



UPTION

## Mentorprogrammer – din checkliste

*- overvejer du at indføre mentorordninger i din virksomhed ? Ikke blot for ledere, men måske også for forandringsagenter.  
Læs her om gode råd og erfaringer*

*Brugen af mentor, som led i egen personlige kvalificering, er lige så gammel som den græske myte om Odysseus's ven Mentor, der oplærte hans søn i faderens fravær, og som har lagt navn til denne type relation – mentorskab.*

### **Hvad er en mentor ?**

- Ikke en coach
- Ikke en daglig leder
- En erfaren samtalepartner, der giver gode råd
- Mentor er fra samme virksomhed, men ikke samme afdeling – for at skabe mulighed for åbenhed i samtalen

### **Hvor kan man bruge mentorprogrammer ?**

- Det mest kendte er generel lederudvikling
- Der kan også skabes særlige programmer for at få f.eks. flere kvindelige ledere eller nye ledere
- Integration af medarbejdergrupper nye, med anden etnisk baggrund, etc.
- Fastholdelse af medarbejdere
- Støtte til forandringsprocesser – f.eks. støtte til forandringsagenter

### **Nytteværdien af mentorprogrammer**

- Forpligtende samvær mellem erfarne og mindre erfarne ledere/medarbejdere
- Kontinuerlig læring og udvikling i organisationen ctr. kurser
- Individ-fokuseret læring
- Fastholdelse af medarbejdere
- Kulturskabende effekt
- Netværk og effektiv udnyttelse af arbejdstid og udviklingstid
- Et værdifuldt supplement til traditionel leder- og medarbejderkurser

### **Hvad skal man især være opmærksom på, når man ønsker at indføre mentorordninger ?**

- Mentorprogrammet kan med fordel indarbejdes i et uddannelsesprogram
- Der skal sættes fokus på kommunikationredskaber, som er det centrale i mentorordningen
- Det skal gøres klart, hvem der er tovholder i forholdet mellem mentor og mentee.
- Sørg for at den daglige chef er klar over, hvad mentor gør og ikke gør. Den daglige chef skal fortsat holde udviklingssamtaler, coache i relation til daglig

opgaveløsning og være en støtte for mentee. Det er vigtigt, at den daglige chef er tryk ved, hvad der tales om mellem mentor og mentee.

- Den daglige chef skal også have været involveret i selve indstillingen af mentee til ordningen – og dermed være klar på, at det er chefens succeskriterium, at bidrage til at virksomheden som helhed udvikler nye lederpotentialer. Også selvom det kan føre til, at mentee bliver tilbudt nyt job andet sted i organisationen.

### ***Kriterier for matchning af mentor og mentee***

- Mentees begrundelser for at have en mentor, samt tidligere erfaringer
- Mentors erfaringer, lyst og tilbud som mentor
- At mentor hierarkisk er placeret et niveau højere end mentee, men ikke for meget over
- At mentor og mentee ikke kender hinanden for godt i forvejen
- At mentor og mentee ikke er placeret fysisk i nærheden af hinanden til daglig
- At mentor og mentee ikke allerede arbejdsmæssigt har jævnligt kontakt med hinanden
- Om mentor og mentee ligner hinanden, komplementerer hinanden eller hvordan de udfordrer hinanden personlighedsmæssigt
- Mentor og mentee skal begge kunne håndtere følsomme emner. De skal præcisere forventninger og muligt udbytte af ordningen.

### ***Eksempler på hvad mentor tilbyder som kvalifikationer***

- At sætte fokus på uddelegering
- Kendskab til ledelsesværktøjer
- Personlig udvikling af lederkompetencer
- At håndtere magtkampe
- Personlige udviklingsområder
- Kendskab til udviklingsprocesser
- Erfaring med ad hoc ledelse
- Positivt organisations-syn
- Sparringsrollen
- En rutineret person "at spille bold med"
- Karriereplanlægning

### ***Mentor-profilen***

- Erfaren leder
- Forståelse for den branche/organisationstype, hvor mentee arbejder.
- Forståelse for mentee'ens faglige situation i jobbet – det være sig både faget som f.eks. sælger, IT-konsulent eller leder.
- Egen udøvelse af mentorrollen – de kvalifikationer og egenskaber, det kræver.
- Ægte interesse, kunne lytte og stille gode spørgsmål
- Kunne fortælle om egne erfaringer
- Have erfaringer med ledelse igennem mange forskellige situationer

### ***Hvad skal mentee gøre for at få maksimalt udbytte af sin mentor ?***

Chefkonsulent Pia Torreck, [pia.torreck@uption.dk](mailto:pia.torreck@uption.dk), Rungsted Havn 1K, 2960 Rungsted Kyst, tlf. 2028 2620.

- Mentees skal støttes i at forberede det første møde med mentor.
- Det er mentee, der er driver i hele forholdet – når mentee er leder/lederaspirant. Det er mentee, der skal vise velforberedthed og vilje til at ville få noget ud af ordningen. Mentee skal være aktiv.
- Nogle af de konkrete ting som mentee f.eks. kan gøre er at lave dagsorden til hvert møde og lave lærings-referat. Mentee kan lave forslag til karriereplan.
- Fokus i mentor-samtalen er mentee – og dennes personlige/karrieremæssige udvikling. I chef/mentee samtaler er det også personlig udvikling, men typisk vil en coaching samtale handle om at udvikle mentee i forhold til en konkret opgave.

### ***Mentor modeller***

- En-til-en, mentor og mentee matches på baggrund af definerede kriterier
- Mentorkorps – etablering af en gruppe kompetente mentorer, som kan “hyres” efter behov ud i organisationen
- Integreret med uddannelsesprogram – mentorprogrammet støtter op om f.eks. et lederudviklingsprogram
- Mentorgrupper – en mentor arbejder med en gruppe af mentees.

### ***Planlægningen af mentorprogrammet***

- Mål – hvad ønsker vi at opnå og hvad er tidsfristen
- Målgruppe – hvilken målgruppe skal indgå i programmet
- Hvor mange og hvem – efter hvilke kriterier skal mentorer og mentees udvælges
- Topledelsen – hvad er deres rolle og involvering i programmet
- Struktur og spilleregler – hvor formel skal strukturen og spillereglerne være
- Gensidig forpligtende kontrakt mellem mentor og mentee – hvordan bedst sikre gensidig forventningsafklaring
- Introduktion/uddannelse – hvilket grad af introduktion og uddannelse skal mentorer og mentees have
- Matching – hvordan sammensættes mentor og mentee
- Materialer – på hvilken måde skal programmet præsenteres og hvilke støttematerialer skal udvikles til mentorer og mentees
- Evaluering – hvordan og hvornår skal programmet evalueres, løbende evaluering og slutevaluering
- Tid – i hvor lang tid skal programmet løbe
- Tid – hvor ofte anbefales at mentor og mentee mødes og hvordan
- Support – hvem kan mentorer og mentees henvende sig til med spørgsmål og problemer
- Interne eller eksterne mentorer – i hvor høj grad er det vigtigt at undgå magtrelationer og opnå tryghed omkring fortrolighed mellem mentor og mentee.

### ***Erfaringer og gode råd***

- Den allerstørste forudsætning for at det lykkes er at matchet/kemien/tilliden mellem mentee og mentor er i orden. Derfor skal der gøres meget ud af

interviewe både mentee og mentor. Hvad forventer mentee ? Hvilke behov har mentee ? Hvilke erfaringer har mentor primært ?

- Mentor relationen skal være dybt fortrolig.
- Mentorer ønsker oftest at være anonyme.
- Mentor SKAL sidde i en anden enhed – og skal ikke kunne ”hjælpe” eller kende mentee i dagligdagen. I tilfælde af organisationsændringer – ophører mentorforholdet straks, såfremt denne forudsætning ændres.
- Det er en god idé at lave mentees møde hinanden og danne netværk – dog skal mentees ligne hinanden. Altså skal man ikke blande nye ledere og erfarne ledere.
- Mentorer kan også tilbydes seminar eller lignende.
- Det er vigtigt at ordningen er understøttet af både HR, forretning og den daglige chef. Den daglige chef skal løbende informeres – så der ikke opstår utryghed. Den daglige chef skal kende rollefordelingen mellem chef og mentor.
- Det er vigtigt, at mentee har et sted de kan aflevere de mere kontante output af mentoringen. Evt. identificerede uddannelsesbehov etc. Så det daglige HR team skal være integreret og fortrolige med ordningen.
- Mentor-projektgruppen skal være opmærksom på, at processen ikke kører af sig selv. Der skal styres og følges op.
- Det tager meget tid – at få en mentorordning til at fungere. Der skal informeres meget. Der skal laves persontest. Der skal læses ansøgninger. Der skal gennemføres interviews etc. En del kan gennemføres af HR, men projektgruppen vil typisk skulle forholde sig meget aktivt til matchmakingen mellem mentor og mentee.
- En mentorforhold skal lukkes ned igen. 1 år er for lidt. 2 år er passende. Mentor og mentee mødes typisk 1 time ca. 1 gang om måneden.