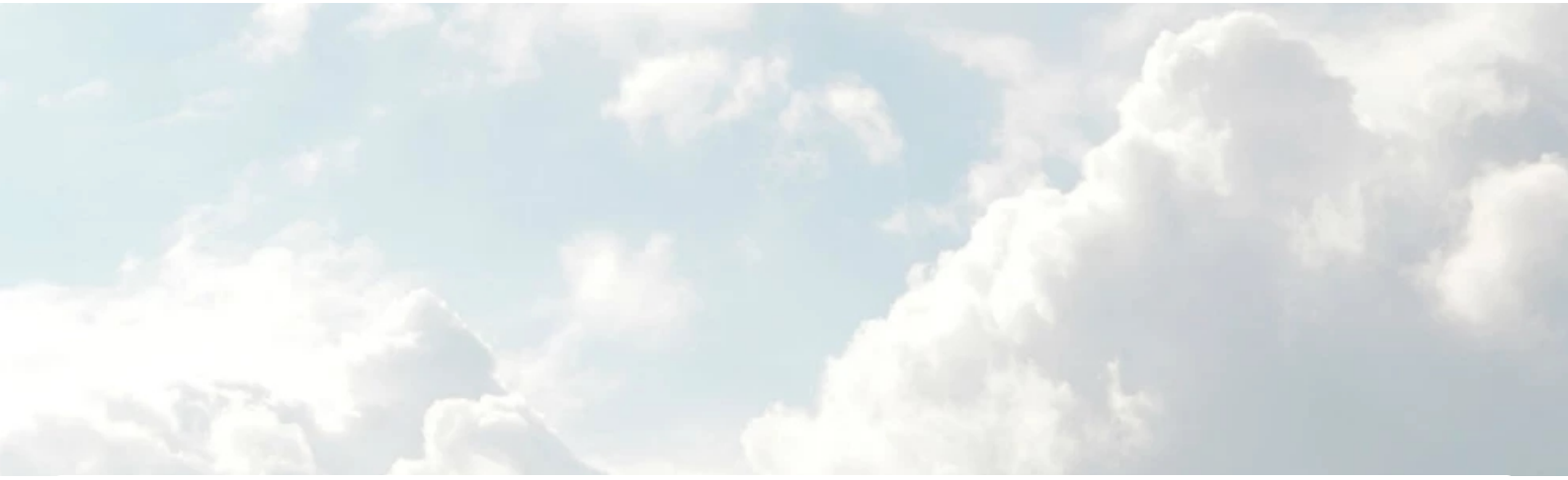
VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 01-01-2023

Mentorprogrammer - din checkliste

Overvejer du at indføre mentorordninger i din organisation? Vi har samlet en komplet guide til dig med gode råd og erfaringer omkring, hvordan du bedst gør. Mentorordninger kan med fordel anvendes både for kommende ledere, nye medarbejdere og centrale forandringsagenter.

Skribentinfo



Pia Torreck

Seniorpartner i Uption

UPTION

Brugen af en mentor som led i ens udvikling er lige så gammel som den græske myte om Mentor, der oplærte Odysseus' søn i faderens fravær, og som har lagt navn til denne type relation – mentorskab.

Hvad er en mentor?

En mentor er hverken en coach eller en daglig leder. Det er derimod en erfaren samtalepartner, der giver gode råd. En mentor er som regel en person fra samme organisation, men ikke fra samme afdeling som den person, han eller hun skal være mentor for. Derved skabes mulighed for åbenhed i samtalen samtidigt med at mentoren har et godt kendskab til den pågældende organisation.

Hvor kan man bruge mentorprogrammer?

Den mest kendte måde at bruge en mentor er ved generel lederudvikling. Der kan også skabes særlig programmer for at få eksempelvis flere kvindelige ledere eller nye ledere til organisationen. Mentorprogrammer kan ligeledes bruges ved integration af medarbejdergrupper, for at fastholde og udvikle medarbejdere eller ved støtte til forandringsprocesser. Ved forandringsprocesser kan mentorprogrammer eksempelvis forslås til at støtte centrale forandringsagenter.

Nytteværdien af mentorprogrammer

- Forpligtende samvær mellem erfarne og mindre erfarne ledere/medarbejdere
- Kontinuerlig læring og udvikling i organisationen ctr. kurser
- Individfokuseret 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 ved mentorordninger?

Mentorprogrammet kan med fordel indarbejdes i et uddannelsesprogram. Ved indførelsen af mentorordninger er det vigtigt, at der sættes fokus på de kommunikationsredskaber, som er centrale i mentorordninger. Det skal desuden sættes fokus på, hvem der er tovholder i forholdet mellem mentor og mentee.

Det er en god ide, at den daglige chef er klar over, hvad den pågældende mentor gør og ikke gør. Den daglige chef og mentoren kan inden mentorordningen startes tage en samtale, hvor mentorens rolle afklares, da det er vigtigt at den daglige chef er tryg ved mentorordninger og hvad der tales om mellem mentor og mentee.

Det er stadig den daglige chef, der skal holde udviklingssamtaler, coache i relation til daglig opgaveløsning og være en støtte for den, der er 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

Mentorrollen

- 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?

Mentees skal støttes i at forberede det første møde med mentor. Når mentee er leder eller lederaspirant er det særligt vigtigt, at det er mentee, der skal være driver i hele forholdet. Det er også mentee, der skal være aktiv, vise velforberedthed og vilje til at ville få noget ud af ordningen.

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.

Mentormodeller

- 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. 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 kan være en god idé at lade de personer, der er mentees i organisationen, møde hinanden og danne netværk for at kunne dele erfaringer og viden med hinanden omkring det at være en mentee. Dog skal de mentees, der indgår i et netværk ligne hinanden og skal således ikke være en blanding af eksempelvis nye ledere og erfarne ledere.

De personer, der fungerer som mentorer kan ligeledes vælge at indgå i et netværk og kan 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.

(Artiklen er publiceret første gang i juli 2006. Vi har ændret datoen på artiklen, fordi den ellers ville være blevet slettet i forbindelse med oprydning på Lederweb)