Ledere

#### 1. Om undersøgelsen - formål, omfang m.v.

#### 2. Virksomhedens stamdata

branche  
antal ansatte  
medarbejdersammensætning (faglært/ufaglært, etnisk baggrund, løntilskud)

#### 3. Introduktion af nye medarbejdere mm.

hvad sker der når nyansat møder op første dag?  
*hvem* introducerer? (leder, mellemlider/værkfører, TR, erfaren kollega, tilfældigt)  
*hvad* introduceres i? (indføring i arbejdsopgaver, kollegaer – det sociale, virksomhedens personalepolitik, arbejdspladskultur)

hvad sker der, når en medarbejder overflyttes til andet/nyt arbejde?

#### 4. Virksomhedens mentor-erfaringer

har virksomheden erfaringer med mentor-ordninger?  
(ja, nej, 'noget der ligner')

#### 4a. Virksomheder, der systematisk benytter mentorer

*hvornår?* (ved nyansættelser, ved ansættelse af nydanskere, særligt udsatte, ved interne omplaceringer i virksomheden, andet)

*hvad?*(faglig oplæring/sidemandsoplæring, socialt, kulturel intro, personlig udvikling, karriereudvikling, organisationsudvikling andet)

*hvem?* (hvordan rekrutteres mentorer, hvem udvælges, efter hvilke kriterier?)

*hvordan?* (hvem aftaler mentorforløb, hvornår er mentorforløb afsluttet, hvem bestemmer?)

*mentoruddannelse (ja/nej – hvilken?)*

*krav til mentorer – kompetencer* (faglige, sociale, pædagogiske)

*relationer til ledelsen* (formel/uformel (aftalebaseret?), status, placering i virksomhedens organisation, spilleregler og rollefordeling, evt. konflikter)

*relationer til kollegerne* (status, spilleregler, rollefordeling, evt. konflikter)

*relationer til TR* (status, spilleregler, rollefordeling, evt. konflikter)

*muligheder og barrierer ved mentorordninger (gevinster/effekter for virksomheden, for medarbejderne, for TR, barrierer for videre udvikling af mentorordninger)*

**4b. Virksomheder, der ikke systematisk benytter mentorer**

hvorfor ikke?

manglende kendskab til mulighederne

ikke behov for det/finder det ikke nødvendigt

for bureaukratisk

vi kalder det ikke mentor, men gør det på vores egen måde

hvilke problemer/udfordringer kan man støde ind i, når man introducerer nye ansatte/overflytter?

hvad skal der til, for at virksomheden vil benytte mentorordninger?

**5. Ønsker og forventninger til en mentoruddannelse**

hvad skal en mentoruddannelse indeholde?

## Mentorer

### 1. Stamdata, virksomhed

- mentorordning på virksomheden – hvor længe, hvem og hvor mange er omfattet....?
- skriftlig aftale?

### 2. Stamdata, mentor

- uddannelsesbaggrund, faggruppe, TR/mellemlider, erfaren medarbejder....?
- hvordan er du udpeget som mentor
- tillæg, privilegier?
- mentorerfaring
- mentoruddannelse – hvilken? Indhold, længde, form

### 3. Hvad indebærer mentorrollen?

Hvad sker der, når en ny medarbejder starter 1. dag

Hvad vægtes i mentoreringen: sociale, personlige eller faglige spørgsmål?

Hvor lang tid er en nyansat omfattet af mentorordningen?

### 4. Udfordringer i mentorrollen

Hvilke udfordringer, dilemmaer, problemer møder man som mentor?

Er du rustet til at tackle udfordringerne – personlige, sociale, faglige problemstillinger

Har du tilstrækkelig tid og plads til at udfylde din rolle?

### 5. Relationer

Er arbejdsdelingen mellem leder og mentor klar og problemfri?

Er arbejdsdelingen mellem TR og mentor klar og problemfri?

### 6. Mentoruddannelse

*Hvis mentoruddannelse:*

Bruger du, det du har lært på uddannelsen i dit mentorarbejde?

Godt og skidt ved uddannelsen

Hvordan kunne uddannelsen blive bedre?

*Hvis ikke mentoruddannelse:*

Kunne du tænke dig at deltage på en mentoruddannelse?

Hvad skal en mentoruddannelse indeholde – hvad er vigtigst?

Hvordan skulle uddannelsen tilrettelægges?

### 7. Dine erfaringer som mentor – alt i alt



## **Kursusudbydere**

### **1. Interviewpersonens baggrund og rolle i forhold til uddannelsen**

### **2. Uddannelsens baggrund og formål**

- hvorfor xx-mentoruddannelse?
- uddannelsens 'historie' – hvem og hvad står bag?
- Målgrupper?
- pris?

### **3. Uddannelsens indhold**

- indholdselementer - overskrifter
- vægtning af indhold

### **4. Uddannelsens tilrettelæggelse og form**

- længde, moduler...
- teori/praktik
- pædagogisk vinkel...

### **5. Erfaringer med uddannelsen**

- hvad siger eventuelle deltagerevalueringer
- andre evalueringer (arbejdsgivertilbagemeldinger...)
- hvad er jeres generelle indtryk af effekten?

### **6. Markedsføring**

Hvordan profilerer I

