

Mentorsprogram

En introduktion för mentorer och adepter

Kompetensforum vid Uppsala universitet



UPPSALA
UNIVERSITET

Innehållsförteckning

Inledning	5
Syfte och innehåll	5
Om mentorskap	5
Vad mentorskap inte är	7
Några definitioner	8
Mentorskap inom akademien	9
Varför mentorsprogram?	10
Organisationsperspektivet	10
Utbyte för adepten	11
Utbyte för mentorn	12
Några fallgropar och hur man undviker dem	12
Att rekrytera mentorer	14
Att rekrytera adepter	15
Matchning	15
Mentorsprogram	16
Vad ska man prata om då?	17
Att tänka på för dig som är mentor	18
Att tänka på för dig som är adept	18
Referenser	19

Inledning

I dagens arbetsliv har det blivit vanligt med mentorsprogram av olika slag. Programmen kan utformas på olika sätt, men gemensamt är att en mer erfaren person (mentorn) vägleder och stöttar en mindre erfaren person (adepten) i sitt arbete. Adepten kan självklart ha både hög kompetens och lång arbetslivserfarenhet, men kanske inte i just den roll eller av den situation hon eller han befinner sig i just nu. På så sätt kan det vara värdefullt att ha en mentor som tillför andra perspektiv och som har erfarenheter som skiljer sig från adeptens.

I Kompetensforums verksamhet används mentorsprogram ibland som en del av de ledarutvecklingsprogram som finns för chefer och ledare inom Uppsala universitet. Ett exempel är Ledarprogrammet för kvinnor där ett mentorsprogram på ett år tar vid då ledarprogrammet avslutats. Kompetensforum ansvarar för matchningen av mentorer och adepter, utbildning för dessa om mentorskap och ger också anvisningar om hur mentorsprogrammet är tänkt att fungera. Det har emellanåt funnits önskemål från mentorer och adepter om en text som kan användas som utgångspunkt och grund för mentorsrelationen. Ambitionen med denna rapport är att försöka tillgodose dessa önskemål.

Syfte och innehåll

Denna rapport är tänkt att fungera som en bas och en utgångspunkt vid utformningen av mentorsprogram inom Uppsala universitet. Avsikten är att översiktligt beskriva vad mentorskap är och vilket utbyte det kan ge mentorer och adepter. Vad man kan tänka på vid utformningen av ett mentorsprogram diskuteras här och det framförs förslag på kriterier som kan användas för rekrytering och matchning av mentorer och adepter.

Om mentorskap

Mentorskap som sådant kan utföras av vem som helst, när som helst och är en form av vägledning som inte bara är tillämplig i arbetslivet. Det kan förekomma i vardagen, helt oplanerat och det är inte ens alltid en person vet om att hon eller han betraktas som en mentor av någon i hans eller hennes omgivning. Centralt är att den som tycker sig bli vägledad lär sig något som har betydelse för hennes eller hans självuppfattning, relationer, arbete eller liv i stort.

Mentorskap kan till sin karaktär variera i närmast det oändliga:

- Från engångsmöte till livslång relation
- Formellt eller informellt
- Ostrukturerat eller formaliserat
- Medvetet eller omedvetet
- Knutet till arbetet eller inte

Med tiden har det skapats två dominerande ”skolor” med olika ståndpunkter när det gäller mentorskap. Den ena ståndpunkten är att mentorskap kan organiseras och iscensättas, vilket också tillämpas i många företag och organisationer. Den andra

ståndpunkten är att mentorskap är något som bara sker mellan två personer, som inte går att organisera fram och som inte alla människor får uppleva.¹

Det finns inte några självklara gränser mellan det formella och informella i en mentorsrelation. Även om mentorskapet är organiserat måste det finnas utrymme för det spontana och oväntade. En kategorisering av olika typer av mentorskap har dock gjorts av bland annat Lacey²:

Tillfälligt mentorskap	Ett tillfälligt, spontant och/eller omedvetet mentorskap.
Informellt mentorskap	En oplanerad form, men där relationen blir stabil.
Icke organiserat mentorskap	Ett ordnat förhållande genom avtal eller liknande, men där formerna bestäms av mentor och adept.
Organiserat mentorskap	Ett program med principer, ledning och mål.
Ad hoc – mentorskap	Ett tillfälligt mentorskap med fokus på vissa behov.
Omvänt mentorskap	Mentor och adept byter roll med varandra för att få nya perspektiv.
Gruppmentorskap	En grupp mentorer vägleder och har gemensamt ansvar för en grupp adepter som inte blir lika sårbara tillsammans.
Sammansatt mentorskap	Liknar gruppmentorskap men här kan det vara så att man inte träffas i grupp utan att adepten vänder sig till olika mentorer med olika frågor.
Knutpunktsmentorskap	Detta mentorskap innebär att en och samma mentor har flera adepter samtidigt som ibland träffas i grupp, ibland enskilt.

Då mentorskap kan anta många skepnader kan det också börja på ett sätt (exempelvis som informellt) sedan utvecklas åt olika håll (till exempel till att bli organiserat) men också variera över tid. På så sätt kan mentorskapets karaktär bölja fram och tillbaka och anta olika former beroende på behov och situation. Graden av formalisering kan i sig bero på den kontext mentor och adept befinner sig i, vilka utmaningar man står inför eller vilka arbetsuppgifter man har.

Några exempel på olika typer av mentorskap ges i nedanstående tabell där parametrarna är graden av struktur och tid.

¹ Murray, M., 2001, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*. Josey-Bass, San Francisco

² Lacey, K., 1999, *Making Mentoring Happen*, Business & Professional Publishing, Sydney.

Figur 1, Formella och informella mentorskap

	Kort tid	Lång tid
Stark struktur	Mycket strukturerat och kort tid (Exempelvis för nyanställda)	Mycket strukturerat och lång tid (Exempelvis lära sig ett yrke)
Ingen struktur	Informellt och kort tid (Exempelvis vid särskilda behov)	Informellt och lång tid (Vänskapsliknande relation)

Källa: Shea, 2002.

Enligt Shea kan olika typer av mentorskap passa mer eller mindre bra i olika situationer.³ Det mycket strukturerade mentorskapet som sker i under kort tid kan exempelvis passa om en nyanställd person behöver komma tillrätta i en organisation. Det lika strukturerade mentorskapet men som sker under längre tid kan passa om en person ska lära sig ett yrke eller ta över en roll i en organisation. Det informella mentorskapet som sker under kort tid kan passa om en person har särskilda behov eller behöver vägledning snabbt men under kort tid. Det informella mentorskapet som sker under lång tid liknar ett vänskapsförhållande där mentorn finns till hands närhelst det behövs.

Vad mentorskap inte är

Det tycks råda en livlig debatt kring skillnader och gränser för å ena sidan mentorskap och å andra sidan coachning. I en text som denna skulle det föra för långt att redogöra för denna debatt men vi vill ändå lyfta fram några skillnader värda att notera.

Liknande eller till och med samma verktyg och samtalstekniker används inom både mentorskap och coachning. Det är i syfte, roller och fokus som företeelserna skiljer sig åt. Coachningen fokuserar främst på yrkesutövningen i en viss roll och utvecklingen av vissa färdigheter. Mentorskap, å andra sidan, fokuserar mer på långsiktiga mål och att utveckla förmågor.⁴

³ Shea G.F., 2002, *Mentoring*, Crisp Publication, Kalifornien.

⁴ Clutterbuck, D., 2008, *Everyone Needs a Mentor. Fostering talent in your organization*, Chartered Institute of Personnel and Development, UK.

Figur 2, Coachning jämfört med mentorskap

Coachning	Mentorskap
<p>Fokus på de nuvarande uppgifterna och färdigheterna</p> <p>Det som ska utvecklas är adeptens färdigheter och prestation</p> <p>Främst den första chefens uppgift</p> <p>Tonvikt på feedback till adepten</p> <p>Målen sätts tillsammans med coachen</p> <p>Tillgodosör ofta kortsiktiga behov</p> <p>Samtal och diskussioner ofta explicita</p>	<p>Fokus på implikationer bortom de uppgifter som finns idag</p> <p>Det som ska utvecklas är adeptens förmågor och potential</p> <p>Fungerar bäst med någon annan än chefen</p> <p>Tonvikt på adeptens reflektioner</p> <p>Målen sätts av adepten</p> <p>Är ofta en långsiktig relation, ibland livslång</p> <p>Samtal och diskussioner rör sig ofta om implicita, intuitiva frågor och beteenden</p>

Källa: Clutterbuck, 2008.

Förhållningssättet för mentorskap och coachning är alltså mot bakgrund av ovanstående jämförelse olika. Samtidigt kan man säga att mentorskap är något bredare än coachning eftersom en av rollerna en mentor har är att vara just coach. Det omvända förhållandet gäller dock inte.

Några definitioner

Självva ordet mentor har mycket gamla anor, och en känd berättelse om en mentor och hans adept kommer från den grekiska mytologin. I Odyssén beskrivs det hur kung Odysseus inför ett krigståg utser en av sina män att vara lärare, handledare och vän till sin son för att denne skulle få all den hjälp och allt det stöd som han skulle kunna behöva under pappans frånvaro. Mannen (som i själva verket var gudinnan Athena i skepnaden av en man) som blev utsedd till denna viktiga uppgift hette Mentor, och enligt Mathisen lanserades begreppet ”mentor” som sådant i just denna berättelse.⁵

Enligt Nationalencyklopedin betyder ordet *mentor*: ”uppfostrare, lärare; i nyare språkbruk särskilt den äldre, erfarne chef som på företagsledningens uppdrag vägleder en eller flera yngre medarbetare i deras personliga och professionella utveckling.” Ordet adept betyder enligt samma källa: ”lärjunge” eller ”särskilt utvald lärjunge”. Av dessa definitioner framgår det att relationen mellan mentor och adept främst förekommer i arbetslivet och syftar till att den mindre erfarne adepten ska få vägledning av den mer erfarne mentorn.

Av Nationalencyklopedins definition framgår det att det i nyare språkbruk främst är den yrkesmässiga utvecklingen som avses, när man talar om mentorskap. Det finns dock många andra definitioner, där vissa lägger fokus på den personliga utvecklingen som till exempel denna:

“Mentoring is to help and support people to manage their own learning in order to maximize their potential, develop their skills, improve their performance and become the person they want to be.”⁶

⁵ Mathisen, P.; 2009, *Mentor – i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund.

⁶ Parsloe, E., 1992, *Coaching, Mentoring and Assessing: A practical guide to developing competence*, Kogan Page, London.

En annan definition, som med tiden kommit att betraktas som en av de mest vedertagna är:

”Mentoring is off-line help by one person to another in making significant transitions in knowledge, work or thinking.”⁷

I denna definition poängteras det att den som är mentor inte ska vara adeptens chef, utan någon utanför ”linjen”. Det som ”överförs” mellan mentor och adept kan vara såväl kunskap som ”tänkande” vilket borde kunna tolkas som nya tankar, idéer och perspektiv.

Mentorskap inom akademien

När det gäller mentorskap inom akademien är det flera av de ovan nämnda begreppen som kan uppfattas som problematiska mot bakgrund av den akademiska kulturen som präglas av kunskapsideal, den fria forskningen och självständighet.⁸ Att utveckla sitt kritiska tänkande och arbeta självständigt är en del av akademins särprägel och då kan det vara svårt att se sig själv som ”lärjunge” och att gå med på att bli ”vägled” av någon annan (för att inte tala om ”uppfostrad”!). Man kanske inte ens tror på att kunskap går att överföra mellan två personer och även om man gör det är det kanske den egna kunskapen som värderas högst. Karaktären på mentorskap inom akademien kan mot bakgrund av detta skilja sig från mentorskap i andra kontexter (även om det inte behöver göra det). Inom akademien är det inte alls säkert att mentorn är vare sig äldre eller mer erfaren än adepten, utan det kan lika gärna vara så att man möts som jämlikar. Mentorskapet blir då mer en process av ömsesidigt reflekterande samtal än en relation där mentorn har svaren och pekar ut riktningen. På samma sätt är det inte säkert att det är mentorn som ger adepten ”hjälp” i betydelsen att han eller hon vet bättre (även om det förstås kan vara så i vissa situationer). Inom akademien kan snarare den ”off-line help” som nämns i definitionen ovan vara att få möjligheten att ställa frågor och få ta del av andra erfarenheter än de egna.

I det här sammanhanget kan det vara fruktbart att också skilja på det mentorskap som beskrivs i nordamerikansk och europeisk litteratur på området. I den nordamerikanska litteraturen beskrivs mentorn som en person med makt och inflytande och syftet med mentorskapet är främst att främja adeptens karriärutveckling. I den europeiska litteraturen betonas vikten av mentorns erfarenheter snarare än makt och lärandeperspektivet är mer framträdande. Den personliga utvecklingen framhålls också som ett lika viktigt syfte med mentorskapet som karriärutvecklingen. Mot bakgrund av vad som ovan nämnts om den akademiska kulturen torde den europeiska eller skandinaviska synen på mentorskap kännas mer bekväm i detta sammanhang än den nordamerikanska.⁹

Då syftet med föreliggande rapport är att utgöra en bas för organiserade mentorsprogram inom akademien vill vi här göra vissa avgränsningar som ska gälla som utgångspunkt för resten av rapporten. Det vi talar om fortsättningsvis är således ett mentorskap som:

⁷ Megginson, D., och Clutterbuck, D., 1995, *Mentoring in action*, Kogan Page, London.

⁸ Ehn, B., 2001, *Universitetet som arbetsplats. Reflektioner kring ledarskap och kollegial professionalism*, Studentlitteratur, Lund.

⁹ Mathisen, P., 2009, *Mentor – i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund.

- I tid och rum är frikopplat från adeptens vardagliga arbete, vilket möjliggör eftertanke och reflektion.
- Är relaterat till arbetet, det vill säga har fokus på adeptens utveckling i sin yrkesroll (även om utvecklingen i sig kan vara personlig, kompetensmässig eller annat).
- Är individuellt och personcentrerat, det vill säga fokuserar på den enskilda människans värderingar och förhållningssätt.
- Är formellt och organiserat.
- Mer betonar vikten av personlig utveckling och lärande än karriärutveckling (även om det kan vara ett delsyfte).
- Inte nödvändigtvis bygger på att mentorn är äldre och/eller mer erfaren än adepten utan att dessa två personer lika gärna kan mötas som jämlikar för reflekterande samtal.
-

Denna avgränsning innebär att vi fortsättningsvis inte talar om andra former av mentorskap som vi tidigare nämnt som exempelvis informella, tillfälliga eller icke medvetna mentorsrelationer.

Varför mentorsprogram?

Organisationsperspektivet

De utmaningar som dagens organisationer står inför är många och stora. Det är inom de flesta branscher en hård konkurrens både nationellt och internationellt. Utmaningen med kunskapsöverföring mellan generationer på grund av generationsväxlingen på viktiga positioner är något som de flesta organisationer någon gång står inför, liksom ständiga förändringar i organiseringen av arbetsprocesser. Jämställdhet och mångfald får inte glömmas bort i det kontinuerliga förbättringsarbetet i organisationer som samtidigt ställer krav på högre kvalitet och förnyelse. Mot bakgrund av denna komplexitet kan mentorskap bidra till positiva effekter på många sätt.

Enligt Lacey kan mentorskap utgöra en slags rekryteringsprocess där mentorn får en bredare kunskap om adeptens kunskaper och färdigheter. Detta behöver inte bara betyda att mentorskapet bidrar till adeptens karriärutveckling utan i ett större perspektiv blir möjligheterna större att dolda talanger upptäcks och kan användas inom organisationen. På så sätt ökas också möjligheten att vissa grupper av medarbetare synliggörs och rekryteringsbasen till viktiga positioner breddas.¹⁰ Enligt Alred mfl. kan mentorskap rentav bidra till jämlikhet, integration och rättvis behandling genom att kontakter skapas mellan personer och nätverk som kanske inte haft så mycket med varandra att göra tidigare. Genom detta kan myter om olika grupper luckras upp och värdefull kompetens synliggörs.¹¹

Enligt Murray signalerar förekomsten av mentorsprogram att medarbetarnas kompetens – och karriärutveckling tas på allvar inom organisationen. Detta är i sin tur något som bidrar till att upprätthålla motivation och arbetsglädje. Genom mentorskap kan också tecken på utbrändhet upptäckas i tid. Genom samtal om prioriteringar i arbetet och gränsdragningar mellan arbete och återhämtning menar Murray

¹⁰ Lacey, K., 1999, *Making Mentoring Happen*, Business & Professional Publishing, Sydney.

¹¹ Alred, G., Garvey, B. & Smith., R. *The Mentoring Pocketbook*, Management Pocketbooks, Alresford.

att utbrändhet kan motverkas, om inte annat genom att mentorn signalerar att något håller på att gå fel.¹²

Nätverksbyggandet är enligt Engström en av de mest värdefulla effekterna av mentorskap för en organisation genom att adepten i varierande grad knyter kontakter med mentorns professionella och sociala nätverk. Att grupper som tidigare inte haft med varandra att göra knyter kontakter bidrar också till att underlätta kommunikationen inom organisationen i stort.¹³

Utbyte för adepten

Även om en mentorsrelation initialt är både formell och organiserad kan den med tiden utvecklas väldigt olika. Vissa mentorsrelationer fortsätter att till sin karaktär vara ganska formella, medan vissa övergår till att mer likna en vänskapsrelation där gränserna mellan det formella och informella suddas ut. Därmed inte sagt att det ena skulle vara mer värdefullt än det andra. Vilket utbyte adepten upplever av mentorskapet är högst individuellt och mer relaterat till hennes eller hans upplevelse av vägledning än till formerna för det.

Enligt Mathisen och Øgaard uttrycker sig de flesta adepter positivt när de får frågan om vilket utbyte de haft av en mentorsrelation och de pekar ofta på att den haft betydelse för deras yrkesutövning och personliga utveckling. Många adepter blir dock lite osäkra när de ombeds vara mer konkreta. I många fall tycks alltså mentorsrelationen upplevas som positiv, men dess effekter kan vara svåra att bedöma. Exempel som lyfts fram är svaren att adepten börjat ”tänka annorlunda”, att han eller hon börjat tro mer på sig själv och blivit tryggare.¹⁴

De som undersökt adepters utbyte av mentorskap mer på djupet menar att det är adeptens utveckling och möjlighet till avancemang som nämns i första hand.¹⁵ Utöver detta är det följande områden som adepter själva framhåller som positiva sidor av ett mentorskap:

- Tillgång till mentorns nätverk
- Att adepten tillägnar sig kunskaper och färdigheter
- Adepten får status
- Adepten får en modell eller förebild

Även här kan det vara så att det som uppfattas som värdefullt utbyte av mentorsrelationen förändras över tid. I början av ett mentorskap kan det vara de nya eller utvecklade kunskaperna som står i fokus medan tillgång till nätverk och möjlighet till avancemang kommer att stå i centrum längre fram.

Utöver det som redan nämnts finns det personliga vinster för adepten genom att han eller hon får hjälp med att socialiseras in i organisationen och får kunskaper om den som inte förmedlas den formella vägen. Genom de nya kontakter adepten får via sin mentor kan också relationer uppstå som kanske inte annars skulle ha etablerats. Ett komplement till det redan nämnda är att adepter oftare än andra uttrycker en större arbetstillfredsställelse, blir högre värdesatta än andra med liknande kompetens och oftare har en högre lön. Genom mentorskapet får adepter också en större möjlighet att påverka den egna organisationen.

¹² Murray, M., 2001, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*. Josey-Bass, San Francisco

¹³ Engström, T., 2004, ”Variation in Mentoring Outcomes: an effect of personality factors”, i Clutterbuck, D & Lane, G. (red) *The Situational Mentor*, Aldershot, Gower House:UK

¹⁴ Mathisen, P. och Øgaard, H., 2003, *Han fortalt itj' – han lytta: erfaringer med mentorordninger i et lederutviklingsprosjekt*. Årbok 2002, HØgskolen i Agder.

¹⁵ Se till exempel Lacey, K., 1999, *Making Mentoring Happen*, Business & Professional Publishing, Sydney; Lewis, G., 2000, *The Mentoring Manager*, Prentice Hall, London och Murray, M., 2001, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*. Josey-Bass, San Francisco.

Utbyte för mentorn

En mentorsrelation kan vara värdefull även för den som är mentor. Det finns en sak som många mentorer nämner som positivt med mentorskap och det är att få ge någonting tillbaka till den organisation vari man själv arbetat och gjort karriär.¹⁶ Det framhålls som en stark motivationsfaktor.

”Fann det synnerligen givande att diskutera såväl arbetsmiljö och personalfrågor som organisationsrelaterade frågeställningar på ett konkret sätt med min adept. Mycket lärorikt för mig och det fick mig att reflektera en hel del över hur universitetet skulle kunna fungera bättre.”¹⁷

Genom mentorsrelationen kan mentorn alltså få nya insikter om den organisation man verkat länge inom, vilket möjliggör ett nytänkande.

Mentorers utbyte av mentorskap är dock inte bara relaterat till den positiva upplevelsen av att dela med sig av erfarenheter och hjälpa andra. Utbytet kan i många fall handla om att även mentorn får nya kunskaper och kontakter. Genom kontakten med adepten får mentorn tillgång till adeptens kanske annorlunda upplevelse av och kunskaper om den organisation man befinner sig i vilket kan ge helt nya perspektiv på tillvaron. Även mentorn får vid träffarna med adepten en paus från det vardagliga arbetet och ett frirum med tid och möjlighet till reflektion och eftertanke. Utöver det som redan nämnts är det många mentorer som även uppger följande positiva utbyte av mentorskap:

- Man blir bättre på att kommunicera
- Som mentor får man uppmärksamhet och status
- Mentorn utvidgar sitt nätverk och får nya kontakter
- Arbetsmotivationen ökar

Om mentorer ska få betalt för sina insatser eller inte är något som kan diskuteras. När det gäller det formella och organiserade mentorskapet där mentorer rekryteras internt kan det enligt vissa författare vara på sin plats med en ekonomisk ersättning.¹⁸ Det finns dock några argument till varför en mentor inte ska få ersättning i form av lön eller bonus. Ett sådant är att det borde vara en del av alla chefers och ledares arbete att bidra till andras utveckling och inte något som ska ersättas särskilt. Ett annat är att mentorskap måste utgå ifrån relationen mellan mentor och adept som i sin tur ska präglas av osjälviskhet, trygghet och öppenhet. Detta kan påverkas negativt om pengar bli en faktor i sammanhanget.¹⁹

Några fallgropar och hur man undviker dem

Som framgått ovan finns det många möjliga positiva utbyten av mentorsprogram för såväl mentorer, adepter och organisationer i stort. Det finns dock några förhållanden som bör beaktas för att så långt det är möjligt säkerställa att mentorsprogrammet blir en positiv upplevelse.

Först och främst bör det säkerställas att den som blir utsedd till att vara mentor har en personlig lämplighet med avseende på förmåga att lyssna, ge feedback och

¹⁶ Mathisen, P. och Øgaard, H., 2003, *Han fortalt itj' – han lytta: erfaringer med mentorordninger i et lederutviklingsprosjekt*. Årbok 2002, HØgskolen i Agder.

¹⁷ Personlig reflektion, Anders Hallberg, f d rektor vid Uppsala universitet.

¹⁸ Murray, M., och Owen, M.A., 1991, *Modern mentorskap*, Studentlitteratur, Lund.

¹⁹ Clutterbuck, D., 2008, *Everyone Needs a Mentor. Fostering talent in your organization*, Chartered Institute of Personnel and Development, UK.

stötta en annan person. Bara för att viljan finns kanske inte förmågorna finns hos alla som vill vara mentorer. Med tanke på att de som tar på sig ansvaret som mentorer får en del uppmärksamhet och status i en organisation kan det också vara så att vissa personer anmäler sitt intresse av fel orsaker. Man kanske inte alls är intresserad av det egentliga syftet med mentorskapet, det vill säga att stötta och vägleda en mindre erfaren person, utan endast vill göra det för egen vinning. Risken är då att mentorn inte avsätter den tid och det engagemang som krävs för att mentorsrelationen ska bli bra. Urvalet av mentorer är således viktigt av flera skäl.²⁰

Innan en person tar sig an en adept kan det vara bra att reflektera över sin roll som mentor. Vilken roll vill jag respektive vill jag inte ha som mentor? Vilka gränser sätter jag för mitt mentorskap? Vilket innehåll vill jag att mentorskapet ska ha? Det går förstås inte att i förväg definiera allt i en mentorsrelation, särskilt inte innan man lärt känna sin adept, men det är viktigt att inte gå in i en mentorsrelation helt oförberedd så att man kan sätta rimliga gränser för sitt engagemang, sin aktivitet och integritet.

De ömsesidiga förväntningarna bör också stämmas av i början av ett mentorsprogram. Det är olyckligt om mentorn tror att adeptens framgång vilar på hans eller hennes axlar, och att hon eller han kommer att hållas ansvarig om adepten misslyckas på det ena eller andra sättet. Adepten å andra sidan bör också ha rimliga förväntningar så att mentorskapet inte blir en besvikelse. Överhuvudtaget bör roller och gränser för mentorskapet ventileras och kommuniceras i början av en mentorsrelation. Vi återkommer längre fram i texten till rekrytering och matchning av mentorer och adepter, men självklart är att direkt olämpliga personer inte ska rekryteras till rollen som vare sig mentor eller adept. En olämplig mentor är till exempel alltför styrande och vill påverka adepten i den ena eller andra riktningen, alternativt leva ut sina egna (ej uppnådda) karriärmål. En olämplig adept är å andra sida alltför osjälvständig eller ointresserad av att ta ansvar för sin egen utveckling.

Några problem som kan uppstå i en mentorsrelation som delvis överlappar det som redan sagts är²¹:

- Rollerna är inte tydliga
- Tydliga gränser för mentorskapet är inte satta
- Det brister i engagemang mellan parterna
- Personkemin stämmer inte
- Det finns brister i åtagande och tillit mellan mentor och adept
- Det finns inte tillräckligt med tid avsatt för mentorskapet
- Mentorn har inte fått utbildning före och/eller stöd under mentorsprogrammet
- Det som styr mentorskapet är mentorns agenda och inte adeptens

Mentorsprogram som företeelse har ibland kritiserats för att de främjar elitism, exkluderar de socialt avvikande och kan användas för ren manipulation av yngre och mindre erfarna medarbetare. En risk kan också vara att mentorsprogram motverkar förändring då mentorers sätt att tänka och agera överförs på adepterna. Sammantaget finns det vissa fallgropar och möjliga problem med mentorsprogram som man bör se upp med.²² För att motverka att de uppstår kan man tänka på att:

- Mentorskapet måste bygga på frivillighet

²⁰ Murray, M., och Owen, M.A., 1991, *Modern mentorskap*, Studentlitteratur, Lund.

²¹ Alred, G., Garvey, B. och Smith, R., 2006, *The Mentoring Pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd., Alresford.

²² Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P och Garrett-Harris, R., 2006, *Mentoring in Action – a practical guide*, Kogan Page Ltd.,UK.

- Det behövs någon form av utbildning före mentorsprogrammet startar för såväl mentorer som adepter. Det kan handla om vad mentorskap är, dess roller och gränser mm.
- Mentorer behöver ofta stöd under ett mentorsprogram, exempelvis av en grupp andra mentorer
- En tydlig matchningsprocess motverkar att problem uppstår senare
- Mentor och adept behöver etablera spelreglerna för mentorskapet i början
- Mentorsprogrammet är till för adepten, det är således adeptens agenda som ska stå i fokus

Att rekrytera mentorer

En förutsättning för att bli mentor är att man kan, önskar och är villig att vara det. Hur själva rekryteringen går till kan dock variera. Man kan anmäla sig frivilligt eller bli rekommenderad av någon annan. En blivande adept kan också själv fråga en person om den vill vara mentor åt henne eller honom. Inom vissa organisationer rekryteras mentorer genom att man åläggs uppgiften som en del av arbetsuppgifterna eller anställningen.²³

Hur rekryteringen går till kan variera på grund av hur mentorskapet är tänkt att fungera. Vid utformningen av ett mentorsprogram kan rekryteringen ske under en begränsad tid och följa en i förväg bestämd process. Det kan också över tiden skapas en pool av mentorer i en organisation, det vill säga en grupp tänkbara mentorer för framtida behov inom en organisation.

Det som redan nämnts är att en mentor rent allmänt brukar vara en äldre och mer erfaren person än adepten, även om det inte behöver vara så. Vi har nämnt att det inom akademien tvärtom är vanligt att mentor och adept är på samma hierarkiska nivå och har kommit lika långt i karriären. Murray och Owen har dock listat en rad önskvärda egenskaper som kan vara vägledande vid rekryteringen av mentorer.²⁴ Lämpliga egenskaper är att mentorn bland annat:

- Har hög social kompetens
- Har kunskap om organisationen eller åtminstone förståelse för den kontext som adepten verkar inom
- Är en förebild som ledare
- Är en skicklig yrkesutövare
- Är en person som andra lyssnar på och ser upp till
- Vill ta ansvar för andras mognad
- Har god handledningskompetens
- Kan glädjas åt andras framgångar

Det är kanske inte rimligt att kräva att alla mentorer har alla dessa egenskaper, men de kan ändå vara vägledande för vilken sorts person man letar efter till ett mentorsprogram. Enligt Lacey är det allra viktigaste inte mentors personliga egenskaper utan hans eller hennes plikt-känsla och engagemang i programmet.²⁵

²³ Mink, O.G., Owen, K.Q., och Mink, B.P., 1997, *Developing High-Performance People. The art of Coaching*, Addison_wesley, Reading, Mass.

²⁴ Murray, M., och Owen, M.A., 1991, *Modernt mentorskap*, Studentlitteratur, Lund.

²⁵ Lacey, K., 1999, *Making Mentoring Happen*, Business & Professional Publishing, Sydney.

Att rekrytera adepter

I fokus för ett mentorprogram står som tidigare nämnts adeptens utveckling och mognad i en yrkesroll eller i sin yrkesutövning. Det innebär att ett grundkriterium för att bli rekryterad som adept är att en person vill utvecklas och ta eget ansvar för detta. Hur rekryteringen går till kan liksom för rekryteringen av mentorer variera. Det kan vara öppet för alla som vill att nominera sig själva till ett mentorsprogram, chefer eller andra yrkesutövare kan föreslå kandidater eller så tillämpas en mix av metoder.

Murray och Owen har liksom för mentorer också listat önskvärda egenskaper hos lämpliga adepter. Adepten bör enligt dessa författare vara²⁶:

- Målinriktad
- Ambitiös
- Villig att ta ansvar för den egna utvecklingen och karriären
- Oberoende och självständig
- Aktivt söka utmaningar och större ansvar
- Villig att ta chanser
- Mottaglig för och intresserad av feedback

Utöver detta nämns att en adept bör ha potential för uppgifter på en högre nivå eftersom ett syfte med mentorskap är att adepten ska utvecklas och gå vidare i sitt yrkesliv. Om tyngdpunkter för ett mentorskap ligger mer på utveckling och lärande än på karriärutveckling kan dock andra egenskaper vara önskvärda än de som listats ovan. Lyhördhet för omgivningen och förmåga till reflektion och eftertanke kan till exempel vara nog så viktiga egenskaper för en adept. Inom varje organisation bör man därför tänka igenom kriterierna noga utifrån syftet med mentorsprogrammet.

Matchning

Med matchning menas den process när mentor och adept ska kopplas samman, det vill säga när det bestäms vem som ska vara mentor till vem. Vid formella och organiserade mentorsprogram bör matchningen vara ett aktivt, planerat och styrt moment för att så långt som möjligt säkerställa att det blir så bra som möjligt för personerna som ska ingå i mentorsrelationen.²⁷ Det är viktigt att hantera matchningen varsamt och komma ihåg att mentorsrelationen, liksom alla mänskliga relationer, behöver tid för att utvecklas.

Vägledande för matchningen är adeptens behov och önskemål. Adepten vill kanske ha en mentor med särskilda fackkunskaper eller så är det mentorns erfarenhet som ledare som adepten är mest intresserad av. Ibland vill adepten att mentorn ska vara så lik honom eller henne själv som möjligt när det gäller bakgrund, yrkesinriktning och annat, ibland precis tvärtom, det vill säga ha en helt annan bakgrund och erfarenheter. Vad adepten vill lära sig och/eller har behov av är högst individuellt och därför är det viktigt att vara lyhörd för detta, även om de personer som ansvarar för matchningen kan ha synpunkter på lämpliga kandidater. Följande kriterier är vanliga vid matchning²⁸:

²⁶ Murray, M., och Owen, M.A., 1991, *Modernt mentorskap*, Studentlitteratur, Lund.

²⁷ Ragins, B.R., och Kram, K., 2007, *Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice*, Sage, Los Angeles.

²⁸ Alred, G., Garvey, B. och Smith, R., 2006, *The Mentoring Pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd., Alresford.

- Kultur/nationalitet
- Kön
- Erfarenhet/bakgrund
- Personliga karaktärsdrag
- Särskilda kunskaper
- Tid i en viss position
- Ålder
- Gemensamma intressen

Även om adepter kan ha mycket olika önskemål om hur mentorn ska vara kan en viss grad av likhet och en viss grad av olikhet balansera relationen på ett bra sätt. Med andra ord kan det vara viktigt att adeptens och mentorns personkemi stämmer (det vill säga att en viss grad av likhet) medan olika bakgrund och erfarenhet (det vill säga en viss grad av olikhet) bidrar till intressanta möten med spännande erfarenhetsutbyte.²⁹

Mentorsprogram

Vad är då viktigt att tänka på vid utformningen av mentorsprogram? Megginson mfl. menar att det kan vara fruktbart att följa nedanstående steg för att undvika de vanligaste fallgroparna³⁰:

- **Definiera syftet.** Mentorsprogram utformas utifrån ett behov på något sätt. När programmet ska initieras är det därför viktigt att först och främst tänka igenom vad det är tänkt att ge deltagarna. Detta är viktigt av flera skäl, inte minst för att det kräver resurser av dem som engagerar sig.
- **Ta fram kriterier för utvärdering.** Utifrån syftet med mentorsprogrammet kan ett antal kriterier tas fram så att berörda parter under programmets gång kan bedöma om det leder i rätt riktning.
- **Besluta om hur rekrytering av mentorer och adepter ska gå till och ta fram urvalskriterier.** Om det måste ske ett urval av kandidater är det viktigt att denna process är tydlig så att inte konflikter uppstår.
- **Diskutera hur utbildning av mentorer och adepter ska gå till.** Båda parter behöver förberedas för att mentorskapet ska bli bra. Mentorn behöver utbildning och stöd, adepten behöver förstå förhållningssätt och annat för att få ut så mycket som möjligt av sin mentor.
- **Besluta om hur matchningen ska gå till.** Liksom vid rekrytering och urval av kandidater är matchningen en process som måste tänkas igenom i förväg. I vilken grad ska adeptens önskemål vara styrande? Hur ska likhet och olikhet balanseras mellan mentorer och adepter?
- **Handledning.** Var kan mentorer och adepter vända sig om det uppstår problem i relationen? Vilken handlingsberedskap finns om en mentorsrelation måste avslutas i förtid?

²⁹ Harvard Business Essentials, 2004, *Coaching and Mentoring*, Harvard Business School Publishing Corporation.

³⁰ Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P och Garrett-Harris, R., 2006, *Mentoring in Action – a practical guide*, Kogan Page Ltd.,UK.

Genom att tänka igenom dessa punkter vid utformningen av ett mentorsprogram och genom att följa en i förväg bestämd process vid urval och matchning ökar chanserna att såväl mentor som adept upplever arbetsgången som transparent och lätt att följa. Det kan dock vara lämpligt att samtidigt reflektera över graden av formalisering och dokumentation eftersom det också påverkar omfattningen av själva administrationen. Som exempel kan nämnas att det i vissa organisationer tillämpas skriftliga avtal mellan mentor och adept. Om detta ska förekomma är det viktigt att diskutera syftet med avtalet och självklart också dess innehåll och vem som ska ta ansvaret för administrationen.

Vad ska man prata om då?

I vilken grad själva innehållet i ett mentorsprogram ska formaliseras är också något som bör diskuteras före programmets genomförande. Ska antalet träffar mellan mentor och adept och träffarnas längd bestämmas i förväg? Ska teman definieras för samtalen eller ska innehållet följa adepts behov helt och hållet? Ska samtalen dokumenteras på något sätt och i så fall hur? Detta är exempel på frågor som kan vara bra att fundera över. När det gäller formella och organiserade mentorsprogram är det vanligt att mötena mellan mentor och adept bestäms i förväg, antingen i form av tid ”mentorsprogrammet ska pågå under ett år” eller i form av antal träffar ”mentor och adept ska träffas 10 gånger”. Syftet med att fastställa ramarna för mentorsrelationen i tid eller antal träffar är helt enkelt att säkerställa att mentor och adept faktiskt prioriterar att träffas så att båda parter får det utbyte som de förväntar sig.

Huruvida samtalens innehåll ska formaliseras beror dels på syftet med mentorsprogrammet, dels på vilka behov adeften har. Mötena mellan mentor och adept kan följa *en i förväg bestämd plan* som garanterar att man berör vissa teman³¹. Detta strukturerade sätt att styra samtalens innehåll kan göra att man undviker att träffarna bara blir trevliga fikastunder och att man verkligen diskuterar relevanta och kanske svåra ämnen. Att teman är bestämda i förväg behöver samtidigt inte innebära att aktuella händelser inte berörs som exempel.

Ett mindre strukturerat sätt att styra samtalens innehåll är att mentor och adept själva kommer överens om vad som ska diskuteras. Som tidigare nämnts är det viktigt att stämma av de ömsesidiga förväntningarna mellan mentor och adept inledningsvis och det kan vara bra att i samband med detta också prata om samtalens innehåll. Några exempel på hur samtalens innehåll kan bestämmas är att:

- Adepten väljer ett tema som han eller hon tycker är viktigt.
- Mentorn tar upp en fråga eller ett tema som hon eller han uppfattar som viktigt.
- Man diskuterar en aktuell händelse eller situation som måste lösas.
- Kritiska yrkessituationer som man inte vet när de inträffar men som kräver att man är förberedd och har tänkt igenom situationen tas upp som exempel.
- Något som adept eller mentor tycker att han eller hon lyckats bra med och som man kan dra lärdom av diskuteras.

Genom att ha ett reflekterande förhållningssätt under samtalen kan mentor och adept gemensamt värdera om samtalen fokuserar på ”rätt” saker. Känns samtalen givande? Behåller vi ”rätt” fokus utan att begränsa oss för mycket? Kan vi göra

³¹ Mathisen, P.; 2009, *Mentor – i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund.

något annorlunda nästa gång vi ses? Viktigt att komma ihåg är att mentorsprogrammet har ett syfte men att samtalens innehåll kan behöva justeras beroende på vad som händer i organisationen, med adeptens utveckling, arbetssituation eller andra faktorer.

Att tänka på för dig som är mentor

- Upprätthåll en kontinuerlig kontakt med din adept.
- Var alltid ärlig.
- Undvik att döma och värdera.
- Som mentor kan du själv behöva en mentor, du har också behov av stöd.
- Förvänta dig inte att du ska ha alla svar.
- Hjälプ din adept att få tillgång till de resurser och/eller det stöd han eller hon behöver framåt i tiden.
- Var tydlig med förväntningar på och gränser för din relation till din adept.
- Dras inte in i de frågeställningar eller problem som din adept tar upp, men hjälp henne eller honom så gott du kan.
- Respektera att det som sägs stannar mellan dig och din adept.
- Om relationen knakar, håll ut!³²

Att tänka på för dig som är adept

- Mentorsprogrammet kan innebära att du ställs inför utmaningar. Försök att förhålla dig positiv till dessa.
- Var öppen gentemot din mentor om hur du tycker att relationen fungerar.
- Ha en positiv syn på dig själv.
- Var aktiv i din egen utveckling.
- Ha förtroende för din mentor.
- Var villig att diskutera frågor öppet.
- Våga ta risker för att gå vidare.
- Försök att utvecklas även på andra sätt än i din relation till din mentor.
- Ha inte alltför höga förväntningar på din mentor.
- Samtala om hur relationen ska avslutas när tiden närmar sig.

³² Alred, G., Garvey, B. och Smith, R., 2006, *The Mentoring Pocketbook*, Management Pocketbooks Ltd., Alresford.

Referenser

- Alred, G., Garvey, B. & Smith., R. *The Mentoring Pocketbook*, Management Pocketbooks, Alresford.
- Clutterbuck, D., 2008, *Everyone Needs a Mentor. Fostering talent in your organization*, Chartered Institute of Personnel and Development, UK.
- Ehn, B., 2001, *Universitetet som arbetsplats. Reflektioner kring ledarskap och kollegial professionalism*, Studentlitteratur, Lund.
- Engström, T., 2004, "Variation in Mentoring Outcomes: an effect of personality factors", i Clutterbuck, D & Lane, G. (red) *The Situational Mentor*, Aldershot, Gower House:UK
- Harvard Business Essentials, 2004, *Coaching and Mentoring*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Lacey, K., 1999, *Making Mentoring Happen*, Business & Professional Publishing, Sydney.
- Lewis, G., 2000, *The Mentoring Manager*, Prentice Hall, London.
- Mathisen, P.; 2009, *Mentor – i teori och praktik*, Studentlitteratur, Lund.
- Mathisen, P. och Øgaard, H., 2003, *Han fortalt itj' – han lytta: erfaringer med mentorordninger i et lederutviklingsprosjekt. Årbok 2002*, HØgskolen i Agder.
- Megginson, D., och Clutterbuck, D., 1995, *Mentoring in action*, Kogan Page, London.
- Megginson, D., Clutterbuck., D., Garvey, B., Stokes., P pch Garrett-Harris, R., 2006, *Mentoring in Action – a practical guide*, Kogan Page Ltd.,UK.
- Mink, O.G., Owen, K.Q., och Mink, B.P., 1997, *Developing High-Performance People. The art of Coaching*, Addison_wesley, Reading, Mass.
- Murray, M., 2001, *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*. Josey-Bass, San Francisco
- Murray, M., och Owen, M.A., 1991, *Modernt mentorskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Parsloe, E., 1992, *Coaching, Mentoring and Assessing: A practical guide to developing competence*, Kogan Page, London.
- Ragins, B.R., och Kram, K., 2007, *Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice*, Sage, Los Angeles.
- Shea G.F., 2002, *Mentoring*, Crisp Publication, Kalifornien.