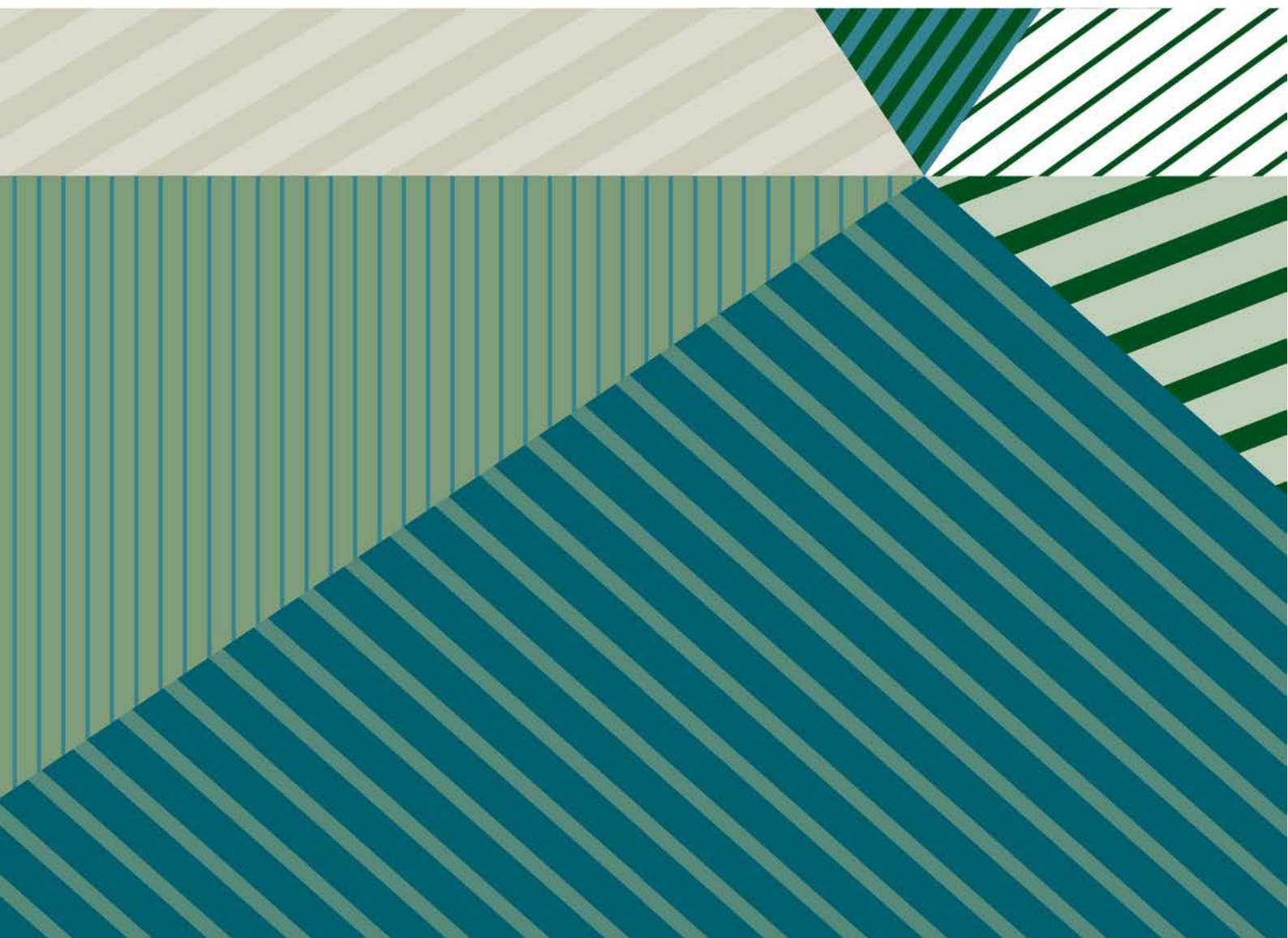


OVERBLIK OVER ERFARINGER MED OG BEHOV FOR MENTORORDNING

Projekt Landmænd udvikler landmænd



Projekt Landmænd udvikler landmænd

AP1: Erfaringer mentorforløb i landbruget og andre brancher

Indhold

1. Introduktion til notatet.....	3
2. Mentorordninger i landbruget.....	3
2.1. Initiativ til mentorordning.....	3
2.2. Krav og faldgruber	3
2.3. Hvem har gavn af en mentorordning?	4
3. Skabeloner og værktøjer	5
3.1. Det gode forløb – eksempel	5
3.4 Aftaler/kontrakt.....	6
4. Matching	7
4.1. Muligheder for at finde en mentor/mentee	8
4.3. Hvad gør du, hvis det ikke fungerer?	8
4.4. Database	9
5. For mentorer	9
5.1. Udbytte og værdi ved at være mentor	9
5.2. Om rollen som mentor	10
5.3. Barrierer for mentorer	11
5.4. Kompetencer og krav til mentor	11
5.5. Kompetenceudvikling og sparring på mentorrollen	12
5.6. Honorar	13
6. For mentees.....	14
6.1 Udbytte og værdi ved at have en mentor	14
6.2.Om rollen som mentee	16
6.3. Honorar	17
7. For rådgivere	18
7.1 Udbytte og værdi ved en mentorordning	18
7.2 Om rådgiverens rolle	18
7.3. Modstand og indvendinger	18
7.4. Honorar	18
8. Anbefalinger til drift af mentorordning og forretningsgørelse	18

1. Introduktion til notatet

I projekt "Landmænd udvikler landmænd" indhenter vi i arbejdsplanen 1 viden og erfaringer fra mentorordninger nationalt og internationalt – både landbrugsrelaterede og fra andre brancher. I dette interne projektnotat samler vi viden fra interviews af aktører i landbruget eller med relation til landbruget.

Notatet er udarbejdet på grundlag af 19 interviews foretaget i maj-juni 2017. Respondenterne fordeler sig på 5 erfarne mentorer, 9 erfarne mentees, 1 rådgiver fra DLBR, 3 rådgivere fra den finansielle sektor og 1 landbrugsskolelærer. De 4 rådgivere og læreren har til fælles, at de har fungeret som initiativtager og/eller koordinator i mentorordninger.

Først beskriver vi erfaringer med mentorforløb i landbruget samt brug af skabeloner og værktøjer. Herefter går vi videre til matching og fokus på rollerne som mentor og mentee. Rådgivere fra f.eks. DLBR kan få en særlig rolle, i implementeringen af en mentor-ordning i dansk landbrug, derfor får de et særligt afsnit. Til sidst samler vi inspiration til drift og forretningsgørelse af mentorordningen i dansk landbrug.

Hvert afsnit indledes med en kort opsamling. Citaterne i interviewene stikker i mange forskellige retninger, så derfor er de gengivet, så vi kan fastholde den indsamlede viden, til når vi udarbejder konceptet.

2. Mentorordninger i landbruget

2.1. Initiativ til mentorordning

Initiativet til en mentorordning kan komme fra mange forskellige steder:

En landbrugsskolelærer, som uddanner eleverne til kompetente mentees, der selv udpeger og opsøger en mentor, afstemmer forventninger og aftaler forløb. De interviewede mentees gav mange eksempler på, hvordan de også tog ansvar for mødeindkaldelse, dagsorden og opfølgning.

En "uerfaren" mentee der spørger sin nabo (en erfaren mentor) om han vil hjælpe. Mentor var i begyndelsen forbeholden, fordi de bor så tæt på hinanden, men fortæller, at det går rigtig godt.

Pengeinstitutter (PI) der tilbyder trængte kunder en mentor-lignende ordning under begreber som ressourceperson eller ledelsessupport. Disse ordninger er meget mindre magtfri end den klassiske mentor-ordning og har måske mere karakter af rådgivning. De er taget med alligevel, fordi de er vidt udbredt i landbruget og måske de mest kendte ordninger. Selv om de har været med til at give mentorordning en negativ klang, fordi der blandt andet kan stilles spørgsmål ved frivilligheden og fortroligheden, er der masser af god inspiration at hente i de gode eksempler.

Rådgivere der foreslår en landmand at få en mentor til helt konkrete udfordringer. Det kan f.eks. være i svineproduktionen, hvor de vurderer, at en kollega har lettere ved at hjælpe end en rådgiver.

2.2. Krav og faldgruber

En forudsætning for effekt af et mentorforløb er, at både mentor og mentee tror på, at forløbet kan gøre en forskel. Det er vigtigt at tale om mentorordninger, som noget der skaber værdi, og ikke som noget der sættes i værk, fordi mentee ikke er dygtig nok. Tiden er vigtig. Der er flere eksempler på at mentorforløb sættes for sent i gang især de ordninger, der bliver oprettet for at støtte landmænd, der er økonomisk pressede.

Citater:

"Mentee gik konkurs. Hvis jeg var kommet tidligere på sagen kunne vi have hentet 2 mio. på den daglige drift." (Mentor)

"Desværre kommer vi oftest for sent i gang. Det er ikke godt for ordningens omdømme. Nu hvor økonomien er i bedring er der færre rådgivere, der foreslår muligheden." (Pengeinstitut med flere end 25 mentorordninger).

"Vi opnår altid fremgang på bedriften, men det er ikke altid nok. For at fastholde forbedringerne skal der ske opfølgning via fagrådgiverne, men der er stor risiko for tilbagefald." (PI).

"Det er vigtigt at både mentor og mentee tror på, at det kan gøre en forskel. Det viser sig meget ofte allerede ved det første møde. Har vi kemi, kan vi se de samme ting, og kan det føre til noget?" (Mentor)

"Det er vigtigt, at jeg som mentor er tro mod mig selv for at vi kan flytte noget. Jeg skal ikke prøve på noget, som jeg ikke tror på."

"Mentee skal være forandringsparat. Han skal erkende, at der er noget han kan gøre bedre."

"Jeg har haft et (kort) forløb, hvor landmanden følte det som et voldsomt overgreb. Det ophørte selvfølgelig meget hurtigt." (Mentorordning initieret af et pengeinstitut).

"Det er vigtigt, at tale om mentorforløb som noget værdiskabende." (PI)

"Mentorer må ikke sættes for sent ind." (PI)

"Det er vigtigt, at mentees får følelsen af, at de bestiller musikken, og dermed også selv har ansvar for, at få udbytte og få processen til at fungere." (Koordinator, EAA)

"Vi har aftalt åbenhed og ærlighed. Jo mere man byder ind med jo mere får man ud af det". (Mentee, EAA)

"Det er vigtigt at vi har en god relation, at vi har god kemi og at vi kan grine sammen. Det gør det lettere at tale om de alvorlige ting." (Mentee, EAA)

"Vi er opmærksomme på, at det åbenlyse faglige problem, som tallene peger på, ikke altid er det rigtige fokus – at der kan ligge noget helt andet bag ved (personaleledelse, familiemæssige forhold etc.)." (PI)

2.3. Hvem har gavn af en mentorordning?

Stort set alle der står med en udfordring eller som gerne vil udvikle sig eller deres virksomhed, kan have gavn af en mentor, også dem med et godt netværk. En mentor er den, du kan vende noget med uden at tage hensyn til personlige eller forretningsmæssige relationer. Temaerne for mentorordningerne i interviewene spænder bredt: drift, det at få det daglige til at køre, ledelsessparring, sparring til samarbejde og forhandling med f.eks. rådgivere og pengeinstitutter, krav til afkast på nye investeringer, opmærksomhed på kommunikation med lokalsamfundet, karriereplanlægning og udvikling af personlige kompetencer er nogle af de temaer, der går igen i interviewene. Repræsentanterne fra pengeinstitutterne har flest erfaringer med nødlidende landbrug, men de ser det også som et stort aktiv ved nyetableringer. En af de tre interviewede rådgivere, stiller det som et krav for at bevilge finansiering ved nyetableringer.

Citater:

"Vi fandt en mentor til vores søn, da han skulle starte op, så han kunne undgå at lave de store fejl i starten."

"Alle er dygtige på nogle områder. Fejlen er, at de tror at de kan arbejde sig ud af udfordringerne, men det nytter ikke at arbejde 80 timer om ugen. Mentee skal være parat til at erkende, at han ikke fylder hele kompetencepaletten ud, og at det er der, en mentor kan hjælpe."

"I to måske tre ud af de fire mentorforløb jeg har initieret, var mentees engagement nødlidende. Den sidste var en nystartet landmand (og ikke nødlidende)."

"Jeg bruger blandt andet min mentor til at give mig sparring på generationsskifte. Skal jeg overtage min fars virksomhed og hvordan?" (Mentee, EAA)

"Jeg får sparring til min personlige udvikling og rolle som mellemlider i mine forældres virksomhed (med 150 ansatte)." (Mentee, EAA)

"Jeg ville nok bruge en erfa-gruppe til de fag-faglige ting, medens en mentor skal kunne løfte sig op i helikopteren og skabe en tilpas forstyrrelse." (Mentee, EAA)

"Temaer er fremtiden, drømme, passion, vision og mål." (Mentee, EAA)

"Det er typisk et pengeinstitut der mener, at kunden med en trængt økonomi har brug for en mentor." (Koordinator, DLBR)

3. Skabeloner og værktøjer

3.1. Det gode forløb – eksempel

I dette afsnit er samlet elementer, der alle bidrager til et godt forløb. I forløb initieret af EAA er det mentee, der driver forløbet. I forløb initieret af PI er det i højere grad mentor, der driver forløbet, inviterer til møde, foreslår dagsorden, skriver referat mm.

Citater:

"Jeg er med til opstartsmødet for at sikre, at der er et fælles billede af situationen og at forventningsafstemningen er på plads." (Koordinator, PI)

"Jeg følger tæt op på forløbene og hjælper når det bliver svært." (Koordinator, PI)

"Jeg får sparring af koordinator når det bliver svært." (Mentee, EAA)

"Jeg har en grundskabelon for et godt forløb, som jeg tilpasser efter forventningsafstemningen på det første møde. Varigheden af et forløb er typisk et år med 3 – 4 møder, hvor vi har fokus på 1 – 2 udfordringer." (Mentor)

"Jeg forsøger at evaluere efter hvert møde." (Mentor)

"Det er vigtigt at inddrage eksisterende rådgivere, så de bliver medspillere, og så vi arbejder i samme retning. Jeg har oplevet kraftige konfrontationer med rådgivningen, hvor jeg var slemt skuffet over deres indsats. Det er ofte mig, der involverer rådgiverne. Det er sjældent, at mentee er i stand til det. Hvis de kan, så skal de selvfølgelig!" (Mentor)

"De virksomheder vi kommer til, er udfordret (mentorordning initieret af en bank). Det er vigtigt, at man tidligt i forløbet kommer til at bidrage, så man vinder mentees tillid, og han ser mig som et aktiv." (Mentor)

"Vi starter altid med en walk and talk i stalden." (Mentor)

"Husk at anerkende, når mentee bliver dygtig nok. Mentor skal se det som en succes, når han kan undværes. Endemålet er jo, at mentee kan selv." (Mentor)

"Et typisk forløb med afsæt i Agro Business Manager-uddannelsen på EAA varer typisk 1½ år med 3 – 4 møder om året hos mentor. Når mentees evaluerer, hæfter de sig mere ved indhold end ved antal møder og varighed af forløbet. Mentor får ikke honorar. Møderne foregår hos mentor eller på Skype, så der er ikke udgifter til transport." (Koordinator, EAA)

"Støtten fra koordinator er vigtig, især i opstarten, hvor vi formulerer mål og skal finde en mentor. Det er vigtigt, at det er mig selv der finder mentor, det er mere forpligtende. Det skal også være mig, der står for det praktiske såsom mødeindkaldelse, dagsorden og opfølgning. Hold det lavpraktisk!" (Mentee, EAA)

"Det er mig der bestemmer, hvad vi skal tale om. Det er mit ansvar, at vi når det, jeg vil. Jeg har ansvar for at skrive dagsorden og referat." (Mentee, EAA)

"Vi aftaler næste mødedato fra gang til gang, og det er vigtigt. I begyndelsen havde vi flere møder. På sigt er det måske nok med 2 møder om året." (Mentee, EAA)

"Jeg har ansvar for møder, temaer, referater og opfølgning." (Mentee, EAA)

"Jeg fik hjælp af koordinator til at formulere den første dagsorden. Jeg laver dagsordener til alle møder, men ofte følger vi dem ikke meget. De er mere til min forberedelse." (Mentee, EAA)

"Det er vigtigt at man højst arbejder med 2 – 3 fokuspunkter/handlingsplaner ad gangen og til gengæld giver den fuld gas." (Mentor)

3.4 Aftaler/kontrakt

Mentees fra EAA har formuleret deres formål og mål med et mentorforløb inden de kontakter mentor.

Der er stor spredning i interviewene på, om de har indgået en formel kontrakt. I nogle af forløbene er der ikke indgået en kontrakt. De indgåede kontrakter er både skriftlige og mundtlige. Varigheden af et mentorforløb varierer fra ½ år til flere år. Det er især der, hvor der er opstået en god relation, at mentorforløbene fortsætter, også selv om initiativtager (PI) har nået sit mål med ordningen.

I mentorordninger initieret af et af de tre pengeinstitutter (PI) er der en forventning fra pengeinstituttet om at de mødes mindst 1 gang om måneden. Efter hvert møde sendes et referat til PI. I løbet af de første måneder skal der afleveres en handlingsplan, som PI godkender og til gengæld stiller en kreditramme til rådighed. Der er en forventning om fokus på de lavt hængende frugter og at mentor er en slags virksomhedsleder, der træder ind mellem PI og landmand.

Citater:

"Jeg plejer at lave formelle kontrakter med mål og slutdato, så er mentee fri for at fyre mig." (Mentor)

"Vi talte slet ikke om kontrakt. Det var mentee alt for presset til. Vi begyndte bare med meget små skridt." (Mentor).

"Kontrakten behøver ikke at være skriftlig, men det er den som regel." (Mentor)

"Jeg har en formel aftale i to (ud af tre) mentorforløb. Aftalerne løber et år ad gangen." (Mentor)

"De forløb jeg har initieret kunne godt stoppe nu for min skyld. Vi har for længst nået det formål jeg havde, men de fortsætter alle tre. Jeg antager, at det er fordi det giver værdi." (PI)

"Vi har en formel aftale, men det er lang tid siden, at vi indgik den." (Mentee)

"Sørg for at få de rigtige folk. Prøv dem af i en periode og vær åben. Afstem forventninger og mål og kom i gang." (Mentee)

"Mentor og jeg har bare en kontrakt på mail. Det er vigtigt at aftale ærlighed og tavshedspligt – begge veje." (Mentee, EAA)

"Vi har en skriftlig mentoraftale – den fra EAA. Det er vigtigt at få afstemt forudsætninger og forventninger. Det er mig, der skal være tydelig på, hvad jeg vil have ud af det. Jeg får hjælp til at etablere mig som ny." (Mentee, EAA)

"Vi har ikke lavet en aftale, men vi har afstemt forventninger. De skal give mening for begge parter." (Mentee, EAA)

"Vi har en skriftlig aftale (skolens formular). Vi supplerede med mine mål. De har været afgørende for forløbet. Det er vigtigt at have mødefrekvens med i aftalen. Jeg har brugt målene, hver gang jeg har lavet

dagsorden. Der skal sættes klare rammer, også for mentees skyld, f.eks. at jeg ved, at jeg godt må forstyrre mellem to møder." (Mentee, EAA)

"Som udgangspunkt er der blevet benyttet en formular fra SEGES til at være den formelle del. Det fungerer bedst, hvis mentee og mentor i samarbejde bliver enige om tingene, uden en mellemmand. Der er større fortrolighed, jo færre der er involveret." (Koordinator, DLBR)

"Det er meget forskelligt hvad mentorforløbene indeholder, ligeledes er det meget forskelligt med varigheden. Typisk vil varigheden være et sted ml. 6-12 måneder. Hvor der som regel er et bedriftsbesøg om måneden, og ellers handler det primært om at være til rådighed (telefonisk) over for sin mentee." (Koordinator, DLBR)

4. Matching

Der er mange forskellige holdninger til hvad der er vigtigt, når man matcher mentor og mentee. Det vidner om, at det er vigtigt at forholde sig til matching, og finde ud af hvad der er vigtigt i det enkelte forløb og især for den enkelte mentee. Det fremgår ikke af citaterne, men det er interviewers helt klare indtryk, at forløb, der ser ud til at lykkes og skabe værdi, er kendetegnet ved, at der er en kompetent og engageret koordinator, der initierer, skaber gode rammer, følger op og støtter op om de forløb der er sat i gang.

Citater:

"De mentorordninger, hvor jeg er blevet mentor, er opstået gennem netværk. Jeg har også fået henvendelser fra nogen jeg ikke kender, fordi de har hørt, at jeg er mentor. Der er en rådgivningsvirksomhed, der henviser til mig. SEGES og en dyrlæge har også henvist til mig." (Mentor)

"Jeg har opstartet 3 mentorforløb, hvor jeg har matchet mentor og mentee inden for min egen kundeportefølje på 25 kunder. Det er bedst hvis mentor og mentee ikke kender hinanden i forvejen." (PI)

"Det vil være en fordel med mentorer der ikke er kunde hos os." (PI)

"3/4 af vores mentorer findes af landbrugsrådgiverne." (PI)

"Mentees, der får tilbudt en mentor kan godt sige nej tak, men de fleste accepterer." (PI)

"Mentees bliver foreslået, at få en mentor. De kan godt sige nej/afslå, men langt de fleste accepterer." (PI)

"Det er vigtigt, at sikre at matchet er tilstrækkeligt udfordrende. Vi skal kigge ud til andre brancher, så vi ikke bliver for lukkede om os selv." (Koordinator, EAA)

"Mentor må ikke have for mange aktier i mig. Vi må ikke have for mange fælles relationer, så han ikke kan udfordre mig!" (Mentee, EAA)

"DLBR-virksomheden kom på skolen og fortalte, hvad de kunne tilbyde. Jeg faldt for mentor - fordi han virkede, som en der kan give kant og ikke bare vil stryge mig med hårene." (Mentee, EAA)

"Mentor må ikke være for gammel. Den ældre generation har et andet blik på, hvordan det kan gøres. Det skal være en jeg kommer godt ud af det med." (Kommende mentee, EAA)

"Jeg kommer fra gartneribranchen og har valgt en fra Tulip. Det var vigtigt for mig, at finde en mentor helt udenfor branchen." (Mentee, EAA)

"Generelt burde flere mentees søge mentorer uden for dansk landbrug. Vi har så meget at lære af andre brancher, så vi kan komme ud af sumpen." (Mentee, EAA)

"Studerende på EAA finder deres mentorer gennem egne og medstuderendes netværk." (Mentee, EAA)

"Jeg har fundet en mentor fra mit eget netværk. Jeg brugte min far som sparringspartner til at finde en mentor." (Mentee, EAA)

"Man skal ikke være for ens, men det skal selvfølgelig også kunne fungere. Det er en stor fordel, hvis man kender lidt til hinanden. Mentor skal også have et relevant kendskab til det man har brug for som mentee." (Mentee, EAA)

"Jeg valgte en fra toppen af erhvervslivet – en der kan noget, som jeg gerne vil, der kan give mig sparring på hvordan jeg kommer i hans retning. Det er vigtigt at sigte højt og gerne for højt, når man vælger en mentor." (Mentee, EAA)

"Min mentor er virksomhedsrådgiver i DLBR. Ville egentlig have fundet en ung landmand, men det skulle være en jeg ikke kendte, derfor gik jeg igennem landboforeningen, og så blev det en virksomhedsrådgiver. Det har været rigtig godt." (Mentee, EAA)

"Jeg sætter pris på, at det er en jeg ikke kender, og en som ikke kender min familie. Det er en der virkelig kan udfordre mig." (Mentee, EAA)

4.1. Muligheder for at finde en mentor/mentee

Citater:

"Agro Business Managers skal selv finde deres mentor. Vi holder en kick-off på holdet, hvor eleverne tænker over, hvad de kunne have brug for – hvilke typer, der kunne være ønskelige. Tidligere mentees (studerende) fortæller om deres erfaringer. Så går vi videre til at tale om konkrete navne og dernæst ser vi på, hvem der har kendskab, netværk til de mulige mentorer. Nogle har måske ingen i netværket, medens andre har 4, så er det muligt at bytte og give navne til hinanden. Når de går i gang med at kontakte potentielle mentorer, er nogle meget målrettede, medens andre har sværere ved at komme i gang. Undervejs følger vi op, når klassen er samlet, og "frontløberne" kan fortælle om, hvordan de måske allerede har afholdt det første møde og motivere de øvrige til at komme i gang. Jeg bidrager med lidt lobbyisme (f.eks. hos DLBR) – for at kunne hjælpe med nogle mulige mentorer." (Koordinator, EAA)

"Mentorerne på Agro Business Manager er landmænd, rådgivere (virksomhedsrådgivere), mellemledere hos Arla, DC, Danish Agro, DLG, mindre virksomhedsejere (håndværk), mellemledere på store udenlandske farme og en enkelt fra Dansk Supermarked." (Koordinator, EAA)

"Enkelte DLBR-virksomheder tilbyder 20 gratis rådgivningstimer. Det går mentorordningen ind under. Den udløber efter de 20 timer, hvis jeg ikke vil betale." (Mentee, EAA)

"Det er stærkest, hvis man har en relation, at mentor findes et sted i dit netværk. Så kommer tilliden lettere. Det kan også virke, hvis mentor anbefales til dig fra dit netværk, fra en, der kender dig." (Mentee, EAA)

"Fremadrettet vil jeg måske gerne have en mentor fra en anden branche, f.eks. en erhvervsrådgiver fra en bank. Det skal være professionelt – landbruget bliver mere og mere forretningsorienteret." (Mentee, EAA)

4.3. Hvad gør du, hvis det ikke fungerer?

I interviewene bliver mange af mentorerne beskrevet som kompetente personer, der kan håndtere det svære samarbejde. Opstarten bliver ofte beskrevet som svær fordi det tager tid at få et fælles billede af situationen, opbygge relationen og se resultat af handlinger. I de mest succesfulde mentorforløb er det interviewers indtryk, at koordinatoren har haft en afgørende rolle i sparring med enten mentor (PI) eller mentees (EAA).

Citater:

"Man skal være klar til, at det er ok at trække sig begge to, uanset hvad man har aftalt!" (Mentee)

"Jeg har trukket mig fra to forløb. Det ene forløb mandede ud i et LFB-forløb (Landbruget Finansierings Bank). Den anden mentee blev træt af mig."

"Hvis det ikke fungerer, stopper vi. Enkelte gange er der fundet en anden mentor, f.eks. en som mentee kender." (PI)

"Ansaret for at en mentorordning fungerer ligger i høj grad hos mentee, der selv skal finde sin mentor, og lave aftaler med ham/hende. Derfor er det meget op til mentee at reagere, hvis de ikke synes, at det fungerer. I et tilfælde, hvor det ikke fungerede, gav jeg eleven sparring på, hvordan han kunne afslutte forløbet." (Koordinator, EAA)

"I et af mentorforløbene ringede mentor til mig for at få hjælp. Dialogen og samarbejdet med mentee var tungt. Det var svært at få mentee til at mødes. Jeg inviterede begge til et opfølgingsmøde. Det satte gang i noget. Mentee inviterede mentor til møde og samarbejdet var begyndt, da vi havde opfølgingsmøde. (PI)

4.4. Database

I et af de tre interviewede PI har de et regneark med overblik over mentorer som alle hos os kan tilgå. På EAA er der en database over mentees (professionsbachelors) og mentorer, men det er mest til dokumentation overfor myndigheder. På spørgsmål om mentorerne vil bryde sig om at være registreret i en database, var svarene:

"Der er ro på bagsmækken lige nu. Jeg kunne have mod på det, men der er også meget at se til med mine egne projekter ..."

"Nej tak. Jeg er folkevalgt og har brug for mere tid herhjemme."

"Jeg kender mange dygtige landmænd, men jeg kender ikke mange der vil være mentorer." (Mentor)

"Ja tak. Jeg vil gerne registreres i en database. Jeg er altid åben, men ikke sulten."

5. For mentorer

5.1. Udbytte og værdi ved at være mentor

Alle mentorer giver udtryk for at de har stort udbytte i rollen som mentor. Udover den store glæde ved at se at en kollega "lykkes" med et projekt eller en opgave, så får de også masser af inspiration med hjem til egen virksomhed. PI supplerer med, at mentorerne tager det som en stor anerkendelse at blive spurgt om de vil påtage sig opgaven.

Citater

"Det bliver tydeligt for mig, hvorfor det er så vigtigt at have styr på økonomien." (Mentor)

"Jeg kan se, hvor godt jeg er stillet, fordi jeg har to kompetente bestyrelsesmedlemmer, som komplementerer med de kompetencer, jeg selv mangler." (Mentor)

"Jeg bliver endnu mere tydelig i mine instruktioner til mine driftsledere og medarbejdere." (Mentor)

"Motivation! Det er generelt sjovt, spændende og dybt motiverende, når noget/andre rykker og udvikler sig!" (Mentor)

"Jeg får også noget med hjem, som jeg kan lære af." (Mentor)

"Jeg bliver motiveret af at være med til at løse noget der så helt håbløst ud i begyndelsen." (Mentor)

"De lærer noget de kan tage med hjem til egen virksomhed." (PI)

"Ser det som stor anerkendelse at banken spørger om de vil være mentor." (PI)

"Får en god relation til mentee." (PI)

"Mentorerne får nogle AHA-oplevelser med den nye generation. Det motiverer dem, at kunne bruge sig selv personligt, og at det er en fri relation. Nogle af mentorerne får anledning til at reflektere over deres egen karriere og hvad der var afgørende for deres valg og udvikling. De synes, at det er spændende at få feedback og at de bidrager til noget, der giver mening. Mentees fra EAA tilføjer, at mentorerne også får mulighed for at se evt. nye kandidater an til eventuelle stillinger i deres virksomhed." (Koordinator EAA)

"Jeg håber han får en god indsigt i, hvordan vi unge tænker i fht. erhverv, job og fremtid. Han får en ambassadør for sin rådgivningsvirksomhed. Måske bliver vi enige om en praktikperiode, og måske job bagefter." (Mentee, EAA)

"Mentor lagde ikke skjul på at han normalt siger ja til mentoropgaver fra mentees, som han måske senere kan rekruttere (direktør ved Tulip). Han giver alligevel udtryk for at det er en glæde for ham at bidrage til min udvikling."

"Min mentor får et kendskab til ABM-uddannelse og de profiler, der kommer ud på arbejdsmarkedet derfra. Han får input fra nye spillere i erhvervet og et netværk blandt de yngre landmænd." (Mentee, EAA)

"Jeg håber, at han har fået noget ud af at forme fremtiden for et ambitiøst ungt menneske." (Mentee, EAA)

5.2. Om rollen som mentor

De interviewede mentorer er ret erfarne både som landmænd og i rollen som mentorer. De har alle haft mere end tre mentorordninger.

Citater:

"Det er ekstremt vigtigt, at mentor forstår, at han ikke skal fylde for meget! Mentee er kommet langt på egen hånd, ved at jeg har stukket til nogle ting." (Mentor)

"Det tager tid at bygge en relation og tillid op! Det første halve år var jeg i vejen." (Mentor)
(Et forløb initieret af et pengeinstitut, som nu kører på 5. – 6. år)

"Møder ved køkkenbordet giver jeg ikke noget for. Vi skal ud og gå på staldgangen." (Mentor)

"Mentor skal hjælpe med at plukke de lavthængende frugter, hjælpe med at få styr på forretningen. Det er vigtigt, at han har styr på økonomi og at han kan landmandshåndværket. Bare en tur i gennem stalden kan bidrage til meget." (PI)

"En lille afterburner fra dialogen i går: En mentor fungerer i mange henseender også som en wingman - forstået således at han er der til løbende sparring på rigtig mange spørgsmål – store som små. Bevidstheden om og effekten af dette er også af væsentlig betydning." (Mail fra en af de interviewede personer fra et PI)

"Mentors rolle er at søge at forstå og derefter at blive forstået. Han skal kende mentees udgangspunkt, kunne give eksempler fra sit eget arbejdsliv, og kunne se tingene fra flere vinkler og turde sige sin mening." (Mentee, EAA)

"Mentor har samme uddannelse som mig. Han deler ud af sine erfaringer og udfordrer mig på mine karrieredrømme. Han holder mig oppe på at jeg skal kunne fortælle om mit drømmejob og mine mål. Det er svært og godt." (Mentee, EAA)

"Mentor skal være åben om egne fejl og læring." (Mentee, EAA)

5.3. Barrierer for mentorer

Tid og fokus er den største barriere. De interviewede mentorer er aktive landmænd. De oplever mentorordninger, som værdifulde for både mentee og mentor, men oplever også, at der er et dilemma i at hjælpe mentee i at "blive hjemme" og holde fokus på de 2 – 3 vigtigste ting, mens de selv (mentor) er væk fra deres egen virksomhed. De fleste mentorer har et forløb ad gangen. En enkelt mentor fortæller, at han højst kan have to til tre forløb ad gangen.

5.4. Kompetencer og krav til mentor

Der er bred enighed om at mentor skal mestre en række personlige kompetencer f.eks. evnen til at sætte sig i en andens sted. Når det kommer til faglige kompetencer springer kravene i mange forskellige retninger alt afhængig af formålet med forløbet. På EAA bliver mentees bevidste om deres ønsker til mentor, når de formulerer deres formål og mål med forløbet. Mange af de studerende vælger mentorer, som er nået til et sted i deres karriere, som de drømmer om at nå hen. Andre vælger nogen som kan give sparring på den virksomhed, som de måske skal overtage fra familien. I forløb initieret af rådgivere er det i høj grad rådgiveren/koordinatoren, der definerer kompetencer og krav til mentor. Her det gennemgående, at mentor skal fylde de kompetencehuller ud som mentee har.

Citater:

"Du skal ikke være psykoterapeut, men bruge din sunde fornuft." (Mentor)

"Der er ingen raketvidenskab i at passe grise. Det er alt det udenom." (Mentor)

"Du skal være god til at sætte dig i andres sted." (Mentor)

"Du skal have styr på økonomi, regnskab og de mekanismer der er der." (Mentor)

"Du skal være fagligt dygtig, så du kan gennemskue, hvor tingene bærer hen." (Mentor)

"Tillidsvækkende." (Mentor)

"God til at lytte." (Mentor)

"Være tålmodig ... han begynder først at fortælle det vigtige efter 15 minutter." (Mentor)

"De vigtigste 5 kompetencer er: Skriftlighed og kommunikation fordi jeg kan nemt få rollen som referent og kommunikator. Evne til at lytte. Ikke tromle, men empati. Analytisk, tal på bordet for at finde overblik og motivation. Turde være konsekvent." (Mentor)

"De skal være dygtige til at følge op." (PI)

"De vigtigste kompetencer er:

- Skal være en virkelig dygtig landmand – skal ligge i bedste femtedel
- Passende ydmyghed, men stor handlekraft
- Store bedrifter
- Ambitioner
- Kunne være væk hjemmefra egen bedrift
- Overblik og helhedssyn."

(PI)

"Mentor skal:

- Styr

(Koordinator, EAA)

"Mentor skal have lyst til at udfordre og provokere unge mennesker, ikke bare tale efter munden. Han skal

have relevant erhvervserfaring, og være dygtig til sit job." (Mentee, EAA)

"Mentor er specialist i generationsskifte. Jeg overvejer at overtage min fars virksomhed ved generationsskifte, og skriver også opgave om det på Agro Business Manager." (Mentee, EAA)

"En med indsigt i landbrug. Personligt skal han kunne fortælle godt/skidt, komme med alternative løsninger og være i stand til at se det jeg ikke selv kan se, så jeg ikke kører i forkert retning." (Mentee, EAA)

"En mentor skal kunne udfordre og komme med en anden indgangsvinkel end den jeg selv har. Man skal rystes lidt. Et mentorforløb er ikke behageligt hele vejen igennem – man er på arbejde menneskeligt." (Mentee, EAA)

"For at kunne udfordre på den rigtige måde skal mentor have menneskekundskab og livserfaring." (Mentee, EAA).

"Mentor skal kunne udfordre og gå tæt på. Kunne trykke på de ømme steder." (Mentee, EAA)

"Mentor skal være ekstremt faglig dygtig, så han har noget at have det i. Han har nogle af de kompetencer jeg selv ønsker. Han skal have viden omkring noget jeg gerne vil prøve, så jeg kan få sparring. Han skal være god til at stille spørgsmål." (Mentee, EAA)

"Mentor skal være fagligt dygtig, men det er ikke nok! Han skal være motiveret til det at udvikle en person. Han skal afsætte den nødvendige tid, også til forberedelse!!!" (Mentee, EAA)

"Jeg var til karrieredag, hvor mentors virksomhed var repræsenteret. Mentor provokerede på den gode måde. Jeg ledte efter en der var i toppen, og spurgte om han ville være min mentor. Jeg var godt hjulpet af, at jeg allerede havde formuleret mine mål med forløbet med sparring fra koordinator." (Mentee, EAA)

"Mentor skal være nået et vist sted i sit liv. Gerne en form for leder, det vil jeg nemlig også være. Ikke for mange andre relationer, så han ikke har for mange aktier i mig, så han ikke kan udfordre mig!" (Mentee, EAA)

"Det er vigtigt, at mentor ikke forbinder mig med det sted jeg kommer fra (min forældres virksomhed). Jeg vil ikke behandles som søn af dem derhjemme, og derved blive fastholdt i min rolle/position." (Mentee, EAA)

"Mentor repræsenterer noget af det, jeg selv gerne vil. Jeg valgte ham fordi jeg efter en periode uden for landbruget, havde brug for en, der havde fingrene dybt begravet i landbruget, og stor tilknytning til det praktiske." (Mentee, EAA)

5.5. Kompetenceudvikling og sparring på mentorrollen

I interviewene spurgte vi mentorerne, om de havde ønsker til kompetenceudvikling. Her var ønskerne meget spredt. Der var meget fokus på de mellemmenneskelige kompetencer, og der var en enkelt der gerne ville blive bedre til word og excel.

Et ud af de tre pengeinstitutter har en ambition om at afholde temadag for deres mentorer en gang om året, men det er kun blevet til 2 gange på 4 år. Koordinatoren deltager i møder med mentor og mentee, hvis de har brug for hjælp.

De mentorer, der har fået sparring til rollen, giver udtryk for at det skaber værdi. Her bliver både nævnt kompetenceudvikling i rollen, faglig sparring og sparring til proces når samarbejdet med mentee bliver svært.

I mentorordninger for igangværende landmænd, hvor der var stor succes, var der en kompetent og engageret koordinator, som fulgte op på de forløb, der var sat i gang og som hjalp, når det blev svært.

Koordinatoren på EAA giver sparring til mentees, når de har brug for det. Mentorerne bliver inviteret til kick-off møder, men der er flere eksempler i interviewene på, at de ikke benytter tilbuddet.

Citater:

"Give mentorerne en bred viden om samtaler, forløb, roller, menneskeforståelse." (Mentor)

"Det jeg har lært mest af er DiSC-profiler. Det er et godt værktøj til at forstå hvorfor folk reagerer som de gør, f.eks. ved skideboller." (Mentor)

"Når jeg har brug for faglig eller mental sparring, trækker jeg på mit netværk." (Mentor)

"Alle mulige inputs om forretning og ledelse." (Mentor)

"Kompetencer indenfor Turn Around." (Mentor)

"Jeg er umiddelbart ikke motiveret til at betale for et større uddannelsesforløb. I stedet overvejer jeg bestyrelsesuddannelsen." (Mentor)

"Jeg har de personlige kompetencer. Jeg kunne godt bruge et kursus i word og excel, så jeg kan bruge det som styringsredskab." (Mentor)

"Faglige kompetencer, men i høj grad også personlige. Empati, ydmyghed, evnen til at spørge og lytte er meget vigtige." (PI)

"På EAA er der et kursus for mentorer på 2 x 2 timer, men det er alt for lidt. Derfor underviser jeg de studerende på Agro Business Manager i at være gode mentees. Der er også materiale, som mentorer kan tilgå." (Koordinator, EAA)

"EAA har afholdt et opstartsmøde for rådgivere fra DLBR, der ville være mentorer."

"EAA tilbyder sparring og opstart. Det har mentor ikke taget i mod." (Mentee, EAA)

"Mentor (og mentee?) var til et opstartsmøde på EAA." (Mentee, EAA)

"Mentor skal uddannes til at sætte sig i andres sted." (Mentee, EAA)

5.6. Honorar

Mentorerne fakturerer 0 – 1.000 kr. i timen.

Citater:

"Jeg fakturerede de første to år. De sidste 3-4 år har jeg ikke faktureret. Mentee ringer cirka en gang om ugen. Han er selvkørende nu, men har brug for en at vende tingene med." (Mentor)

"Det er svært at svare på hvad der er en tilfredsstillende aflønning. Det tager jo meget tid." (Mentor)

"Mentees skal bidrage til driften af en mentorordning, hvis der bliver en driftsorganisation." (Mentor)

"Jeg tager altid honorar. Indtil videre er min timepris 865 kr. plus kørsel den ene vej. Ofte er min forberedelse gratis." (Mentor)

"Jeg er stoppet med timesats. Det er for besværligt. Mit honorar er 2.500 kr. for et gådrådsmøde inkl. forberedelse, hvor vi ser på budget. Mødet varer 2 – 2½ time. Jeg vil højst køre en time." (Mentor)

"Mentees er villige til at betale. Men det holder også nogen væk." (PI)

"Vi foreslår et honorar på 3.500 kr. pr. møde, men det aftaler mentee og mentor selv. Nogen arbejder med timeløn, og det er ikke 1.000 kr. i timen. Det er ikke lønnen der bærer det igennem, det er i højere grad kemi og det at lykkes med noget sammen." (PI)

6. For mentees

6.1 Udbytte og værdi ved at have en mentor

Alle de interviewede giver udtryk for at mentorforløb skaber stor værdi. Mange giver udtryk for, at det vil være godt for dansk landbrug, hvis mentorordningen blev endnu mere udbredt som supplement til de øvrige udviklingstilbud der er i branchen.

Citater:

"Det går markant bedre med grisene og pasning af dem end da vi startede for 5 år siden." (Mentor)

"Der er optimeret kraftigt på anlægget (gammelt)." (Mentor)

"Mentee er kommet langt på egen hånd, ved at jeg har peget på nogle ting." (Mentor)

"Jeg kan mærke, at mentee har fået meget mere mod på tilværelsen." (Mentor)

"Jeg hjælper en mentee med at stille krav, forhandle, udfordre pengeinstitutter og rådgivningen. (Helt konkret har jeg udfordret DLBR på en rådgivningsfaktura på flere hundrede tusind kroner, som mentee fik delvist krediteret fordi rådgivningen ikke havde effekt)." (Mentor)

"Få overskud og tid ved at bruge tiden på 'noget ordentligt'." (Mentor)

"Skriftlighed i aftaler med kreditgiver, så de ikke kan løbe fra aftalen." (Mentor)

"Trivsel og motivation." (Mentor)

"Ægtefællen er blevet involveret i virksomheden, så hun kan give sparring eller så hun ved hvad det er for en forretning hun også hæfter for." (Mentor)

"Fokus på afbetalingstiden på nye investeringer." (Mentor)

"Vi sammenlignede vores regnskaber, så jeg på den måde kunne give eksempler på, hvor mentee med fordel kunne sætte ind." (Mentor)

"Hjælp til kommunikation og forhandling med bank i forbindelse med rekonstruktion." (Mentor)

"Hjælp til rekruttering og sætte arbejdsplaner i spil." (Mentor)

"Flytte fokus fra flere køer til foderomkostninger." (Mentor)

"Hjælp til bogføring og kontering, så regnskaber og budgetter faktisk kan benyttes f.eks. til at optimere på foderomkostninger". (Mentor)

"En af mine mentees er meget utålmodig, og der er ikke langt fra tanke til handling. Det, at han skal præsentere og argumentere for en ide, hjælper ham til refleksion og til at undgå for hurtige beslutninger." (Mentor)

"En anden mentee har for langt fra tanke til handling og har stor gavn af aftalte handlinger, som der bliver fulgt op på." (Mentor)

"Hjælp til at udvikle landbrugsfaglige og ledelsesmæssige kompetencer." (Mentor)

"Jeg tager mentees parti (mentorordning initieret af et pengeinstitut). Selv om mentee er teknisk insolvent, skal pengeinstituttet lade ham indbetale på en pensionsordning, så han bliver ved med at være (økonomisk) motiveret." (Mentor)

"Koordinator (fra PI) fandt nogen med de kompetencer som jeg manglede. Det var godt! Jeg var god til at passe køer og mentor var god til budget/økonomi. Kvægrådgiveren var god til handlingsplaner. Vi blev et godt hold. Jeg fik støtte til diskussion med banken. Den tog mentor for mig. Tidligere frygtede jeg bankmøder. De fyldte for meget for mig. Mælkeydelsen steg næsten straks, fordi jeg fik ro til at fokusere på det jeg var bedst til. Jeg fik løftet produktionen, fik nye kompetencer, blev mere skarp overfor banken, lagde gode planer, fulgte dem. Efter et par år fik jeg opfyldt bankens krav og fik lov til at udvide. Vi (mentee, mentor og kvægrådgiver) tager næsten aldrig en forkert beslutning. Jeg sover roligt nu, fordi jeg ved, at vi har tænkt os om. De er gode til at udfordre mig, f.eks. når jeg vil sparre 30.000 kr. på en lille investering, eller at det faktisk er i orden at jeg ikke arbejder 70 timer om ugen og at jeg i stedet skal ansætte en medarbejder mere. Nu hvor vi er færdige med at bygge, fortsætter jeg med dem. Det har været en uddannelse for mig at have de to. Jeg er blevet mere direktør end fodermester. Det har været en rigtig god efteruddannelse for mig i ledelse, systematikker, og hjælp til at se tingene fra oven. Jeg forstår banken nu (det gjorde jeg ikke til at begynde med). Der var mange ting jeg skulle lære både som driftsleder og som direktør. Jeg oplever at banken lytter til os, at vi får gode vilkår og de rigtige lån. Det rigtige hold har givet banken mere ro. De taler ikke ned til mig og de kommer ikke hele tiden og spørger til hvordan det går i virksomheden. Jeg var ved at leje noget jord til produktion af foder, men vi regnede på det, og de fik mig til at indse, at det bedre kan betale sig for mig at købe foder. Jeg har fået rigtig meget systematik (lean) i virksomheden. Det har givet ro på. Jeg ved at tingene bliver gjort og f.eks. reproduktion kører bedre end nogensinde, fordi det er sat i system. Når først produktionen kører (ydelse/sundhed) får jeg en hverdag jeg har det godt med, så kommer alt det andet. Det er blevet meget sjovere. Kan holde en weekend fri. Kan holde fri en eftermiddag med børnene. Jeg indbetaler nu 100.000 kr. om året på pension (på trods af negativ EK de næste 10 år). Rart at få ros et går godt. Jeg var klar til at smide håndklædet i ringen. Nu har jeg en god hverdag sammen med mine ansatte." (Mentee)

"Mentee indså at han ikke var så god til at bede om hjælp, som han gik og troede. Nu har han lært det." (PI)

"Vi har nedskrevet hensættelser på to af vores kunder (mentees) med mange (!) mio. Det tilskrives jeg mentorforløbet (hvor mentor samarbejdede med en rådgiver og mentee = et slags gådråd)." (PI)

"Før var jeg træt en hel måned op til budgetopfølgning. Nu smiler jeg over hele hovedet og bliver skuffet, hvis vi har bare en lille budgetafvigelse. Nogle landboforeninger vil lave en Turn Around til 2-300.000 kr. Det er det vi gør med dette gådråd. Vi har mennesker i fokus, det er meget billigere og meget bedre en Turn Around." (Mentor)

"Mentees får sat deres personlige kompetencer i spil. Over tid bliver de bevidst kompetente og bevidste om hvor de med fordel kan udvikle sig. Det er sundt for dem, at skulle være sig selv. Det styrker deres selvværd. De oplever, at der kan være flere veje til målet." (Koordinator EAA)

"Jeg får nye perspektiver på min karriere og får sat en masse tanker i gang som er sunde. Jeg tror det kommer til at forbedre min præstation i skolen, fordi jeg føler et ansvar overfor mentor. Jeg vil gerne have, at han synes jeg er dygtig. Jeg er mere motiveret." (Mentee, EAA)

"Resultater indtil nu: Jeg har fået større indblik i generationsskifte, som jeg overvejer. Også økonomien og at det ikke skal være for enhver pris. På det næste (3. møde) skal vi mødes med min far og hans revisor. Vi skal have den åbne og svære samtale mellem far og søn hvor meget er tys tys. Mentor hjælper mig." (Mentee, EAA)

"Vi tog udgangspunkt i min Garuda-profil og fik øje på kompetencer der skal styrkes. F.eks. facilitator, så nu melder jeg mig til at facilitere gruppearbejde på studiet for at træne den rolle". (Mentee, EAA)

"Jeg var først lidt tøvende med hensyn til at få en mentor – men jeg fik med tiden et godt indtryk fra de andre elever. Jeg troede først, at jeg skulle leve op til en masse, og det var jeg ikke helt parat til. Har så fundet ud af, at det har givet mig en masse." (Mentee, EAA)

"Det er svært at sætte nøjagtigt ord på, hvad jeg har fået ud af det, men jeg har lært at reflektere. Meget har handlet om generationsskiftet derhjemme, og forløbet har bidraget til, at jeg har fundet ro omkring det. Man kommer bare mere lækkert gennem vanskelige samtaler og emner, når man har en mentor." (Mentee, EAA)

"Jeg har f.eks. fået en masse input til mine opgaver på studiet. Mentor har formidlet kontakt til nogle case-ejendomme, som jeg kunne regne på. De var vanskelige at finde, men han havde kontakter i banken. Vigtigst af alt har dog været den personlige sparring. Han trykprøver mine ideer og udfordrer dem." (Mentee, EAA)

"Jeg er kommet tæt på erhvervet igen, og har udnyttet mentors meget store netværk. Jeg har fået plantet fødderne i mulden og koblet praksis på de ting vi lærer på uddannelsen (ellers kan man godt nørde og miste jordforbindelsen). Jeg har fået flere perspektiver på planerne, og sparring. Jeg har fået hjælp til at blive praksisnær, og fået styr på, hvad der rører sig i landbruget. Det er meget motiverende." (Mentee, EAA)

"En der lytter, får mig til at reflektere adgang til netværk, sparring til eksamensopgave, information om hans branche og karrieremuligheder. (Mentee, EAA)

"Jeg vil ud og have noget erfaring som driftsleder, inden jeg overtager mine forældres virksomhed ved generationsskifte. Jeg har fået sparring til at finde mine styrker og mit udviklingspotentiale ud fra Garuda. Hvad kan blive en udfordring for mig som selvstændig landmand. Jeg har fået sparring til økonomi og benchmarking. Mentor har udfordret mit syn. Det har været en øjenåbner. Han har givet tilpas kant." Mentee, EAA

6.2.Om rollen som mentee

Der er bred enighed om, at nogle af de vigtige forudsætninger for effekt af et mentorforløb er, at mentee er motiveret og ordningen er frivillig. I ordninger initieret af pengeinstitutter, kan der stilles spørgsmål ved frivilligheden og motivationen, og mange af de interviewede mentees giver udtryk for, at der går noget tid inden de helt har købt ind på forløbet. På trods heraf har nogle af de mentorforløb haft meget store effekter både på det menneskelige og på det virksomhedsmæssige niveau. Nogle mentees og koordinators beskriver mentorordningen, som et af de vigtigste midler til virksomhedens overlevelse. Måske er det bedste råd til mentees at være åben, ærlig og tålmodig i begyndelsen. På EAA har koordinator stor succes med at klæde mentees på til at tage teten i mentorforløbet.

Citater:

"På Agro Business Manager, EAA har en af underviserne "taget sagen i egen hånd", så de studerende kan få gavn af en mentor-ordning. Han anvender tilgængeligt mentor-materiale fra professionsbachelors efter behov. De studerende lærer at opstille mål for et mentorforløb, finde en mentor ved egen hjælp, afstemme forventninger og facilitere/drive forløbet. Koordinator er med på sidelinjen til at hjælpe, hvis det bliver svært. Mentee skal forberedes til at kunne stå ved sig selv og kunne forklare sig. Som mentee skal man kunne give udtryk for, hvad man vil og være åben og ærlig. Man skal være sig selv – autentisk. Jeg siger til mine elever, at de skal være forberedte, men også åbne for de muligheder, som samtalen med mentor giver dem. De skal huske, at de er PÅ, når der er møde. De skal være nærværende og tage ansvar: samle op på aftaler og vise handling. Mentee skal have indsigt i den proces de skal igennem. Mine input tilpasses i høj grad elevens profil, og hvad de har brug for. Det er vigtigt, at mentees får følelsen af, at de bestiller musikken, og dermed også selv har ansvar for, at få udbytte og få processen til at fungere. Jeg vil gerne opnå, at relationen bliver så ligeværdig som mulig." (Koordinator, EAAA)

"Det er mig der har ansvaret for at indkalde til møder, lave dagsorden, følge op." (sagt af flere mentees fra EAA)

"Som mentee skal man give noget af sig selv og have et ønske om at ændre noget. Du får ikke svarene serveret, men skal sortere og selv yde en indsats. Som mentee skal man ikke holde igen, men være åben og aktiv. Man skal også give mentor en chance, måske er det først ved 3. møde, at det begynder at rykke. På den anden side skal man også turde sig fra, hvis det ikke virker/fungerer." (Mentee, EAA)

"Mentee skal overholde aftaler og have respekt for at mentor bruger sin tid på ham/hende. Mentee skal kunne formulere hvad han har brug for. Han skal følge op på aftaler og løse de opgaver, han får stillet. Han må ikke være for snæversynet, men være åben overfor nye forslag og ideer. Men også i stand til at sige fra på en ordentlig måde." (Mentee, EAA)

"Jeg har skullet give noget af mig selv, og jeg skal kunne tåle at blive trykket på. Jeg har arbejdet med det, og har sat tid af efter hvert møde til at tænke over det, og diskutere det med min bedre halvdel – nogle beslutninger vil jo have indflydelse på hele familien." (Mentee, EAA)

"Jeg skal opretholde flow, så der ikke går for lang tid. Lave dagsorden og følge den, så møder ikke strækker ud. Følge op så man viser taknemmelighed. Være taknemmelig for den tid man får tildelt." (Mentee, EAA)

"Vi lægger vægt på at mentee er motiveret og indstillet på at arbejde med." (PI)

"Man skal lige vænne sig til det. Til at begynde med oplevede jeg det som kritik eller som om jeg ikke var god nok, men de kunne jo bare hjælpe mig med de kompetencer, som jeg selv manglede." (Mentee)

6.3. Honorar

Citater:

"Min søn er ikke villig til at betale for en mentorordning. Han vil heller ikke betale for et strategiforløb, selvom jeg har skubbet meget til ham."

"Vi laver en virksomhedsaftale med banken, hvor man aftaler vilkår. Mentee får rabat på renter mod at de samarbejder." (PI)

"Jeg betaler 30.000 kr. om året (for mentor og rådgiver). Det bliver dækket bare jeg undgår en forkert beslutning." (Mentee)

"Jeg betaler selv min transport hen til mentor. Jeg ville nok være villig til at betale et honorar, hvis jeg ikke var på SU. Min mentor ville også være en god sparringspartner, hvis jeg skulle etablere mig." (Mentee, EAA)

"Min mentor kører langt (Herning – Randers) uden at jeg betaler for det." (Mentee, EAA)

"Jeg vil ikke betale for en mentorordning. Jeg vil muligvis godt bidrage til driften (matching mm)." (Mentee, EAA)

"Jeg vil ikke betale for en mentorordning. Hvis mentor skulle køre for at møde mig, skulle han selvfølgelig godtgøres." (Mentee, EAA)

"Jeg betaler ikke honorar. Jeg overvejer at give en takkegave for hjælp til eksamensopgave (netop overstået). Betalingsvillighed afhænger af hvem der er mentor, men jeg har et godt netværk, som jeg kan trække på i stedet for. Betaling sætter spørgsmål ved mentors motivation, gør han det for pengenes skyld?" (Mentee, EAA)

"Jeg vil ikke betale rådgiverhonorar (mentor er rådgiver, hvor de 20 første timer er gratis). Måske kunne man lave en fornuftig aftale. Hvis jeg vidste hvad jeg fik ud af det fra starten af ville jeg gerne betale." (Mentee, EAA)

7. For rådgivere

7.1 Udbytte og værdi ved en mentorordning

7.2 Om rådgiverens rolle

7.3. Modstand og indvendinger

7.4. Honorar

8. Anbefalinger til drift af mentorordning og forretningsgørelse

Alle er enige om den store værdi af mentorordninger for mentee, mentor og pengeinstitutter.

Koordinatorerne fra PI giver udtryk for, at det kræver en del ressourcer at drive en mentor-ordning. Der er ikke nogen, der har et bud på, hvordan en mentorordning i landbruget kan driftes. Nogen peger i retning af SEGES, men kan ikke give et bud på finansiering. Mange peger på uddannelsesinstitutionerne, som et sted hvor man lærer kommende landmænd og virksomhedsejere om værdien af mentorordninger, blandt andet ved, at de får tilknyttet en mentor under uddannelsen. Det er interviewers klare indtryk, at koordinatoren på EAA er nået langt ad den vej, med stor succes.

Citater:

"Jeg er spændt på fremtiden. Ordningen har været brugt til de svageste, og det har givet den et dårligt ry. Ordningen koster os ikke noget ud over arbejdstid. Vi ved ikke om det kan betale sig, men vi har fået gjort op med alibirådgivning, og alle får et bedre beslutningsgrundlag ved at bruge ordningen. Det er bankrådgiverne, der skal "sælge" ordningen ind. Nogle bruger det og andre slet ikke." (PI)

"Jeg tror på at der er behov for mentorordninger. De unge mennesker skal præges allerede på landbrugsskolerne, så de kender muligheden." (fra en erfaren mentor) + (fra et pengeinstitut)

"Vores lærer mente, at det var vigtigt og at vi kunne få stort udbytte af en mentorordning. En mentor kan udfordre, åbne sit netværk og bidrage til at få erhvervserfaringer ind i uddannelsen." (Mentee, EAA – som selv beskriver stort udbytte)

"Man skal målrette markedsføringen til nye landmænd og der hvor de færdes fx landbrugsskoler, Erfagrunder, Facebook og Landbo Ungdom." (Kommende mentee, EAA)

"Jeg synes, at en mentorordning er for de yngre (30-45), så de sociale medier er vigtige (Facebook, LinkedIn). Evt. We Grow Business – jeg læser altid mails derfra. Man bør fange interessen allerede på skolen, så et samarbejde med Erhvervsakademiet er oplagt. Der må også være andre i systemet, der kunne have glæde af en mentor - hvad med rådgiverne?" (Mentee, EAA)

"I de store fagblade – det må være vigtigt. Og så skal I være synlige på uddannelsesstederne." (Mentee, EAA)

"På landbrugets lederuddannelser: Få en personlig sparring – til drøftelse af fremtid. Lægge meget vægt på det personlige." (Mentee, EAA)

"Der hvor man ser mest på SEGES er på Facebook." (Mentee, EAA)

SEGES skaber løsninger til fremtidens landbrugs- og fødevarerhverv. Vi udvikler forretningsmuligheder i tæt samarbejde med vores kunder, forskningsinstitutioner og virksomheder over hele verden. SEGES er en del af Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.

SEGES
Landbrug & Fødevarer F.m.b.A.
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

+45 8740 5000
info@seges.dk
seges.dk

