



OSLO KOMMUNE
UTDANNINGSETATEN

MENTORHÅNDBOKEN

Håndbok i mentoring for ledere i Osloskolen



Innholdsfortegnelse

1	FORORD	1
2	HVA ER MENTORING	2
2.1	MENTORBEGREPETS OPPRINNELSE	2
2.2	BEGREPSAVKLARINGER, DEFINISJONER OG ROLLER	3
2.2.1	<i>Mentoring i Osloskolen</i>	3
2.2.2	<i>Mentorrollen</i>	4
2.2.3	<i>Adeptrollen</i>	5
2.2.4	<i>Lederrollen</i>	5
2.3	FORSKJELLEN MELLOM MENTORING OG COACHING	6
2.3.1	<i>Coaching</i>	6
2.3.2	<i>Mentoring</i>	6
3	RELASJONEN MELLOM MENTOR OG ADEPT	8
3.1	MENTORRELASJONEN	8
3.1.1	<i>Krav til mentorrelasjonen</i>	8
3.1.2	<i>Hva kjennetegner en god mentorrelasjon</i>	8
4	OPPSTARTSSAMTALEN	10
4.1	ADEPTENS LÆRINGSMÅL OG MÅLSETTINGSDOKUMENT	10
4.2	SAMARBEIDSAVTALE MELLOM ADEPT OG MENTOR	10
4.3	RAMMENE FOR SAMTALER	11
4.3.1	<i>Tid og sted</i>	11
5	MENTORSAMTALENE	12
5.1	DISPOSISJON OG STRUKTUR PÅ SAMTALENE	12
5.1.1	<i>Innledning – oppstart og rapportering</i>	13
5.1.2	<i>Hoveddel</i>	13
5.1.3	<i>Avslutning – oppsummering og evaluering</i>	13
5.2	VERKTØY, TEKNIKKER OG STRATEGIER	14
5.2.1	<i>Spørsmålsformer</i>	14
5.2.2	<i>Skygging</i>	17
5.2.3	<i>Observasjon</i>	17
5.2.4	<i>Praktiske øvelser</i>	17
6	AVSLUTNINGSSAMTALEN – MÅLOPPNÅELSE OG VEIEN VIDERE	19
7	ETIKK	20
7.1	MENTORINGENS VÆR-VARSOM-PLAKAT	20
8	LITTERATURLISTE	21
9	VEDLEGG	I
	SAMARBEIDSAVTALE MELLOM MENTOR OG ADEPT	II
	MÅLSETTINGSDOKUMENT	IV
	HJELPENOTATER: MINE NESTE STEG	VI



1 Forord

Utdanningsetaten har i flere år brukt mentorprogram som en del av vårt lederutviklingsprogram. Mentorprogram er en metode for å jobbe systematisk med utvikling av ledere og nøkkelpersoner, og vi oppnår samtidig å synliggjøre og utvikle kompetansen som finnes i organisasjonen.

Hovedmålgruppen for dette mentorprogrammet er skoleledere som er nye i rollen, eller som er nye i Osloskolen. I tillegg er dette et tilbud for erfarne skoleledere som ønsker å bidra med sin kompetanse om ledelse, og på denne måten vil synliggjøre, ta vare på og utvikle kompetansen som finnes i Osloskolen.

Denne håndboken er utarbeidet for å forklare hva som forventes av deg som deltaker i Utdanningsetatens mentorprogram. Håndboken er også ment å være et verktøy for deg i gjennomføringen av mentorprogrammet. Ved starten av programmet oppfordrer vi deg til å lese håndboken i sin helhet og benytte de vedlagte malene for å få form og struktur på hva som skal være fokus i det utviklingsarbeidet som du nå går inn i. Videre anbefales det at dere benytter de foreslåtte verktøy/teknikker for å få mest mulig utbytte av mentorsamtalene.

Anne Tveitan Ferignac
HR-direktør

2 Hva er mentoring

Mentoring og mentorrollen blir definert, tolket og utøvd på forskjellige måter. Variabler som påvirker dette kan være kulturelle og geografiske forhold. For eksempel skiller amerikansk mentoring seg fra europeisk mentoring (Mathisen 2008). Sentralt i den amerikanske mentorfilosofien er at mentor skal være en person med både makt og innflytelse, og gjerne posisjonert flere nivåer opp i linjen. Europeisk mentoring legger større vekt på pedagogikk, at mentor skal ha en relevant erfaring å lære fra seg, snarere enn posisjon og makt. Utdanningsetatens mentorprogram er basert på den europeiske tradisjonen.

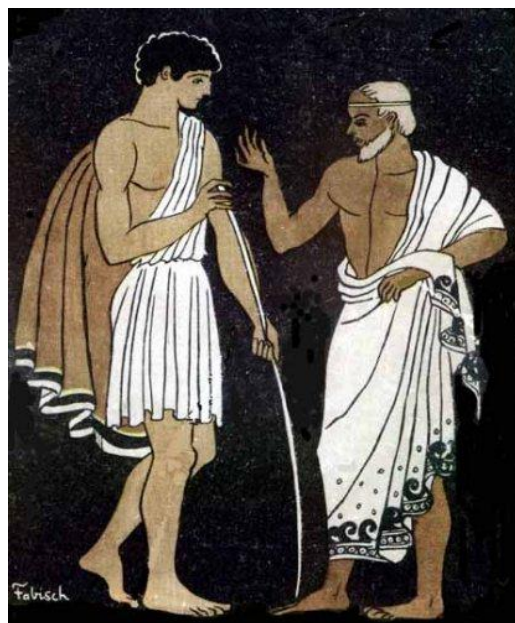
For å beskrive hva som menes med mentoring i Utdanningsetaten ser vi i dette kapittelet på mentorbegrepets opprinnelse, begrepsavklaringer og definisjoner, samt forskjellene mellom coaching og mentoring.

2.1 Mentorbegrepets opprinnelse

Mentorrollen og mentorbegrepet har tradisjoner og litterære forbindelseslinjer 3200 år tilbake i tid. I det antikke Hellas var det vanlig at unge menn av gode familier ble forberedt på deltakelse i det offentlige liv og det athenske demokratiet ved å observere sin far, sin onkel, eller en annen eldre. Den erfarne mannen valgte seg en ung mann som han tok ansvaret for å trene. Den unge fikk lov til å observere den eldre i offentlige fora, jobbe sammen med ham, og delta i hans sosiale nettverk.

Mentorbegrepet lanseres første gang i gresk mytologi av Homer i eposet *Odysseen* (ca. 1200 f.kr.). Historien forteller om da Odyssevs gjorde seg klar til å seile ut på sin krigerferd mot Troja. I det Odyssevs skal reise utpeker han sin kloke, tiltrodde og erfarne venn Mentor til å være lærer, veileder og surrogatfar for sin sønn Telemakos.

Hva gjelder det språklige, betyr *men* "å tenke", mens *tor* er et maskulint suffiks (Roberts 1999). Mentor referer således til "en mann som tenker". Det er derfor paradoksalt at det i historien om Odyssevs og Telemakos er kvinneskikkelsen Athena, visdommens gudinne, som må få æren for betydningen som Mentor skulle få. Hun tok Mentors skikkelse og ga Telemakos råd og guidet han i leting etter faren (Mathisen 2008).



Figur 1: Telemakos og Mentor" av Pablo E. Fabisch, fra "Les Aventures de Telemaque" (1699)



2.2 Begrepsavklaringer, definisjoner og roller

Meningsinnholdet og definisjonene av mentorbegrepet varierer avhengig av situasjon, tradisjon, formål med mentoringen og så videre. For at denne håndboken i mentoring skal imøtekomme Utdanningsetatens formål med å gi et rammeverk for aktivitetene i et mentorprogram, er det nødvendig å avklare noen begreper.

2.2.1 Mentoring i Osloskolen

Mentoring for skoleledere i Osloskolen er en *utviklende prosess hvor en erfaren skoleleder deler kunnskap, kompetanse og erfaringer med en mindre erfaren skoleleder for å stimulere til utvikling og personlig vekst, og for å hjelpe og støtte den uerfarne skolelederen i å realisere sine profesjonelle målsettinger.*

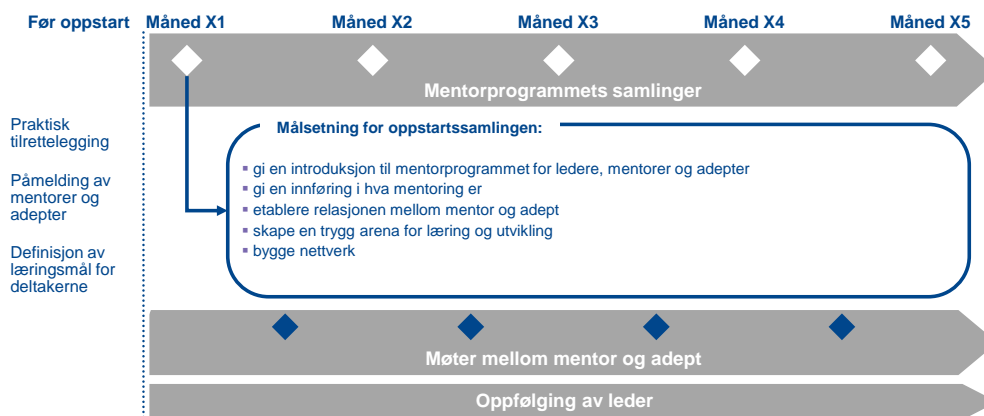
Mentoring brukes som et element i Utdanningsetatens skolelederprogram. Hovedmålgruppen for mentorordningen er skoleledere som er nye i rollen, eller som er nye i Osloskolen. I tillegg er dette et tilbud for erfarne skoleledere som ønsker å bidra med sin kompetanse om ledelse, og på den måten vil man synliggjøre, ta vare på og utvikle kompetansen som finnes i Osloskolen.

Gjennom mentorordningen ønsker Utdanningsetaten å oppnå følgende målsetninger:

- bidra til at nye skoleledere raskt blir operative ledere
- bidra til økt bevissthet hos lederne om eget lederskap og egne mål og verdier
- være et utviklende samarbeid mellom to ledere som har forskjellig erfaringsgrunnlag
- bidra til endring ved å øke kunnskapen om muligheter og begrensninger innenfor organisasjonen
- bidra til nettverksbygging for ledere i Osloskolen og være et forum for gjensidig erfarings- og kunnskapsutveksling
- øke muligheten for personlig vekst og faglig utvikling for alle deltakerne

Mentoring er som oftest en tidsavgrenset prosess med en definert oppstart og avslutning, og et bestemt formål. Mentorprogrammene i Osloskolen har en tidsramme på ett år.

Organiseringen av mentorprogrammene kan variere etter behov og oppstartstidspunkt for den enkelte skoleleder. Antall fellessamlinger i mentorprogrammene vil kunne variere, og individuelle mentorforløp uten fellessamlinger kan også være aktuelt. Figur 2 illustrerer et eksempel på hvordan et mentorprogram med fellessamlinger kan se ut.



Figur 2: Eksempel på mentorprogram med fellessamlinger

Utdanningsetatens filosofi om mentoring hviler på at det er den mindre erfarne skolelederens (adeptens) utvikling og læring som skal stå i fokus. Mentors læring og utvikling av mentorrelasjonen sees på som en nyttig tilleggsverdi. Samspillet i mentorrelasjonen kan stimulere til læring for mentor så vel som adept, og dette åpner unike muligheter for at ny kunnskap og ny innsikt kan utvikle seg, og gi større og bredere synergier for etaten. For å sikre dette er det viktig at det ligger en forventning og forpliktelse til læringsmålene både for adept og mentor. For mer om utarbeidelse av læringsmål, se kapittel 4.1, *Adeptens læringsmål og målsetningsdokument*.

I det følgende beskrives hva som legges i de tre rollene *mentor*, *adept* og *leder* i Utdanningsetatens mentorordning, samt forventninger til deltakerne.

2.2.2 Mentorrollen

Mentorrollen innehas av *en skoleleder som hjelper en mindre erfaren skoleleder i hans eller hennes profesjonelle utvikling. Mentor bidrar med strukturering og tilrettelegging av kunnskap, innsikt i måter å arbeide og te seg på i Osloskolen, samt måter å tenke og ta beslutninger på. En mentor er en skoleleder som kan tilby kunnskap, innsikt, perspektiver eller visdom som er særlig nyttig for en annen skoleleder.*

I mentorprogrammene for Osloskolene er mentor ansvarlig for å følge opp adepten i et definert antall 1:1 møter (mentor-adept samtaler) i løpet av programmet.

Mentors rolle er:

- å være en samtalepartner og ressursperson som hjelper en mindre erfaren skoleleder i hans eller hennes utvikling
- å være en støttende rådgiver i nye utfordrende situasjoner
- å utvise empati, gi motivasjon og bidra til å skape gjensidig tillit
- å bidra med å definere utviklingsbehov hos adepten og bidra i realiseringen av læringsmålene
- å hjelpe adepten med å tilegne seg ny kunnskap, nye måter å tenke på, samt nye måter å ta beslutninger på
- å legge til rette for ulike læringsmetoder/-aktiviteter tilpasset adepten og de fastsatte læringsmålene



Generelt

For å heve kvaliteten på skoleledelse i Osloskolen, er Utdanningsetaten avhengig av erfarne skoleledere som deler sin kompetanse og erfaring med uerfarne skoleledere. Mentorrollen er basert på frivillighet, og mentorrollen skal utøves med en motivasjon om å bidra og dele kunnskap for å utvikle mindre erfarne kolleger og Osloskolen.

”Å få muligheten til å være mentor i Osloskolen er et ærefult oppdrag”

Det forventes at mentorer setter seg grundig inn i Utdanningsetatens mentorordning gjennom denne håndboken slik at mentor kan styre og lede sin egen mentoring i henhold til Utdanningsetatens retningslinjer og behov. Det forventes videre at mentor prioriterer de avtalte møtene med adepten.

2.2.3 Adeptrollen

Hvordan en omtaler personen som mottar veiledning/mentoring varierer fra *mentee*, *mentoree*, *trainee*, *lærling*, *kandidat*, *partner* med flere. Mye brukt er *protesjé* eller *adept*. Utdanningsetaten velger å benytte betegnelsen *adept* om skolelederne som mottar mentoring.

Adeptens rolle er:

- å være aktiv og engasjert i mentorprogrammet
- å utvise motivasjon for utvikling og læring
- å jobbe målbevisst sammen med mentor for å oppnå målsetningene med mentoringen (ref. målsetningsdokumentet)
- å være ansvarlig for å bringe egne utviklings- og læringsbehov inn i relasjonen / sette tema for mentoringen
- å utvise et ønske om læring og resultatoppnåelse gjennom mentoringen
- å akseptere og være åpen for input og råd fra en mer erfaren leder, og å prøve ut og gjennomføre aktiviteter som mentor og adept er blitt enige om
- å ta imot tilbakemeldinger på en konstruktiv måte innenfor konteksten om å bli en bedre skoleleder

Generelt

Det forventes at adepten setter seg inn i Utdanningsetatens mentorordning gjennom denne håndboken, og deltar aktivt i eventuelle fellessamlinger, og prioriterer de avtalte møtene med mentor.

2.2.4 Lederrollen

Leder refererer i denne håndboken til adeptens nærmeste leder. Ved at leder tar en aktiv rolle i mentorordningen, sikres relevans og forpliktelse til læringsmålene for adepten. Lederen har også et ansvar for å følge opp framdriften i mentorprogrammet med jevne mellomrom.

Leders rolle er:

- å bistå mentor og adept i å definere individuelle læringsmål for adepten som er i tråd med Utdanningsetatens behov og målsetninger
- å sikre nødvendig grad av forpliktelse til læringsmålene
- å følge opp framdrift og progresjon

2.3 Forskjellen mellom mentoring og coaching

Metodefilosofien og utviklingsprosessene til mentoring skiller seg grunnleggende fra coaching. For å lykkes med mentoring kan det være hensiktsmessig å kjenne til hovedforskjellene mellom disse.

2.3.1 Coaching

Rollene i coachrelasjonen består av en coach og en kandidat (som mottar coaching). Coachen trenger ikke å ha faginsikt/-kunnskap innenfor kandidatens fagområde. Rasjonale til dette ligger i at coachens viktigste oppgave er å fasilitere/coache kandidaten fram til selv å oppnå innsikt og løsninger for sine utfordringer. Coachens utfordring er å unngå å skissere eller diktere løsninger for kandidaten, og manglende fagkunnskap vil kunne motvirke denne fallgraven for coachen.



Den grunnleggende læringsfilosofien baserer seg på at innsikt og løsninger som kandidaten selv oppnår vil befinne seg på et dypere innlæringsnivå enn om vedkommende har mottatt undervisning eller råd.

2.3.2 Mentoring

Mentoring refererer til en utviklende relasjon mellom en erfaren (mentor) og en mindre erfaren (adept) person. Møtet med nye og store utfordringer krever ofte nye ferdigheter, strategier og/eller perspektiver. Læringsfilosofien bygger her på at adepten oppnår ny innsikt ved at mentor, som har vært i tilsvarende situasjon tidligere, deler av sine erfaringer.



I motsetning til coaching er det innen mentoring helt sentralt at mentor har relevant fagkompetanse og god innsikt i adeptens ansvarsområde for å kunne yte støtte og rettleiding i utviklingsprosessene av den uerfarne. Figur 3 illustrerer forskjellen mellom coaching og mentoring.

Kjennetegn coaching	Kjennetegn mentoring
<ul style="list-style-type: none">• En metode for å frigjøre menneskers potensial på, som ser fra nå-situasjon og fremover• Likestilt forhold mellom coach og kandidat• Coachen har prosesskunnskap, men liten eller ingen fagkunnskap• Coachen gir ikke løsninger, men stiller åpne spørsmål som hjelper kandidat å finne egne løsninger• Objektiv• Kandidaten har ansvaret for innholdet – coachen har ansvar for prosessen• Frivillighet er en forutsetning og coachingen gjennomføres på kandidatens premisser• Både en teknikk og en kommunikasjonsform	<ul style="list-style-type: none">• En utviklende relasjon mellom en mer erfaren person (mentor) og en mindre erfaren person (adept)• Mentor og adept er ikke likestilt• Mentor har fagkunnskap og erfaringer fra fagområdet• Mentor sitter med svar, og gir konkrete råd og foreslår løsninger• Subjektiv• Begge parter innehar et ansvar for å bidra til at de fastsatte målene nås• Relasjonen kan oppstå som følge av et ønske fra organisasjonen, fra mentor eller fra adept• Et verktøy for motivasjon og profesjonell utvikling

Figur 3: Kjennetegn ved coaching og mentoring

Selv om coaching er vesentlig forskjellig fra mentoring, kan elementer fra coaching tjene som verktøy for mentor. I første omgang er det teknikker fra "coachende spørsmålsstillinger" som kan være nyttige for å eksempelvis omgå hindringer eller barrierer for adepten. Coachende spørsmålsstillinger kjennetegnes ved at de er åpne spørsmål som oppfordrer til refleksjon og nye synsvinkler. For mer om spørsmålsformer, se kapittel 5.2.1, *Spørsmålsformer*.

Clutterbuck og Megginson (1999) mener at mentoring er en prosess som åpner for nye perspektiver, endrede måter å tenke på og dypere selvinnsikt. De sammenligner utviklingsprosesser med fjellklatring. Det er godt å ha en person ved sin side som har klatret den samme ruten selv mange ganger, og som kan vise oss den beste ruten gjennom de bratteste partiene. Mens coaching kan hjelpe oss på de flatere partiene fram mot neste stigning, trenger vi mentoring når vi står overfor større utfordringer. Med en mentor ved vår side kan vi få hjelp til å komme høyere i terrenget, hvilket gir nye perspektiver som ikke var mulig tidligere.



3 Relasjonen mellom mentor og adept

Relasjonen mellom mentor og adept er et avgjørende suksesskriterium for mentorprogrammet. En god relasjon muliggjør utvikling og læring, mens en dårlig relasjon kan hindre måloppnåelse både for adept og mentor.

Dette kapitlet omhandler hva som preger et godt forhold mellom mentor og adept, og hvordan både mentor og adept kan stimulere til en relasjon preget av læring og utvikling. I det videre benevnes relasjonen mellom mentor og adept som *mentorrelasjonen*.

3.1 Mentorrelasjonen

Relasjonen mellom mentor og adept er basert på en 1:1 interaksjon. Relasjonen skal være basert på frivillighet fra begge parter, og hovedfokuset skal ligge på adepts læring og utvikling.

Mentorrelasjoner kan enten være formelle eller uformelle. De *uformelle relasjonene* er i de tilfeller adepten eller mentoren selv tar initiativ til å danne et samarbeid, uavhengig virksomhetens ledelse. *Formelle mentorrelasjoner* er i regi av et program som gjerne er initiert av virksomheten. Mentorrelasjonene i Utdanningsetatens mentorordning er formelle, og impliserer derfor at visse kriterier og forventninger tillegges relasjonen og mentoringen for øvrig.

3.1.1 Krav til mentorrelasjonen

Mentorprogrammet for Osloskolen definerer retningslinjer og krav til mentorrelasjonen som skal etterleves av både mentor og adept. Dette for å sikre at mentoringen utøves med høyest mulig kvalitet, og for å stimulere til en mest mulig lik mentorprosess for hele Osloskolen.

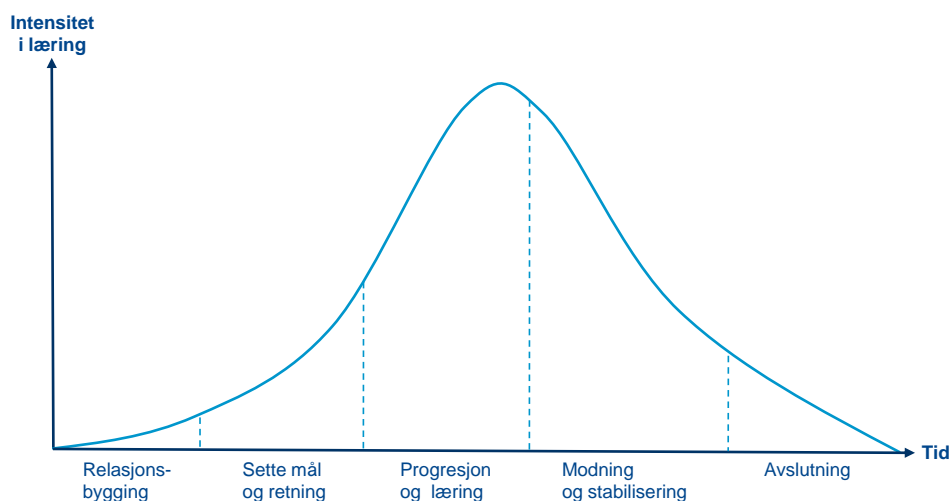
Utdanningsetatens formelle mentorrelasjon:

- skal ha en definert og avgrenset tidsramme
- skal forankres i at det etableres et måldokument for adepts utvikling
- skal støttes ved at det etableres en kontrakt for relasjonen mellom mentor og adept som begge partene plikter å etterleve
- skal støttes ved at leder følger opp at relasjonen fungerer
- kan støttes av nettverkssamlinger hvor flere mentor-adept par møtes

3.1.2 Hva kjennetegner en god mentorrelasjon

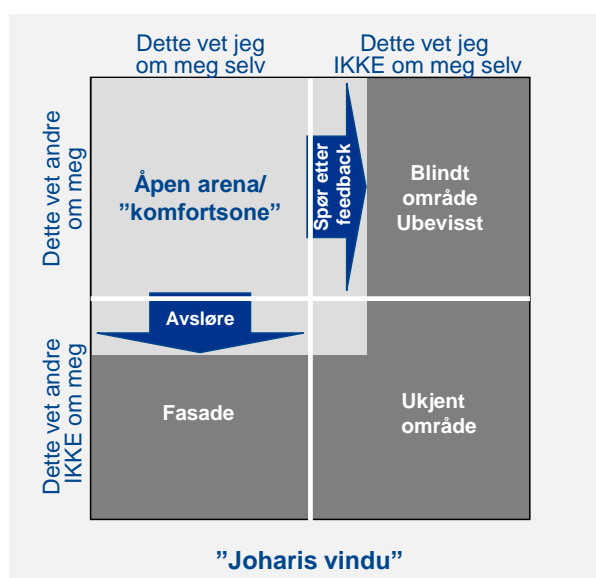
En god mentorrelasjon kjennetegnes av gjensidig respekt og tillit. Konfidensialitet er et viktig element, siden relasjonen skal skape trygghet for deling av informasjon, utfordringer, erfaringer og kunnskap. Slik skal den gode mentorrelasjonen legge til rette for utvikling og læring både hos mentor og adept. Fullt utbytte av relasjonen får man først når det er etablert trygghet og klare mål og rammer for mentoringen.

Utviklingen av mentorrelasjonen skal ha en kurve som øker i intensitet i læringen, men som også på et tidspunkt avtar. Siden mentorrelasjoner ofte er et tidsavgrenset samarbeid, er det viktig at relasjonene avsluttes ved at mentor "trekker seg gradvis ut" i betydning av at adepten skal internalisere ny kunnskap og i økende grad kunne "stå på egne ben". En vanlig måte å visualisere utviklingsforløpet av mentorrelasjonen på er vist i Figur 4 (Clutterbuck, 1998).



Figur 4: Utviklingsfasene i mentorrelasjonen

En god mentorrelasjon øker adeptens selvbevissthet og hever innsikten til egen læring og utvikling. Det vil derfor være et sentralt mål for mentor å hjelpe adepten med å oppnå god selvinnikt. "Joharis vindu" (Figur 5) benyttes i denne sammenhengen som en modell for å illustrere målsetninger og utfordringer i mentoringen. En trygg og tillitsfull mentorrelasjon bidrar til at "komfortsonen" til adepten kontinuerlig utfordres og utvides.



Figur 5: Joharis vindu



4 Oppstartssamtalen

Det første formelle møtet mellom mentor og adept – oppstartssamtalen – handler om å etablere mentorrelasjonen. Det er naturlig at både mentor og adept forteller litt om seg selv både privat og profesjonelt, slik at begge kan danne seg et bilde av hvordan en kan bidra inn i mentorrelasjonen for å oppnå maksimalt utbytte.

Oppstartssamtalen skal videre omhandle inngåelse av samarbeidsavtale mellom adept og mentor, samt en gjennomgang av adepts læringsmål som på forhånd skal være formulert i målsetningsdokumentet. Utover dette bør mentor og adept avtale hvordan de ønsker at rammene for samtale skal være (tid og sted), samt gjennomgå etiske hensyn i forhold til mentoringen.

4.1 Adepts læringsmål og målsetningsdokument

I forkant av første møte med mentor, skal adepten i samarbeid med sin leder utforme individuelle læringsmål for mentorordningen. Dette gjøres ved hjelp av *Målsetningsdokument* som finnes i vedleggets side IV.

Målsetningsdokumentet er utformet for å tydeliggjøre hva som er adepts sterke sider, og hvilke utfordringer adepten står ovenfor. Vi anbefaler at adepten diskuterer spørsmålene som er formulert i målsetningsdokumentet med sin leder, og at de sammen formulerer 1-3 læringsmål som skal være i fokus gjennom mentorordningen.

Læringsmålene skal være relevante for adepts arbeidshverdag og være i tråd med Utdanningsetatens behov og målsetninger.

4.2 Samarbeidsavtale mellom adept og mentor

Samarbeidsavtalen er en ramme for samarbeidet mellom mentor og adept, og skal sikre at partene forstår hva som forventes av deres deltakelse i *Mentorordningen for Osloskolen*.

I avtalen oppsummeres målsetningen med mentorordningen, partenes roller og forpliktelser, rammer for omfang og gjennomføring, prinsipper om konfidensialitet og behovet for løpende evaluering for å sikre at relasjonen fungerer.

Ved at begge parter signerer samarbeidsavtalen som en kontrakt, viser de at de nå inngår i et samarbeid som er gjensidig forpliktende. *Samarbeidsavtale mellom mentor og adept* finnes i vedleggets side II.



4.3 Rammene for samtaler

4.3.1 Tid og sted

I løpet av det året som mentorordningen pågår, skal mentor og adept møtes 8-12 ganger. Det er viktig å sette av nok tid til møtene. For å sikre at dette er mulig å gjennomføre i praksis, anbefaler vi at møtetidspunktene avtales allerede ved oppstartssamtalen.

Vi anbefaler at arbeidsformen for møtene mellom mentor og adept varierer for å oppnå et bedre læringsutbytte. For ulike teknikker og strategier, se kapittel 5.2, *Verktøy, teknikker og strategier*.

Uansett hvordan dere velger å legge opp møtet, er det viktig at tiden som er avsatt oppleves som høyt prioritert fra begge parter. Derfor anbefaler vi at dere forsøker å unngå forstyrrende elementer som telefoner og annet. I dette henseende kan det også være nyttig å legge møtene til steder utenfor egen skole.

5 Mentorsamtalene

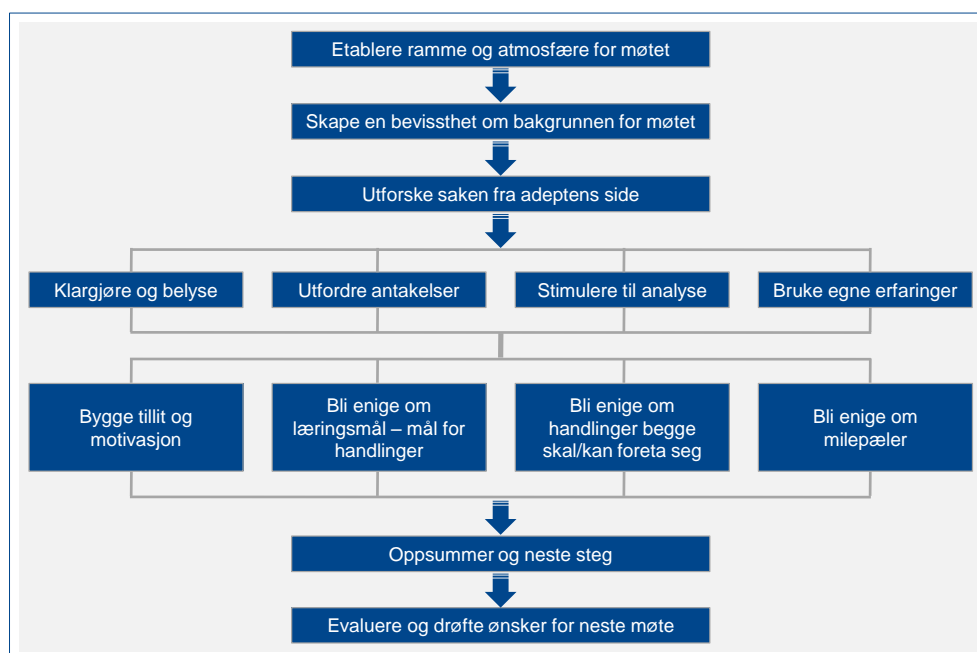
Samtalene mellom mentor og adept (mentorsamtalene) skal fokuseres rundt adeptens utvikling og læring, og realisering av målsetningsdokumentet. Dette krever at mentor og adept planlegger hvordan de ønsker å benytte mentorprogrammet mest mulig effektivt.

5.1 Disposisjon og struktur på samtalene

For å sikre at mentorssamtalene har tilstrekkelig med framdrift i henhold til målsettingene, er det sentralt at samtalene disponeres og struktureres. Mentor har hovedansvar for å strukturere samtalen og å benytte teknikker og metoder som er formålstjenelige, mens adepten har et eget ansvar for å bringe tematikk inn i disposisjonen. Det er helt sentralt for kvaliteten i mentorsamtalene at mentor og adept fortløpende diskuterer innholdet til disposisjonen og evaluerer framdrift.

Mentorsamtalen kan struktureres på flere måter, fra det komplekse til det enkle. En kompleks struktur vil som oftest kreve mer disiplin av både adept og mentor, og en for kompleks strukturering av samtalen kan føre til at fokuset blir liggende på struktur framfor utviklingen til adepten. Utdanningsetaten anbefaler derfor at man velger en enkel disposisjon for samtalen. Forenklet kan man dele mentorsamtalen inn i følgende faser:

- Innledning – oppstart og rapportering
- Hoveddel – den fokuserte delen av samtalen rundt spesifikke utfordringer
- Avslutning – oppsummering og evaluering av samtalen, samt neste steg



Figur 6 Mentormøtet¹

¹ Inspirert av Mathiesen 2008

5.1.1 Innledning – oppstart og rapportering

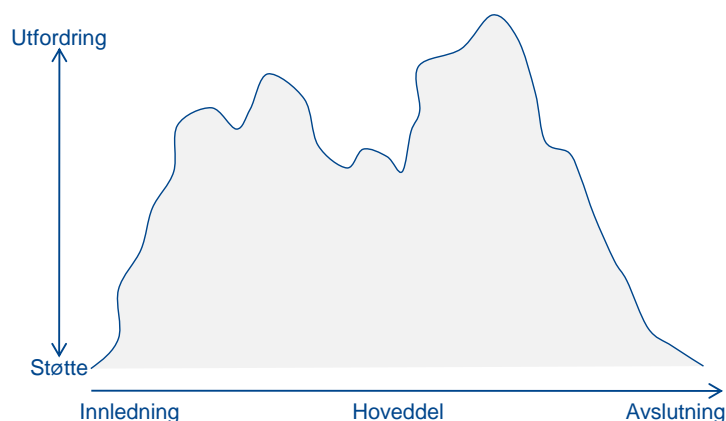
Innledningsdelen beslaglegger normalt ca. 1/4-del av mentorsamtalen og har som hovedhensikt i å "ta opp tråden" fra forrige møte, evaluere framdrift og avstemme forventninger både hos adept og mentor.

Innledningen i mentorsamtalen handler om:

- å rekapitulere konklusjonene fra forrige samtale
- at adepten informerer om hvilke aktiviteter eller oppgaver som er utført siden siste samtale, og erfaringer av "eksperimentering"
- å gjennomgå forventninger til dagens samtale
- at mentor lytter mens adepten presenterer hva han/hun ønsker å snakke om
- at mentor aktivt bidrar til å tydeliggjøre adeptens behov
- avklaring av mål med samtalen og forventninger til utbytte

5.1.2 Hoveddel

I hoveddelen skal mentor forsøke å ramme inn temaet/utfordringen som adepten har, og mentor skal utforske ulike forståelsesmåter, eller perspektiver, samt undersøke hvilke alternativer og muligheter som er aktuelle. Denne delen av samtalen veksler mellom at mentor støtter og utfordrer adepten, illustrert i Figur 7.



Figur 7: Forholdet mellom utfordring og støtte i mentorsamtalen

Hoveddelen bør utgjøre rundt 2/4-deler av mentorsamtalen og handler om:

- å belyse og drøfte utfordringene til adepten
- å utforske, beskrive, tolke og forstå
- å utvide perspektivene
- at mentor hjelper adepten til å se muligheter eller begrensninger

5.1.3 Avslutning – oppsummering og evaluering

Avslutningsdelen, som utgjør ca. 1/4-del av mentorsamtalen, omhandler avklaringer, prioriteringer og valg av tiltak til neste møte. Mentor beveger seg mot å støtte mer enn å utfordre i denne delen av samtalen. Samtalen preges av *hva som skal gjøres*.

Avslutningen av mentorsamtalen omhandler:

- at mentor og/eller adept samler trådene fra samtalen
- å fokusere på løsninger og handlingsalternativer
- at mentor og adept kommer til enighet om hvilke aktiviteter/aksjoner adepten skal prøve ut til neste møte. Adepten utfordres til å ta ansvar for "neste steg"
- eventuelt å utvikle en "miniplan" for hva som skal gjøres basert på kreative, konkrete og realistiske innspill fra begge partene
- evaluering av selve samtalen – om forventningene og målene er innfridd

5.2 Verktøy, teknikker og strategier

Som tidligere nevnt handler mentoring om at adepten oppnår nye perspektiver og innsikter i forhold til sine utfordringer i arbeidet. Mentors evne til å nyttiggjøre seg av ulike strategier, verktøy og teknikker i mentormøtene står helt sentralt i forhold til suksess og utbytte for adepten.

I det følgende gis tips og råd for hvordan mentor kan fasilitere sine mentoraktiviteter.

5.2.1 Spørsmålsformer

Mentor kan bidra til å akselerere adeptens utvikling ved å ha et bevisst forhold til hvilke spørsmålsformer som er best egnet i en gitt setting.

Kjennetegn ved den gode spørsmålsstilleren

- | | |
|----------------------------------|---|
| • stiller korte spørsmål | • stiller spørsmål som adepten kan forstå og mestre |
| • stiller ett spørsmål av gangen | • stiller spørsmål som engasjerer |
| • stiller klare spørsmål | • håndterer pauser |
| • stiller nødvendige spørsmål | • svarer ikke på egne spørsmål |
| • forklarer ikke sine spørsmål | • forhører ikke den han utspør |
| • venter på svar | • oppmuntrer den som skal svare |
| • er ikke forutinntatt | • lytter aktivt og systematisk |

Figur 8: Kjennetegn ved den gode spørsmålsstilleren (Mathisen, 2008)

I det følgende gir vi eksempler på ulike typer spørsmål som mentor kan benytte. Det er ikke meningen at mentor skal dekke alle typer spørsmål i en hver samtale. Vær oppmerksom på at en flom av spørsmål kan oppleves som et forhør. Og det viktigste er ikke at mentor stiller de riktige spørsmålene, men at adepten opplever utvikling ved hjelp av de svarene vedkommende kommer fram til.

Valg av spørsmål må styres av situasjonen og hva mentor og adept i felleskap ønsker å avdekke. Mentor bør derfor spørre adepten underveis om han/hun ønsker sparring i felleskap rundt mulige løsninger på problemstillingen, å bli coachet til å se egne løsninger, eller om vedkommende ønsker seg råd og veiledning. Struktureringen av ulike spørsmålsformer er hentet fra Mathisen 2008.



Utforskende spørsmål

Utforskende spørsmål gir adepten mulighet til å utforske et emne og assosiere rundt muligheter. De inviterer adepten til refleksjon, og kan benyttes som i coaching til å la adepten oppnå ny innsikt og komme fram til egne løsninger.

- Hva ønsker du å ta opp?
- Ønsker du hjelp til å analysere eller ønsker du råd?
- Hva er situasjonen din?
- Hvordan begynte dette?
- Kan du fortelle mer om...?
- Hvilke andre ting? / Hva mer?
- Hva ønsker du å oppnå?
- Hva vil du gjøre?

- Hva er viktig for deg?
- Hva gjorde du når...?
- Hva skjedde da det begynte å...?
- Hva skjedde videre...?
- Hvor kan du få støtte?
- Hvordan ser du på den saken?
- Hvem kan støtte deg?

Refleksjonsspørsmål

Refleksjonsspørsmål kan både bidra til å evaluere fortiden og åpne for endringer i framtiden. Gjennom refleksjon åpnes det for en dypere forståelse av situasjonen. Ved refleksjonsspørsmål bør man være bevisst på at et stort antall Hvorfor-spørsmål kan bidra til å øke fokuset på problemet, mens Hvordan-spørsmål retter fokuset på løsningene.

- Hvorfor tror du at det er slik?
- Hvordan kan dette løses?
- Hvorfor vil du velge denne løsningen?
- Hvorfor tror du at dette skjedde?
- Hvordan kan du best forberede deg til dette?
- Hva har du lært?

Avgrensende spørsmål

Avgrensende spørsmål kan brukes for å innhente faktiske opplysninger. De oppfordrer adepten til å være konkret og presis, og inviterer til å klargjøre alternativer.

- Har du tenkt på noen alternativer som kan være aktuelle for deg?
- Ser du for deg andre løsninger?
- Hva vil fungere best for deg?
- Har du lyst til/ønsker du dette?
- Hva ønsker du at vi fokuserer på?
- Hva er det viktig at vi snakker om først?
- Hva skal du gjøre med det?



Informasjonsspørsmål

Informasjonsspørsmål kan benyttes for å få fram korrekt informasjon. De kan benyttes til å innhente bakgrunnsinformasjon som kan være viktig dersom det skal tas beslutninger. Informasjonsspørsmålene inviterer lite til refleksjon, men kan være nyttige dersom adepten ønsker seg konkrete råd fra mentor.

- Når begynte dette?
- Hva er de økonomiske rammene?
- Når skal arbeidet ferdigstilles?
- Hvor mange ganger har dere vært i konflikt?

Emosjonelle spørsmål

Emosjonelle spørsmål kan brukes for å forstå en hendelse bedre eller endre perspektivet på denne. Emosjonelle spørsmål fokuserer på reaksjoner, motivasjon, engasjement og holdninger, og kan utløse uventede reaksjoner hos adepten.

- Hvordan opplever du at...?
- Hvilken følelse gir det deg?
- Kan du beskrive for meg hva du føler når du forteller dette?
- Hvordan reagerte du da du hørte...?
- Hva betyr dette for deg?

Utfordringsspørsmål

Utfordringsspørsmål retter seg mot å gi adepten motstand og utfordre på oppfatninger. De kan rette seg mot å utfordre det perspektivet adepten har på virkeligheten. Men de kan også benyttes for å tiltale det som skjer i kommunikasjonen mellom mentor og adept i mentorsamtalen.

- Er det slik at du ikke vil?
- Hvordan kan du være så sikker?
- Må du virkelig gjøre det du sier?
- Hva mener du egentlig?
- Hva er godt nok?
- Hva er du villig til å satse?
- Hva er det du forsøker å si?
- Hva er det som hindrer deg?
- Hva er poenget i det du forteller nå?

Mestringsspørsmål

Mestringsspørsmål fokuserer på områder som adepten behersker. De bidrar til å gjenkjenne og beskrive suksesser samt utforme mestringsstrategier.

- Hva gjorde du for å lykkes så godt?
- Hva pleier å virke i lignende problemer?
- Kan du fortelle om en medarbeider-samtale som du synes gikk bra?
- Hva kjennetegner den gode relasjonen som du har til din kollega?
- Hva er det ved deg som gjorde at du klarte dette?

Unntaksspørsmål

Unntaksspørsmålene tar utgangspunkt i at adepten skal lære å se mønster i tidligere erfaringer, og benytte dette som et redskap for problemløsning.

- Har det vært annerledes, slik du ønsker at det skal være?
- Når problemet ikke er der, eller er mindre, hva gjør du da? Hva er annerledes?



Mirakelspørsmål

Mirakelspørsmål er en form for tankeeksperiment, der man tar utgangspunkt i et ideelt bilde av situasjonen. De er effektive for å mobilisere adeptens ressurser og ideer. Dersom man først benytter mirakelspørsmål bør man bruke tid på å dvele ved den ideelle situasjonen, og få fram flere alternativer og utforske hvert alternativ i detalj.

- Tenk deg at du våkner en morgen og problemet er løst. Hva vil være det første tegnet du legger merke til?
- Hva er sluttresultatet?
- Hva er annerledes?
- Hvordan føler du deg da?
- Når vil de rundt deg merke "mirakelet"?

Hypotetiske spørsmål

Hypotetiske spørsmål kan bidra til å utforske alternative løsninger. De er en form for tankeeksperiment som kan forberede adepten emosjonelt og rasjonelt for ulike framtidsscenarioer.

- Hva tror du kommer til å skje?
- Hva kan du gjøre dersom dette ikke går?
- Hva skulle du ønske ble resultatet?
- Hva er det verste som kan skje?
- Hva skjer hvis du velger å gjøre det/hvis du ikke gjør det?

5.2.2 Skygging

Skygging foregår ved at adept følger mentor tett i arbeidssituasjoner og observerer mentors handlinger og atferd i ulike organisatoriske settinger. Læringsutbytte skjer ved at adepten, underveis eller etterpå, stiller spørsmål og får innsikt i hvorfor mentor valgte den ene framgangsmåten framfor den andre.

5.2.3 Observasjon

Observasjon foregår ved at mentor observerer adepten i arbeidssituasjoner og ser etter områder som kan arbeides med/utvikles, som man så kan jobbe videre med i mentorsamtalene.

5.2.4 Praktiske øvelser

Ved siden av spørsmålsformer, skygging og observasjon, anbefaler vi også å benytte praktiske øvelser for å trene adepten i nye ferdigheter. Praktiske øvelser kan gjennomføres på mange måter. Her følger noen få tips:



1. Mentor kan gi adepten ulike oppgaver og utfordringer som skal løses før neste møte.
 - En oppgave kan være å finne et spesifikt dokument på Utdanningsetatens intranett.
 - En utfordring kan være at adepten skal trene på å overkomme et problem eller en opplevd barriere – for eksempel kan utfordringen være at adepten skal si nei minst 5 ganger per dag i en uke, dersom adepten har et problem med å sette grenser.
2. Møtene mellom mentor og adept kan også benyttes for en arena der adepten trener på oppgaver som oppleves som utfordrende. Dette kan for eksempel gjøres gjennom rollespill, for eksempel ved at:
 - Adepten framlegger en vanskelig sak og mentoren spiller djevelens advokat for å teste ut adepts argumentasjon.
 - Adepten trener på å gjennomføre en vanskelig medarbeidersamtale, der mentor spiller rollen som medarbeider.
 - Adepten trener på å gjennomføre et personalmøte hvor han/hun ønsker å få gjennomslag for en viktig sak. Mentor kan for eksempel spille rollen som en utfordrende opponent.



6 Avslutningssamtalen – måloppnåelse og veien videre

Som nevnt i kapittel 3.1.2 bør mentor på et tidspunkt begynne å forberede avslutningen av mentorrelasjonen.

For mange mentorpar kommer denne utfasingen naturlig når mentorordningen går mot slutten. Andre mentorpar velger å fortsette samarbeidet i form av en uformell mentorrelasjon etter at Utdanningsetatens formelle mentorordningen er avsluttet. Dette gjøres på frivillig basis og man står da fritt til å velge form og innhold for et sånt samarbeid.

Uansett om man velger å fortsette samarbeidet eller ikke, skal mentor og adept ved det siste planlagte møtet i denne mentorordningen evaluere utbyttet av mentorordningen mot adepts individuelle læringsmål. Dette gjøres ved at mentor og adept gjennomgår adepts målsetningsdokument på nytt, og diskuterer i hvilken grad målsetningene er oppfylt.

Følgende spørsmål kan brukes som utgangspunkt for samtalen:

- Hvordan ser situasjonen ut med hensyn til de læringsmål du satte deg i begynnelsen av programmet?
- Hvordan har din mentor hjulpet deg med å nå dine mål?
- Hva gjenstår å få til?
- På hvilke områder har du oppnådd bedre resultater enn forventet?

Til slutt skal mentor og adept oppsummere hvilke neste steg adepten bør ta for videre utvikling. Dette kan gjøres ved å benytte *Hjelpenotater: Mine neste steg* som ligger i vedleggets side VI.



7 Etikk

En god mentorrelasjon er tuftet på tillit og respekt mellom adept og mentor, noe som er avgjørende for at elementer av privat og sensitiv karakter kan deles for å bidra til størst mulig utbytte av mentorprogrammet. Dette innebærer respekt for at mentormøtene er av konfidensiell karakter, og tillit til at ingen av partene vil utnytte relasjonen.

Det ligger et betydelig ansvar på mentor, men også på adept, for at man forholder seg innenfor etiske grenser i mentoringen. Både mentor og adept må ha en høy bevissthet rundt etikk og moral i mentorrelasjonen, og mentor må vite hvor grensene går i forhold til hva man kan snakke om innenfor mentorprogrammet, og hvor langt taushetsplikten går.

7.1 Mentoringens vær-varsom-plakat

Utdanningsetaten har utarbeidet en *vær-varsom-plakat*² for sine mentorprogrammer, og som enhver skoleleder (enten som adept eller mentor) plikter å sette seg inn i og handle etter.

1. Mentor skal opprette og bevare en profesjonell relasjon til adepten.
2. Mentor skal opprettholde en høy grad av respekt for adeptens integritet, verdighet og autonomi.
3. Partene har en gjensidig taushetsplikt.
4. Mentor må kontinuerlig søke å utvikle sin faglige kunnskap, slik at han/hun hele tiden blir i bedre stand til å oppdage og analysere de problemene og utfordringene som han/hun står ovenfor i samtalene med adepten.
5. Mentor må være bevisst på den makt og de påvirkningsmuligheter som ligger i ulike kommunikasjonsmetoder og strategier.
6. Mentor må være oppmerksom på de påvirkningene og de endringene som mentoring vil kunne føre til utenfor "samtalerommet", både i adeptens arbeidsliv og privatliv.

² Punktene er inspirert av retningslinjene i artikkelen "Etiske retningslinjer i profesjonelle veiledningsforhold (Mathisen og Kristiansen, 2005).



8 Litteraturliste

Clutterbuck, D. (1998) *Learning alliances*. London, CIPD House.

Clutterbuck, D. og Megginson D. (1999) *Mentoring Executives & Directors*. London, Butterworth Heinemann.

Mathisen, P. (2008) *Mentor: Om mentoring i teori og praksis*. Bergen, Fagbokforlaget.

Mathisen, P. og Kristiansen A. (2005) Etiske retningslinjer i profesjonelle veiledningsforhold. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*, 3/2005.

Pettersen, R.C. og Løkke, J.A. (2004) *Veiledning i praksis: grunnleggende ferdigheter*. Oslo, Universitetsforlaget.

Roberts, A. (1999) The origins of the term mentor. *History of Education Society bulletin*, no 64, November 1999.



9 Vedlegg

- 1) Samarbeidsavtale mellom mentor og adept
- 2) Målsettingsdokument
- 3) Hjelpenotater: Mine neste steg



Samarbeidsavtale mellom mentor og adept

Dette dokumentet er en avtale mellom _____
heretter kalt adept og _____ heretter omtalt som mentor.

Avtalen er en ramme for samarbeidet mellom mentor og adept, og skal sikre at partene forstår hva som forventes ved deres deltakelse i *Oslokolens mentorordning*.

1. Målsetting

Mentorordningen for skoleledere skal bidra til at adepten:

- Kommer raskere inn i rollen som skoleleder og de oppgaver den innebærer
- Utvikler sin egen lederrolle
- Bygger nettverk
- Får økt trygghet, selvinnsikt og selvtillit i utøvelsen av sin rolle

I tillegg skal mentorordningen bidra til at mentor:

- Opplever faglig og personlig utvikling
- Bygger nettverk

2. Roller og forpliktelser

Partene har et felles ansvar for mentorrelasjonen.

Adepten forventes å:

- Være aktiv og engasjert i mentorprogrammet
- Bringe forbedrings- og læringsbehov inn i samarbeidet
- Vise et ønske om læring og resultatoppnåelse gjennom programmet
- Gjennomføre og prøve ut aktiviteter mentor og adept er blitt enige om mellom samtalene
- Ta i mot både positive og negative tilbakemeldinger som viktige bidrag for å kunne bli en bedre leder
- Akseptere og være åpen for innspill og råd fra en mer erfaren leder

Mentor forventes å:

- Være en samtalepartner og ressursperson som hjelper adepten i hans eller hennes utvikling
- Være en støtte og rådgiver i nye utfordrende situasjoner
- hjelpe adepten med å tilegne seg ny kunnskap, måter å tenke og ta beslutninger på

I tillegg forventes det at deltakerne i mentorordningen prioriterer de avtalte møtene mellom mentor og adept.

3. Omfang og gjennomføring

Mentorordningen omfatter et samarbeid mellom mentor og adept som strekker seg over ett år fra _____ til _____

I denne perioden skal mentor og adept møtes 8 -12 ganger, samt ha gjensidig kontakt mellom møtene. Anbefalt varighet på møtene er 1-2 timer.



Tilgjengelighet og prioritering er viktig, derfor bør en part som melder forfall til et avtalt møte, snarest ta initiativ til ny avtale.

Arbeidsformen for mentorrelasjonen kan varieres i form av steder for dialogmøter, eller observasjon av hverandre i ulike arenaer for så drøfte beslutningsprosesser, kommunikasjonsstiler etc. For mer om metodikker og verktøy i mentoringen henvises det til *Mentorhåndboken - Håndbok i mentoring for ledere i Osloskolen*.

4. Konfidensialitet

Samtalene mellom mentor og adept bør baseres på trygghet og respekt, og innholdet i samtalene skal derfor behandles konfidensielt.

5. Evaluering

Partene bør jevnlig evaluere arbeidsform, tidsbruk, framdrift m.m. og gjennomføre nødvendige endringer. Underveis kan det også være behov for å justere målsetninger og fokus.

Begge parter bør også vurdere om relasjonen fungerer som forventet. Dersom det skulle oppstå vanskeligheter i relasjonen, er det viktig å melde fra om dette til nærmeste leder, slik at det er mulig å foreta nødvendige endringer, evt. bytte mentor.

Denne samarbeidsavtalen er utformet i 2 eksemplarer. Adept og mentor beholder hvert sitt.

Dato: _____

Sted: _____

Signatur
Mentor

Signatur
Adept



Målsettingsdokument

Som forberedelse til mentorprogrammet ber vi deg drøfte målsettingsdokumentet med nærmeste leder og besvare følgende problemstillinger:

1. Hva er de viktigste utfordringene knyttet til din arbeidshverdag som skoleleder?

2. Med utgangspunkt i denne situasjonen – hva er dine viktigste utfordringer og arbeidsoppgaver i perioden mentorprogrammet pågår?

3. Hva mener du er dine sterke sider? Hva er du god til?

4. Hva forventer du av mentorprogrammet?
 - a. Formuler 1-3 læringsmål

I. _____

II. _____

III. _____

- b. Hvordan kan din nærmeste leder støtte deg i din måloppnåelse?



- c. Hvordan kan din mentor støtte deg i din måloppnåelse?

5. På hvilken måte ønsker du at din leder og dine nærmeste medarbeidere skal merke en forskjell før og etter mentorprogrammet?
 - a. Hva skal du begynne med å gjøre?

 - b. Hva skal du slutte med å gjøre?

 - c. Hva skal du gjøre annerledes?

 - d. Hva skal du gjøre mer av?

6. Har du andre tanker eller ideer som du synes skal komme fram i forhold til målsettingen med programmet?



Hjelpenotater: Mine neste steg

Begynne med å: **Slutte med å:**

Gjøre annerledes: **Gjøre mer av:**