

# Mentorskapets ABC

Av Freddie Larsson



Mentorskap är ett koncept för att inspirera, utmana och utveckla människor i sin profession och person. Mentorskapet innebär att en mer erfaren (inte nödvändigtvis äldre) person har rollen som förebild och erbjuder sin kompetens, erfarenhet, tid och sitt nätverk till en person med viljan till stöd i sin personliga utveckling. Det finns ideella och kommersiella mentorer.

Mentorrollen går bokstavligen talat ända tillbaka till de gamla Grekerna. Ordet Mentor kommer från författaren Homeros' och hans verk Odysseen. Mentor hette mannen som Odysseus under sina irrfärder anförtrodde att ta hand om sitt hus och uppfostra sin son Telemachos. Allt sedan dess har termen Mentor förknippats med en senior rådgivare och vägledare.

Idag har mentorn fått en ny renässans. Fler och fler söker mentorer och framväxten av olika forum och nätverk har gett en ny dimension på mentorskapet. Ett sådant exempel är gruppmentorn. En gruppmentor utför sitt mentorskap på hela grupper, inte individerna i sig.

För att lyckas i sin yrkesroll är det viktigt att man hela tiden utvecklar sin kunskap, erfarenhet och insikt. Ett av de äldsta sätten att göra det på är genom att skaffa sig en mentor. Genom ett mentorskap får du en slags "turboladdning" i din personliga utveckling. Genom mentorskapet får du nämligen tillgång till kunskaper, erfarenheter och nätverk som din mentor under lång tid har ackumulerat.

En mentor kan vara till hjälp i olika situationer och faser i livet. Det kan vara när du tar din första chefsroll, när du är ny på arbetsmarknaden, när du ska starta ett företag, när du går in i en ny roll, och så vidare. För att mentorskapet ska resultera i bestående effekter krävs en strukturerad och planerad arbetsgång (se avsnittet om mentorprogram).

## Varför just mentorskap? För att...

- ✓ till skillnad från de flesta ledarskapsutbildningar så pågår mentorskapet över en längre tid, som minst 6 månader men vanligtvis 1 år. Det ger flera fördelar. Bl.a. att kunskapsförankringen blir djupare och mer permanent, adepten får en möjlighet att praktisera sina nya kunskaper i verkligheten under en längre tid, den personliga relationen mellan adept och mentor borgar för en öppen och ärlig dialog vilket är en förutsättning för att lärande och utveckling ska bli individanpassad. Den faktiska effekten blir därmed mer långsiktig än genom klassisk utbildning.
- ✓ mentorskapet inte bara utvecklar adepten som individ, mentorskapet utvecklar samtidigt adeptens organisation. Organisationen som adepten utövar sina nya kunskaper ("utmaningarna för dagen", se avsnittet om mentorprogram) på får direkt skörda frukterna av mentorskapet. Ett mentorskap kan ses som en form av verksamhetskonsultation. Jag har varit mentor till flera personer som har haft en central roll i sina organisationer, mentorns råd och vägledning kan direkt kopplas till en effekt för adeptens organisationsutveckling.
- ✓ med utgångspunkten att mentorn inte ska vara från samma organisation, iallafall inte inom samma yrkesroll som adepten skapas det nya infallsvinklar. Infallsvinklar från andra människor, verksamheter, branscher och världar.
- ✓ ett mentorskap är mer ekonomiskt effektivt än traditionell utbildning och utbildningsprogram. Då mentorskapet är individanpassat och utgår helt och hållet från adeptens vardag får adepten just det stöd han eller hon behöver för stunden. Alltså möjliggör ett mentorskap ett anpassat lärande under kontrollerade former och med ett personligt stöd. Det är inte en allmängillning utbildning.

- ✓ mentorns nätverk blir adeptens. En adept kan spara många års hårt nätverkande och dörröppnande genom att introduceras av sin mentor. Nätverkandet är kanske den mest synliga effekten av ett gott mentorskap.

## Att tänka på som adept

Att mentorn faktiskt tar sig tid och engagerar sig i din personliga utveckling. Slösa därför inte med tiden, var seriös och förberedd. Det är du som adept som bär det största ansvaret för att mentorskapet lyckas. Det är adepten som ansvarar för agendan (det är dina frågor och utmaningar som ska avhandlas) upprättas och följs. Mentorn är handledande och coachande i diskussionen och bör naturligtvis ha en erfarenhet av att driva konstruktiva dialoger, inklusive att hålla sig till ämnet. Det centrala för rollen som adept är din nyfikenhet och ödmjukhet i att söka kunskap och erfarenhet. I det ligger även att tydliggöra för dig själv vad du vill ha ut av mentorskapet och respektive möte. Gör gärna en lista på frågeställningar du vill ta upp med din mentor.

### Förslag på frågeställningar att ta upp med sin mentor:

- ✓ *Vad ska jag fokusera på i min vardag*
- ✓ *Hur ska jag bli bättre på att lyssna*
- ✓ *Hur blir jag bättre på att prioritera*
- ✓ *Hur för jag fram mitt budskap*
- ✓ *Vad bör jag tänka på när jag genomför medarbetarsamtal*
- ✓ *Hur hantera jag svåra personer*
- ✓ *Vad bör jag tänka på när jag etablerar en budget*
- ✓ *Hur hanterar jag underpresterar*
- ✓ *Hur hanterar jag en kollega som luktar illa*
- ✓ *Vilken hjälp finns att få när jag behöver säga upp personal*
- ✓ *Hur får jag stöd från ledningen*
- ✓ *Hur formulerar jag en strategisk plan*
- ✓ *Hur formulerar jag en bra affärsidé*

## Att tänka på som mentor

Vad karaktäriserar en bra mentor?

Att han eller hon har gjort misstag i livet och karriären som han/hon dragit lärdom av och vill dela med sig av. Att personen har en bidragande syn på sin roll som mentor och inte har några egna agendor. Mentorskapet ska helt utgå ifrån adeptens person, behov och situation.

Bara för att en person har varit framgångsrik i sitt yrkesliv gör han/hon inte per automatik till en bra mentor. På samma sätt som ett fotbollsproffs inte behöver bli en god ledare och tränare efter sin karriär. För att kunna vara mentor krävs en viss mognad, både som individ och yrkesperson. Den bästa mentorn är den som har insikt gällande sina styrkor och svagheter och som kan beskriva sina tankar och erfarenheter på ett pedagogiskt och ej påtvingande vis.

### En mentor är INTE:

- ✓ *din förälder*
- ✓ *din chef*
- ✓ *din ledare*
- ✓ *din kollega*
- ✓ *din närmaste vän*
- ✓ *din problemlösare*
- ✓ *din projektledare*
- ✓ *din sekreterare*



### En mentor ÄR:

- ✓ *intresserad av adepten och dennes utveckling*
- ✓ *bra på att lyssna*
- ✓ *förtroendeingivande*
- ✓ *öppen och ärlig med sina erfarenheter*
- ✓ *bra på att föra dialog*
- ✓ *prestigelös*
- ✓ *villig att lägga ner tid på mentorskapet*

### Definition av en mentor:

*En möjliggörare för personlig utveckling och mognad genom att utmana och stötta.*

## Så fungerar ett mentorprogram

Mentor/adept-mötena är egentligen som vilket konstruktivt möte som helst. Genom att vara förberedda och fundera igenom frågeställningar och förväntningar redan innan mentor/adept-mötet sätter ni nivån på mötet. Skicka gärna ut agendan eller frågorna som adepten vill avhandla innan mötet så att båda parter kan förbereda sig. Var tydlig med agendan och avhandla nytillkomna frågor vid ett annat möte.

Ett vanligt upplägg för ett mentorprogram är 12 månader med 9 fysiska möten (inga möten under längre semestrar) spritt jämnt över året. Varje möte är 2 timmar (förutom det första vikat är ca 4 timmar). 4-5 korta avstämningar/uppföljning via telefon kan läggas in vid behov.

### Första mentor/adept-mötet

Det här är det viktigaste mötet för er relation och kommande samarbete. Det är under ert första möte ni sätter ramarna för ert arbete och lär känna varandra. Under mötet skapar ni en tydlig bild av vad, när och hur ni ska samarbeta.

Ett första mentor/adept-möte bör ta ca 4 timmar för att ni ska hinna presentera er och böttna era frågeställningar. Avbryt gärna för paus med en lunch eller liknande. Det är viktigt att detta första möte blir öppet och personligt, det är under detta möte ni känner om personkemin stämmer.

OBS! Känns första mötet fel eller obekvämt kan det vara klokt att redan i början avbryta samarbetet och söka sig en ny mentor/adept.

### Områden att avhandla vid första mötet:

- ✓ *Personlig presentation*  
*Berätta på ett öppet och ärligt sätt vilka ni är. Berätta om privatliv, bakgrund, utbildning och karriär. Framför allt, berätta om de misstag och erfarenheter ni har gjort och fått genom livet. Hur ni har hanterat och löst olika situationer och utmaningar? Hur man har agerat i olika situationer säger en del*

om vem man är som person. Fokus ska vara på adepten som person, mentorn behöver veta så mycket som möjligt för att bilda sig en uppfattning om hur han/hon ska agera och tjänstgöra som mentor.

- ✓ **Förväntningar**  
*Vad förväntar ni er av varandra? Vem ska göra vad och vem ska ansvara för vad? De flesta förväntningarna bör komma ifrån adepten men även mentorns förväntningar och krav på adepten är viktiga. Det är adeptens förväntningar som ska färga syfte och mål med ert mentorskap. Vem skapar och driver agendan är en annan fråga som hamnar under förväntningar.*
- ✓ **Agenda/ämnesområden**  
*För att fokusera på rätt saker och att ha något att strukturera er relation efter är det viktigt att ni tidigt i er relation göra klart för vilka ämnen som framför allt ska belysas. Är det chefsrollen i sig, är det ekonomin eller adeptens personliga utveckling som ska ligga till grund för mentorskapet. Ska mentorskapet främst vara till för att hantera den operativa vardagen eller ska det finnas en långsiktig och strategiskt tyngdpunkt. Detta är bara några exempel på vad ni kan beakta.*
- ✓ **Mötesstruktur**  
*Vart, när och hur ska ni genomföra era mentor/adept-möten. Hur ofta vill ni träffas? Ska möten genomföras på en neutral plats, kanske på ett café eller i en park. Försäkra er om att ni kan sitta ostört men ändå på en kreativ och trevlig plats. Var flexibla, prova gärna olika miljöer. Hur långa ska era möten vara? Två timmar är ett bra riktmärke (förutom för ert första möte, se ovan). På två timmar hinner ni bygga vidare på relationen men även avhandla de viktigaste frågorna. Det kan vara en fördel att träffas lite oftare i början så att relationen får en chans att utvecklas tidigt. Bestäm hur frågeställningarna ska förberedas och om en agenda ska skickas ut innan mötet.*

## Återkommande mentor/adept-möten

Efter ett första mentor/adept-möte börjar själva mentorskapet. Genom att utgå ifrån nedanstående 5 punkter får ni en bra struktur på era möten med en ökad möjlighet att nå förväntat resultat som följd. Det är vanligt att innehåll och upplägg variera mellan mötena. Varje möte bör ha ett på förhand bestämt ämne att behandla, "utmaningen för dagen" kallar jag det. Det viktiga är att adepten har tänkt igenom sina frågor rörande utmaningen innan mötet. Informera gärna mentorn i förväg vilka frågor du tänker ställa och inom vilka områden de är kopplade till, till exempel HR, ekonomi, ledarskap, medarbetarskap m.m.

### Områden att avhandla vid återkommande möten

- ✓ **Status**  
Mentor/adept-mötet börjar med att ni hälsar på varandra och socialiserar lite. Därefter diskuteras och avhandlas status på utestående frågor eller ej genomförda aktiviteter och uppgifter.
- ✓ **Utmaningen för dagen**  
Nästa steg blir att hantera "utmaningen för dagen". Vad är det som kräver adeptens tid och energi just nu? Adepten beskriver hur han/hon ser på situationen och vilka tankar och idéer som finns. Vad har gjorts, sagts och tänkts är bra och öppnande frågeställningar. Glöm inte att prata om vilka känslor som är kopplade till situationen. Känslorna skapar ytterligare en dimension på utmaningen och kan vara viktigt för kommande angreppssättet.
- ✓ **Angreppssätt**  
Diskutera olika tillvägagångssätt tillsammans med olika för- och nackdelar. Måla upp olika scenarion, vad händer om du gör så eller så.  
Hur och vad kan eller ska göras? Här är det viktigt att adepten är tydlig med sitt behov av stöd. Vill adepten få handfasta råd eller bara höra mentorns erfarenheter. Det är viktigt att adepten får en chans att komma med egna förslag och slutsatser. Mentorns roll är framför allt att ställa konstruktiva frågor och följdfrågor som "tvingar" adepten att resonera och tänka igenom utmaningen på ett objektivt och strukturerat vis. Att ställa frågor som; varför tror du det? Eller hur tänker du nu? Är lika bondförnuftiga som effektiva. Mentorn måste hela tiden låta adepten få tänka till och komma med

egna förslag, mentorns svåraste uppgift är ibland att vara just tyst, att inte komma med inlägg och kommentarer, och absolut inte försöka avsluta adeptens meningar i något dåligt försök i att hjälpa till.

- ✓ *Summera*  
Summera de frågor som har avhandlats och försäkra er om att ni har en samsyn i det ni har avhandlat. Vad kom ni fram till? Vilka åtgärder ska genomföras och av vem? Hur och när ska aktiviteter genomföras? Skapa gärna arbetsuppgifter och checklistor för att förankra och möjliggöra uppföljning. Mentorn kan i vissa fall behöva vara nåbar (exempelvis genom fysisk närvaro, telefon, meddelande eller e-post) i anslutning till att adepten verkställer sina aktiviteter om det skulle dyka upp frågor eller nya utmaningar under tiden.
- ✓ *Nästa möte*  
Diskutera och ta beslut om var, när och hur nästa möte ska genomföras.

## Framgångsfaktorer för ett lyckat mentorskap

Framgången av ett mentorskap beror i stor del på relationen mellan de två inblandade personerna. Nedan har jag radat upp de fyra framgångsfaktorer jag tror påverkar ett lyckat mentorskap mest. Det är Personkemin, förväntningar, engagemang och tiden. Lyckas ni hålla dessa faktorer under kontroll har ni alla förutsättningar för att lyckas.

- ✓ **Personkemin måste stämma** – Innan mentorskapet börjar är det viktigt att se till att båda parterna delar värden och har en grundläggande förståelse för varandra.
- ✓ **Tydliggör förväntningarna** – Under första mötet tydliggörs båda parter förväntningar och åtaganden samt strukturen (hur ofta ska man träffas, vart ska man träffas, förbereda agendan, m.m.).
- ✓ **Adeptens engagemang** – För att mentorskapet ska förverkliga förväntningarna krävs ett aktivt och drivande arbete framför allt från adepten. Mycket av de diskussioner som förs under mötena ska realiseras eller i alla fall provas i vardagen. Det är adeptens ansvar att realisera de insikter mentorskapet för med sig
- ✓ **Tiden** – Ett mentorskap tar tid i anspråk. Både mentor och adept behöver fråga sig själv om den tiden finns. En mentor bör åtminstone kunna avvara 5 timmar i månaden åt sitt mentorskap. I det ligger sak som mentor/adept-möte, förbereda möten, ta fram information, följa upp frågeställningar.

