

# ARBETSBOK FÖR MENTORSKAP

MINNA-ROSA KANNIAINEN, JAANA NYLUND, PÄIVI KUPIAS



## **“Mentoring is a journey**

where mentors are not simply providing actors with a road map and travel tips, but also walk some of the journey together with them.

The co-journeying enables both mentors and actors to develop; and they experience a new journey that is full of surprises.”

# Bästa läsare,

Mentorskap har blivit allt mera populärt de senaste åren. Det tillämpas på många olika håll, de teman som behandlas varierar stort och utgår från skiftande behov. Också Helsingfors universitet har genom åren haft många olika mentorskapsprogram. Ämnesföreningarna ordnar egna program för studerande, alumner agerar mentorer för studerande i slutfasen av sina studier och som bäst tar man fram mentorprogram för forskarstuderande. Nya professorer och akademiska ledare har erbjudits mentorering. Också lärare, chefer och sakkunniga har erbjudits stöd i form av kollegial mentorering.

I en del mentorskapsprogram arbetar mentor och adept i par, i andra i grupp. Mentorskap förekommer också utanför programmen. I sin enklaste form kan man helt enkelt be en lämplig person bli ens mentor.

Erfarenheten säger att både mentorskapsprogram och självständiga mentor–adept-par behöver stödmaterial och praktiska verktyg. Den här arbetsboken är därför tänkt som stöd i mentorsprocessen för både mentorer och adepter att användas i programmen eller självständigt. Arbetsboken är snarare tänkt som ett praktiskt inriktat, inte vetenskapligt eller teoretiskt verk. Vi börjar med att beskriva mentorskapet som metod, så långt mentor och adept behöver känna till den. Det är bra för bägge parter att också bekanta sig med de avsnitt som handlar om den andra partens roll eller funktion.

Arbetsboken går kronologiskt framåt från start till avslut och syftar till att ge praktiska verktyg för hela mentorsprocessen från början till slut. Vi presenterar också några teman som ständigt brukar komma upp i Helsingfors universitets mentorskapsprogram. De teman som lyfts fram kan få åskådliggöra hurdana frågor mentoreringen brukar behandla. De ska inte ses som en begränsning av all världens möjligheter, utan fungera som exempel. Mentorsprocessens teman utgår alltid från adeptens behov och rättas efter adeptens målsättningar.

Arbetsboken har tagits fram av enheten för personalutveckling och arbetsmiljö och karriärservicen vid Helsingfors universitet. Päivi Kupias från Tevere Oy har medverkat som expert under skrivprocessen och gjort en oersättlig insats i fråga om arbetsbokens innehåll, övningar och uppgifter.

MINNA-ROSA KANNIAINEN  
Helsingfors universitet, karriärservicen  
careerservices@helsinki.fi

JAANA NYLUND  
Helsingfors universitet, enheten för personalutveckling och arbetsmiljö  
hrd@helsinki.fi

# Innehållsförteckning

VAD ÄR MENTORSKAP	5
Mentorskapets viktigaste element	6
Olika former av mentorskap	9
Mentorsrollen och adeptrollen	10
Mentorsprocessens längd och struktur	12

INLEDNING	16
Lär känna varandra	16
Formulera målen	18
Spelregler	22

TEMAN	24
Yrkesmässig tillväxt och karriärutveckling	24
Välbefinnande och krafter	29
Förändringar och övergångar	34

FÖRLOPP	37
Målen utkristalliseras och förändras	37
Förändringar i livssituationen	41
Utveckling av mentorsrelationen	42
Insikter omsätts i praktik	44
Kontinuerlig respons	46

AVSLUTNING	47
Utvärdering och respons	47
Vad händer efter mentoreringen?	52

Källor och litteratur	53
-----------------------	----

Bilagor	54
---------	----

# VAD ÄR MENTORSKAP

Mentorskapet är en samarbetsrelation med det centrala målet att adepten ska lära sig nya saker, bättra på sin kompetens och få stöd att växa professionellt. Mentorskap är enkelt som metod och grundar sig på interaktionen mellan den mentorade, dvs. adepten, och mentorn. Adeptens frågor, intressen och mål bestämmer innehållet i mentorskapet. Mentorssamtalen utgår från förtrolighet, engagemang och öppenhet. Det centrala i mentorskapet är att ställa upp mål och att försöka uppnå dem.

Inom arbetslivet har man länge praktiserat mentorskap för att dra nytta av och dela erfarna anställdas kompetens och för att föra fram den tysta kunskapen. Mentorer anlitas framför allt som stöd för chefer och experter i inläring och karriärutveckling, men också som introduktionsstöd. Mentorprogram riktade till studerande ger för sin del perspektiv på karriärplaneringen, framtiden och arbetssökandet.

Mentorskapet är en process som genomsyras av stark fokusering på personlig utveckling. Även om mentorskapet syftar till att adepten utvecklas, lär sig också mentorn nytt i den interaktiva processen. Ofta kan mentorerna efter mentorskapet bättre analysera sin egen karriär och begrunda sina egna framtidsplaner ur ett nytt perspektiv. I ett mentorskap är redan resan i sig något att sträva efter och det man har uppnått när mentorskapet är avslutat består ofta av de insikter och framsteg man gjort under den långa resan.

## Erfarenheter av mentorskap

"Jag fick mod att se på mina möjligheter från en bredare horisont och att göra val med utgångspunkt i mina egna önskningar och intressen."

ADEPT

"Jag fick fina praktiska tips för mina dagliga uppgifter som chef."

ADEPT

"Mentorskapet gav mig tillfälle att lära mig av hur man går till väga i en annan enhet."

MENTOR

"Mentorskapet gav mig nya sätt att gestalta och uppskatta mitt eget arbete."

MENTOR

"Mentoreringen gav mig färdigheter i arbetssökande och utvecklade min yrkesmässiga självkänedom och tillförsikt."

ADEPT

"Det var givande att samtala med en mentor som förstod utmaningarna i mitt arbete."

ADEPT

"Jag fick nya perspektiv på karriärplanering och kunde gestalta min egen karriärstig och mina egna val på ett nytt sätt."

MENTOR

"Ungdomlig energi, vänner och ett nytt redskap."

MENTOR

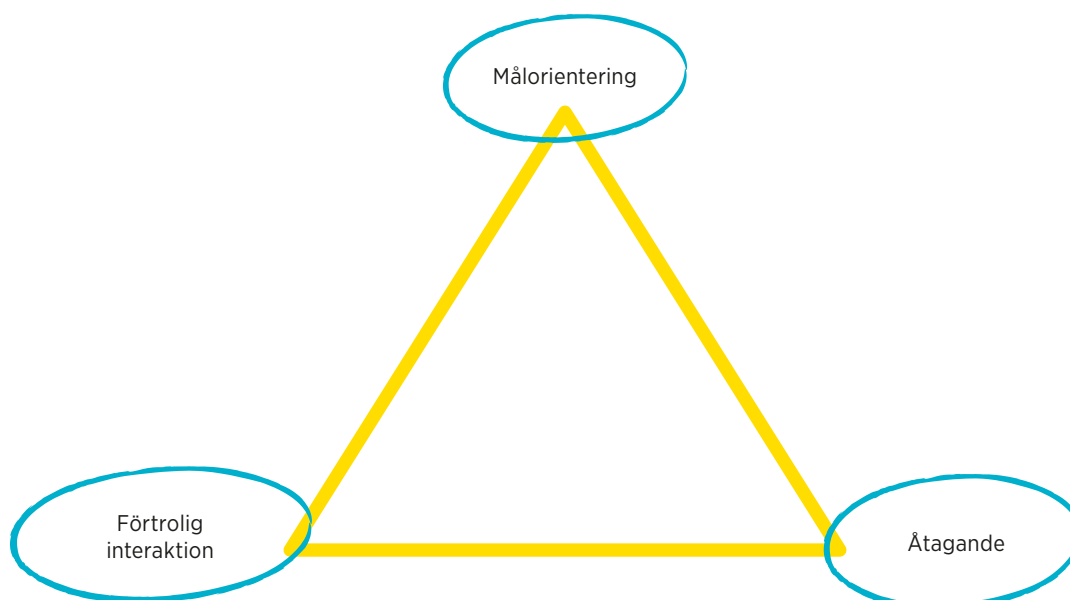
## MENTORSKAPETS VIKTIGASTE ELEMENT

Förutsättningarna för ett lyckat mentorskap kan sammanfattas i tre centrala element: åtagande, förtrolig interaktion och målorientering. Särskilt i början av en mentorsrelation är det bra om mentorn och adepten uppmärksammar dessa faktorer och tillsammans diskuterar igenom följande frågor:

- ▶ Förbinder jag mig till en långvarig mentorsprocess?
- ▶ Bygger jag en tillitsfull atmosfär, där äkta växelverkan är möjlig?
- ▶ Vad vill jag nå genom mentorskapet?

I en lyckad mentorsrelation uppfylls alla tre centrala element. Det är skäl att fästa uppmärksamhet vid alla sidor i triangeln (se figuren som följer) för att relationen ska kunna byggas upp och bägge parter uppleva att det är en lyckad process.

### MENTORSKAPETS VIKTIGASTE ELEMENT



### Vad är det man åtar sig?

*Adepten* förbinder sig till träffar med sin mentor och/eller sin grupp. Vidare förbinder sig adepten till sin egen inlärningsprocess som förutsätter att de aktuella frågorna begrundas och bearbetas också mellan träffarna. Adepten har huvudansvaret för målpställningen och valet av teman som ska behandlas. Det är god kutym att adepten på förhand meddelar mentorn temat för träffen, så att mentorn kan förbereda sig. Det är viktigt att komma överens om spelregler och också om hur man ska gå till väga när det uppstår problem med tidtabeller eller annat.

*Mentorn* förbinder sig likaså till de gemensamt överenskomna träffarna och de gemensamma spelreglerna. I typiska fall sköter mentorerna sin roll vid sidan av sitt lönearbete och utan ersättning och därför är det viktigt att adepten kommer i håg att vara skäligen i sin användning av mentorns tid. Därför är det också viktigt att man kommer överens om hur och i vilken omfattning man ska hålla kontakt under processens gång. För mentorn är det bra att utifrån mentorsrollen tänka på hur adeptens tema kunde behandlas och hur man ska gå till väga. Man kan gå in på temat till exempel med hjälp av någon övning eller någon fråga att reflektera över som den här arbetsboken också lyfter fram.

## Förtroende och konfidentialitet

Mentorsrelationen bygger på konfidentiella samtal och på förtroende mellan parterna. Utgångsmässigt är förtroendet mellan adept och mentor gott, eftersom båda i allmänhet deltar i mentorskapet frivilligt.

Konfidentialiteten är en av de saker man gemensamt måste komma överens om. Det är viktigt att komma överens om hurdana frågor man får eller inte får dela med sig utanför mentorsrelationen. Man kan till exempel ha som tumregel att man får berätta om sina egna tankegångar och insikter till andra, men inget som har med andra personer att göra.

När man inleder en mentorsrelation kan, och ska, man komma överens om att samtalen är konfidentiella, men förtroendet mellan parterna kommer till i interaktionen och först när båda har konstaterat den andra vara värd förtroendet. När man har uppnått ett ömsesidigt förtroende klarar relationen bättre av utmanande frågor, konstruktiv respons och små sårbarheter eller eventuella bakslag i samarbetet. Å andra sidan går det också lätt att förlora förtroendet, om man exempelvis berättar saker sagda i förtroende till utomstående. Om förtroendet i en mentorsrelation bryts, är det mycket svårt att bygga upp det på nytt.

### För att förtroende ska uppstå, krävs det att

- ▶ den andra parten bedöms vara duktig och lämplig i sin roll och som samtalspartner
- ▶ man blir övertygad om att den andra uppträder öppet och ärligt
- ▶ den andra uttrycker god vilja, till exempel genom att visa intresse och ge positiv respons
- ▶ bägge parter visar att de är pålitliga, till exempel genom att hålla fast vid vad man kommit överens om.

## Målorientering

En lyckad mentorskapsupplevelse förutsätter förutom åtagande och förtroende också att man ställer upp mål för processen. Utan mål har mentorsamtalen inte någon klar riktning och utfallet kan bli rätt tunt. Målen hjälper en att strukturera den långvariga processen, gör det lättare för mentorn att förbereda sig och hjälper adepten att konkretisera sin egen situation. Även om det är skäl att formulera målen genast i början av mentorsprocessen, betyder det inte att de inte kan ändras på vägen.

Det är adeptens behov som startar mentorskapet och det vilar på adeptens målsättningar. Mentorn kan vid behov hjälpa adepten att göra sina mål klara för sig, men kan inte formulera dem på adeptens vägnar. Adepten kan ha flera delmål eller ett större mål som skärskådas via olika teman. I typiska fall är det någon viss sak eller omständighet som har fått adepten att söka sig till ett mentorskap. Ofta är det just denna utlösande faktor som adepten kan ta till utgångspunkt för att verbalisera sina mål för mentorskapet.



## UPPGIFT

För att mentorsksupplevelsen ska bli lyckad är det viktigt att adepten och mentorn i början av processen tillsammans försöker ta fram svar på följande frågor:

Vad är det vi förbinder oss till?

Hur kan vi bygga upp förtroendet?

Hur får vi till stånd en god interaktion?

Hur kan vi realitetsanpassa målen?



## OLIKA FORMER AV MENTORSKAP

Ett mentorskap kan genomföras på många olika sätt och olika roller kan tas till hjälp. Det kan vara en process på två personer mellan adept och mentor eller en process i grupp. I en parprocess bjuder den mera erfarna mentorn den mindre erfarna adepten på sina kunskaper och färdigheter, sina erfarenheter och uppfattningar. Mentorskap i par kan göras effektivare så att flera mentor-adeptpar träffas och utbyter erfarenheter.

Mentorsprocessen kan också ske i grupp. I grupp fungerar den mera erfarna mentorn (eller mentorsparet) som gruppens mentor, men samtidigt får alla gruppmedlemmar stöd av varandra. Vid kollegialt mentorskap består gruppen av adepter och en av adepterna agerar gruppleddare och facilitator. Gruppleddaren intar inte rollen som egentlig mentor, utan är likvärdig gruppmedlem och lärare. Vid kollegialt mentorskap har adeptens och mentorns roll suddats ut ytterligare, och tanken är då en jämlik dialog som syftar till att bygga upp ny, gemensam förståelse och kunskap.

Följande tabell visar olika former av mentorskap som både adepten och mentorn gärna ska känna till, oavsett om mentorskapet sker i par eller i grupp. Mentorskapets olika infallsvinklar utesluter inte varandra, utan det kan rentav vara till fördel att ta vara på olika former i olika faser av mentorsprocessen. Mentorn kan göra en bedömning av vilket mentorsgrepp som vore bäst för adepten i en viss situation, och med vilket grepp adepten bäst närmar sig sina mål.

INFALLSVINKEL	MENTORSROLLEN	ADEPTROLLEN
Traditionellt mentorskap med kunskapsöverföring	Bjuder på kunskap, ger råd och delar med sig av sitt eget omdöme och sina egna erfarenheter	Passiv mottagare, lär av den erfarnes modell
Mentorn som adeptens stöd och vägvisare	Stöder adeptens egna funderingar, delar med sig av sin egen erfarenhet som ett inlärningsverktyg, vägleder	Samtalet utgår från adeptens mål och frågor, adepten lär av sina aha-upplevelser
Mentorn som tränare, sparringpartner, coach	Lyssnar på adepten och agerar spegel, ger inte råd och vägleder inte, utan stöder adeptens egen lärprocess	Mycket aktiv och tar initiativ, fastställer sina egna mål och söker stöd och verktyg för att nå dem, kallar fram mentorns kompetens genom sina frågor
Kollegialt mentorskap/ omvänt mentorskap	Mentorn är i kollegial ställning till sin adept/ sina adepter, samtalen utgår från en jämlik dialog	Aktiv och likvärdig deltagare, tankar, idéer och kunskap byggs upp tillsammans

*Följer Kupias & Salo 2014.*

Traditionellt har man sett mentorskapet som ett sätt att "föra över" mentorns kunskaper och erfarenhet till yngre adepter. Enligt nyare uppfattningar om inläring går det inte att föra över kunskap från en människa till en annan, men det är klart att en adept kan lära sig av någon som är mera erfaren. Vill det sig väl kan mentorns uppgift att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter vara givande för bägge två. I den konstellationen är adeptens roll snarast den passiva mottagarens, vilket inte motsvarar modernare sätt att tankemodeller.

Byter man infallsvinkel kan mentorskapet anta tränande eller coachande drag. Då ser man inte mentorsrollen som kunskapsöverförande eller ens vägledande, utan mentorns roll går snarast ut på att lyssna, ställa frågor och möjliggöra adeptens egen läroprocess. Ett sådant grepp kan fungera bra, om målet till exempel är att klarlägga adeptens karriärmål.

Mentorskapets styrka jämfört med många andra utvecklingsmetoder ligger just i möjligheten att tillämpa olika roller och grepp i olika situationer beroende på adeptens målbild. Mentorskapet syftar inte till att åstadkomma ett gemensamt slutresultat eller att nå en samsyn, utan det räcker att parterna pejar sina tankar mot varandra och den vägen får en klarare bild av hur de själva tänker. Det är bra om parterna tillsammans går igenom olika tillvägagångssätt och synliggör sina förväntningar och önskemål med avseende på sina roller. Om mentorns och adeptens uppfattningar om varandras roller divergerar mycket, kan deras förväntningar på mentorsprocessen stå i konflikt med varandra.



## MENTORSROLLEN OCH ADEPTROLLEN

### Mentorn – ett pålitligt stöd

Tabellen över olika former av mentorskap skildrar också mentorns olika roller. Mentorn kan hjälpa adepten på många olika sätt. Mentorn kan vägleda och fungera som rollmodell. Mentorn kan vara en förstående lyssnare, sparringpartner, tränare. Mentorn kan vara adeptens kritiska vän som väcker till nytänk och ifrågasätter antaganden och inrotade tankebanor. Mentorn kan också agera brobyggare som guidar adepten djupare in i sakkunskapen, arbetslivet, uppdraget eller de egna styrkorna. Mentorn kan också agera kollegialt och då jämnas den traditionella konstellationen av erfaren mentor och professionellt mindre erfaren adept ut.

Mentorn är inte en arbetsförmedlare, sponsor, chef, arbets- eller studiehandedare, instruktör, tutor eller terapeut. Det är inte mentorns uppgift att fatta beslut på adeptens vägnar eller att med

eftertryck leda adepten i en viss riktning. Det är inte heller mentorns sak att kritisera adeptens val, även om mentorn kan ge adepten impulser till andra sätt att se på saken. Mentorn ska agera ansvarsfullt och förhålla sig respektfullt till adeptens mål och frågor och inte avsiktligt försöka påverka, utan erbjuda olika synvinklar till stöd för adeptens egna beslut.

Syftet med mentorskapet är att adepten utvecklas, men under processens gång får också mentorn aha-upplevelser, nya idéer och tankar av adepten. Efter ett mentorskap kan mentorn ofta bättre analysera också sin egen karriär och se sina egna framtidsplaner ur ett nytt perspektiv. Mentorskapet är en värdefull erfarenhet där mentorn också upplever äkta glädje av att kunna hjälpa.

## Adepten – i aktiv utveckling

I ett mentorskap intar adepten en aktiv roll. Adeptens utveckling är det primära i ett mentorskap och det är därför viktigt att adepten formulerar målen för mentoreringen. Adeptens målbild utformar också de teman som är föremål för mentorsträffarna.

Adepten ansvarar själv för sitt lärande och för tillämpningen av vad hen lärt sig av mentorn. Adepten beslutar själv om sitt förhållningssätt till mentorns erfarenheter, råd och vägledning. Hela mentorsprocessen utgår från adeptens vilja att utvecklas och förmåga att föra sådana samtal med mentorn som stöder de egna målen.

Adepten ansvarar för att processen framskrider och för eventuella praktiska arrangemang. Det är adeptens uppgift att kontakta mentorn före följande träff och att se till att båda är medvetna om det överenskomna temat för träffen. Det är också adepten som vid behov ska boka platsen för träffarna. Om avståndet kräver resande, är det i regel adepten som reser till mentorn.

### ADEPTENS MINNESLISTA

- ▶ Förbind dig till en långvarig process genom att på riktigt reservera tid för utvecklingsprocessen.
- ▶ Slå fast dina mål för mentoreringen och ta upp dem med din mentor.
- ▶ För bok över vad du lär dig och/eller skriv in dina mål i en mentorskapsplan.
- ▶ Ta modigt upp frågor, utvecklingsbehov och utmaningar i dina samtal.
- ▶ Veckla ut dina drömmar och ställ också upp modiga mål.
- ▶ Ta själv ansvar för din utveckling och för det praktiska förberedelsearbetet.
- ▶ Ta genast i bruk nya tankemönster som uppstår under mentorskapet.

### MENTORNS MINNESLISTA

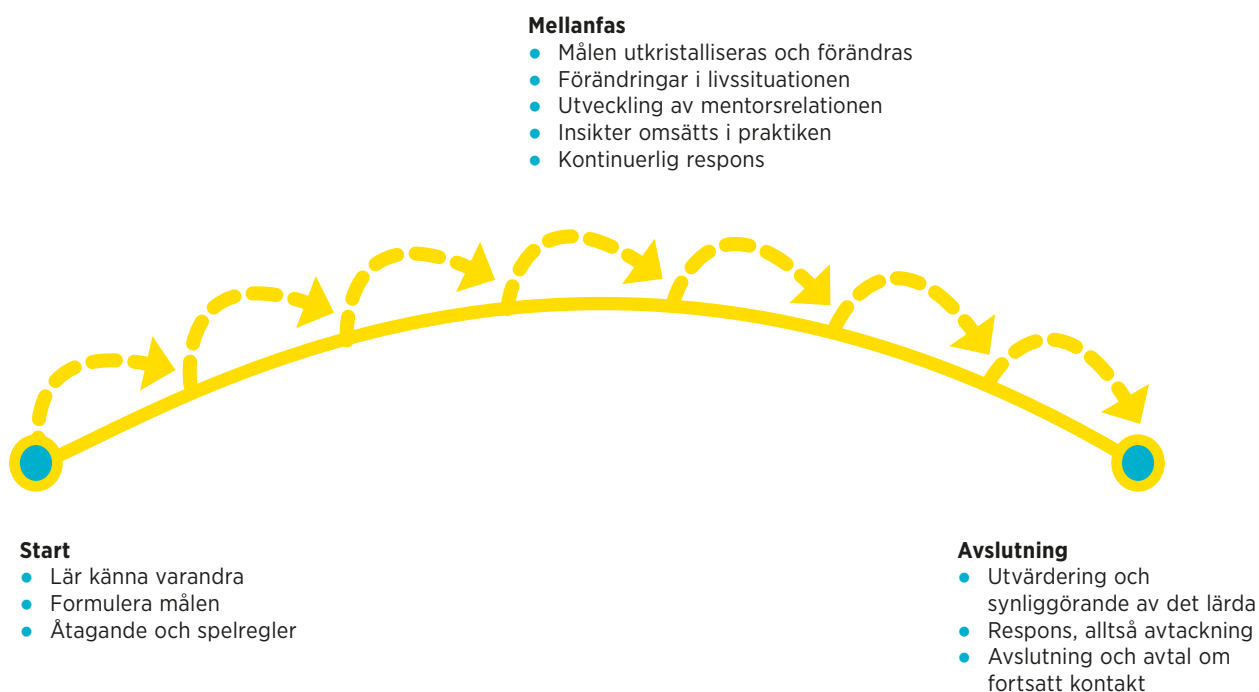
- ▶ Bered dig på att använda tid för träffarna.
- ▶ Låt adepten formulera mentoreringsmålen, men hjälp vid behov till med att förtydliga dem.
- ▶ Lyssna på adeptens önskningar och mål.
- ▶ Lyssna och fråga – tillit byggs upp genom närvaro och interaktion.
- ▶ Var beredd att dela med dig av dina kunskaper och din erfarenhet.
- ▶ Var också öppen för nya idéer, tankar och respons.
- ▶ Överväg vad som utvecklar adepten mest: ett direkt råd eller gemensamt reflekterande.
- ▶ Låt adepten själv ta ansvar för sin utveckling och sitt lärande.

## MENTORSPROCESSENS LÄNGD OCH STRUKTUR

Mentorskapet syftar till en längre process. Rekommendationen är att mentorsrelationen ska pågå i 6–12 månader. I en längre process finns det utrymme att bygga upp förtroendet och adepten får en chans att bearbeta de frågor som har behandlats, ta fram nya akuta frågor, men också att gå tillbaka till teman som behandlats tidigare. Det är bra att slå fast en klar början och ett klart slut på mentorsrelationen. Mentor-adeptpar eller mentorgruppen träffas normalt ungefär en gång i månaden under processens gång. Parträffarna tar normalt 1–2 timmar i anspråk, medan det för gruppträffar kan vara bra att reservera 1 ½–3 timmar. Parterna i processen kommer sinsemellan överens när och var de ska träffas.

Mentorsprocessen kan ses som en båge. Bågen som helhet är sammansatt av de mindre bågar som formas av de enskilda träffarna.

### MENTORERINGSBÅGEN



”Det är bra att slå fast en klar **början och** ett klart **slut** på mentorsrelationen”



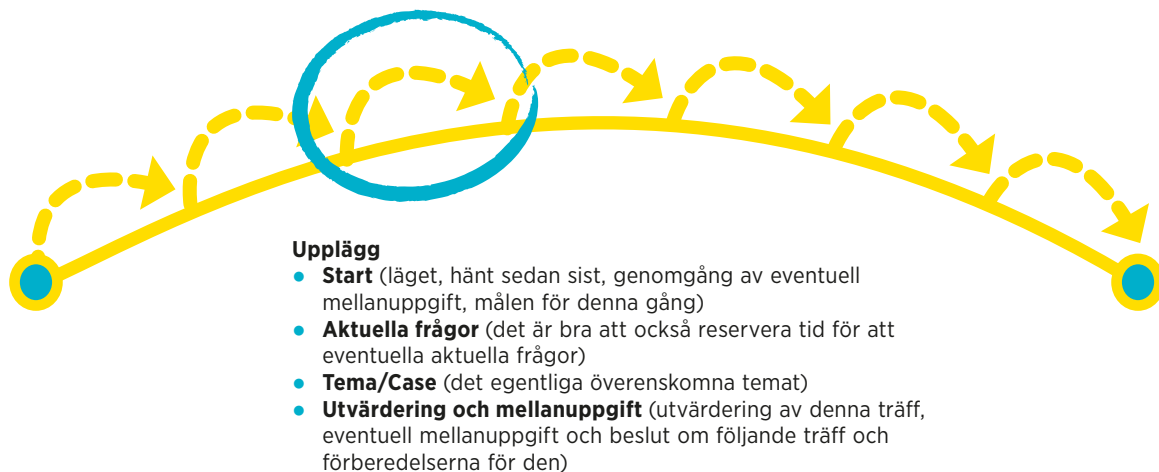
## Hur träffarna framskrider

Det är bra om träffarna är strukturerade på något sätt för att arbetet ska bli målmedvetet. En enskild träff kan till exempel framskrida så att parterna först utbyter några ord om läget och vad som hänt sen sist. Merparten av tiden används till att behandla de teman som adepten har bestämt på förhand. Det är bra att reservera litet tid i slutet av träffen också för utvärdering och respons. Om de följande träffarnas teman inte har slagits fast på förhand, kommer man överens om temat vid slutet av varje träff eller före följande träff.

Fokus för varje träff ligger i behandlingen av det på förhand avtalade temat. Alternativt kan temat för träffen behandlas med hjälp av exempelfall där adepten efter förhandsberedning utifrån det avtalade temat först beskriver ett fall eller berättar något. I gruppmentorering kan man turvis behandla olika adepters exempelfall.

Ibland bereder man inte träffarna på förhand utan låter innehållet uppstå spontant till exempel utifrån aktuella händelser och så kallade dagsaktuella frågor. Risken med ett sådant tillvägagångssätt är emellertid att målorienteringen lider och det kan vara krävande för en mentor att leda en spontan diskussion i grupp.

## UPPLÄGG FÖR TRÄFFARNA



## UPPGIFT

Det är bra om **adepten** och **mentorn** som avslutning på varje träff diskuterar följande:

Vad har vi talat om idag eller hordana frågor har vi behandlat?

Lyckades vi bidra till att uppnå de överenskomna målen?

Vad fungerar bra i vårt sätt att arbeta?

Vad kunde vi göra på något annat sätt?

Önskemål inför följande träff?

## UPPGIFT

Vidare är det bra om **adepthen** efter varje träff för bok av något slag över dagens lärdomar eller gör anteckningar över innehållet i träffarna och insikter man fått. Att föra en inlärningsdagbok gör processen mera målinriktad och synliggör adeptens utveckling. Exempel på sådant man kan skriva upp efter träffarna:

Vad har vi talat om idag eller hordana frågor har vi behandlat?

Vad väckte det för tankar hos mig under träffen?

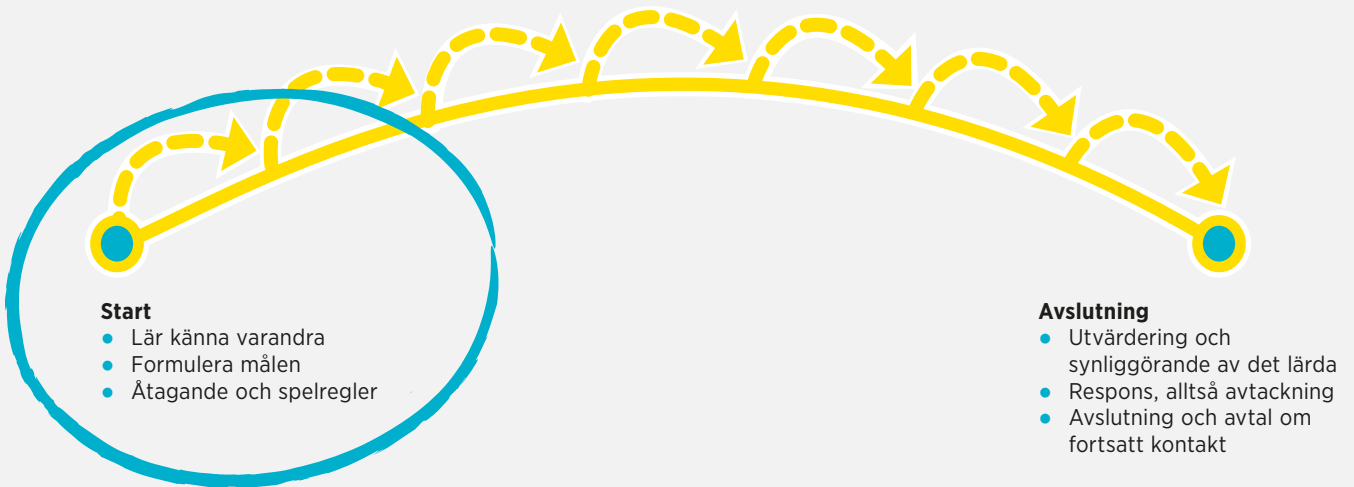
Vad nytt har jag lärt mig eller insett?

Vilken koppling har de behandlade frågorna till mina mål?

Vid mentorering i grupp kan varje **adept** turvis skriva en kort sammanfattning av träffen och skicka de andra gruppmedlemmarna och mentorn ett memorandum över vad träffen handlade om.

### Mellanas

- Målen utkristalliseras och förändras
- Förändringar i livssituationen
- Utveckling av mentorsrelationen
- Insikter omsätts i praktiken
- Kontinuerlig respons



# INLEDNING

## LÄR KÄNNA VARANDRA

Mentorsrelationen får en bra grund av att mentorn och adepten lär känna varandra. Parterna möts som hela människor och inte endast utifrån sin yrkesroll. Därför är det bra att i början ge sig litet tid för att bli närmare bekanta. Det underlättar interaktionen och förtroendet och gör det lättare att förstå den andra partens synvinkel och värdegrund.

Om man lämnar bort fasan där man bekantar sig med varandra och i stället direkt går in för att definiera målen, kan det bli svårt för parterna att tolka varandras infallsvinkel och motivation, och det kan också bli svårare att uppfatta de gemensamma målen.

Om du deltar i ett mentorprogram får du från programmets sida anvisningar om hur processen inleds. Deltar du inte i ett program, kan du för att ni lättare ska bli bekanta till exempel skicka den andra parten ett presentationsbrev eller någon slags förhandsuppgift före den första träffen.

**Adepten eller adepterna och mentorn kan berätta om sig själv till exempel med hjälp av följande frågor:**

- ▶ Vem är jag?
- ▶ Var kommer jag ifrån?
- ▶ Varför beslutade jag mig för att gå med och bli en adept/ mentor?
- ▶ Vad är viktigt för mig just nu?

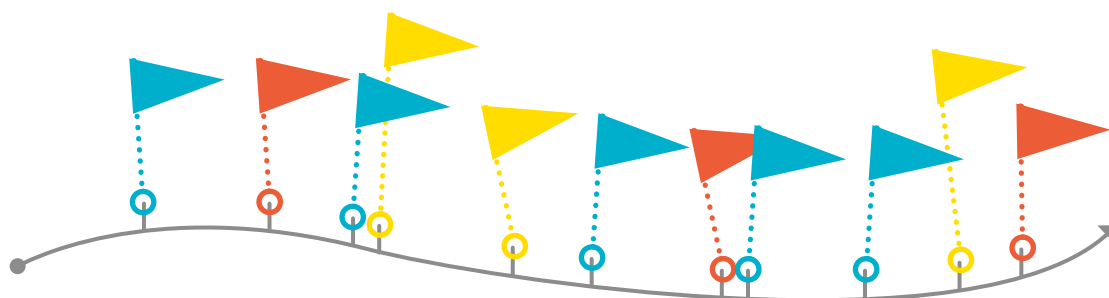


Både adepten och mentorn kan, om de så vill, göra livslinjeuppgiften i det här skedet. Båda två kan där lyfta fram sådant som de vill dela i mentorsprocessen.

## UPPGIFT

### LIVSLINJEN

- Rita upp din livslinje på ett papper
- Märk ut viktiga minnen: händelser i livet och de människor de gäller, stora beslut och kursväxlingar, teman, faser, studier, jobb, vad du hittills uppnått och andra förehavanden.
- Studera din teckning. Ser du teman eller scheman som upprepas? På vilket sätt är din tidigare stig sammanlänkad med din framtid? Hur har du tidigare gjort dina val? Hur påverkar barndomens eller ungdomens drömmar och intressen ditt liv idag? Vad har du för viktiga förebilder och medvandrare och vilka alla har haft inflytande på ditt livslopp?



I grupp är det lättare att bli bekant med varandra också på följande sätt:

- Använd kort, föremål och musik: adept och mentor väljer ut en bild, ett föremål eller ett musikstycke som ger impulser att berätta om sig själv

”På vilket sätt är din tidigare stig sammanlänkad med **din framtid?**”



**”De mål**  
adepten ställer  
på mentoreringen  
bildar stommen och  
anger riktningen  
för hela processen.”

## FORMULERA MÅLEN

För att mentorsupplevelsen ska bli lyckad är det viktigt att processen är målorienterad. De mål adepten ställer på mentoreringen bildar stommen och anger riktningen för hela processen. Det är viktigt att mentorn och adepten tillsammans diskuterar målen för att båda parter ska föra mentoreringen i samma riktning och för att arbetet ska ha ett gemensamt mål. Adepten kan ha flera olika mål och målen kan också variera under resans gång.

### Exempel på mentoreringsmål

- bredare kompetens
- växa i en ny uppgift
- mål som hänför sig till arbetsrollen
- mål som hänför sig till sättet att arbeta
- klargöra och stärka sin identitet som expert
- specialexpertis och djupkompetens
- framtidsgestaltning i det egna arbetet, karriären eller livet överlag
- bygga kontaktnätverk
- tids- och stresshantering
- ökat välbefinnande i arbetet
- synliggöra erfarenhetsbaserad och tyst kunskap.

*I gruppmentorering* har varje gruppmedlem sina egna mål och tankar om vad man som individ vill få ut av mentorskapet. Gruppen måste tillsammans slå fast mål och innehåll för sin process och alla gruppmedlemmar måste förbinda sig till de gemensamma målen. Vid den första träffen är det bra att skärskåda alla gruppmedlemmars mål och utifrån dem utforma gruppens gemensamma mål.

## Redskap för klara mål

I det följande presenteras några alternativa arbetsredskap och diskussionsfrågor för att göra det lättare att formulera målen för mentoreringen.

### UPPGIFT

Adepten och mentorn kan samtala om olika målvinklingar med hjälp av följande frågor:

#### **ADEPTENS SYNVINKEL**

Vad vill jag uppnå med mentoreringen?

När mentorskapet avslutas, vad vill jag att ska vara annorlunda och vad önskar jag att jag har lärt mig?

Vad vill jag att mentoreringen ska upprätthålla och stärka i min egen verksamhet?

Till vad behöver jag min mentors stöd?

**MENTORNS SYNVINKEL**

Hurdant stöd hade jag själv haft nytta av tidigare under min karriär?

Om jag hade haft tillgång till mentorering, hur hade jag utnyttjat den?

Hur vill jag hjälpa min adept?

När vi avslutar mentorskapet, vad vill jag att adepten ska ha haft för nytta av processen?

Vad vill jag som mentor få ut av mentorskapet?

## UPPGIFT

Med hjälp av uppgiften Kompetenshanden kan adepten synliggöra sina egna kompetenser och den vägen tänka ut mål för mentoreringen:

### KOMPETENSHANDEN

#### FÄRDIGHETER

praktiska färdigheter,  
livskunskap, sociala  
färdigheter

#### AMBITION

intressen, attityd, mål

#### ERFARENHET

arbetsfarenhet,  
livserfarenhet,  
hobbyer

#### KUNSKAP

studier, examina,  
expertis

#### KONTAKTER

föreningar, nätverk,  
diskussionspartner



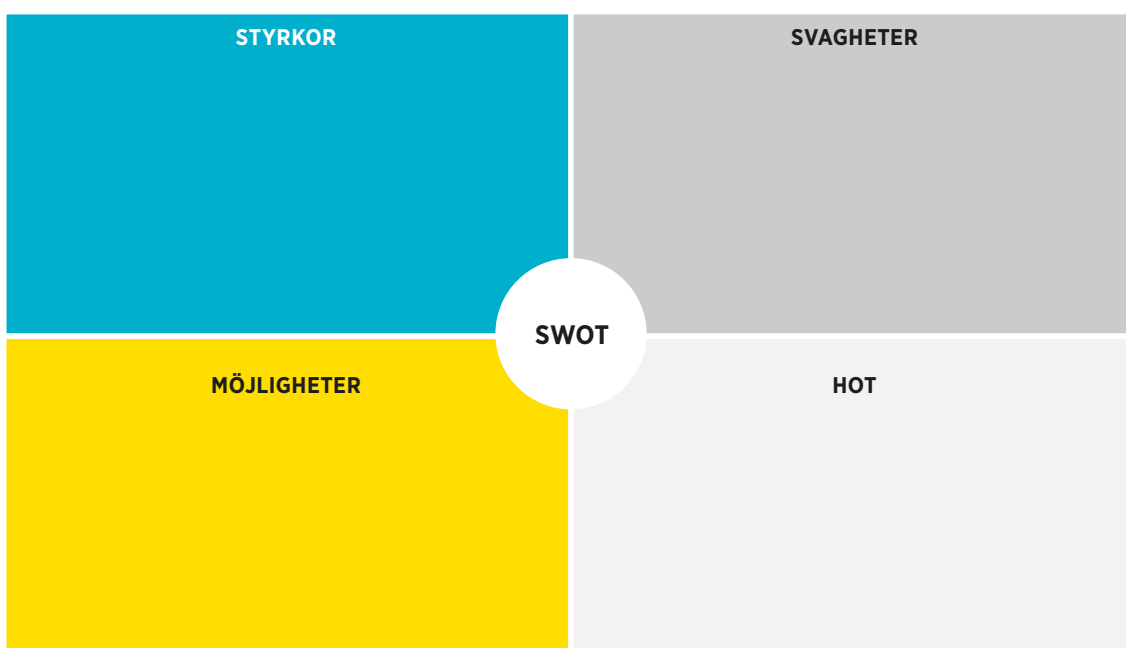
Kompetens handlar inte endast om kunskap och färdigheter, utan består i bästa fall av flera delområden: kunskap, färdigheter, ambition, erfarenhet och kontakter.

Med hjälp av kompetenshanden kan **adepten** synliggöra sin egen kompetens.

## UPPGIFT

### SWOT-FYRFÅLTARE

för utvärdering av sina arbetsuppgifter, sin karriär och livssituation



SWOT-fyrfältaren syftar till att hjälpa adepten att synliggöra sin egen situation i nuet och att konkretisera målen för mentoreringen. I fyrfältet sammanför adepten sina inre styrkor och svagheter i anknytning till karriären, arbetet eller vidare till den aktuella livssituationen samt möjligheter och hot som är oberoende av en själv. Bland de frågor som stiger fram kan adepten välja ett delområde att gå på djupet med under mentoreringen. Det är bra att göra motsvarande SWOT-övning också som avslutning på mentorskapet för att synliggöra de förändringar som har skett.

Det kan vara nyttigt också för mentorn att göra en SWOT-analys. På det sättet kan mentorn synliggöra sin egen kompetens och för adepten öppna nya perspektiv på hur mentoreringen kan utnyttjas och hurdana teman som kunde tas upp till behandling.

## SPELREGLER

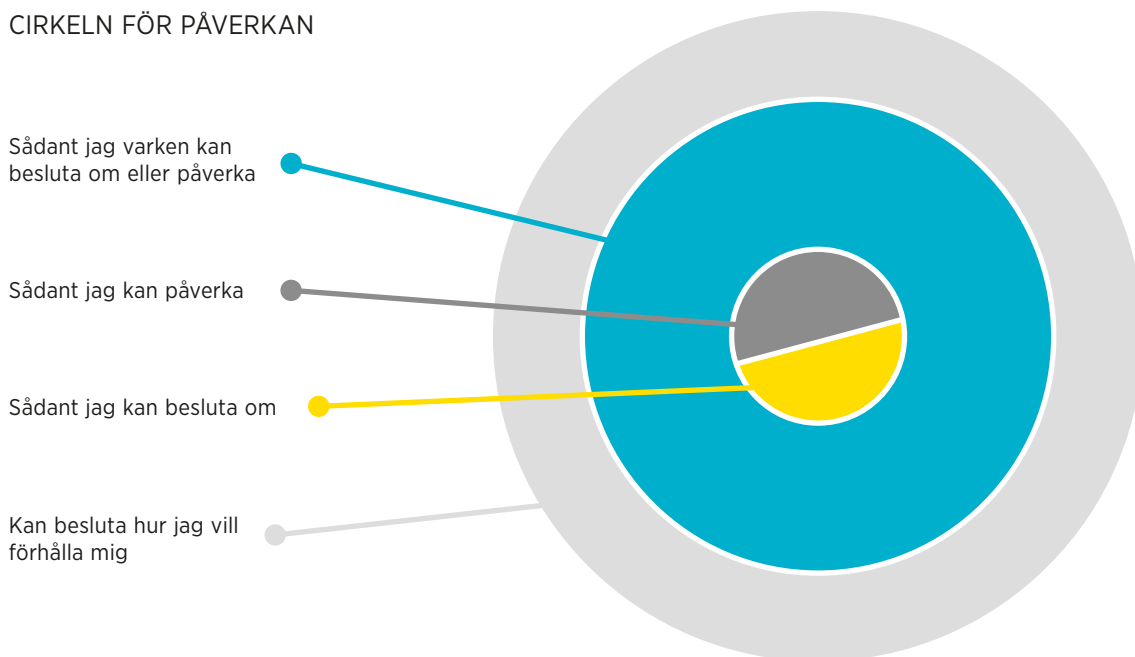
För att mentorsrelationen ska fungera tillfredsställande för alla parter är det bra att förutom målen också komma överens om de viktigaste spelreglerna och tillvägagångssätten. Avtalet eller planen kan man göra skriftligt eller muntligt. Det viktigaste är att det är klara bud.

### **I ett mentorskapsavtal eller en mentorskapsplan kan man till exempel komma överens om följande (se bilaga s. 54):**

1. Målet för mentoreringen.
2. Frågor eller teman som ska behandlas, också vad som lämnas utanför.
3. Konfidentialitet: vad man får och inte får tala om utanför mentorsrelationen.
4. Mentorsrelationens längd i sin helhet – början och slut (rekommendation (6–12 mån).
5. Tid och plats för träffarna och praxis för att flytta på eller annullera överenskommen tid (rekommendation: träff ungefär en gång i månaden).
6. Kontakten under mentorskapets gång, t.ex. kanaler eller verktyg.
7. Förberedelser för träffarna (ansvaret – vad gör adepten, vad förväntas av mentorn).
8. Eventuellt avbrytande av processen och hur man då går till väga.

När man kommer överens om målen och de teman som ska behandlas kan man till exempel använda uppgiften Cirkeln för påverkan. Med hjälp av cirkeln kan man bland de frågor och teman som ska behandlas urskilja vilka adepten på riktigt kan påverka. På motsvarande sätt kan man lämna bort sådana teman som mentoreringsgruppen inte kan påverka. Samma övning kan användas också senare, om man under mentorsprocessens gång behöver fundera på hur man vill använda sin gemensamma tid och om arbetet tillsammans främjar de överenskomna målen.

#### CIRKELN FÖR PÅVERKAN



Vid gruppmentorering är det ännu viktigare att man talar om hur man ska arbeta, för att det gemensamma arbetet ska vara givande och de gemensamt ställda målen nås. I en grupp är det centralt att alla får vara med om att formulera målen och att allas önskemål beaktas. Under träffarna ska mentorn se till att alla medlemmar i gruppen kommer åt att delta i diskussionen och att ingen dominerar för mycket. Det är viktigt att man uppmuntrar gruppens tystare medlemmar att föra fram sina frågor och tankar.

Det lönar sig att komma överens på förhand om spelreglerna för gruppens diskussionskultur och till stöd kan man ta olika övningar eller metoder, t.ex.

- tidtagning av inläggen, för att säkerställa att alla deltar lika mycket, t.ex. en två minuters-runda i början av varje träff om läget
- begränsning av antalet inlägg, t.ex. så att var och en har ett visst antal ”kort” eller motsvarande som får användas under diskussionens gång
- olika diskussionsroller (t.ex. berättaren, lyssnaren, kritikern, uppmuntraren osv.) och rollbyte i tur och ordning
- vid större grupper samtal och samråd i par.

Det kan vara svårt att komma överens om tiderna för träffar i grupp, därför är det bäst att komma överens om dem så långt i förväg som möjligt. I synnerhet när adepterna är flera kan det vara svårt att hitta lämpliga tider för träffar på kort varsel. Dessutom kan det vara bra att komma överens hur man ska gå till väga, om en eller flera blir tvungna att annullera en överenskommen träff – ska hela träffen skjutas fram eller den berörda personen bli borta från den aktuella träffen.

# TEMAN

Det är ofta i olika övergångsskeden det uppstår behov av mentorering. Det kanske sker någon förändring i ens yrkesroll som man behöver stöd för. Studerande kan behöva stöd för att stärka sin yrkesidentitet eller när de bereder sig på att söka jobb efter studierna. Erfarenheten ger vid handen att det vid mentorering ofta kommer upp teman av följande typ:

- Yrkesmässig tillväxt och karriärutveckling
- Välbefinnande och krafter
- Förändringar och övergångar

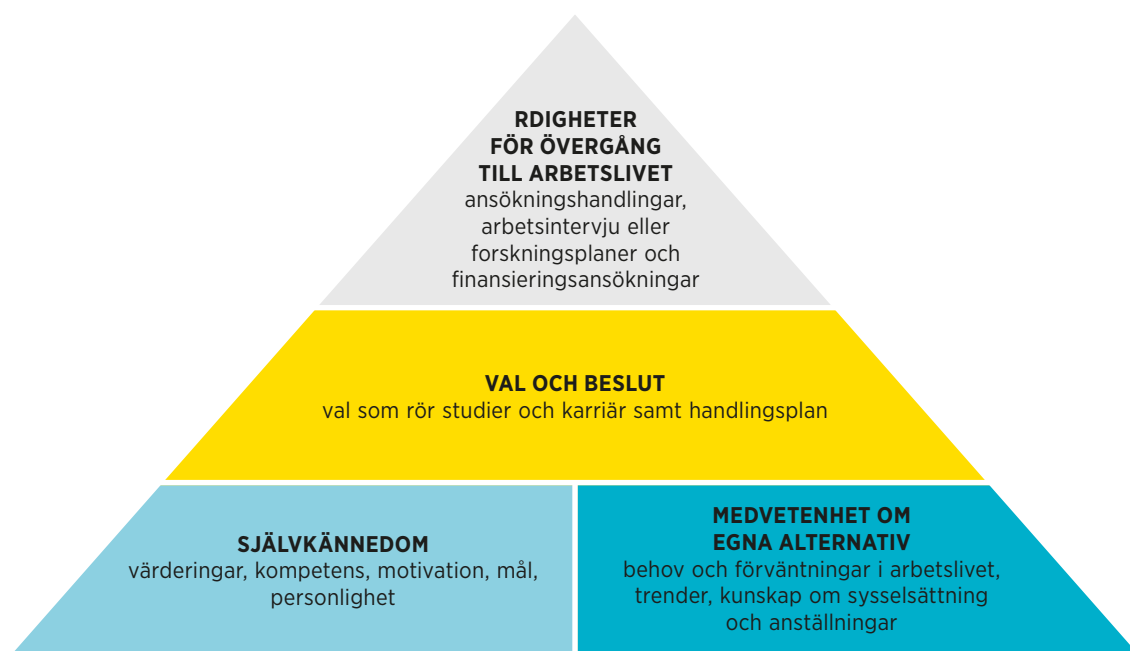
Det kan finnas teman av många slag och de modifieras alltid efter adeptens situation. Målen avgör vad det är skäl att behandla i mentoreringen. På det sättet kan ett tema ses som ett steg på vägen mot målet.

I det här kapitlet lyfter vi fram de teman som nämnts tidigare och ger några övningar och uppgifter i anknytning till dem. Syftet med övningarna och uppgifterna är att stödja mentorsprocessen och att ge konkreta verktyg för att bearbeta de teman som valts. Uppgifter är inte ett självändamål vid mentorering utan det är alltid bra att se över hur bra en uppgift lämpar sig och hur ändamålsenlig den är i förhållande till målen, situationen, adepten eller gruppen.

## YRKESMÄSSIG TILLVÄXT OCH KARRIÄRUTVECKLING

I arbetslivet finner vi oss ofta i situationer där vi blir tvungna att tänka över kommande lösningar och olika alternativ, eller att grunna på våra egna möjligheter i förhållande till det som ska komma.

Centralt i yrkesmässig tillväxt är förutom självkännedom också att man är medveten om sina egna alternativ och möjligheter och om arbetslivets krav. På den grunden kan vi göra våra val och planera framåt. I ett mentorskap behandlas ofta också praktiska frågor kring arbetssökande, men för att det ska lyckas är det bra att komma ihåg att grunden för karriärplaneringen ska vara i skick (uppfattningen om ens egna mål och styrkor och insikten om ens alternativ).



*Helsingfors universitets modell för karriärfärdigheter: bearbetad utifrån och med tillämpning av modellen Sampson J. & al. (2004) och från A. G. Watts DOTS-modell.*

*(Källa: Carver, Itkonen, Kanniainen 2014)*



## Medvetenhet om egna styrkor och eget kunnande

Självkänedom i karriärplaneringen inbegriper identifiering av egna styrkor och egen kompetens, definiering av egen motivation och egna mål samt medvetenhet om vilka värderingar och mål man vill arbeta för.

Många har svårigheter med att identifiera sin egen kompetens och det är något man jobbar mycket med i mentorskap. För att trovärdigt kunna kommunicera sin kompetens måste man först identifiera och verbalisera den. Kompetens omfattar förutom kunskap och förståelse också praktiska färdigheter. Alla har vi också personliga styrkor: egenskaper eller sätt att fungera som vi kan dra nytta av i arbetslivet.

För att identifiera styrkor och så kallade överförbara färdigheter kan man till exempel använda följande övning.



## Överförbara färdigheter

### ANVISNING FÖR **ADEPTEN**:

Återkalla i minnet en situation där du har lyckats särskilt bra. När har du varit stolt över dig själv? Det kan också vara en särskilt krävande situation där du har överträffat dig själv. Det kan ha med studierna, arbetet eller något annat i livet att göra. Vad hände då? Hur gick du till väga?

### ANVISNING FÖR **MENTORN**:

Lyssna på adeptens berättelse. Medan du lyssnar, uppskatta och skriv ner hurdana styrkor, färdigheter och tillvägagångssätt adepten tillämpade i den situationen. Ge adepten respons och berätta hurdana styrkor du har lagt märke till i berättelsen.

Samma övning kan tillämpas i grupper på 2-3, där var och en i tur och ordning berättar om sin egen situation medan de andra skriver ner styrkor och som avslutning delar dem med berättaren.



## Förtydligande av yrkesmässiga mål

I början av karriären kan de yrkesmässiga målen verka mycket obestämda. När karriären framskrider blir de ofta tydligare redan av den orsaken att erfarenheten ökar förståelsen för vad man kan, hurdana uppgifter man trivs bäst med och vad det är som motiverar i arbetet. Å andra sidan kan det vara lärorikt att fundera över sina yrkesmässiga mål också när man redan varit en längre tid i arbetslivet.

Övningen Framtidsminnen kan användas t.ex. som skriftlig mellanuppgift för adepten eller som en förhandsuppgift redan innan mentorsrelationen inleds och som en inledande fokusering på temat yrkesmässig tillväxt.

I övningen ses framtiden som ett tillstånd där de viktigaste problemen är lösta. Man närmar sig dagens orosmoment genom att återkalla dem i minnet från framtiden sett. På det sättet blir eventuella lösningar synliga.

## Framtidsminnet Hur jag i arbetslivet blev akademisk expert

Förflytta dig för en stund i dina tankar t.ex. tre år framåt i tiden. Du har ett arbete där du trivs.

*”Jag har ett jobb som känns relevant och meningsfullt. I mitt nuvarande arbete kan jag på många sätt dra nytta av mitt kunnande och jag upplever att jag ständigt utvecklas. Periodvis känns det ansträngande och kanske också tråkigt, men allmänt taget njuter jag av det jag gör. Jag får konstruktiv och uppmuntrande respons av mina kolleger”*

### UPPGIFT

Utgående från detta, tänk på följande:

Hurdant arbete är det du har? Var är du anställd? Eller är du företagare?

Vad får du mest glädje av i ditt arbete?

Vad var nyckeln till arbetslivsövergången? Vad hände?

Vad har du själv gjort och varifrån fick du hjälp?

Var du orolig för hur dina planer skulle lyckas och vad fick din oro att minska?

Är det något du ännu inte har slutfört? Vad ska du göra nu?

## Kännedom om karriäralternativ

Olika framtidsmöjligheter och karriäralternativ och de behov och krav som arbetslivet ställer väcker ofta osäkerhet. Särskilt så länge man studerar är det svårt att veta hur långt ens examen och kunnande räcker, vad det finns för alternativ, hur olika arbetsuppgifter ser ut i verkligheten och hur man kan komma åt dem. Också de som har varit längre i arbetslivet kan fundera över sina möjligheter till karriärövergångar av olika slag.

Redan en diskussion med andra om olika karriärstigar och uppgiftsbilder – eller studenterna emellan om olika framtidsplaner och karriärutsikter vidgar adeptens perspektiv avsevärt. Studerande upplever i det avseendet mentorering i grupp och det kamratstöd det ger som mycket berikande.

Förutom samtal kan man i mentoreringen tillämpa olika uppgifter som hjälper adepten att inse sina egna karriäralternativ.

### Informationsintervjuer

Adepterna kan antingen ensamma eller i par intervjua personer som jobbar med sådana uppgifter eller i en sådan organisation som är intressant med tanke på adepternas framtida planer. Intervjun syftar inte till att fråga efter jobb, utan till att samla information om olika slags uppgifter. Frågorna kan t.ex. gälla den intervjuades

- ▶ studiebakgrund och arbetshistoria
- ▶ nuvarande uppgifter, deras innehåll, utmaningar och kompetenskrav
- ▶ organisation och dess framtidsutsikter och rekryteringspraxis.

Vid gruppmentorering gör man ofta också besök hos olika organisationer. Det är ett ypperligt sätt att göra adepterna bekanta med olika slags arbetsplatser och att stödja deras färdigheter i nätverksbyggande. När man ordnar sådana besök lönar det sig emellertid att se till att besöksobjekten verkligen är relevanta för adepten. Det allra bästa är att adepterna själva ordnar besök till sådana ställen som de är intresserade av och också förbereder de teman som ska tas upp under besöket.

## VÄLBEFINNANDE OCH KRAFTER

Välbefinnande och krafter i arbetslivet, liksom även hur man förenar arbete och familjeliv är teman som ofta kommer upp i olika diskussioner om arbetslivet – så också i mentorskapet. Förändringar i arbetslivet, växande tryck på resurserna, återkommande samarbetsförhandlingar och, i och med att arbetet blivit mera mobilt, den allt suddigare gränsen mellan arbete och privatliv ökar trycket på individnivå att begränsa den tid och den mentala satsning man sätter ner på sitt arbete. Stresstålighet frågas det efter i så gott som alla arbetsintervjuer och man måste ha koll på stresshanteringsmetoderna. Viktiga arbetslivsfärdigheter är hur man organiserar sitt eget arbete, hur man leder sig själv, hur man prioriterar sina arbetsuppgifter och tidshanteringen. En grundförutsättning för bibehållen arbetsförmåga upp i pensionsåren är att man ser efter sitt eget välbefinnande. I det avseendet kan mentorn ha mycket insikter från sina egna erfarenheter att ge en mindre erfaren adept.

Följande övningar kan användas för att trigga till diskussion kring de teman som beskrivits eller för att utvärdera ens egna styrkor och utvecklingsområden i samband med dem.

## Tidsanvändning

Genom att observera och bedöma sin egen tidsanvändning kan man ofta påverka känslan av att behärska vardagen rätt mycket. Med hjälp av uppgiften Tidstjuvar kan du identifiera sådant som försämrar din tidshantering. Adepten kan också ges i uppgift att föra bok över sin tidsanvändning i en veckas tid för att se vilka observationer som kan göras utifrån det.

### UPPGIFT

#### TIDSANVÄNDNING - "TIDSTJUVAR"

Gör en bedömning av din egen tidsanvändning. Vilka av följande är med tanke på din tidsanvändning de största tidstjuvarna eller hindren för en effektivare tidsanvändning? Var ärlig.

Det är oklart vad som förväntas av mig.	Jag tar emot samtal som inte åligger mig.	Jag planerar inte min arbetsdag eller mitt arbete.
Jag gör fel saker.	Det blir avbrott i mitt arbete.	Jag är osystematisk.
Organisationens ansvarsområden är oklara.	Kan inte säga "nej".	Jag har för stor arbetsbörda.
Det är svårt att prioritera.	Jag medverkar på alltför många olika håll.	Jag hoppar från det ena till det andra.
Jag följer inte mina prioriteringar.	Jag kan inte fatta beslut.	Jag låter inkommande e-post avbryta det jag håller på med.
Jag deltar i onödiga möten.	Jag blandar mig i andras uppgifter.	Min dörr är alltid öppen.
Jag går oförberedd på möten.	Mitt arbetsutrymme är i oordning.	Jag vill vara tillgänglig för hela organisationen.
Jag gör andras arbeten.	Arbetet är inte meningsfullt.	Jag vill verka jäktad.
Det är svårt att delegera arbetsuppgifter.	Jag är inte motiverad.	Jag håller för hög kvalitet.
Jag gör "brandkårs-uttryckningar".		

- ▶ Vad skulle dina kolleger eller underlydande säga?
- ▶ Vilka faktorer är mest kritiska?
- ▶ Hur ska jag börja gallra tidstjuvar?
- ▶ Vad av allt detta kan jag påverka?

## Prioritering

När man ständigt har mera jobb än man hinner åtgärda och aldrig får tomt på arbetsbordet, blir det viktigt att kunna prioritera. När man prioriterar är det bra att hålla organisationens mål, strategier och "stora linjer" i minnet, också målen och riktlinjerna för ens eget liv. Man kan som stöd använda en veckoplan i sex steg så att man riktar in sin energi rätt. Uppgiften är lämplig som mellanuppgift för en adept som har tidshantering, prioritering och målorientering i sin egen verksamhet som viktiga teman.

### UPPGIFT

#### VECKOPLAN I SEX STEG

1. Visualisera dina mål på längre sikt. Hur vill du att ditt liv ska se ut om tre eller fem år? Nu får du drömma stort och utan begränsningar.
2. Fira den gångna veckan. Vad var du stolt över? Vilka ögonblick var viktiga och vad fick du slutfört? Skriv upp små och stora upplevelser av framgång. Minst tio lönar det sig att skriva upp.
3. Vilka 1-3 händelser förra veckan kunde ha gått bättre? Vad lärde du dig av dem? Vad kan du göra annorlunda nästa gång?

## UPPGIFT

4. Skriv nu upp högst sex saker som bäst hjälper dig att nå dina långsiktiga mål. Ringa nu in den punkt som är allra viktigast att få i mål. Något sådant som underlättar allt annat? Spjälk upp uppgifterna i tillräckligt små delar för att du ska ha någon möjlighet att lyckas med dem.
5. Schemalägg nu de här sex viktigaste stegen i din kalender för den här veckan. Använd den effektivaste tiden på dygnet för det här. Schemalägg de allra viktigaste uppgifterna till början av veckan och reservera tillräckligt med tid för dem. Sedan kan du planera vad annat du ska göra under veckan och föra in det också i din kalender.
6. Ta ytterligare en funderare över vem som kunde hjälpa dig att genomföra de här uppgifterna. Vem kan du själv vara till hjälp den här veckan? Kommunicera dina tidtabeller tydligt till dem som är viktigast för dig. Berätta också vad du förväntar dig av dem.

*Källa: Merja Takamäki*



## Belastning och hur det kan undvikas

I arbetet har vi uppgifter som känns meningsfulla, där vi är inom vår så kallade ”bekvämlighetszon”. Likaså ingår det i allas arbetsuppgifter också sådant som känns stressande, skapar tryck och tar energi. I vissa situationer kan vi påverka våra egna arbetsuppgifter så att vi kan använda mera tid till engagerande och givande uppgifter och å andra sidan minska energitjuvarna. Alltid går det inte, därför är det bra att identifiera vad som hör till vilken kategori och fundera hur arbetsvardagen kan läggas upp så att stressen inte tar överhanden.

### UPPGIFT

I övningen Identifiera energitjuvar kan adepten registrera

Med grönt sådant som ger en känsla av kontroll, glädje, entusiasm, så kallad flow eller sinnesfrid,

Med rött sådant i arbetet som ökar den negativa stressen och anspänningen eller där du ständigt känner att du hamnar utanför ditt bekvämlighetsområde,

Vidare sådant utanför arbetet som ökar din arbetsförmåga och ditt välbefinnande samt sådant som minskar det, och

Som avslutning kan du studera mängden rött och grönt och deras inbördes förhållande. Går det att öka mängden grönt och minska mängden rött? Om inte, går det att avdela en egen vecka eller kalender för röda uppgifter så att de inte ständigt belastar för mycket? Vad kan du tillämpa för metoder eller tankemallar som gör det lättare att stå ut med det röda i ditt arbete? Vad kan du göra utanför arbetet för att göra arbetet mindre belastande eller för att förbättra ditt eget välbefinnande?

## FÖRÄNDRINGAR OCH ÖVERGÅNGAR

I situationer av förändring accentueras människans behov av stöd. Mentorskap kan fungera som stöd i förändringar och övergångar, vare sig det är fråga om studerande som går över till arbetslivet, att få grepp om ett nytt arbetsuppdrag, organisationsförändringar, geografisk förflyttning eller någon annan förändring i livet.

Förändringar kan antingen vara påtvingade utifrån eller något som man själv aktivt har drivit på. I bägge fallen blir man tvungen att aktivt överväga olika alternativ och vilka möjligheter man har att genomföra dem. Som bäst kan situationer av förändring ge plats för tillväxt, där vi stannar upp och funderar över det som har varit, nuläget och vad som ska komma. Här döljer sig ett tillfälle att bli mera medveten om våra behov och styrkor, vad som motiverar oss och vad vi önskar oss.

### Framtida mål

I vardagen stannar vi sällan upp för att drömma eller tänka på våra mål för framtiden. Ibland känns det som om vi presterar vår livsuppgift som ett ånglok, utan att stanna upp och fundera över vart vi är på väg eller varför. Mentoring kan ge oss tillfälle att öka vår självkänsla och bli mera medvetna om vad vi egentligen vill med vår framtid och vad vi tänker om den, exempelvis med hjälp av följande övning:

”BHAG” (big, hairy, audacious goal eller mitt stora, lurviga och våghalsigt modiga mål). BHAG är en vision som överskrider alla dina vildaste fantasier. Den beskriver din situation om, låt oss säga, 10–20 år, då allting är så bra det kan vara – och ännu bättre. BHAG har inget med realiteter att göra och sannolikheten för att den uppfylls kan röra sig kring 30–70 procent. Du behöver inte berätta den för någon, den finns till bara för dig.

#### UPPGIFT

Hur kunde din BHAG se ut? Skapa en så konkret bild av den som möjligt, till exempel genom att tänka på följande:

– Var är du när du vaknar på morgonen? Vad ser du runtomkring dig? Vad hör du? Hur känns det? Vad doftar det? Vad är det första du gör? Vad gör du under dagen? Med vem? I vilken miljö? Föreställ dig att du tar en bild på dig som sammanfattar något fundamentalt känsloläge eller sakläge i din BHAG.



## Inre motivation och värderingar

Motivationens betydelse i arbetet är stor för oss alla. För att vi ska trivas i vårt arbete, orka stiga upp varje morgon, inspireras och också utveckla vårt arbete, måste det ha att göra med något som vi på riktigt bryr oss om. Också ur arbetsgivarens synvinkel är det viktigt att finna en människa som på riktigt är motiverad för den aktuella uppgiften.

I idealfallet främjar arbetet värderingar som är viktiga för oss. Också organisationens uttalade och i praktiken omsatta värderingar bör stämma överens med vår egen värdegrund. Utöver värderingar finns det olika element som är mer eller mindre viktiga för oss i vårt arbete. Med hjälp av följande övning kan du identifiera vad som är viktigt i arbetet för dig. Du kan från listan välja t.ex. de tre viktigaste eller sätta listan i prioritetsordning. Om något som är viktigt för dig saknas från listan, vad kunde det vara?

- ▶ Hjälpa andra
- ▶ Samhällelig påverkan
- ▶ Uttrycka sig konstnärligt och estetik
- ▶ Expertis
- ▶ Arbeta bland människor
- ▶ Självständighet och frihet
- ▶ Bra lön
- ▶ Uppfylla mina värderingar
- ▶ Den fysiska arbetsmiljön och läget
- ▶ Spänning och risktagning
- ▶ Utmanande och utvecklande
- ▶ Klar arbetsbild och klart arbetssätt
- ▶ Framgång och uppskattning
- ▶ Intressant och inspirerande arbete
- ▶ Internationellt
- ▶ Varaktigt och tryggt
- ▶ Miljön och hållbarheten
- ▶ Balans mellan livets olika delområden
- ▶ Nyskapande
- ▶ Kreativitet
- ▶ Omväxlande och mångsidigt
- ▶ Inflytande, beslutsfattande
- ▶ Samhörighet och arbetsanda
- ▶ Arbetstempot
- ▶ Aktivitet

## Egna nätverk

Vikten av nätverk i arbetslivet är något de flesta av oss känner igen. Få verkar kunna utnyttja sina nätverk effektivt eller känna till det bästa sättet att skapa nätverk. Ibland är nätverkande också förenat med negativa associationer. Man föreställer sig att man "trugar sig på" eller att man i nätverkanter bara vill bli bekant med andra i instrumentellt syfte.

För de flesta uppstår nätverk med tiden på naturlig väg. En viktig insikt är att nätverkanter inte behöver vara att besvara andra eller vara ute efter egen vinning. Som bäst är det fråga om växelverkan. När du hjälper någon annan på traven, blir du själv hjälpt. När du är intresserad av samma saker som någon annan, är det givande för båda att utbyta tankar och idéer. Många är förvånansvärt ivriga att hjälpa, bara man vågar fråga.

Olika sociala medier är mycket bra för nätverksändamål och breddar våra möjligheter att utnyttja nätverk för olika behov.

Man kan studera sina nätverk till exempel med hjälp av följande frågor:

Vem hör till mitt nätverk redan nu?

Familj och släkt

Vänner och bekanta

Nuvarande och tidigare studiekamrater och kolleger

Nätverk kring hobbyer eller annan fritid

Ytterligare någon?

Hurdana människor vill jag ha mera av i mitt nätverk?

Hur kan jag bygga på mitt nätverk?

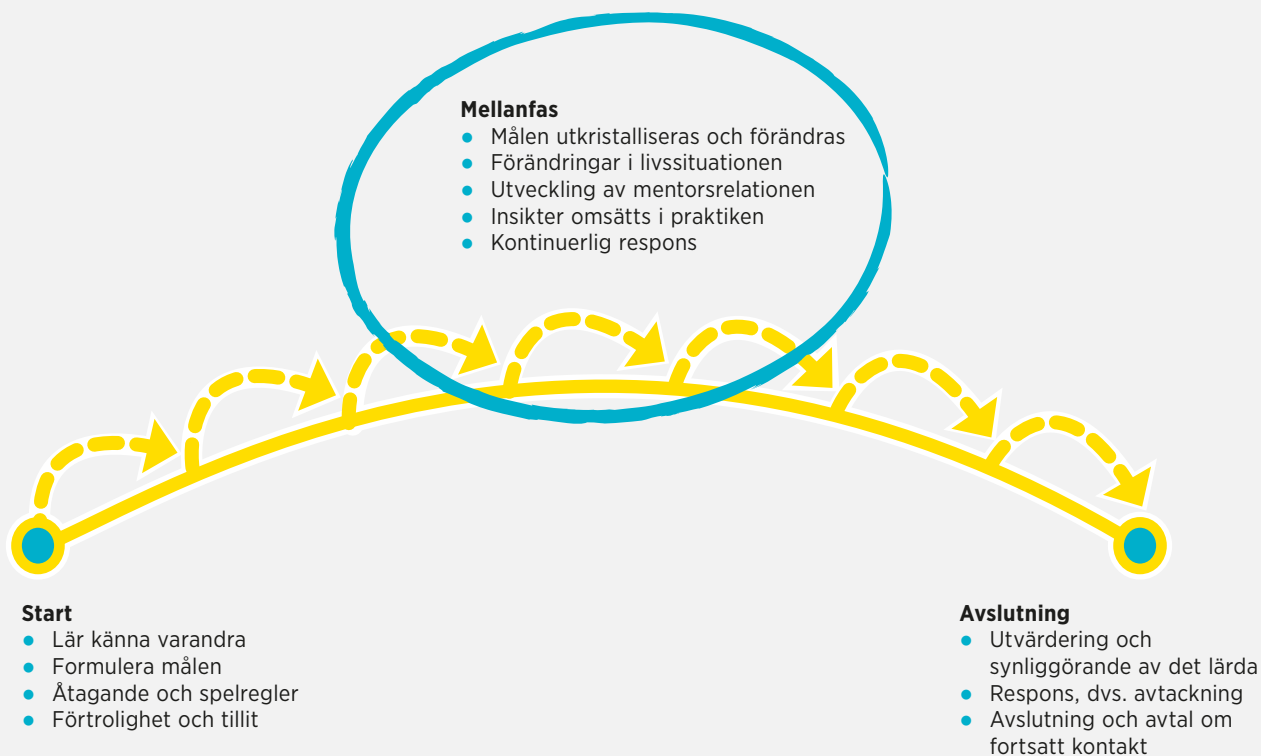
Kan jag kanske ansluta mig till någon gemenskap?

Kunde jag ta kontakt med någon  
(se t.ex. anvisningar tidigare om informationsintervjuer)

Hur kunde jag utnyttja de sociala medier jag använder för att bygga på mitt nätverk?

Vad kan jag ge mitt nätverk?

Hur kan mitt nätverk hjälpa mig?



## FÖRLOPP

En mentorsprocess kan pågå i upp till två år och det är därför naturligt att processen innefattar olika faser. Efter en entusiastisk start kan det komma en litet lugnare period då motivationen och engagemanget i själva processen tidvis sätts på prov. Kanske någon träff avbokas eller tiden mellan träffarna blir längre. Det kan uppstå svårigheter med interaktionen i relationen, eller kanske målen förändras. Det går att komma över dessa hinder.

### MÅLEN UTKRISTALLISERAS OCH FÖRÄNDRAS

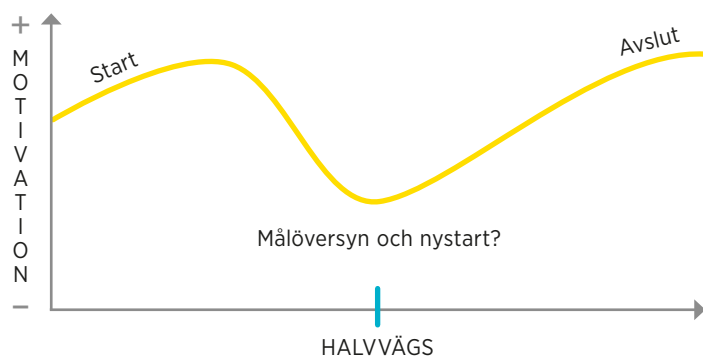
I början är det inte nödvändigtvis helt klart i vilka alla frågor mentoreringen kan hjälpa en adept att utvecklas och därför kan de mål som slogs fast vid starten förändras. Adepten blir kanske medveten om nya synvinklar som ändrar de ursprungliga målen. Också livssituationen kan förändras – och målen med den. Därför är det bra att göra en avstämning i mitten av processen.



”Se över **målen** på nytt senast i mitten av processen.”

Ibland kan de ursprungliga målen tappas bort eller fördunklas under processens gång, särskilt om strukturen för träffarna är mycket spontan. Det inverkar på bägge parter motivation om träffarna inte tycks främja de mål man kommit överens om. Det är helt vanligt att det i mittfasen av mentoreringen uppstår en liten motivationssvacka. Därför lönar det sig att se över målen på nytt senast i mitten av processen.

#### MENTORERINGENS MOTIVATIONSKURVA



## UPPGIFT

Det enklaste sättet att studera målen är att gå igenom de mål man ställde upp i början för att se om det har skett några framsteg på den fronten, eller om de har förändrats?

NULÄGET  
vad har behandlats?

KOMMANDE TID  
mål, önskemål

HUR NÅS MÅLEN?

Utöver en översyn av målen är det bra att också se över arbetssätten (t.ex. träffarnas struktur, metoder som tillämpas, samtalens nivå, förberedelser) och hur bra de sitter med avseende på målen. Uppgiften Cirkel för påverkan (se tidigare s. 23) går bra att använda också här, om det känns som att en alltför stor del av tiden går till att tala om sådant som adepten eller adepterna och mentorn inte kan påverka.

Om det bland de frågor som ska behandlas finns mycket sådant som adepten inte direkt kan påverka själv, men som känns problematiska, kan det vara bra att överväga ett perspektivbyte t.ex. med hjälp av följande övning:

## STYR DIN EGEN ENERGI – PERSPEKTIVBYTE

Uppgiften består av två delar

## 1) Val av tema: Vilka teman är det meningen att mentoreringen ska ta upp?

- Tillsammans med mentorn utser adepten ett tema (exempelvis tidsanvändning) för närmare behandling
- Sedan studeras temat med hjälp av Cirkeln för påverkan (sidan 23):

- ▶ Vad kan du påverka med avseende på temat?
- ▶ Vad kan du besluta om?
- ▶ Vad kunde vara följande lilla steg mot en förändring?

## 2) Perspektivbyte

- Tillsammans med mentorn utser adepten något i anknytning till ett tidigare valt tema som adepten inte kan påverka, men som upplevs vara jobbigt.
- Den utmanande eller problematiska frågan kan nystas upp med hjälp av följande frågor:

- ▶ Beskriv så konkret som möjligt på vilket sätt frågan påverkar din verksamhet
- ▶ Tänk på hur du brukar reagera i frågan och på det vanliga resultatet när du försöker påverka saken?
- ▶ Vad är din förklaring till sakernas läge?
- ▶ Vad kan det finnas för alternativa (positiva) förklaringar till situationen?
- ▶ Vilket annat sätt kunde du reagera på (med hjälp av någon positiv förklaring)
- ▶ Vad kan du ändra i din verksamhet, säga eller göra på annat sätt?



## FÖRÄNDRINGAR I LIVSSITUATIONEN

Om det sker sådana förändringar i mentorns eller adeptens livssituation att det kan påverka mentorprocessen, är det bra att vara öppen med det. Det kan hända att mentoreringen måste avslutas eller åtminstone avbrytas för en tid, om det känns så att det helt enkelt inte finns tid eller energi för processen. Förändrade livssituationer kan också leda till förändrade mål.

Om den ena parten till exempel plötsligt börjar annullera träffar, är det skäl att ta upp det. Bägge parter eventuella utmaningar eller ändrade förhållanden är bra att ta upp för att kunna besluta om det finns förutsättningar att fortsätta, eller vad det lönar sig att ändra i processen.

### **Man kan förbereda sig på att ta upp svåra frågor genom att på förhand fundera till exempel på följande frågor:**

- ▶ Vad är det hos adepten/mentorn som oroar?
- ▶ Vad kan det få för konsekvenser, om du tar/inte tar upp frågan?
- ▶ När och var kunde du ta upp den?
- ▶ Hur uttrycker du att du vill prata?
- ▶ Hur inleder du samtalet?
- ▶ Vad vill du ha reda på?
- ▶ Vad vill du komma överens om?
- ▶ Vad är du själv beredd att göra för att lösa problemet?

### **I själva situationen då du tar upp den besvärliga frågan kan du få hjälp av följande råd:**

- ▶ Berätta eller upprepa varför du ville ha ett samtal
- ▶ Uttryck din oro och vilja att diskutera frågan
- ▶ Ta upp frågan så konkret som möjligt, ge exempel
- ▶ Lyssna på adeptens/mentorns syn på frågan
- ▶ Ställ uppföljande frågor
- ▶ Visa att du har hört adeptens/mentorns åsikt och berätta om eller komplettera med din egen uppfattning
- ▶ Sök tillsammans efter en lösning eller lösningar på hur man kan gå vidare i frågan
- ▶ Se till att ni har en likadan, klar uppfattning om lösningarna
- ▶ (Bestäm en lämplig tidpunkt att återkomma till frågan)

## UTVECKLING AV MENTORSRELATIONEN

Mentorsparen kan bildas på många olika grunder. Ibland söker sig adepten själv en lämplig mentor. Ibland är mentorerna kända från förut och man letar fram adepter som är lämpliga för dem. Vid gruppmentorering kan en grund för gruppbildningen vara till exempel adepternas gemensamma yrkesmässiga inriktning, intresse för likadana frågor eller att adepterna har valt samma mentor.

Kompatibiliteten är inte nödvändigtvis perfekt. Trots det kan man och lönar det sig att utveckla mentorsrelationen. När man lär och framför allt vill lära känna en annan närmare, kan relationen bli utomordentlig. Man behöver inte alltid vara av samma åsikt som mentorn eller adepten. De viktigaste insikterna uppstår i själva verket ofta vid motsättningar. Relationen måste ges en möjlighet att utvecklas och det finns verkligen mycket att lära av denna utveckling.

Ibland kan både adeptens och mentorns roller förändras under mentoreringens gång. Om mentorn inledningsvis har tagit en kunskaps- och erfarenhetsöverförande roll, kan mentorn senare tillägna sig en mera coachande roll med fokus på att stödja adeptens egna överväganden och tänkande. Rollerna kan också närma sig varandra och mot slutet av processen kan relationen omvandlas i kollegial mentorering.

Interaktionen är mest effektiv när bägge eller alla parter är närvarande på riktigt och verkligen lyssnar på varandra. När parterna funderar tillsammans och aktivt bygger en gemensam verklighet kan diskussionen kallas jämlik dialog. Slutresultatet kan bli en ny tankekonstruktion som inte längre kan tillskrivas någon utan alla har samverkat till att den blev till. Äkta växelverkan är krävande men det går att öva upp sig.

”Man **behöver inte** alltid vara av samma åsikt som mentorn eller adepten.”

## Hur kan du som mentor eller adept bidra till uppkomsten av äkta växelverkan?

- 1. Lyssna aktivt**

Den som lyssnar aktivt är närvarande och fokuserar på vad den andra säger. Sina egna åsikter och synpunkter eller det man har att säga skjuter man upp litet och koncentrerar sig istället på vad den som talar har att säga. Samtidigt registrerar man vilka reaktioner den andres budskap framkallar hos en själv. Aktivt lyssnande innebär en strävan att förstå talarens synvinkel. Det behöver emellertid inte betyda att man nödvändigtvis måste godkänna synvinkeln som sådan.
- 2. Uttryck dig så direkt som möjligt**

Det mest utmanande i en äkta dialog är det direkta tilltalet. Det innebär att man uttrycker sitt eget äkta jag oavsett vilka andra faktorer som påverkar situationen. För att kunna tala rakt ut måste den som deltar i samtalet tro på sig själv och på vikten av sina tankegångar. Stämningen i samtalet måste förmedla att bådadas åsikter och tankegångar är värdefulla och att bådadas personliga synpunkter behövs för en samsyn.
- 3. Kom i håg att vänta**

I en äkta växelverkan är brådska av ondo. Man måste stanna upp inför frågorna och tankarna och nysta upp självklarheter. Nyckeln till helt nya perspektiv och en nedmontering av förstelnade tankemönster finns i begrundande och reflektion av ens egna och den andras tankar och funderingar.
- 4. Respektera**

Respekten för andra människor kan ses som en insikt om att ens egen synvinkel är begränsad och att man kan lära sig nytt av andra, om man bara har tålamod att lyssna. Också ens egen synvinkel och egna åsikter är unika. De är så värdefulla att man måste få och våga föra fram dem.

*(Källa: Kupias, 2003)*



## INSIKTER OMSÄTTS I PRAKTIK

För att det ska vara någon nytta med mentorering är det viktigt att insikterna också omsätts i praktik. Man lär sig något nytt när man pejar det nya mot sina tidigare tankar och erfarenheter. Vid mentorering har man en möjlighet att stanna upp och tillsammans med en annan människa reflektera över bådars erfarenheter och att lära sig av dem.

Adeptens reflektionsförmåga är central med tanke på lärandet. Det är viktigt att man är medveten om sitt sätt att fungera i olika situationer och att man kan analysera detta sitt sätt. I bästa fall kan mentorn eller de andra adepterna i gruppen agera spegel, som gör det lättare att synliggöra ens styrkor och utvecklingsobjekt.

Adepten har ansvaret för sitt eget lärande. I idealfallet omsätter adepten fortlöpande det inlärd i praktik: synar sina egna handlingar också mellan träffarna, prövar efter behov på nya arbetssätt beroende på målen och granskar dem tillsammans med sin mentor. Mentorn kan också ge adepten ansvar genom att uppmuntra adepten till exempel till att utse olika mellanuppgifter för sig.

Medan mentorsprocessen framskrider kan det förekomma flera sådana här cykler av aha-upplevelser, experimenterande, utvärdering och anammande av nya arbetssätt. När de nya arbetssätten blir invanda, glömmer man emellertid lätt hur de kom till. För att kunna synliggöra sin utveckling så bra som möjligt lönar det sig därför för adepten att föra dagbok över det lärda.

## UPPGIFT

Efter varje träff är det bra att kort skriva upp följande:

Vad har vi pratat om i dag eller vilka teman har vi behandlat?

Vilka tankar väcktes hos mig under träffen?

Vad nytt lärde jag mig eller kom jag underfund med?

Hur anknyter det vi behandlade till mina egna mål?

## KONTINUERLIG RESPONS

Mentorsrelationen måste vårdas och nyckeln är ömsesidig respons. Kontinuerlig respons minskar uppkomsten av problem i relationen och gör det lättare att ömsesidigt vidta snabba korrigerande rörelser.

Om responsen "sparas" och endast ges i slutet av processen så hinner man nödvändigtvis inte längre göra något och "utvecklingsförslag" som förs fram vid den sista träffen kan kännas som efterhandskritik. För man däremot fram dem öppet i tid, hinner alla lära sig av dem.

Det är viktigt att ha klara och regelbundna rutiner för responsen, till exempel en kort översikt efter varje träff om vad som var lyckat i dag, vad man vill tacka sig själv och den andra för och vad man framöver önskar av sig själv och den andra. Då hålls tröskeln för att ta upp något så låg som möjligt. Efter varje träff, är det bra om adepten och mentorn gör en utvärdering av denna träff, t.ex. med att diskutera frågorna på sidan 14.



### Mellanas

- Målen utkristalliseras och förändras
- Förändringar i livssituationen
- Utveckling av mentorsrelationen
- Insikter omsätts i praktik
- Kontinuerlig respons



# AVSLUTNING

## UPPGIFT

### UTVÄRDERING OCH RESPONS

Mentoreringen är **adeptens** och **mentorns** gemensamma resa som har en gemensamt överenskommen början och ett gemensamt överenskommet slut. När den gemensamma resan tar slut, är det bra att stanna upp och tänka på följande:

Var började vår resa? Vad hade vi för utgångspunkt?

## UPPGIFT

Vad hände under resan? Vad är det jag vet nu, som jag inte visste innan processen?

Motsvarade resan förväntningarna, eller hamnade vi någon annanstans än vad vi ursprungligen siktade på?

Vad fick jag? Vad tar jag med mig av allt det här in i framtiden?



Det är bra om adepten och mentorn håller fast vid den tidpunkt för att avsluta mentorsrelationen som man kom överens om i början. Avslutningen på mentoreringen är minst lika viktig som inledandet av hela processen. En process som har en början och ett slut ger i allmänhet effektivare tidsanvändning. Ett gemensamt överenskommet avslut ger processen den värdiga avslutning den förtjänar.

Vid den sista träffen är det bra att beakta tre saker: utvärdering av hela processen, respons och överenskommelse om eventuell fortsatt kontakt. Det är bra om både mentorn och adepten förbereder sig för den sista träffen genom att tänka över vilka aha-upplevelser man haft och vilka förväntningar som har uppfyllts. Adepten får gärna ta en titt på sina inledande mål. Om adepten har fört dagbok över sina lärdomar är det före den sista avslutningen tid att gå tillbaka till anteckningarna.

## UPPGIFT

Vid den sista träffen är det bra om **adepten**, men också **mentorn**, utvärderar mentorsprocessen med hjälp av följande frågor:

Hur har mina förväntningar på mentorskapet uppfyllts, på skalan 1-10?

Hur har mina mentoreringsmål uppfyllts, på skalan 1-10?

Vilket vitsord skulle jag ge min situation i början av mentoreringen, på skalan 1-10?

Vilket vitsord skulle jag ge min situation i slutet av mentoreringen, på skalan 1-10?

Vad fick jag ut av mentoreringen?

Vilka var mina största insikter under mentorskapet?

Hur har jag tagit i bruk det jag lärde mig och mina insikter under mentoreringen?


Respons och avtackning är ett sätt att avsluta mentoreringen som inte får glömmas bort. Det är viktigt att både mentorn och adepten har tillfälle att ge varandra positiv respons och att lyfta fram den andras styrkor i form av avtackning.

Eftersom en ständig utvärdering av process, mål och arbetssätt är närvarande i mentoreringen behöver det inte lämnas särskilt stort utrymme för utvecklingsönskemål i slutet av mentorsrelationen. I slutfasen är det viktigare att ge positiv respons och att lyfta fram den andras styrkor. Adepten och adeptens styrkor står i fokus, men som avslut på den gemensamma resan är det viktigt också för mentorn att få respons. I gruppmentorering är det bra om gruppmedlemmarna ger varandra respons, lyfter fram och verbaliserar varandras styrkor.

## Fäst vingar på ryggen

Som avslutning på mentoreringen kan mentorn och adepten skriva ner styrkor hos den andra. Den övningen behöver man inte nödvändigtvis sedan mera gå igenom tillsammans, utan båda parter får hälsningarna med sig.

I grupp kan övningen också göras så att man på varje gruppmedlems, också mentorns, rygg tejpas fast ett papper där andra får skriva in personens styrkor. Också här får var och en efteråt studera pappret och ta det med sig.



VINGAR BÄR OCKSÅ FRAMÖVER,  
EFTERSOM



## VAD HÄNDER EFTER MENTORERINGEN?

Det är viktigt med en avslutning på mentorsrelationen för att man ska kunna fastställa att båda parter har genomfört det de åtagit sig att göra. Efter avslutningen har ingendera några skyldigheter mot den andra. Samarbetet kan fortsätta trots det, om båda så vill. Förhoppningsvis fortsätter den tillväxt och utveckling som började under mentoreringen också efter den gemensamma resan.

# KÄLLOR OCH LITTERATUR

- Abramova, Anna:** ”Se työelämä tulee jotenki lähemmäs” *Mentoroinnin merkitys työelämään siirtyvälle opiskelijalle* Helsingfors universitet. Statsvetenskapliga fakulteten. Institutionen för socialpsykologi. Pro gradu-avhandling. 2007. (”Arbetslivet kommer liksom närmare” *Mentoreringens betydelse för studerande som går över till arbetslivet*)
- Carver, Eric, Itkonen Leena & Kanniainen Minna-Rosa:** Tulevaisuus tässä ja nyt - Työelämäorientaatio Helsingin yliopistossa 10 vuotta. 2014. (Framtiden här och nu – 10 år av arbetslivsorientering vid Helsingfors universitet)
- Dansky, Kathryn H.:** *The Effect of Group Mentoring on Career Outcomes*
- Evers, Aino-Maija:** *Mentorointi Helsingin yliopistossa työssä kehittymisen ja urasuunnittelun välineenä* teoksessa *Mentoroinnin monet kasvot*, Juusela, Tuulikki, Lilia, Tuula & Rinne, Jari. Yrityskirjat Oy. 2000. (Mentorering vid Helsingfors universitet som redskap för utveckling i arbetslivet och karriärplanering i verket *Mentoreringens många ansikten*)
- Isaacs, William:** *Dialogue: The Art of Thinking Together*. Doubleday. 1999.
- Kupias, Päivi:** Dialogi ja aito vuorovaikutus. (Dialog och äkta växelverkan). I verket T. Frisk (red.), *Ohjaaminen työssä (Handledning i arbetet)*. Educa-Instituutti Oy. Helsingfors. 2003.
- Kupias, Päivi & Salo, Matti:** *Mentorointi 4.0. (Mentorering 4.0)* Talentum. 2014.
- Kupias, Päivi:** *Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi.* . (Aktörskap i arbetet. Med arbetshandledning, coaching, mentorering och facilitering som stöd.) Helsingfors universitets utbildnings- och utvecklingstjänster HY+. 2016
- Law H., Ireland S., Hussain Z.:** *The Psychology of Coaching, Mentoring and Learning*. Wiley Blackwell. 2013.
- Lilia, Tuula:** *Mentoroinnin teoriaa (Mentoreringens teori)* i verket *Mentoroinnin monet kasvot (Mentoreringens många ansikten)*, Juusela, Tuulikki, Lilia, Tuula & Rinne, Jari. Yrityskirjat Oy. 2000.
- Murray M.:** *Beyond the Myths and Magic of Mentoring –How to Facilitate an Effective Mentoring Program*. Jossey-Bass. 1991.
- Nakari, Liisa, Porenne, Pertti, Mansukoski, Seppo och Huhtala, Tauno:** *Mentorointi (Mentorering)*. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä (En utvecklingsmetod för ledning och sakkunniga). 1998.
- Ritchie, Ann & Genoni, Paul:** ”*Group mentoring and professionalism: a programme evaluation*”, *Library Management*, Vol. 23 Iss: 1/2, 2002, pp.68–78.
- Sarkki, Asta:** *Maatalous-metsätieteellisen tiedekunnan minimentorointiohjelma (agroforstvetenskapliga fakultetens minimentoreringsprogram)*. Hösten 2010.
- Takamäki, Merja:** *Ajanhallinta-valmennusopas. Viisas elämä.* (<http://www.ajanhallinta.polunvalaisija.fi/>)

# BILAGOR

## MENTORERINGSAVTAL

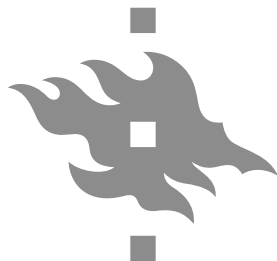
Målen för mentoreringen

1. Frågor eller teman som ska behandlas, också sådana som lämnas utanför
2. Förtrolighet: vad får eller får man inte tala om utanför mentorsrelationen
3. Mentorsrelationens längd totalt – början och slut (rekommendation 6–12 mån)
4. Tid och plats för träffarna samt praxis för att skjuta upp eller annullera en träff (rekommendation ca en gång i månaden)
5. Sätt att hålla kontakt under mentoreringen, t.ex. kanaler eller medier
6. Förberedelse inför träffarna (ansvar – vad adepten gör, vad förväntas av mentorn)
7. Eventuellt avbrytande av processen och hur man gör då.

Tid och plats

Underskrifter





HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI