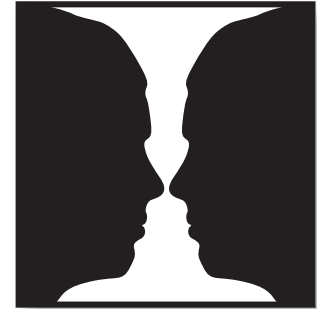


# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org

<https://doi.org/10.5278/ojs.cp.v9i1.6408>



## Mentoring Rådgivning eller hjælp-til-selvhjælp?

Af Louise Bak Søndergaard og Poul Nørgård Dahl

### Abstract

*Workplace mentoring programmes for new employees are time limited and aim to end with the mentee continuing on the job without the help of a mentor. But how can a mentor both give professional advice and experience-based instructions and at the same time facilitate the mentee's own problem understanding and problem solving? This would entail helping both as an expert adviser and as a coach, which – according to Schein's (1999; 2010) theory on helper conversations – cannot happen simultaneously. However, through analysis of a video-observed mentoring conversation and through interviews, this article shows how this can be done in practice when mentoring conversations are scheduled, when participants respect mutual confidentiality, when the mentor has knowledge of and is skilled in facilitating helper conversations, and when inputs and professional advice are given from a standpoint of genuine interest in the mentee, so that both emotional and cognitive recognition of the newly employed person is possible (Honneth, 2006).*

**Keywords:** Workplace mentoring, mentoring, coaching, onboarding, mentorship, mentoring conversation, social worker, video observation, interviews, analysis of conversations, role asymmetry, human symmetry, recognition, mentor roles.

### Mentoring på arbejdspladsen er mere end coaching

Coaching og mentoring anvendes i mange betydninger og i forskellige sammenhænge. Garvey, Stokes og Megginson (2018) afviser således at definere begreberne: "there can be no 'one best way' in mentoring or coaching and therefore no one definition" (s. 20), da definitionerne er kontekstafhængige (s. 19). Man kan dog godt komme med et bud på forskelle mellem mentoring og coaching i

en organisatorisk kontekst, nemlig at en coach primært stiller spørgsmål, mens en mentor også kommer med svar, forslag og råd (Stelter, 2002, s. 29-31; Poulsen & Wittrock, 2012, s. 398). En mentor kan således beskrives som:

a person who gives a younger or less experienced person help and advice over a period of time, especially at work or school (Cambridge Dictionary, 2020).

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

En coach hjælper typisk fokuspersonen med selv at undersøge sin udfordring og finde sin løsning. Coaching i en organisatorisk kontekst kan forstås

som en asymmetrisk ikke-styrende hjælpertale, hvor en coach hjælper en fokuspersion med at reflektere en fagpersonlig udfordring mhp. at udvikle ny forståelse (læring) og nye handlemuligheder (Alrø & Nilles, 2015, s. 34).

Hjælperen i denne dialogiske tilgang til coaching har således ikke en rådgivende rolle, men ”en faciliterende rolle, og fokuspersionen bestemmer, hvad der er hjælpsomt i processen” (Alrø & Nilles, 2015, s. 34).

En væsentlige forskel fra denne og andre former for coaching er, at mentor har og skal have mere specifik faglig viden og arbejdsmæssig erfaring end den, hun<sup>1</sup> hjælper. I stedet for indgående kendskab til mentee’s faglighed har en coach typisk kompetencer i procesfacilitering. Det har en mentor ikke nødvendigvis. Trods større faglig viden har hun typisk ikke den hierarkiske magt, som findes i bl.a. ledelsesbaseret coaching (Søholm, Storch, Juhl & Molly, 2006), eller den kontrolfunktion eller afrapporteringsforpligtigelse til ledelsen, som findes i nogle former for supervision og konsulentarbejde (Lund, 1997; Schilling, 2020).

## Datagrundlag og metodologi

Denne artikel tager udgangspunkt i mentoring i en specifik arbejdsmæssig kontekst: En videooptaget mentorsamtale i en kommunal familieforvaltning, hvor mentee’en, Meck, er nyansat socialrådgiver og mentoren, Mona, er den erfarne socialrådgiver. Gennem næranalyse af dels mentorsamtalen og dels to efterfølgende individuelle interviews vises, hvordan en mentor kan hjælpe en nyansat socialrådgiver med at finde sig til rette i og håndtere et belastende arbejde i en kommunal familieforvaltning ved at agere i rollen både som coach/facilitator og som ekspertrådgiver. I artiklen vil vi med afsæt i Schein (1999; 2010) betegne disse hjælperoller som hhv. proceskonsulent og ekspert/læge<sup>2</sup>.

Samtalen og interviewene er en del af datagrundlaget i Søndergaards (2019) speciale<sup>2</sup>, der består af samtaler mellem tre forskellige mentorer og mentees og efterfølgende individuelle interviews. Datamaterialet er unikt, da en gennemgang af forskningslitteratur om mentoring ikke finder

nogen næranalyser af mentorsamtaler inden for socialrådgiver-området (Søndergaard, 2019). Gennemgangen viser endvidere, at observation af mentorsamtaler kun sjældent bruges i organisatorisk mentorforskning – fx finder Allen, Eby, O’Brien og Lentz (2008), at kun ét ud af 178 studier brugte observationsmetode (s. 351).

Metodisk trækkes der i det følgende på pragmatisk sprogbrugsanalyse ud fra en hermeneutisk analysemodel og tilgang (se Alrø, Dahl & Schumann, 2016), da vores videnskabsteoretiske ståsted er hermeneutisk og ikke positivistisk, etnometodologisk eller socialkonstruktivistisk (se Juul, 2018).<sup>3</sup>

## Baggrunden for mentorordningen for socialrådgivere

Særligt for nyuddannede socialrådgivere kan det første job være en udfordring, da socialrådgivere er den ud af 74 jobgrupper, der oplever mest uoverskuelighed og føler sig mest stressede (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2019, s. 63), og der har den næstlaveste score på spørgsmål om kollegial hjælp (Tal og fakta om arbejdsmiljøet, u.å.). Endvidere er socialrådgivere iblandt de 5 jobgrupper, der er mest trætte efter en arbejdsdag (Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, 2019, s. 56), og hvor ”arbejdet tager mest energi fra privatlivet” (s. 22).

Socialrådgivere er således en presset faggruppe, så hvordan kommer nyuddannede bedst ind i jobbet, når mange af dem får ”et praksischock, når de starter i deres første job” (Jensen, 2015, s. 8)? Kommunernes Landsforening og Dansk Socialrådgiverforening aftalte under overenskomstforhandlingerne i 2011 at adressere problematikken i projektet ’Nøglen til en god start for nyuddannede socialrådgivere i kommunerne’, som resulterede i fem fælles publikationer om introduktions- og mentorordninger for nyansatte (Introduktions- og mentorordninger, u.å.; Jensen, 2015, s. 8).

Mentorordningen lægger op til samtaler mellem en erfaren og en nyansat socialrådgiver, som hhv. mentor og mentee (Dansk Socialrådgiverforening & Kommunernes Landsforening, 2015a, s. 5). Indholdet i samtalerne kan variere – fra mentee’s personlige udfordringer i jobbet til mere tekniske spørgsmål om systemer, lovgivning og procedurer, hvor mentor kan trække på sin egen faglige viden og erfaring. Alle samtaler er dog en form for hjælpertale, dvs. ”en professionel samtale, hvor en fagperson hjælper en patient, klient, pårørende el-

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

ler kollega med at få afklaret en situation eller løst et problem” (Alrø & Kristiansen, 2006, s. 202).

## Rammer for mentorsamtalen i den kommunale familieforsvaltning

Mona og Mecks afdeling har de sidste år arbejdet med en introduktions- og mentorordning for nyansatte, som minder om Dansk Socialrådgiverforening og Kommunernes Landsforenings (2015a; 2015b). I interviewet siger Mona, at hun dog ikke bevidst har benyttet sig af dette materiale:

Den her plan, vi har for at tage imod nye medarbejdere, den er jo lavet i samarbejde også med vores ledelse og vores TR (tillidsrepræsentant, red.) og vores AMiR (arbejds miljørepræsentant, red.). ... Så indirekte kan man sige, at det også er et produkt af det, der kommer fra Dansk Socialrådgiverforening; men det er ikke noget, jeg sådan har arbejdet ind i bevidst.

Mona har ikke været på deciderede mentorkurser, men af interviewet fremgår det, at hun har viden om og erfaring med ”procesarbejde” fra sin uddannelse og fra en række kurser, bl.a. i procesfacilitering.

Baggrunden for ordningen er ifølge Mona, at arbejdet for nyansatte tidligere var meget individuelt og psykisk belastende:

Der har lidt været en forventning om, at jamen man starter, så ’Værsågod her er din sag. Og så må du finde ud af det på bedst mulig vis’. Altså et MEGET individuelt fag, hvor der er blevet meget mere fokus på, at det er et fælles ansvar. Det er ’vores’ sager, ellers er det bare for tungt. Man dør i det, hvis det er sådan, man bare er derude på egen hånd. (Interview med Mona).

Ordningen kan således også ses som en del af at styrke det fælles ansvar og forebygge, at nyansatte forlader området. Meck siger i interviewet, at den har været altafgørende for, at han har fundet sig til rette:

Det er altafgørende. ALTAFGØRENDE. Jeg tror LYNHURTIGT, at man kan få

en fornemmelse af, at det her, det kan jeg ikke: ’Jeg lærer det aldrig!’. Og du ved, at så bakker man. Og jeg er blevet kastet ud i en sagsmappe med nogle tunge sager, men jeg har AL den hjælp og opbakning i ryggen, som gør, at jeg kan være i det som ny. ... Ellers så ved jeg ikke, om jeg havde været her. (Interview med Meck).

Ordningen indebærer, at der er sat en halv time af om ugen fast i de første tre måneder. Meck har også mulighed for at få en ’pind’ på de ugentlige teammøder og løbende sparring. Det sidste er muligt, fordi der er sat to mentorer på, hvis den ene skulle være optaget af en presserende sag. Den på forhånd fastlagte tid har for Meck været afgørende for, at ordningen har fungeret:

Jeg kan huske, da jeg var i praktik, der havde vi den første tid ikke noget fastlagt. Og jeg kunne mærke, der begyndte tingene at hobe sig op, ... selv om man siger ’Du kommer bare lige’. I en travl hverdag kan det være rigtig, rigtig svært ... og så kan man jo godt sidde der og tænke ’Jeg vil heller ikke forstyrre dem’. Når jeg VED, at jeg har den her fastlagte tid, så ved jeg, uanset hvor travlt vi alle sammen har, så er der et rum for det. ... Man går måske og noterer spørgsmål ned, som man er i tvivl om, og så ved jeg, at der har jeg et rum, og hvor jeg på ingen måde forstyrrer nogen. (Interview med Meck).

Samtalerne foregår i et fortroligt rum, hvor det er mentee, der bestemmer emnet ud fra, hvad der fylder for ham. Det forudsætter en relation, hvor mentorerne ikke skal vurdere mentee – heller ikke mentee ift. hans tre-måneders prøvetid, da det er et ledelsesansvar. Det er derfor vigtigt, at mentorerne ikke er ledere eller har nogen afrapporteringspligt opad i systemet:

Der er ikke noget, der går ud af det rum, med mindre vi har aftalt det ... Hvis man skal kunne bruge det rigtigt, skal man også kunne vise de steder, hvor man er sårbar, og hvor man synes, det er svært. Og hvis man har en bekymring om, at

det er noget, der går videre, så bruger man det jo ikke, som man skal ... Det er her, hvor man ligesom godt må lade paraderne falde lidt og vise, at man er lidt sårbar. (Interview med Mona).

Mona giver her udtryk for, at en mentee skal kunne bruge mentorsamtalerne til åbent at kunne få vendt det, der bekymrer ham. Mentee skal turde være sårbar, hvilket forudsætter et fortroligt rum mellem mentor og mentee.

## Mentor som ekspert, 'læge' og/eller proceskonsulent?

Mentorordningen er tidsafgrænset og skal ende med, at mentor og mentee fungerer som kolleger på lige fod (Dansk Socialrådgiverforening og Kommunernes Landsforening, 2015b, s. 15). Det er derfor interessant at se, *hvordan* en mentor støtter en mentee i at komme ind i jobbet: På hvilken måde, i hvilket omfang og med hvilket indhold byder hun ind med sine faglige erfaringer og viden, uden at mentee bliver 'afhængig' af mentors hjælp?

Balancen mellem hjælp som faglig-erfaringsmæssig rådgivning og som hjælp-til-selvhelp kan forstås ud fra Schein (1999; 2010), der sætter lighedstegn mellem konsultation og hjælp, og som opererer med tre hjælperoller: *ekspert*, *'læge'* og *proceskonsulent*. De to første handler om at give hjælp og den sidste om at give hjælp-til-selvhelp. *Eksperten* giver faglige råd og anvisninger, *'lægen'* stiller en diagnose af udfordringen og foreslår en behandling, mens *proceskonsulenten* faciliterer, at den, der efterspørger hjælp, undersøger sin udfordring og finder sin egen løsning.

Hvis hjælperen agerer som *ekspert* eller *'læge'*, vil den, der får hjælp, ofte blive afhængig af hjælperen (Schein, 2010, s. 92-97). *Proceskonsulent*-rollen bygger derimod på en antagelse om, at hvis en hjælper "teaches the client to diagnose and remedy situations himself, problems will be solved more permanently and the client will have learned the skills necessary to solve new problems as they arise" (Schein, 1999, s. 16). *Proceskonsulenten* har således fokus på, at modtageren skal blive selvkerende ved at *lære-at-lære* (Schein, 1999, s. 9-10, s. 18-19). Følger man denne artikels forståelse af mentoring og coaching, kan en mentor trække på alle tre roller, mens en dialogisk coach udelukkende indtager *proceskonsulent*-rollen.

Schein (2010) skelner "skarpt" mellem de tre roller (s. 212). Hjælperen kan ikke *samtidigt* agere ud fra flere roller, men kan skifte mellem dem undervejs i en samtale (Schein, 1999, s. 22). Det kan imidlertid være forbundet med kommunikative vanskeligheder og uklareheder at veksle mellem de tre roller (Dahl, 2018). Hvis mentor som *proceskonsulent* fx begynder at spørge ud fra sine forudfattede meninger, agerer hun reelt som *ekspert*. Følger man Schein (2010, s. 218) vil mentee fornemme det og let lade sig styre ind på mentors domæne i stedet for at løfte sløret yderligere for, hvad der nager ham.<sup>4</sup> Mentor kan indtage en sådan uhensigtsmæssig *ekspert*-rolle uden at være bevidst om det, hvorfor rollebevidsthed er hjælperens allervigtigste kompetence (Schein, 2009, s. 7). Når der er tale om rolleskift, skal den, der hjælpes, ifølge Schein (2009) "involveres i beslutningerne og bifalde dem" (s. 6). Hjælperen bør derfor metakommunikere om, hvorvidt hun skal skifte rolle fra fx *proceskonsulent* til *ekspert/'læge'* (Schein, 2010, s. 212).

Selv hvis en mentor er eller bliver bevidst om de forskellige hjælperoller, er spørgsmålet stadig, hvordan hun håndterer sin faglige ekspertviden (som lægger op til at agere som *ekspert/'læge'*), når hun *samtidigt* skal støtte mentee i selv at undersøge og finde løsninger på egne udfordringer (som lægger op til at agere som *proceskonsulent*), da endemålet som nævnt er, at de to kan indgå i jobbet på lige fod *uden* mentorsamtaler.

I alle hjælpersamtaler handler det ifølge Schein (2010, s. 35) først og fremmest om at fremme en tillidsfuld og *ligeværdig* relation, hvilket ikke er det samme som *ligestillet*. Relationelt handler *ligeværdighed* om symmetri på det mellemmenneskelige plan, mens *ligestilling* handler om symmetri på det rollemæssige plan, fx ift. faglighed, erfaring eller beslutningskompetence, jf. Juul (2010), Alrø, Dahl og Kloster (2013) og Møller (2019). I mentorsamtaler er der per definition en asymmetri qua mentors rolle som hjælper og som mere faglig erfaren, mens der ift. beslutningskompetence er en symmetri, når mentor og mentee er på samme organisatoriske niveau.

Følger man Schein (2010) kan en mentor ikke hjælpe, hvis mentor og mentee ikke ser hinanden som *ligeværdige*, da mentee i så fald vil have svært ved at være åben om sit problem. Mentor kan endvidere tro, at hun (som *ekspert*) på forhånd kender problemet og løsningen bedre end mentee. Hun

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.



kan ifølge Schein (2010) være faldet i ”en af de farligste fælder” (s. 219), som ”er at lade sig forføre af indholdet, og det gælder især, hvis hjælperen tilfældigvis er ekspert på det pågældende område” (s. 219). For at undgå det, skal hun altid starte samtalen som *proceskonsulent* (Schein, 1999, s. 19). Hvis hjælpen skal være relevant og hensigtsmæssigt, skal hun ifølge Schein (2010, s. 212) fremme en tillidsfuld og ligeværdig relation ved at starte i denne rolle.

## Mentorsamtalen mellem Mona og Meck

Både analysen af samtalen og interviewene underbygger, at det lykkes for mentoren Mona at bidrage med sin faglighed i samtalen, *samtidig* med at hun hjælper menteeen Meck med selv at undersøge og finde handlemuligheder i en meget kompleks og vanskelig sag i familieforvaltningen; men hun gør det hverken – som det vil fremgå af analysen – ved at holde rollerne skarpt adskilte eller ved at meta-kommunikere om sine rolleskift.

Sagen ligger i ”den tunge ende”, som der bliver sagt i samtalen, og handler om et barn på under 18 år, der efter egen henvendelse er blevet tvangs-anbragt på et opholdssted uden forældremyndighedsindehaverens samtykke, men nu ønsker at komme hjem. Barnets trussels- og sikkerhedsniveau er af flere alvorlige omstændigheder højt.

I det følgende skal vi se nærmere på, hvad Mona gør i samtalen, og hvordan det bidrager til, at den fungerer.

## At finde samtalens emne

Det følgende uddrag fra mentorsamtalen viser, hvordan Mona indleder mødet:

- Mona Nå, men godmorgen Meck.  
 Meck Tak.  
 Mona Jamen, jeg tænkte lige på, om vi, skal vi lige lave sådan en lille fælles på, hvad vi lige skal igennem (Meck: Ja) i dag? (Meck: Ja) Har du sådan lige?  
 Meck Jeg har en sag med.  
 Mona Du har en sag med? Ja.  
 Meck Yes. Det er jo en af de nye sager, som jeg har overtaget ... Og det er en kompleks sag, og der er nogle ting, som jeg godt kunne tænke mig noget sparring i forhold til (Mona: Ja) ja.

Mona Har du andet ud over den sagsdrøftelse eller sparring, som du tænker, at vi lige skal have på i dag?

Meck Jeg tænker umiddelbart, at det er det, der fylder lige nu. (Mona: Ja). Ja, det er en af dem, hvor der er noget at arbejde med, og ja, hvordan jeg håndterer arbejdet med den (Mona: Ja) ja.

Mona Okay. Så ellers sådan lige ift. sådan det generelle, daglige arbejde, der tænker du, at der sådan er den sparring, du har brug for sådan løbende?

Meck Ja, det tænker jeg. Nu har vi jo afsat tid til det, og i sidste uge fik vi jo vendt det, der fyldte. Og det jeg tænker, der fylder lige nu, det er den her (Mona: Ja) ja. Og ellers så tager vi jo altid løbende, hvis det er, jeg har brug for hjælp. Så der er ikke noget ud over den (Mona: Nej) nej.

Mona tager initiativet ved at spørge ”skal vi lige lave” en dagsorden (”sådan en lille fælles på, hvad vi lige skal igennem”) efterfulgt af et direkte spørgsmål til Meck: ”Har *du* sådan lige?”. Meck bekræfter løbende med ”Ja” og svarer, at han har en sag med, som han beskriver som ”en kompleks sag”, han ønsker ”sparring i forhold til”. Allerede fra start fremgår det, at det er en hjælpersamtale, hvor Mona som *proceskonsulent* signalerer, at det er Meck, der skal bestemme emnet for samtalen, og det gør han ud fra, at han har et behov (”hvordan jeg håndterer arbejdet med den”). Mona bekræfter indirekte, at emnet skal være sagsdrøftelsen, samtidig med at hun tjekker, om Meck har andre emner: ”Har du andet udover sagsdrøftelse eller sparring ...?”. Hermed bliver Meck gjort ansvarlig for, hvad han vil bruge samtalen til. Meck svarer, ”at *det er det, der fylder*”. Alligevel spørger Mona indirekte, om der også er noget ift. ”det generelle, daglige arbejde”. Hun giver hermed Meck mulighed for at reflektere over, at han startede sit svar med: ”Jeg tænker *umiddelbart*”. Det får Meck til efterfølgende at sige, at ”der er ikke noget ud over” sagen. Mona er således meget opmærksom på Mecks kommunikation og får herved som *proceskonsulent* sikret sig, at Meck bliver helt tydelig om, hvad samtalens emne skal være.

Ved fra start - og i overensstemmelse med Schein (1999, s. 19) - at agere som *proceskonsulent* giver Mona Meck mulighed for at dele, hvad der reelt

nager og fylder for ham. Hun undgår herved at falde i fælden med at tro, hun kender problemet og løsningen, selv om hun også er *ekspert* på området. Af interviewet fremgår det, at Mona med sin viden om at procesfacilitere hjælpesamtaler er bevidst om, at ”når man arbejder med mennesker, at man lige tjekker ind, hvor er vi i dag, hvad er det, der er vigtigt, så man sammen får lavet en god dagsorden for, hvad er det, man skal”. Meck er tilsvarende bevidst om – og glad for – at det er ham, der vælger emnet, så han kan få sagt, hvad han ”går med”:

Det her mentorforløb er i høj grad til for mig. ... Det gør en forskel, at det er mig, der har taletid ... for ellers tror jeg hurtigt, man kan komme ind i en rytme, hvor man IKKE får sagt det, man går med. (Interview med Meck).

## At vælge undersøgelsesmetode

Efter emnet er fastlagt, tager Mona igen ordet:

- Mona Skal vi ikke bare så køre den igennem? [Tager papiret foran hende]
- Meck Lad os gøre det.
- Mona Og så bruge den her sagssparringsmodel, som du jo også har stiftet bekendtskab med på vores teammøder?
- Meck Ja.
- ...
- Mona Så det gør vi. [Mona begynder at skrive på tavlen]

1: Fakta oplysning	4: Handlinger
2: Perspektiver	3 Muligheder

Figur 1: Gengivelse af model fra tavlen.

Brugen af ”vi” indikerer, at Mona lægger op til en fælles undersøgelse, og ”ikke bare”, at det er ment som en opfordring. Da Mona spørger, har Meck dog i princippet mulighed for at svare ’Nej’ eller komme med et andet forslag. Mona foreslår, at de bruger ”den her sparringsmodel”. Modellen består af fire kvadrater og forløber fra fase 1 til 4. Den

er ifølge interviewet med Mona inspireret af Karl Tomms (1992) model, men tillempet afdelingens sagsanalyse. Mona siger indirekte til Meck, at han ved, modellen også anvendes i deres afdeling: ”... som du jo også har stiftet bekendtskab med på vores teammøder”. Meck bekræfter, hvorefter Mona konfirmerer, at de bruger den.

Mona er i ovenstående styrende i den forstand, at hun med et ledende spørgsmål foreslår afdelingens specifikke metode til en fælles sagsanalyse. Hun bringer således (som *ekspert*) sin faglige viden fra afdelingen i spil ved som *proceskonsulent* at foreslå den anvendt i mentorsamtalen. Det ville en udefrakommende coach uden kendskab til afdelingen ikke gøre. I interviewet siger Mona, at hun er helt bevidst om, at hun i forhold til sagen bringer sin faglighed i spil, men at den ”træder lidt mere i baggrunden, når man vælger at bruge en metode som denne”. Formodentlig vurderer Mona ud fra sin erfaring, at metoden her er oplagt og effektiv, da samtalen ikke er berammet til mere end en halv time, og da Meck i løbet af mentorsamtalen så også kan få flere erfaringer med at bruge den model, som afdelingen anvender til sagsanalyse.

## At få mentee til at præcisere sin udfordring

Hvor Mona ud fra sin faglige viden om afdelingen foreslår undersøgelsesmetode, overlader hun som *proceskonsulent* det til mentee selv at præcisere sin udfordring:

- Mona Og grunden til, at du har den på her i dag, det er, fordi du tænker, at? [Kigger på Meck]
- Meck Jeg tænker, hvordan jeg skal arbejde ind i en sag i forhold til, at jeg har med et barn at gøre, som ikke ønsker at samarbejde med mig. Og jeg jo samtidig repræsenterer hans talerør (Mona: Ja). Og sat i forhold til, [Mona begynder at skrive på tavlen] at der er det her trusselsniveau, som der er.
- Mona Ja, [Skriver imens] så ’hvordan kan jeg som rådgiver’, [Stopper med at skrive] og når du siger arbejde, ’hvordan kan jeg som rådgiver arbejde?’, eller var det, det du sagde?
- Meck Ja, altså, hvordan jeg arbejder ind i den her sag, du ved. På den ene side så har jeg både ham og forældremyndighedsindehaveren, som ønsker hjemgivelse, og

- samtidigt er jeg jo også nødt til at arbejde i forhold til hans trusselniveau og sikkerhed. Så det er jo det der spændingsfelt imellem at imødekomme et ønske, egentligt også fra barnet selv, men samtidig sætte mig udover det i forhold til at sikre ham.
- Mona [Skriver] Så imødekomme barnet holdt op mod sikkerhedsniveauet.
- Meck Ja [Mona skriver på tavlen] ja.
- Mona Okay, så det er egentligt dit dilemma, eller hvad skal man sige?
- Meck Ja, det er det.

Mona spørger om grunden til, Meck har sagen på, og lægger op til, at han skal fuldende sætningen om, hvad han tænker. Meck følger Mona og siger, hvad han tænker, nemlig 'hvordan han skal arbejde ind i sagen', når barnet 'ikke ønsker at samarbejde med ham'; når han skal være 'hans talerør'; og når 'der er et trusselsniveau'. Mona starter med på tavlen at formulere Mecks udfordring, men stopper og spørger ind til, hvad han præcist sagde: "eller hvad var det, det du sagde?". Hermed signalerer hun, at Mecks egen formulering er vigtig(st). Det får Meck til gradvis at præcisere sin udfordring. Først med ord som "På den ene side..." og "samtidigt", og dernæst endnu skarpere: "spændingsfelt mellem at imødekomme et ønske, egentlig også fra barnet selv, men *samtidigt* sætte mig ud over det i forhold til at sikre ham", hvor det bliver tydeligt, at Meck ser dette som en fagpersonlig udfordring for ham selv – den handler ikke (længere) om forældremyndighedsindehaveren. Det fanger Mona og sammenfatter det kort på tavlen. Meck bekræfter. Mona bekræfter med et "Okay", konstaterer "Så det er egentlig dit dilemma" og tjekker, om det er korrekt forstået: "eller hvad skal man sige?", hvilket Meck bekræfter helt entydigt.

Mona formår her som *proceskonsulent* at få Meck til selv at blive klar på sin udfordring. Hun gør det ved at stille åbne spørgsmål, både når hun spørger om grunden til, at Meck har taget sagen op i samtalen, og når hun tjekker sine sammenfatninger. Hun følger Meck tæt ved at bruge de samme ord som Meck: "arbejde", "sikkerhed", "imødekomme". Hun tilføjer dog "som rådgiver". Det kan være for som 'læge' at diagnosticere udfordringen som faglig og ikke kun som en udfordring for Meck. Hun omformulerer endvidere "spændingsfelt" til "dilemma", men signalerer, at det er hendes tolkning, og får det bekræftet hos Meck. Samtidig omformule-

rer hun "skal arbejde" til "kan arbejde". Det kan være for at signalere, at der ikke nødvendigvis er ét entydigt fagligt svar, men at de sammen kan undersøge og reflektere over et mulighedsrum. Dermed lægger Mona indirekte op til at fortsætte som *proceskonsulent* og ikke skifte til at være en *ekspert*, der giver Meck svaret på, hvordan han *skal* arbejde med sagen.

Herefter går Mona og Meck sammen i gang med at undersøge de forskellige perspektiver og muligheder, der er i ft. sagen. De kommer omkring barnets, søskendes, forældremyndighedsindehaverens, opholdsstedets, psykologens, støttepersonens, socialstyrelsens, (samværs)overvågerens, myndigheds og juraens perspektiver.

### At undersøge perspektiver og muligheder

Som eksempel på, hvordan de undersøger perspektiver og muligheder, har vi valgt opholdsstedet, da Meck i det efterfølgende interview siger, at det er et af de perspektiver, han har lært noget nyt om gennem samtalen:

- Mona Hvad er opholdsstedets perspektiv? [Kigger på Meck]
- Meck At, at der er en masse ting, der skal bearbejdes. ... de mener jo heller ikke, at han er klar til at komme hjem.
- Mona Nej. Så deres perspektiv er, at han skal forblive anbragt. [Skriver]
- Meck Ja, og den bliver lidt dobbelt der, fordi samtidig så siger de jo også, at de jo selvfølgelig vil arbejde med ham med henblik på en hjemgivelse, så den bliver faktisk lidt tvedelt der.
- Mona Ja, okay. Så de er faktisk ikke helt tydelige.
- Meck De er ikke tydelige, nej. Og det er der, der bliver endnu sværere for mig, fordi på den ene side kortlægger de rigtig, rigtig fint, hvor meget der egentlig bør arbejdes med, men de krøller den af med, at det jo selvfølgelig skal være med henblik på hjemgivelse (Mona: Ja). Det er det, der bliver italesat.
- Mona Så det bliver faktisk lidt utydeligt. [Skriver]
- Meck Ja.
- Mona Hm.

Når Mona spørger, "Hvad er opholdsstedets perspektiv?", svarer Meck, at der mener man heller

ikke, barnet ”er klar til at komme hjem”. Mona bekræfter med et ”Nej” og skærper perspektivet ved at sige: ”Så deres perspektiv er, at han skal forblive anbragt”. Det bekræfter Meck, men ytringen får ham tilsyneladende til at reflektere over forskellen på ’ikke at være klar til at komme hjem’ og ’skulle forblive anbragt’, da Meck nu siger, at ”den bliver faktisk lidt tvedelt”, da opholdsstedet arbejder med barnet ”med henblik på en hjemgivelse” – underforstået: uden at forholde sig til, om trusselniveauet også er højt på sigt. Mona siger: ”Så det bliver faktisk lidt utydeligt”, hvor ”det” må referere til opholdsstedets perspektiv, da hun skriver ”Utydeligt” ud for ”Opholdsstedet” på tavlen. Det bekræfter Meck.

I ovenstående lægger Mona ud som *proceskonsulent* ved at spørge Meck åbent, hvorefter han svarer. Monas tre efterfølgende ytringer kan også tolkes som spørgsmål. Hun bruger imidlertid andre ord end Meck, og hun skriver dem på tavlen, *inden* Meck responderer. Begge dele indikerer, at hun som ’læge’ er ved at give sin diagnose. Hendes afsluttende ”Hm” kan også tolkes som en bekymring over opholdsstedets manglende forhold-sig til trusselniveauet, dvs. som en faglig vurdering.

På et interviewspørgsmål om, hvad der dukkede op for Meck i samtalen, svarer han:

Opholdsstedet [skal] jo også bidrage ind i det her i forhold til at komme med deres vurdering (af trusselniveauet, red.). ... Og det havde jeg ikke set.

Ifølge Meck er det Mona, der har italesat det. Han påskønner her, at Mona bidrager med sin faglighed. Han siger i interviewet, at det fungerer godt ”når man bliver mødt og anerkendt med det, man kommer med, og samtidig også bliver udfordret”. Det kan ovenstående ses som et eksempel på.

På tilsvarende vis undersøges de øvrige perspektiver, særligt barnets og forældremyndighedsindehaverens perspektiv. Meck bliver gennem samtalen afklaret om, at hensynet til barnets sikkerhed har højeste prioritet, og finder frem til flere handlemuligheder.

På et interviewspørgsmål om, hvad Meck tager med fra samtalen, svarer han bl.a.:

Nu kan jeg handle på den (udfordringen, red.). Det giver mig en ro. Fordi da jeg gik herind, der vidste jeg ikke,

hvordan jeg skulle handle i det her. ... Så det handler også om at få stillet krav til opholdsstedet, og ja, blive ved med at række hånden ud til det her barn om, at ’selvom det her er svært, så er jeg her’, ’selv om du ikke ønsker at samarbejde, så er jeg her’.

Meck giver hermed udtryk for, at han nu kan handle på sagen, hvilket giver han ”en ro” i det videre arbejde. Roen og handlingsmulighederne står i kontrast i den tvivl, som han havde før samtalen, hvorfor samtalen ser ud til at have haft en positiv betydning for Mecks ageren i sit nye job. Samtalen har således fungeret for Meck.

### Hvorfor fungerer samtalen?

I mentorsamtalen veksler Mona mellem at være *ekspert/læge* og *proceskonsulent*. I overensstemmelse med Schein starter hun som *proceskonsulent*, men efterfølgende er rollerne *ikke* skarpt adskilte, og hun metakommunikerer *ikke* om sine rolleskrift.<sup>5</sup> Hvorfor fungerer samtalen så alligevel?

Svaret kan ligge i, at der er blevet etableret en tillidsfuld og ligeværdig relation mellem mentor og mentee, dvs. en symmetrisk mellemmenneskelig relation. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at Meck i løbet af samtalen ikke lægger skjul på, hvad der nager ham.

Det tillidsfulde og ligeværdige får bedre vilkår, når Mona ikke skal vurdere Meck, da samtalen foregår i et fortroligt rum, hvor de er ligestillet ift. ledelse, dvs. der her er en symmetrisk rollerelation. De er dog ikke ligestillet ift. det faglige og erfaringsmæssige – her er der en asymmetrisk rollerelation. Det er Mona helt bevidst om:

Vi kommer jo ikke uden om, at jeg på en eller anden måde får en ekspert-rolle, ... som man ikke helt kan komme uden om. ... Men intentionen er at nedtone den, så det ikke kommer til at fylde. (Interview med Mona).

Det gør hun bl.a. ved at kombinere sin ekspertviden om det socialfaglige med sin viden om at procesfacilitere samtaler. I interviewet siger Mona, at det ”er godt at kombinere, så det ikke bare blive mit, men at han også kan finde sig eget”. Hermed kan Monas tilgang minde om coaching, men den adskiller sig alligevel, da hun også undervejs bidra-



ger med sine erfaringer og vurderinger ift. det socialfaglige. Meck er også opmærksom på den faglige asymmetri; men tør alligevel godt være åben i processen, når han bliver mødt (ligeværdigt) på det menneskelige plan:

Det handler også måske især som ny om, at man ikke altid føler sig fagligt tilstrækkelig, så jeg bliver også mødt på det menneskelige. Og det gør, at det bliver nemmere, at min faglighed måske lige nu ikke er på det samme sted som Monas. (Interview med Meck).

Trods Monas større erfaring kan de alligevel fagligt ”pinge-ponge noget frem”, som Meck siger i interviewet: Monas faglige input får ham til at tænke videre og også bidrage med noget fagligt i samtalen. Det kan ses som udtryk for, at han føler sig tryk ved Mona og ikke fagligt utilstrækkelig eller (be) dømt. Han forbinder det med hendes måde at være mentor på, som er *både* faglig og professionel og opmærksom og varm:

Hun gør det utroligt professionelt, samtidig med at hun er meget opmærksom på mig i det her. ... Jeg har en tæt relation til Mona ift. det her med at være mentor og mentee. ... En ting er, at jeg siger noget, og hun udfordrer mig; men også, at jeg har en fornemmelse af, at hun opfanger mine signaler, måske også de nonverbale, du ved. ... Hun har øje for mig i et helhedsperspektiv, og det er rigtigt rart. ... Det er jo ikke sikkert, jeg havde haft samme oplevelse, hvis det ikke havde været Mona. Jeg kunne jo lige så godt være mødt af knap så meget varme. ... Altså jeg kan også blive spurgt til ’Hvordan sover du om natten?’. Og ja, det har jo ikke noget med min faglighed at gøre. Og det sætter jeg rigtig stor pris på, fordi havde det kun være på det faglige, så kunne jeg måske hurtigere have følt mig utilstrækkelig. (Interview med Meck).

I interviewet påskønner Mona også, at Meck bidrager med noget fagligt, da hun heller ikke havde svaret på udfordringen. Hun forbinder det med, at den procesorienterede metode (når hun agerer

som *proceskonsulent*) tvinger dem til at være nysgerrige og kreative.

Meck anerkendes både fagligt-kognitivt og følelsesmæssigt som noget særligt i sig selv og som værdifuld for fællesskabet (Honneth, 2003, s. 109). Monas anerkendelse af Meck er på mange måder parallel med den anerkendelse, som Juul (2017) ud fra Honneth advokerer for, at socialrådgivere bør vise deres klienter ved at indgå i en ligeværdig, men ikke ligestillet relation (s. 7). Det lader også til at være tilfældet her: Tilsyneladende tilstræber Mona at være der for Meck, der tilstræber at være der for barnet (sin klient), jf. at det for ham fremover handler om at ”blive ved med at *række hånden ud til det her barn* om, at ’*selv om det her er svært, så er jeg her*”, som Meck siger i interviewet. I så fald kan der være en *parallelproces*, dvs. at det relationelle i én kontekst optræder i en anden (se Jacobsen, 2000; Lund, 1997).<sup>6</sup> Følger man Jacobsen (2005) kan det så være udtryk for rollemodelindlæring: mentee tager mentors ”eksempel til sig ved at agere på en tilsvarende måde” (s. 711) over for sin klient.

Inspireret af Lunde Frederiksen, Halse, Rosholm, Paaske og Krøjgaard (2019) og Frederiksen (u.å.) forskning inden for mentoring af nyuddannede lærere kan man endvidere tale om mentoring med et *bifokalt blik*, hvor mentoren fokuserer på både mentee og dem, som mentee hjælper (Lunde Frederiksen et al., 2019, s. 41). I samtalen har Mona således et bifokalt blik: Hun har både fokus på at hjælpe Meck (som *proceskonsulent*) og på sagen, dvs. hvad der er godt for barnet (som *ekspert og ’læge’*).

Når relationen medvirker til, at Meck ikke føler sig utilstrækkelig, men set som menneske, hænger det også sammen med, at Mona og kollegerne har givet udtryk for, at sagen også påvirker dem følelsesmæssigt. På det mellem menneskelige plan fremstår Monas relationen til Meck således ikke asymmetrisk og paternalistisk, men anerkendende og ligeværdig, og som en del af et kollegialt fællesskab:

Selv om jeg er nyuddannet, og hun har de her 10-12 års erfaring, så oplever hun det samme som mig. Så det er ikke kun noget, jeg sidder med som ny. Det er faktisk reelt. ... Det er ikke en følelse, jeg sidder alene med. ... Det er faktisk noget, vi alle sammen oplever. ... Og det

gør det meget, meget nemmere for mig.  
(Interview med Meck).

Mentorordningen har bidraget til, at en sag som i den her analyserede samtale ikke bliver et individuelt anlæggende for Meck, men at der er "fokus på, at det er et fælles ansvar. Det er 'vores' sager" (Interview med Mona). Det fælles ansvar for den fælles sag indebærer både faglige og mere følelsesmæssige dimensioner. Som Mona siger i interviewet: "Omsorg er også en mentors opgave tænker jeg. At drage omsorg for den, der er ansat. Og tjekke af, om vi gør det, vi skal", da mentees "trivsel egentlig også [er] afgørende for, at han får mulighed for at komme godt i gang, og at han får mulighed for at lave et godt stykke arbejde". Det kan ses som en "følelsesmæssig deltagelse for det individuelt særegne ved den anden person" (Honneth, 2006, s. 173), og denne anerkendelse bidrager ikke kun til, at mentee kan komme godt ind i sit job, men også til, at de fælles mål i afdelingen kan realiseres (s. 173).

## Afslutning

For Meck bidrager mentorordningen positivt til fagpersonlig udvikling generelt og til varetagelse af en udfordrende sag specifikt. Mentorsamtaler har tilsyneladende potentiale til at forebygge den uoverskuelighed og stress, som kan være forbundet med jobbet som socialrådgiver. For mentee kan i mentorsamtaler bruge de faglige input fra mentor som *ekspert/læge* OG samtidig få hjælp-til-selvhelp fra mentor som *proceskonsulent*. Tre sammenhængende forhold bidrager hertil: For det første, at de arbejdsmæssige betingelser giver mulighed for fastsatte mentorsamtaler med løbende sparring i et fortroligt rum. For det andet, at mentor har viden om at procesfacilitere en hjælpesamtale, som hun kan kombinere med sin ekspertviden om det socialfaglige. For det tredje, at der i arbejdsfællesskabet er mulighed for relationer, hvor såvel de faglig-kognitive som de følelsesmæssige dimensioner i arbejdet anerkendes. Alle tre forhold forudsætter, at mentorordningen bakkes op og prioriteres fra ledelsesmæssig side.

## Referencer

Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.004>.

- Alrø, H., & Kristiansen, M. (2006). Et dialogisk perspektiv. In M. S. Nielsen, & G. Rom (Red.), *Perspektiver på kommunikation - i sundhedsfaglige professioner* (pp. 199–254). København: Munksgaard.
- Alrø, H., & Nilles, C. (2015). Coaching i mange læringsrum. *Coaching Psykologi*, 4(1), 33-45. <http://dx.doi.org/10.5278/ojs.cp.v4i1.1345>.
- Alrø, H., Dahl, P.N., & Kloster, P. (2013). *Dialogisk gruppecoaching – facilitering af ledelsesudvikling*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Alrø, H., Dahl, P.N., & Schumann, K. (2016). *Samtaleanalyse – i hverdagen og videnskaben*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Botelho, R. J., Seaburn, D. B., & Harp, J. J. (1991). Isomorphism in resident consultations: Implications for education and patient care. *Family Systems Medicine*, 9(2), 137-149.
- Cambridge Dictionary (2020). Mentor. I *Cambridge Dictionary*. Hentet 10. november 2020, fra <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mentor>.
- Caswell, D., & Dall, T. (2018). Sociologisk samtaleanalyse som potentiale for fællesfaglig refleksion. En model til forskningsunderstøttet udvikling af praksis på beskæftigelsesområdet. *Uden for Nummer*, 19(37), 4-15. Hentet 6. marts 2020, fra <https://issuu.com/socialrdg/docs/37-udenfornummer>.
- Dahl, P. N. (2018). Konsulenten som dialogisk procesfacilitator. In H. Alrø, L. Billund, & P. N. Dahl (Red.), *Dialogisk procesfacilitering* (pp. 21–41). Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Danneris, S., & Dall, T. (2017). Expressing and responding to self-efficacy in meetings between clients and social work professionals. *Nordic Social Work Research*, 7(2), 115-140. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2017.1310128>.
- Dansk Socialrådgiverforening & Kommunernes Landsforening (2015a). *Etablering af introduktions- og mentorordninger for nye socialrådgivere i kommunen*. Hentet 2. februar 2019, fra <https://www.socialraadgiverne.dk/publikation/etablering-introduktions-mentorordninger-nye-socialraadgivere-kommunen/>.
- Dansk Socialrådgiverforening & Kommunernes Landsforening (2015b). *Mentorordning for nye socialrådgivere i kommunerne*. Hentet 2. februar 2019, fra <https://www.socialraadgiverne.dk/pub->

- likation/mentorordning-for-nye-socialraadgiver-i-kommunerne/.
- Dansk standard for udskrifter og registrering af talesprog (1992). Tillæg til SNAK, 5 (1-11). (SNAK udgives af styringsgruppen for initiativområdet "dansk talesprog i dets variationer" under Statens humanistiske Forskningsråd). Odense: Odense Universitet.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (2019). *Fakta om Arbejdsmiljø og Helbred 2018*. Hentet 31. januar 2019, fra <http://nfa.dk/da/nyt/nyheder/2019/resultater-fra-undersogelsen-arbejdsmiljo-og-helbred-2018>.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and Mentoring - Theory and Practice* (3. Ed.). London: SAGE.
- Honneth, A. (2003). *Behovet for anerkendelse*. København: Hans Reitzel Forlag.
- Honneth, A. (2006). *Kamp om anerkendelse. Sociale konflikters moralske grammatik*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Introduktions- og mentorordninger (u.å.). Hentet 2. maj 2019, fra: <https://www.socialraadgiverne.dk/job-og-karriere/introduktions-og-mentorordninger/>.
- Jacobsen, C. H. (2000). Paralleprocesser i psykoterapi og supervision: nogle refleksioner over fænomenet og dets psykologiske mekanismer. *Psyke & Logos*, 21(2), 600-630.
- Jacobsen, C. H. (2005). Psykoterapisupervisionens didaktik. *Psyke & Logos*, 26(2), 699-713. Hentet 7. april 2020, fra <https://tidsskrift.dk/psyke/article/view/8258>.
- Jensen, J. (2015). Nøglen til en god start: Tag godt imod din nyuddannede kollega. *Socialrådgiveren*, 10, 8-10. Hentet 31. maj 2019, fra <https://socialraadgiverne.dk/wp-content/uploads/2017/05/2015-10-Socialraadgiveren.pdf>.
- Juul, S. (2010). *Solidaritet: anerkendelse, retfærdighed og god dømmekraft. En kritisk analyse af barrierer for sammenhængskraft i velfærdssamfundet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Juul, S. (2017). Kritisk samfundsforskning. *Social Kritik*, 29(149), 4-16.
- Juul, S. (2018). Videnskabsteoretiske kontroverser i socialt arbejde. In M. Monrad, & S. P. Olsen (Eds.). *Forskningsmetode i socialt arbejde* (pp. 319-346). København: Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen, S. (2018). Tillid som samtalefænomen i socialt arbejde. *Uden for Nummer*, 19(37), 16-29. Hentet 6. marts 2020, fra <https://issuu.com/socialrdg/docs/37-udenfornummer>.
- Lund, M. A. (1997). *Konsulentarbejde og supervision i skole-, social- og sundhedssektoren*. Århus: Det Schønbergske Forlag.
- Lunde Frederiksen, (u.å.). Forskning: Sådan møder praksis de nye lærere. Hentet 3. september 2020, fra: <https://www.via.dk/om-via/presse/artikler/forskning-saadan-moeder-praksis-de-nye-laerere>.
- Lunde Frederiksen, L., Halse, E., Rosholm, K., Paaske, K. A., & Krøjsgaard, F. (2019). Transition fra studerende til lærer. VIA University College. Hentet 3. september 2020, fra: [https://www.ucvinden.dk/files/92489378/transition\\_fra\\_studerende\\_til\\_l\\_rer\\_c.pdf](https://www.ucvinden.dk/files/92489378/transition_fra_studerende_til_l_rer_c.pdf).
- Møller, L. (2019). *Relationelle kvaliteter – i mødet med voksne*. København: Akademisk Forlag.
- Nielsen, M. F., & Nielsen, S. B. (2005). *Samtaleanalyse*. Roskilde: Samfundslitteratur.
- Poulsen, K. M., & Wittrock, C. (2012). *Mentorprogrammer i virksomheder og organisationer*. København: Jurist- og Økonomsforbundets Forlag.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2009). Forord af Edgar H. Schein. In K. Dahl, & A. G. Juhl. *Den professionelle proceskonsulent* (pp. 6-7). København: Hans Reitzels Forlag.
- Schein, E. H. (2010). *HJÆLP. Om at tilbyde og modtage hjælp. Lær at forstå dynamikken i én til én relationer, grupper og organisationer*. København: Gyldendal.
- Schilling, B. (2020). Systemisk supervision. In N. Steager, S. Willert, & T. Molly-Søholm (Red.), *Systemisk ledelse. Teori og praksis* (pp. 145-156). København: Samfundslitteratur.
- Stelter, R. (2002). Hvad er coaching? I R. Stelter (Red.). *Coaching – læring og udvikling* (pp 21-44). København: Dansk psykologisk Forlag.
- Søholm, T. M., Storch, J., Juhl, A., & Molly, A. (2006). *Ledelsesbaseret coaching*. København: Børsens Forlag.
- Søndergaard, L. B. (2019). *Læringspotentiale i mentorsamtaler*. Kandidatspeciale i Kommunikation. Aalborg. Aalborg Universitet.
- Tal og fakta om arbejdsmiljøet (u.å.). Hentet 2. maj 2019 fra <https://arbejdsmiljodata.nfa.dk/>.
- Tomm, K. (1992). Er hensigten at stille lineære, cirkulære, strategiske eller refleksive spørgsmål?

Tidsskriftet *Forum*, (4), 3-13. Udgivet af Dansk Forum for Systemisk Terapi og Konsultation.

## Noter

- 1 I denne artikel omtales mentor som 'hun' og mentee som 'han'. Mentors og mentees navne er anonymiseret i den analyserede samtale og i de to interviews. Samtalen og interviewene er udskrevet efter Dansk standard for udskrifter og registrering af talesprog (1992). Der er dog sat tegn. Ord, der er lagt særligt tryk på, er skrevet med VERSALER. Grin, smil, nik og andre markante nonverbale ytringer er markeret med firkantede parenteser, fx [Griner]. Har vi tilføjet forklaringer, er det angivet med runde parenteser, fx (tillidsrepræsentant, red.). Er dele af samtalen udeladt, er det markeret med tre punktummer . . . . Når vi i analysen ønsker at fremhæve bestemte ord, er de kursiveret i citaterne.
- 2 Enkelte aspekter af artiklen læner sig derfor op ad specialet.
- 3 Havde vores videnskabsteoretiske ståsted været etnometodologisk eller socialkonstruktivistisk, ville vi have trukket på en konversationsanalytisk tilgang (Nielsen & Nielsen, 2005) til analyse af socialrådgivernes hhv. gøren eller samkonstruktioner i samtalen, som fx Danneris og Dall (2017), Caswell og Dall (2018) og Jørgensen (2018) gør i de samtaler, de analyserer.
- 4 Selv når mentor er tydelig som ekspert, er det ikke givet, at mentee kan bruge et fagligt råd. I en anden af de samtaler, Søndergaard (2019) har undersøgt, kommer mentoren med en faglig anvisning, som mentee'en er uenig i grundet et større kendskab til klientens baggrund. Han vælger dog ikke at bringe det op i samtalen og antyder i interviewet, at grunden er, at han ikke vil tage sin mentors tid, da hun er meget presset af andre opgaver. Mentor skal altså også have tid og rum for, at samtalen kan blive lærerig – potentielt set også for mentor selv.
- 5 Havde Mona metakommunikeret om sine mange rolleskift, havde de næppe på under 20 minutter nået omkring 10 perspektiver og tilknyttede muligheder.
- 6 I systemteorien anvendes begrebet isomorfi om fænomenet parallelprocesser (Botelho, Seaburn & Harp, 1991).

## Kontakt



Louise Bak Søndergaard  
Cand.mag. i kommunikation  
Videnskabelig assistent,  
Institut for Kommunikation  
og Psykologi,  
Aalborg Universitet,  
Rendsburggade 14,  
9000 Aalborg.  
E-mail: lbak@hum.aau.dk



Poul Nørgård Dahl  
Cand.mag. i samfundsfag  
og psykologi, Ph.D. i interpersonel  
kommunikation i organisationer  
Lektor, Institut for Kommuni-  
kation og Psykologi,  
Aalborg Universitet,  
Rendsburggade 14,  
9000 Aalborg.  
E-mail: dahl@hum.aau.dk