

"Jag känner mig i ett brytnings-skede och att jag gärna skulle fundera tillsammans på hur man sätter upp personliga små och större karriärmål (och hur man skall bära sig åt för att nå dem)."

*Mentor 2017*

"Man ser ju inte skogen för alla träd, därför kan det vara bra ha någon mentor som kan sådant jag inte förstår att fråga efter."

*Adept 2017*

"Jag är bra på att kommunicera och på att fungera som bollplank. Det känns bra att kunna ge råd på basen av mina egna erfarenheter."

*Mentor 2017*

"Jag vill ge tillbaka av mig själv."

*Mentor 2017*

# MENTORPROGRAMMET TFiX: EN HANDBOK

"Diskutera personlig karriärutveckling, arbetsmetoder samt egen professionell utveckling."

*Adept 2017*

"Man får lära känna en ny mänska och samtidigt lära sig en hel del om sig själv."

*Mentor 2017*

"Jag vill lyssna på yngre teknikstuderandes förhoppningar och sedan ge information om arbetslivet så att det gagnar den specifika studerande till hens bästa."

*Mentor 2017*

"Jag har nyligen blivit färdig och vill gärna bolla ideér gällande hur jag kan utvecklas mest under de närmaste åren."

*Adept 2017*

# Innehåll

<b>HANDBOKENS BRUKSANVISNING</b>	<b>4</b>
<b>DEL 1 VÅRT MENTORPROGRAM TFiX</b>	<b>5</b>
Mentorprogrammets årscykel	6
<b>DEL 2 VAD INNEBÄR MENTORSKAP?</b>	<b>7</b>
Mentorskap	7
Varför bli mentor?	8
Rollen som mentor	8
Rollfällor	9
Så blir du en bra mentor	10
Varför bli adept?	10
Rollen som adept	10
<b>DEL 3 MÖTEN DÄR DU GER OCH FÅR</b>	<b>12</b>
Mentorskap ska vara en resultatnriktad process	12
Mentoringprocessen	13
Praktiska frågor som kan uppstå	14
Förslag på samtalsämnen	17
Konsten att lyssna och ställa frågor som utvecklar	18
Olika sätt att föra diskussionen vidare	19
Mina reflektioner efter avslutat mentorskap/program	21
<b>DEL 4 VERKTYGSLÅDAN</b>	<b>22</b>
Nulägesanalys	22
Personlig SWOT-analys	26
Målformuleringsverktyget SMART	27
Individuell handlingsplan	29
Att ställa de rätta frågorna	31
STAR-modellen	31
GROW-modellen	33
Anteckningsmall	34
Kontrakt för TFiX Mentoring	36
<b>LÄSTIPS</b>	<b>37</b>

# En hälsning från styrgruppen för mentorprogrammet TFiX

Ingenjörens yrkesroll har blivit allt mer mångfacetterad - inom en karriär ryms ofta flera olika uppgifter, titlar, roller och till och med branscher. Att navigera i karriärdjungeln kan kännas tryggare då man tillsammans med en mer erfaren ingenjör kan formulera sina egna mål- och förutsättningar. Då två ingenjörer möts i relationen som mentor och adept kan mentorskapet behandla alla aspekter av livet och karriären. Vi tror därför att denna verksamhet lämpar sig speciellt bra för Tekniska Föreningen i Finland (TFiF) och DIFF - Ingenjörerna i Finland.

Mentorskap fungerar - det finns det flera bevis på! Då man förklarar sina värderingar för någon annan kommer man ofta till insikter som får en att ifrågasätta sina resonemang. För adepten ligger värdet i mentorskapet i att få ett neutralt bollplank - en person som vill adepts bästa och eventuellt har varit i samma situation utan att vara partisk som en förälder, vän eller chef kan vara. Mentorerna uppskattas för sin erfarenhet och kunskap - något som alltför sällan värderas i dagens värld. Mentorskapet som verksamhetsform har visat sig överbrygga genera-

tioner, studieinriktningar och branscher och är även därför väl lämpat för att skapa nya kontakter och nätverk inom TFiF och DIFF.

TFiF strävar efter att fungera som en träffpunkt och som ett nätverk för medlemmarna. I föreningens stadgar står att föreningen fullföljer sitt ändamål bland annat genom att främja samhörighet och personliga kontakter mellan medlemmarna. För att fånga upp detta grundades mentorprogrammet TFiX år 2003. Idag, 15 år senare, vill vi med hjälp av denna guide erbjuda stöd och inspiration åt dem som inte ännu vågat prova på mentoring samt tips och råd för att berika och höja kvaliteten på mentorskapet. Vi vill även tacka de över 150 medlemmar som redan ställt upp som mentorer, samt de ivriga och ambitiösa adepter som deltagit i programmet.

## Välkommen med i programmet!

TFiX Styrgruppen genom

**Niklas Andersson**

*Ordförande och grundande medlem  
i Mentorprogrammet TFiX*

# Handbokens bruksanvisning

Syftet med handboken är att handleda dig igenom din tid som mentor eller adept. Dessutom hoppas vi att handboken ska fungera som en uppmuntrande puff i ryggen för dig som funderar på att prova på vårt mentorskap. Du kan använda handboken som inspirationskälla, som arbetsbok eller som uppslagsmaterial – den ska förhoppningsvis underlätta och strukturera genomförandet av ditt mentorskap!

Övningarna och verktygen som presenteras hjälper mentorn att förbereda sig inför träffarna samtidigt som de utmanar adepten

att ta steget utanför sin egen bekvämlighetszon. Vår målsättning är att handboken ska ge råd och information som låter adepten tänka, agera, växa och utvecklas under mentorskapstiden. Likväl hoppas vi att den kan fungera som diskussionsunderlag i er mentorrelation. Det finns genomgående utrymme att komplettera de övningar som presenteras i handboken med egna reflektioner och tankar, något vi varmt rekommenderar!

*I hopp om givande samtal - lycka till!*

---

HANDBOKEN ÄR INDELAD I FYRA DELAR:

1

## Det här är vårt mentorprogram

I handbokens första del beskrivs Mentorprogrammet TFiX. Avsnittet ger läsaren en bild av vad Mentorprogrammet TFiX är, hur det går till i praktiken och hur man blir en del av det.

2

## Vad är mentorskap?

Den andra delen är handbokens teoretiska grundpelare. Här ges en översikt över vad mentorskap är, samtidigt som mentorns och adeptens olika roller synliggörs.

3

## Möten där du ger och får

I den tredje delen ligger fokus på träffarna. Avsnittet innehåller praktiska frågor och svar, samt förslag på samtalsämnen och frågetekniker.

4

## Verktygslådan

Verktygslådan är handbokens sista del och innehåller verktyg som kan vara användbara före, under och mellan era träffar. Avslutningsvis finns även en läslista med tips på litteratur.

# 1

## VÅRT MENTOR-PROGRAM TFiX

Mentorprogrammet TFiX grundades 2003 av Ungdomsutskottet samt Intressegruppen för Ledarskap och leds av TFiX styrgrupp. Mentorprogrammet TFiX körs gemensamt inom TFiF och DIFF. Målsättningen är att kunna erbjuda ett så stort nätverk som möj-

ligt som bas för programmet och syftet är att stöda adeptens personliga utveckling och skapa förutsättningar för adepterna att fatta medvetna beslut. Därtill ska det leda till personlig och professionell utveckling för både adept och mentor.

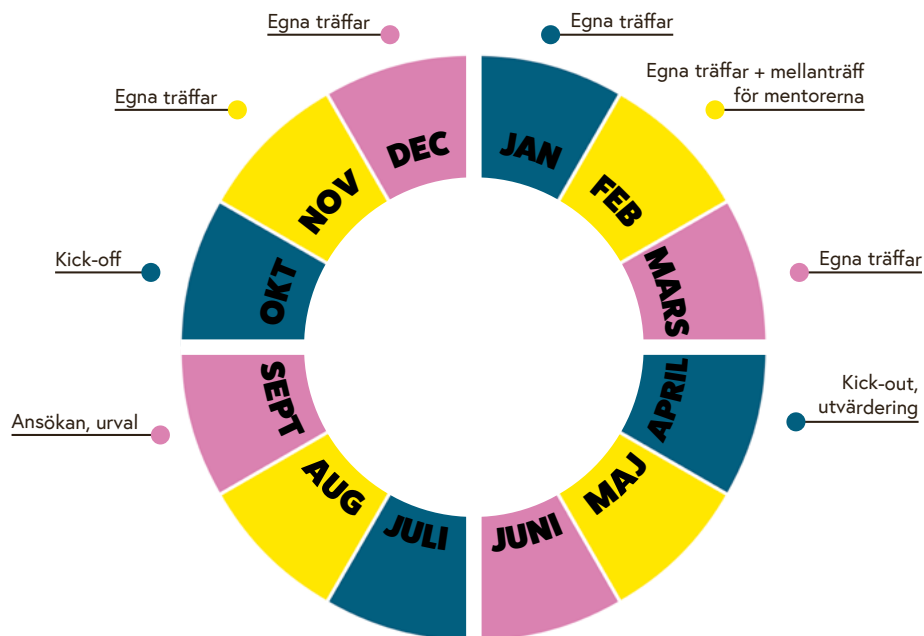
### PROGRAMMET ÄR:

- en kostnadsfri medlemsförmån för medlemmar i TFiF och DIFF
- ett frivilligt program där mentorerna utgörs av medlemmar i TFiF och DIFF som ställer upp på frivillig basis
- en konfidentiell diskussion mellan mentor och adept om självreflektion, professionell utveckling och yrkesliv
- ömsesidig respekt mellan mentor och adept
- ett program som räcker så länge båda vill

### PROGRAMMET ÄR INTE:

- en arbetsförmedling eller rekrytering
- gratis konsultering
- en möjlighet för mentorn att berätta gamla historier
- endast för "karriärkometer"
- ett program som ger garanterat rätta lösningar

# Mentorprogrammets årscykel



Mentorprogrammets årscykel ses i bilden ovan. Då programmet pausar under sommaren är det en bra möjlighet att reflektera kring om du har tid att ställa upp som mentor, kanske för första gången eller som

fortsättning på ditt tidigare mentorskap. Eller - är du i det livsskedet att du skulle vilja delta som adept? Alla mentorer och adepter är enskilda individer men vi gör programmet tillsammans.

## Så här går du tillväga för att delta:

- Du anmäler ditt intresse för att bli mentor eller adept genom att fylla i en intresseanmälan på vår hemsida
- Alla målsättningar hos adepter är välkomna, oavsett om det handlar om att bli bättre på självreflektion, ha någon att bolla tankar med eller bli en bättre chef, en bättre ingenjör, göra en kometkarriär, skapa sig en expertroll inom den offentliga sektorn, en forskarbana på högskolan eller en självständig företagarrull.
- På basen av ansökningarna parar stygruppen för TFiX ihop lämpliga mentorer och adepter
- Mentorprogrammet inleds med en gemensam kickoff, varefter mentorparen fortsätter träffas i egen takt.
- Mentorparen kommer själva överens om arbetssätt och processens längd, att träffas en gång i månaden är vår rekommendation.

## 2

# VAD INNEBÄR MENTORSKAP?

## Mentorskap

Mentorskap innebär att kunskap och erfarenhet överförs i dialog. Mentorn och adepten lär av varandra i syfte att utvecklas både professionellt och personligt. Idag handlar mentorskap om den vägledning och det stöd en erfaren och kunnig person ger.

Ordet mentor kommer ursprungligen från Homeros diktverk *Odysséen*<sup>1</sup>. Sammanfattningsvis handlar det om huvudkaraktären Odysseus som skulle ut på sin långa resa mot kriget i Troja och gav sin gode vän Mentor i uppgift att ta hand om hans hus och hans son. Mentor fick i uppgift att på bästa sätt lära, stötta och fostra sonen. Sedan dess har man talat om en Mentor som en rådgivare.

### En adept

En adept betyder särskilt utvald lärjunge eller elev. En person som är motiverad att lära sig, utvecklas och reflektera kring sig själv.

### En mentor

En erfaren och lyhörd person som vill dela med sig av sitt kunnande och stöda sin adept i adepts personliga och yrkesmässiga utveckling. Mentorn hjälper till med att vidga vyerna och ställer upp som bollplank.

REFLEKTIONSFRÅGA: VAD INNEBÄR MENTORSKAP FÖR DIG?

---

---

---

---

---

---

<sup>1</sup> *Mentorskap. Ledningens och specialisternas utvecklingsmetod (1998).*  
Liisa Nakari, Pertti Porenne, Seppo Mansukoski, Tauno Huhtala.

<sup>2</sup> *Mentorskap (2008) av Marian Olsson.*

## Varför bli mentor?<sup>3</sup>

Som mentor får man möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter och samtidigt hjälpa adepten att utvecklas genom att fungera som stöd och bollplank. Även mentorn får en möjlighet att bygga nätverk med adepter

och andra mentorer och får via detta insikter i yngre generationers tankar, utmaningar och värderingar. Detta kan också vara ett tillfälle för mentorn att reflektera kring den egna karriären och de egna valen.

## Rollen som mentor

Den viktigaste egenskapen hos en mentor är att erbjuda en kontakt med fullständig närvaro och uppmärksamhet. Mentorn ger alltså snarare av sin personliga erfarenhet, än av sitt expertkunnande.<sup>4</sup>

Som mentor är det vanligt att man tar olika roller. Nedan finns en del av rollerna uppräknade. Oavsett vilken roll du som mentor väljer att ha, är det viktigt att du lyssnar, ger råd när adepten önskar, utmanar och inspirerar adepten.

### Överblickare

Mentorn hjälper adepten att se helheten och upptäcka centrala detaljer som adepten inte själv ser.

### Samtalspartner

Mentorn fungerar som ett bollplank för adepten. Lyssnar aktivt och fungerar som rådgivare då adepten behöver det. Du ställer frågor istället för att svara.

### Inspiratör

Mentorn uppmuntrar, tror och hejar på sin adept och skapar motivation. Försöker stärka adeptens självkänsla och vara en förebild.

### Tränare

Mentorn är öppen och ärlig, ger adepten återkoppling på vad som är bra och vad som behöver utvecklas. Mentorn skapar utmaningar och möjlighet till inläring.

### Handledare

Mentorn fungerar som erfaren yrkesperson och bidrar till att utveckla en person inom samma yrkeskategori.

### Fadder

Mentorn handleder sin adept genom nya utmaningar och hjälper adepten att känna sig hemma i den nya miljön.

### Coach

Mentorn skapar ett individuellt träningsprogram utgående från adeptens förutsättningar. Mentorn hjälper adepten med att lägga upp tydliga mål.

### Lärare

Mentorn hjälper adepten att använda sig av sina kunskaper och omsätta dessa i praktiken.

<sup>3</sup> Inspirerat av böckerna *Vinnande mentorskap. En praktisk handbok (2009)* av Charlotta Wikström och *Mentorskap (2008)* av Marian Olsson.

<sup>4</sup> *Vinnande Mentorskap – En praktisk handbok (2009)* av Charlotta Wikström



## Mentoring, OK... Men vad är coaching då?

	Mentor	Handledare	Coach
Hur är man i rollen?	Biroll Bollplank	Pedagogisk Motiverande Drivande	"Peppande" Drivande
Vad är målet med rollen?	Adepten ska växa Skapa insikter	Tillämpa något Få färdigheter	Resultat uppnås
Arbetsuppgifter	Guidar indirekt Vägleder	Instruera Kontrollera Ge feedback	Driva mot resultat
Vad förväntas	Lyssna Skapa förtroende Livserfarenhet	Förstå vad jag kan Kunskap i ämnet Planerar min utveckling	Speglar beteenden Sätter stopp Lite tuff
Utmaningar	Avstå från att ge råd Tala om hur och ställa "varför frågor	Avstå från att lägga till rätta	Inte ge upp!

**Rollfällor** Ett sätt att undvika de värsta fällorna är att uppmärksamma några av de vanligaste rollerna man lätt tar på sig.

- Förälder** Mentorn tar på sig rollen som curlingförälder och levererar färdigpaketerade lösningar
- Kompis** Mentorn blir för mycket kompis med sin adept och har svårt att komma med kritiska frågeställningar
- Snäll vän** Att mentorn blir en snäll och bejakande vän i syfte att bli omtyckt kan vara negativt för adepts utveckling. Mentorn ska även kunna ställa de där obehagliga frågorna.
- Målsättare** Att ta över adepts formulering av konkreta mål leder endast till en vilse adept. Låt adepten själv konstruera sina målformuleringar.

## Så blir du en bra mentor

- Du går efter tankegången "ask, don't tell." Trots att frestelsen ofta är stor att dela med dig av dina egna erfarenheter och beslut ska mentorskapet framför allt gå ut på att du som mentor ställer de rätta frågorna till adepten, som i sin tur ska komma till insikt om sina egna lösningar på sina egna frågeställningar. Lyssna och fråga först, erbjud sedan dina åsikter och insikter.
- Du känner dig motiverad inför och uppriktigt intresserad av ditt uppdrag och har förmåga att anpassa dig efter personer du möter. Du är en god lyssnare och låter adepten finnas i centrum samtidigt som du är öppen, uppriktig och ärlig.
- Du har erfarenhet och självinsikt samt är medveten om dina styrkor och svagheter, har personlig integritet och belastar inte adepten med privata angelägenheter.
- Du inger förtroende och värnar om sekretess samt ser till att samtalsinnehållet stannar i dialogen mellan dig och din adept.

## Varför bli adept?<sup>5</sup>

Mentorprogrammets syfte är att ge adepten ökad självinsikt som leder till att adepten blir mer medveten om sina egna målsättningar, styrkor och utmaningar. Programmet ska erbjuda adepten en stabil plattform för att kunna utveckla sig själv. Med hjälp av

mentorn har adepten möjlighet att formulera mål såväl personliga som karriärmässiga, samt diskutera karriärplanering med en neutral person. Genom programmet kan adepten även utöka sitt nätverk med hjälp av mentorn.

## Rollen som adept

Adepten är en person vars främsta drivkraft är att utveckla sig själv. En bra adept är du genom att:

- du är motiverad att utveckla dig själv och reserverar tid för mentorprocessen.
- du är öppen för nya idéer och synvinklar. Under diskussionerna vågar du föra fram egna åsikter och synpunkter samtidigt som du både kan ta och ge feedback, eller vill utveckla den förmågan.
- du är motiverad att bearbeta dina egna känslor och värderingar. Samt att ta ansvar för din egen inläring och att dokumentera det som behandlas under era träffar.

<sup>5</sup> Inspirerat av böckerna *Vinnande mentorskap. En praktisk handbok (2009)* av Charlotta Wikström och *Mentorskap (2008)* av Marian Olsson.

Vilka är mina förväntningar på den mentor jag ska vara / jag ska ha?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Vad vill jag ge som mentor? / Vad vill jag att min mentor ska ge mig?

Anteckningar:

---

---

---

---

---

# 3

## MÖTEN DÄR DU GER OCH FÅR

Träffarna är det centrala i ett mentorprogram. Det är i dialogen och samtalen de riktiga insikterna uppstår.

### Mentorskap ska vara en resultat inriktad process

Ett mentorskap kan ses som en process under vilken mentor och adept går igenom en serie steg som hjälper att strukturera upp diskussionen och uppnå resultat. Processen måste få ta tid och båda parter måste vara överens om att ett steg är avklarat för att gå vidare. Försök följa en tydlig plan för att kunna fokusera på rätt saker och undvika att diskussionen går runt i cirklar eller

stampar på stället. För att processen ska fungera gäller det att delta helhjärtat och bjuda på sig själv samtidigt som man får balansera med att inte tappa bort sig i diskussioner vid sidan om. Genom att följa de olika stegen i processen är det lättare att hålla sig till den röda tråden och komma till slutsatser som för adepten framåt i sin utvecklingsprocess.



Lär känna

Nuläge

Målsättningar

Handling

Evaluering

## Mentoringprocessen

### 1. Lär er känna varandra.

För att kunna bygga upp en betydelsefull, långsiktig och förtroendefull relation som inverkar positivt på både adept och mentor är det viktigt att ni först förstår varandras bakgrund och värderingar.

### 2. Utforska adeptens nuläge.

Utmana adepten att beskriva sin situation, sina problemställningar och förväntningar.

### 3. Utmana adepten att formulera målsättningar.

Stöd adepten i att analysera sina utmaningar objektivet för att kunna definiera klara och tydliga målsättningar.

### 4. Utmana adepten att fundera hur uppnå målsättningarna.

Hjälp adepten att skapa handlingsplaner för att uppnå såväl kortsiktiga som långsiktiga mål. Mentorns roll är att även utmana planerna och få adepten att fundera på alternativa sätt att uppnå målen.

### 5. Utvärdera resultaten och kom till slutsats.

Reflektera över vad slutresultatet är och vilka insikter ni kommit till under processen. Hur kan adepten tackla motsvarande problemställningar i framtiden?

*Mentoringdiskussionen ska kretsas kring fem frågor i enlighet med processen ovan:*

- › **Var är du nu?**
- › **Var vill du vara?**
- › **Vad tänker du göra för att komma dit?**
- › **Vad är det som hindrar dig?**
- › **Hur gick det?**

# Praktiska frågor som kan uppstå

Varför ska jag söka mig till ett mentorprogram?

För att få möjlighet att reflektera kring mig själv, mina målsättningar och mina värderingar.

Hur går ansökningsprocessen till?

En länk till en intresseanmälan finns på TFiF:s och DIFF:s webbplats. Både adepter och mentorer fyller i en intresseanmälan för att ansöka till programmet. Endast styrgruppen har tillgång till inkomna intresseanmälningar. Styrgruppen parar sedan ihop adepter och mentorer på basen av informationen i ansökan i en s.k. matchingprocess. Resultaten meddelas till mentorer och adepter före programmets början.

Hur förbereder jag mig inför programmet?

Genom att fundera på frågeställningarna Vem är du? Vad har du för bakgrund? Vart är du på väg? Vad vill du? Vilka är dina personliga målsättningar? Vilka ska vara era gemensamma mål?

Vad kostar det?

En viktig princip är att mentorskapet inom TFiX ska vara kostnadsfritt och inte göras mot ersättning.

Hur långa ska våra träffar vara?

En och en halv timme till två timmar brukar vara en bra riktlinje om båda ska hållas koncentrerade. Man visar varandra respekt genom att komma i tid, hålla telefonerna avstängda och alltid låta den andra tala till punkt – påminn varandra om det!

**Hur ofta ska vi ses?**

En gång i månaden är rekommendationen. Hitta det tidsintervall som fungerar för er.

**Var ska vi ses?**

En rekommendation är att inte träffas på någondera arbetsplats. Miljön ska vara så neutral som möjligt och möjliggöra ostört samtal i enrum. Hitta den form som passar er relation bäst. Om kostnader för kaffe eller dylikt uppstår under mötena är rekommendationen att de delas jämnt mellan parterna.

**Hur förbereder vi oss innan mötet?**

Att komma väl förberedd till era träffar är a och o. Fundera på föregående möte, var det något som ni kan knyta an vid där? Ett förslag är att adepten någon dag innan träffen föreslår ett diskussionstema. Ett annat är att ni följer givna teman som ni i förväg bestämt, ett tredje är att ni kommer överens om ett lämpligt tema vid inledningen av varje träff. Fundera tillsammans ut ett sätt som fungerar för er.

**Kan jag berätta åt andra vem jag har som mentor/adept?**

Allt som sägs under era träffar är strängt konfidentiellt. Även det att ni har en mentorrelation bör hållas hemligt om inte båda parter kommer överens om att berätta om det – detta för att undvika missförstånd hos t.ex. arbetsgivare som inte är invigda i relationens natur. Ta upp det till diskussion, är det okej för båda parter att ni talar om relationen? Om mentorn eller adepten vill föra något vidare ska detta vara klart uttalat mellan parterna.

**Hur gör jag om det dyker upp förhinder för träffen?**

Båda har ansvar över att träffarna upprätthålls och genomförs. Skulle hinder uppstå, se till att ni bokar en ny träff omgående.



**Vad ska vi tala om?  
Vad ska vi inte tala om?**

Kolla in förslag på diskussionsteman och konsten att lyssna och ställa frågor som utvecklar – där kan ni hitta tips! Kom sinsemellan överens om vilken nivå er diskussion ska ligga på.

**Ska man föra anteckningar under möte?**

Ett tips är att föra anteckningar varje gång (mall för anteckningar hittas under avsnittet Verktyslåda). Det är lätt att glömma vad ni talat om senast, därför lönar det sig att dokumentera det på något sätt.

**Vad gör vi om relationen inte fungerar?**

Ibland händer det att en adept och mentor redan vid första mötet märker att det inte känns rätt. Vårt tips är då att försöka ytterligare ett möte till. Om det då inte fungerar - byt! Ta det inte som ett misslyckande, utan istället som att personkemin inte fungerar mellan just er två. Hör av dig till styrgruppen och berätta om vad du anser gick fel.

**Hur många adepter/mentorer kan man ha samtidigt?**

Det vanligaste är att en mentor har en, möjligtvis två adepter åt gången för att kunna vara fullt engagerad i varje adept och skapa en betydelsefull relation.

**Hur avslutar vi programmet?**

Programmet avslutas med en kick-out för mentorer och adepter. Ni kan med fördel även ha en träff där ni bestämmer att ni avslutar mentorskapet och utvärderar er relation, men det finns inga hinder för att er mentor-adept-relation fortsätter eller övergår i ett standby-läge om båda parter så önskar.



# Förslag på samtalsämnen

Ibland fastnar en diskussion, då kan det vara bra att gå tillbaka till de fem frågorna mentorskapsdiskussionen ska kretsa kring. Kolla igenom dessa och plocka upp tråden på nytt. (Var är du nu? Var vill du vara? Vad

tänker du göra för att komma dit? Vad är det som hindrar dig? Hur gick det?) Nedan finns olika förslag på teman och ämnen ni kan ta fasta på om ni känner att ni behöver tips på vägen efter det.

## Karriär

Ledarskap, framgång, arbetsplats, konstruktiv feedback, kompetensutveckling, förändringsledning, förändringsbeteende, förhandlingsteknik, rekrytering, anställning, studieinriktning, avhandlingsarbeten, slutförande av studier, arbetsbelastning, resurser, arbetsmetoder, kontroll, arbetsmoral, strategiskt tänkande, jobsökningsprocessen, anställningsintervjuer, löner, utvecklingssamtal, företagskultur, en typisk arbetsdag, yrkesidentitet, branschens framtid.

## Att verka i grupp / team

Kommunikation, gruppdynamik, kunna lyssna, arbetsgemenskap, härskartekniker, personligheter, effektivitet, samarbete, organisering, respekt, nätverk, konflikthantering, beslutsfattning, delegering, feedback, att motivera och inspirera, att skapa vinnande team.

## Självkännedom

Stresshantering, identitet, prestationsångest, krishantering, emotionell intelligens, social kompetens, motivation, tidshantering, självkänsla, självförtroende, skam, mental träning, kroppsspråk, beteendemonster, välmående, utbrändhet.

## Framtid

Personliga mål, visioner, planer, drömmar, kompetensutveckling, studier, framtidens ledarskap, artificiell intelligens, framtida kompetenser, framtida chefer, nätverk, marknadsföra sig själv, utveckling, livslångt lärande, karriärmål

## Värderingar

Normkritik, jämställdhet, nätverk, politiska värderingar, makt, bakgrund, fritid, livspussel, balans i vardagen, familj, diversitet, etik, moral.



---



---



---



---



---



---



---



---



---

Anteckningar  
/ teman du själv  
önskar ta upp /  
frågor du själv  
vill ställa:

## Konsten att lyssna och ställa frågor som utvecklar

Att ställa utvecklande och utmanande frågor genom att tillämpa s.k. aktivt lyssnande är det bästa sättet att bekräf-

ta och visa intresse för det vad den andra vill berätta. Här nedan är några verktyg för samtalet listade.<sup>6</sup>

### Att bekräfta genom att lyssna

- När jag hör dig berätta om detta, så tänker jag...
- Jag får intrycket av att du...
- Jag lägger märke till att du...
- Det som du berättar för mig nu...
- Du beskriver det här för mig som att...
- Jag hör dig säga att...

### Att ställa frågor på ett utvecklande sätt

- Hur tänkte du när...?

- Vad var det som fick dig att...?
- Vad tror du är anledningen till...?
- Hur kändes det att...?
- Vad skulle du säga om...?
- Vad skulle du vilja att...?
- Hur brukar du reagera när...?
- Hur tror du att hen skulle beskriva dig när...?
- Berätta mer om när du...?
- Beskriv den roll du har när du...?
- Kan du beskriva situationen som du...?
- Hur upplevde du...?
- Menar du alltså att du...?

<sup>6</sup> Inspirerat av *Coaching och mentorskap - utveckla dina egna tekniker* (2005). Av David Megginson & David Clutterbuck. *Mentorskap* (2008) av Marian Olsson och *Vinnande Mentorskap – En praktisk handbok* (2009) av Charlotta Wikström.

# Olika sätt att föra diskussionen vidare

1. Hur brukar du göra i andra situationer där du får det att fungera?
2. Om du skulle få välja vilken fråga jag skulle ställa dig nu, vilken fråga skulle det vara?
3. Om en god vän skulle vara i dina skor, vilket råd skulle du då ge personen?
4. Om du var 10 gånger modigare, vad skulle du göra då?
5. Om det ändå skulle vara möjligt, fast du säger att det är omöjligt, vad skulle du göra då?
6. Hur kommer du se tillbaka på det här beslutet om två år?
7. Om du var ekonomiskt oberoende, hur skulle du då lösa situationen?
8. Om dina medarbetare skulle säga exakt vad de tyckte, vad tror du att de skulle säga då?
9. Vad skulle ditt framtida jag ge dig för tips i den här situationen?
10. Om det här verkligen är det du vill, varför har du inte börjat med det ännu?
11. Vad hindrar dig?
12. Vad säger din magkänsla?
13. Vad vill du få ut av den här situationen?
14. Vad skulle få dig att ändra åsikt i frågan?
15. Vad är det värsta som skulle kunna hända?
16. Vem får dig att ändra dig?
17. Vem förutom du själv är ägare till det här problemet?
18. Varför tror du att det är ett problem för dig?
19. Vilka råd skulle du ge dig själv nu?
20. Varför tror du människor tänker så om dig?
21. Varför kan inte det vara rätt väg att gå?
22. Vad mer skulle du gjort?
23. Vilken slags förebild tror du att du utgör i fallet?
24. Vad får dig att känna dig uppskattad i situationen?
26. Vilka signaler tror du att du sänder ut?
27. Vilket behov försöker du tillfredsställa genom att handla så?



28. Vad får dig att kliva upp ur sängen på morgonen?
29. Vad får dig att känna dig uppskattad?
30. Vilket beslut skulle du fatta då?
31. Finns det några känslor du försöker undvika just nu?
32. På vilket sätt stämmer det överens med dina personliga värderingar?
33. Hur ofta anser du vara tillräckligt ofta?
34. Hur hanterade du konfliktsituationen?
35. Vad känner du?
36. Hur vill du att din chef ska behandla dig?
37. Hur stark motivation känner du egentligen för det här?
38. Vad vill du själv?
39. Vad hade du kunnat göra annorlunda?
40. Vad är du villig att göra själv för att uppnå det här?
41. Vem är du idag?
42. Vad är det som händer just nu?
43. Vad skulle utfallet vara i en perfekt värld?
44. Vilken information saknar du i frågan?
45. Med den kunskap du har idag, vad skulle du gjort annorlunda?
46. Vad skulle Chuck Norris / Tarzan göra?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Mina reflektioner efter avslutat mentorskap/program

När mentorprogrammet börjar lida mot sitt slut är det klokt att tillsammans reflektera över hur ni tycker att det har gått så här långt. Då kan ni samtidigt passa på och fun-

dera kring om ni själva vill utöka programtiden och fortsätta träffas. Här är några frågor som kan vara bra att ställa då ni har er sista träff:

---

---

---

---

---

Det här har jag lärt mig om mig själv som person:

Det här har jag lärt mig om mig själv som adept/mentor:

---

---

---

---

---

Det här skulle jag vilja utveckla /reflektera kring ännu mer:

---

---

---

---

---

Det här ska jag tänka på nästa gång jag är med i ett mentorprogram:

---

---

---

---

---

## 4

VERKTYGS-  
LÅDAN

## Nulägesanalys

En nulägesanalys görs ofta i början av något - ett projekt, en anställning, en kurs, en process, ett program etc. för att kartlägga vad man står idag. Analyserna kompletteras ofta med en så kallad SWOT-analys som

presenteras längre ned. Nulägesanalysen kan vara användbar på er första träff, eller mellan någon av de första träffarna. (Du kan exempelvis använda dig av informationen som du angett i din intresseanmälan.)

Det här är  
jag idag  
(personlighet,  
karriär, bak-  
grund etc.):

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mina bästa  
framgångar/  
arbetslivser-  
farenheter är:**

**Mina  
främsta  
lärdomar /  
färdigheter:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mina  
främsta  
egenskaper:**

**Mina viktigaste motivationsfaktorer:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**De mest intressanta branscherna är:**

---

---

---

**De mest intressanta yrkesrollerna är:**

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

De mest intressanta arbetsgivarna kan vara:

Där ser jag mig om fem år / målsättningar för att ta mig dit:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

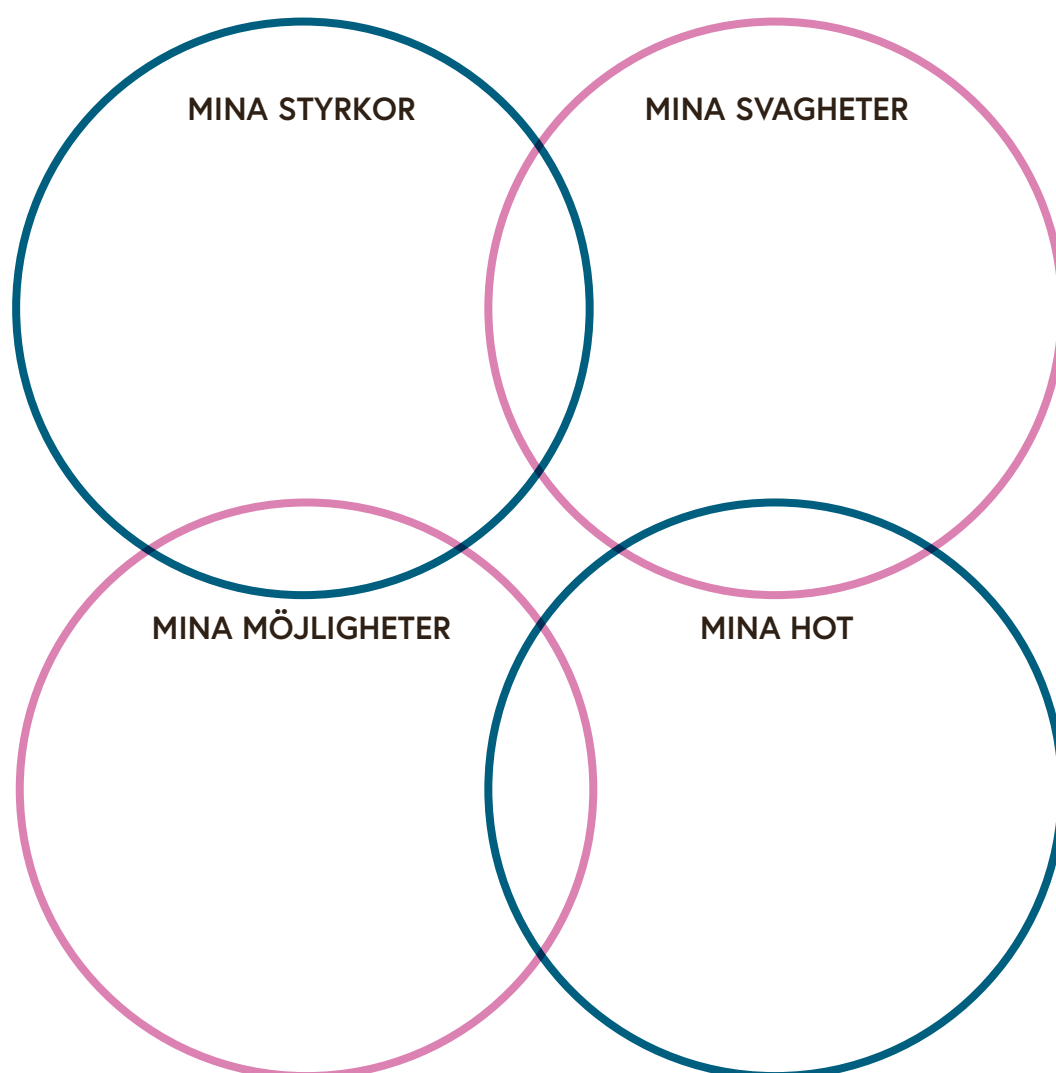
---

Övriga reflektioner:

# Personlig SWOT-analys

En SWOT-analys används för att ta fram styrkor, svagheter, hot och möjligheter hos individen. Namnet SWOT kommer från orden Strengths (styrkor), Weaknesses (svagheter), Opportunities (möjligheter) och Threats (hot). Verktuget används ofta i företags-

ekonomiska sammanhang när man försöker finna styrkor, svagheter, möjligheter och hot vid en strategisk översyn. Nedan kan du göra din egen analys över dig själv. Verktuget kan bra användas tillsammans med Nulägesanalysen som presenterades ovan.



# Målformulerings- verktyget SMART

Målformuleringsverktyget SMART är ursprungligen en engelskspråkig modell för att underlätta vid formulerandet av mål för personlig utveckling, försäljning etc. Namnet SMART kommer från orden Specific (specifik), Measurable (mätbar), Accurate/Approved (acceptans), Realistic (realistiskt), Time-bound (tidsram). Nedan kan du sätta dina

egna mål. Sträva efter att formulera 2-3 väl begrundade, konkreta/abstrakta, positiva och dokumenterade mål som riktlinje för mentorprocessen. Gör ett sammandrag enligt nedanstående modell för varje målsättning. Verktöget är användbart då man har svårigheter att komma vidare och ett konkret mål bör formuleras.

**S**pecifik:  
Vilket är mitt  
konkreta mål?

---

---

---

---

---

---



---

---

---



---

---

---

---

---

---



---

---

---

**M**ätbar:  
Hur kan jag mäta  
att målet är upp-  
nått? Vilket blir mitt  
första steg och  
hur går jag  
tillväga?

---

---

---

---

---

---

**A**ceptans:  
Vill jag göra  
det? Kan jag  
acceptera mål-  
formuleringen?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**R**ealistiskt:  
Är det realistiskt  
för mig att  
uppnå det?

---

---

---

---

**T**idsram:  
När ska målet  
vara uppnått?

---

---

---

---

---

---

---

---

# Individuell handlingsplan

Att sätta upp mål kan ibland kännas abstrakt. Syftet med handlingsplanen som verktyg är att konkretisera de mål som finns. Komplettera gärna handlingsplanen med målformuleringsverktyget SMART som ses ovan eller så väljer du att använda dig

av någondera verktyg. Handlingsplanen kan göras av såväl mentor som adept. Viktigt är att ni utgår ifrån era egna insikter och formulera en plan för att nå era egna mål. Delmålen fyller en viktig funktion, så ägna gärna dem lite extra tid.

Mitt mål är att:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

När ska målet vara uppnått:

Mitt mål är att:

---

---

---

---

---

**Delmål  
längs  
vägen:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Resurser  
jag behöver  
för att nå  
målet:**

**Plan för  
hur jag  
hanterar  
motgångar:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Mitt nästa  
steg för att  
nå målet är:**

# Att ställa de rätta frågorna

Själva frågeställningarna är det mest centrala och utmanande i ett mentorskap. Att inte ställa ledande frågor är viktigt. Nedan följer två frågetekniker som man som mentor kan använda sig av för att höja kvaliteten på de frågor man ställer.

## STAR-modellen<sup>7</sup>

Frågorna i STAR-modellen är prestationsinriktade och är bra att använda för att utvärdera eller diskutera en konkret situation.

### **SITUATION** – adepten vill diskutera en specifik situation.

Följande frågor kan underlätta:

*Beskriv situationen!*

*Vad hände? Vilka var med?*

*När skedde det? Var tidpunkten viktig?*

*Vilka var förutsättningarna? Hur kändes det?*

### **TASK** – adepten vill diskutera en uppgift som ska lösas.

Frågor som kan underlätta:

*Vilket är ditt uppdrag? Vad förväntas du prestera?*

*Vilka förutsättningar har du för att genomföra ditt uppdrag?*

*Vilka personer är du beroende av för att få det att lyckas?*

*Hur känner du inför uppgiften?*

### **ACTION** – adepten vill diskutera hur adepten reagerar.

Frågor som kan underlätta:

*Vad har du gjort? Varför gjorde du det?*

*Vad fungerade bra? Vad fungerade inte?*

*Har du funderat på hur du kunde ha gjort det annorlunda?*

### **RESULT** – adepten vill diskutera ett konkret resultat.

Frågor som kan underlätta:

*Beskriv vad du åstadkommit!*

*Är du nöjd med resultatet?*

*Tror du andra i din omgivning känner sig nöjda?*

<sup>7</sup> Inspirerat av Vinnande Mentorskap – En praktisk handbok (2009) av Charlotta Wikström.



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---



# GROW-modellen<sup>8</sup>

Frågorna i GROW-modellen tangerar utveckling och framåtsträvande och är användbar då man blickar framåt. Avrunda gärna verktyget genom att fråga adepten om det finns frågor som ännu inte är ställda som adepten skulle vilja besvara.

## GOAL – adeptens målsättning

*Vilket är ditt personliga mål?  
När kommer du ha uppnått ditt mål?  
Vad händer om du lyckas?*

## REALITY – adeptens beskrivning av verkligheten

*Hur ser verkligheten ut just nu?  
Är detta en objektiv beskrivning?  
Bekymrar den dig? Vill du påverka den?  
Är det något som hindrar dig?  
Finns det anledning att omdefiniera dina mål?  
Vilka resurser behöver du?*

## OPTION – adeptens syn på sina olika valmöjligheter

*Vad ser du för olika alternativ?  
Vilka för- och nackdelar ser du?  
Skulle mer tid och pengar vara avgörande på något sätt?  
Vilken av lösningarna föredrar du?  
Vad finns det för övriga möjligheter?*

## WILL – adeptens syn på vad som nu ska göras

*Vad vill du göra nu? Vilka hinder ser du?  
Vilket yttre/inre motstånd finns?  
Har du rätt kompetenser och färdigheter som behövs?  
Hur stark är din vilja och motivation?  
Vad blir konsekvenserna?*

Anteckningar,  
frågor du själv  
vill ställa /  
frågor du vill  
ha svar på:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

<sup>8</sup> Inspirerat av *Inspirerat av Coaching och mentorskap - utveckla dina egna tekniker* (2005). Av David Megginson & David Clutterbuck. *Mentorskap* (2008) av Marian Olsson och *Vinnande Mentorskap – En praktisk handbok* (2009) av Charlotta Wikström.

# Anteckningsmall

Det är ofta givande att föra korta anteckningar vid era träffar. Dels för att vid följande träff kunna följa upp det ni diskuterat, men även för att vid ett senare tillfälle kom-

ma ihåg vad ni talat om och kunna återgå till. Tänk på att alla sätt inte nödvändigtvis fungerar för alla – nedan ses ett sätt att föra anteckningar på.

Datum, plats, nummer på träff: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Dagens tema: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Frågor som  
vi kan / ska  
diskutera under  
dagens träff:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Frågor som  
kom upp under  
träffen som jag  
ska bearbeta  
tills nästa  
gång:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Övrigt jag  
bör komma  
ihåg:

---

---

---

---

---

---

---

---

## Kontrakt för TFiX Mentoring

Kontraktet gäller för:

Mentor \_\_\_\_\_

Adept \_\_\_\_\_

Vi ställer upp följande mål för vår mentorrelation (ex. konkreta mål, delmål, uppföljning):

---

---

---

---

### Vi är överens om att:

- träffas ungefär en gång per månad och om att adepten tar initiativ till träffarna
- ha en öppen, ärlig och förtroendefull dialog
- ha en dialog utgående från adeptens behov
- omedelbart ta tag i problem som uppstår
- mentorns roll är att fungera som diskussionspartner, bollplank och inspiratör
- båda ansvarar för att ta kontakt med programmets koordinator om relationen inte fungerar
- ha tystnadsplikt beträffande det som avhandlas under våra träffar

Vi ställer upp följande riktlinjer för våra träffar (kontakt, plats, tid, tema, anteckningar):

---

---

---

Övriga överenskommelser:

---

---

---

Vi förbinder oss att följa detta kontrakt,

Ort och datum \_\_\_\_\_

Mentor \_\_\_\_\_ Adept \_\_\_\_\_

## LÄSTIPS

### om mentorskap, ledarskap och kommunikation

Ahlström, Gunilla (2002). Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling. Stockholm: Liber.

Arhén, Gunilla (2007). Mentor. Handboken för både adepter och mentorer. Stockholm: Schibsted förlagen.

Clutterbuck, David (2004). Everyone Needs a Mentor. London: CIPD.

Hultman, Jöran & Sobel, Lena (1994). Mentorn. En praktisk vägledning . Helsingborg: LTs Förlag.

Megginson, David & Clutterbuck, David (2005). Coaching och mentorskap - utveckla dina egna tekniker. Jönköping: Brain Books.

Nisses, Peter (2008). Mera Mentorskap. Mentorhuset.

Nakari, Liisa, Porenne, Pertti, Mansukoski, Seppo & Huhtala, Tauno (1998). Mentorskap. Ledningens och specialisternas utvecklingsmetod. Helsingfors: Ekonomia OY

Ohlsson, Marian (2008). Mentorskap. Malmö: Liber.

Porenne, Pertti (1992) Mentorointi johdon ja asiantuntijoiden kehittämisen menetelmänä. Helsinki: Moniste.

Rönntoft, Michael & Spjuth, Anna (2010). Mentorn och Adepten – så fungerar det i praktiken. Stockholm: Liber.

Wikström, Charlotta (2009). Vinnande mentorskap. En praktisk handbok. Stockholm: Ekerlids Förlag.



**Det här  
ska jag  
lägga på  
minnet!**

Handbokens redaktion:

Jessica West  
Niklas Andersson  
Ira Vaskola

Grafisk form: Å Communications

"Jag vill gärna "pay it forward" och bidra till att accelerera utvecklingen för unga förmågor. Jag får själv också mycket ut av att träffa unga och bolla frågeställningar."

*Mentor 2017*

"Jag är bra på att kommunicera och på att fungera som bollplank. Det känns bra att kunna ge råd på basen av mina egna erfarenheter."

*Mentor 2017*

"Jag har alltid varit intresserad av att hjälpa andra och vill gärna lära mig av den yngre generationens syn på yrkeslivet."

*Mentor 2017*

"Det är bra att vädra hjärnan. Dessutom är det nyttigt att vara tvungen att konkretisera sina tankar och åsikter."

*Mentor 2017*

"Det är värdefullt att ha någon att diskutera sina planer, problem och möjligheter med. Då man förklarar sin situation och sina möjligheter för någon annan klarnar det ofta för en själv vad man ska göra."

*Adept 2017*

"Jag känner att jag inte riktigt är en bra ledare och behöver hjälp med det."

*Adept 2017*

"Man behöver inte alltid vara den som får. Nu har jag fått så pass mycket självförtroende att jag känner att jag kan ge tillbaka, dela med mig av små grejer som kan hjälpa någon annan."

*Mentor 2017*