

KONCEPT FOR **MENTORORDNING I LANDBRUGET**

KONCEPT FOR MENTORORDNING
I LANDBRUGET
er udgivet i projekt Landmænd udvik-
ler landmænd

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

+45 8740 5000

Kontakt
Jette Nissen, jtn@seges.dk
Heidi Hundrup Rasmussen,
hhr@seges.dk

November 2017



KONCEPT FOR MENTORORDNING I LANDBRUGET

Koncept for mentorordning i landbruget.

Indhold

1	Introduktion til konceptet	4
2	Hvad er en mentorordning i landbruget?	4
2.1	Definition.....	4
2.2	Værdi.....	5
2.3	Forudsætninger for succes	6
2.4	Hvem har gavn af en mentorordning og hvornår?	6
3	Skabeloner og værktøjer.....	8
3.1	Det gode forløb – eksempel	8
3.2	Mentor og mentees forberedelse og forventningsafstemning	11
3.2.1	Lær hinanden at kende	11
3.2.2	Mentees udviklingsområder	14
3.2.3	Aftaler/kontrakt mellem mentor og mentee.....	15
3.2.4	Mentees målformulering	20
3.3	Handlingsplaner	21
3.4	Dagsorden	23
3.5	Trumf på Rådgivningen – en hjælp til kommunikationen	26
3.5.1	Mentor som Gamemaster i samtalen	26
3.5.2	Aktiv lytning	27
3.5.3	Spørgsmål er et værktøj for mentoren	28
4	Hvordan finder jeg en mentor/mentee?	30
4.1	Muligheder for at finde en mentor	30
4.2	Muligheder for at finde en mentee.....	30
4.3	Hvad skal du være opmærksom på ved valg af mentor?	31
4.4	Grundlag for succes i samarbejdet.....	31
5	For mentorer	32
5.1	Udbytte og værdi ved at være mentor.....	32
5.2	Udfordringer for mentoren.....	32
5.3	Om rollen som mentor	33
5.4	Mentors motivation og kompetencer	34
5.5	Kompetenceudvikling og sparring på mentorrollen.....	35
5.6	Honorar.....	35
5.7	Opmærksomhedspunkter for mentorer	36
6	For mentees.....	38
6.1	Udbytte og værdi ved at have en mentor	38

6.2	Udfordringer for mentee.....	39
6.3	Om rollen som mentee.....	39
6.4	Forudsætninger for at lykkes.....	40
6.5	Honorar.....	40
6.6	Opmærksomhedspunkter for mentees.....	41
7	For rådgivere	42
7.1	Udbytte og værdi ved en mentorordning	42
7.2	Om rådgiverens rolle.....	43
7.3	Modstand og indvendinger.....	44
7.4	Honorar.....	44

Du vil i rapporten finde følgende tekstbokse:

Teksten er et citat fra en mentor. Citaterne stammer fra en spørgeundersøgelse gennemført blandt mentorer, mentees og rådgivere i 2017



Teksten er et citat fra en mentee. Citaterne stammer fra en spørgeundersøgelse gennemført blandt mentorer, mentees og rådgivere i 2017



Teksten er et citat fra en koordinator. Citaterne stammer fra en spørgeundersøgelse gennemført blandt mentorer, mentees og rådgivere i 2017



Teksten er en udtalelse fra en ekspert eller viser gode råd fra eksperter inden for mentorordninger



1 Introduktion til konceptet

Koncept for en mentorordning i landbruget er udarbejdet med det formål at give mentorer, mentees, rådgivere og andre interesserede mulighed for at finde gode råd, værktøjer og andres erfaringer med en mentorordning. Materialet baserer sig på erfaringer fra tidligere projekter, samt en omfattende erfaringsindsamling i forbindelse med projektet Landmænd udvikler landmænd i 2017.

Konceptet henvender sig primært til tre målgrupper: mentorer, mentees og rådgivere, og det vil være muligt at finde alt fra gode råd til skabeloner og tjeklister.

Vi definerer en mentor som en dygtig landmand, der deler ud af sin viden og erfaringer til en landmand, som ønsker sig en mentor til sparring på, hvordan specifikke potentialer på virksomheden kan indfries. Landmanden, der ønsker sig en mentor, kaldes en mentee. Et mentorforløb kan være faciliteret af en rådgiver, der hjælper med matchning af mentor og mentee, og sikrer, at mentorforløbet giver begge parter værdi og et højt udbytte, personligt og/eller økonomisk.

Find mere viden om, hvordan den rigtige mentor og mentee finder hinanden ved at gå til afsnit 4.

Læs også om udbytte og værdi, roller, barrierer og forudsætninger, honorar og forløb for henholdsvis mentor og mentee. Endvidere hvad en rådgiver, der faciliterer et mentorforløb, skal være opmærksom på, samt om metoder, der kan inddrages i processen.

2 Hvad er en mentorordning i landbruget?

2.1 Definition

En mentor er en erfaren person, der vejleder en anden person karrieremæssigt og personligt. Normalt bruges mentoren som sparringspartner i diskussioner om faglige forhold eller udviklingsmæssige spørgsmål. Det kan dreje sig om problemstillinger på virksomheden, det næste udviklingsskridt, ledelse, konfliktløsning med videre.

En mentor er en dygtig landmand, der deler ud af sin viden og erfaringer til en landmand, som ønsker sig en mentor til sparring på, hvordan specifikke potentialer på virksomheden kan indfries. Landmanden, der ønsker sig en mentor kaldes en mentee.

Forholdet mellem mentor og mentee er magtfrit og bygger på gensidig fortrolighed, tillid og objektivitet. En mentors rolle er at være et forbillede på, hvordan ting *kan* gøres, men ikke nødvendigvis *skal* gøres.

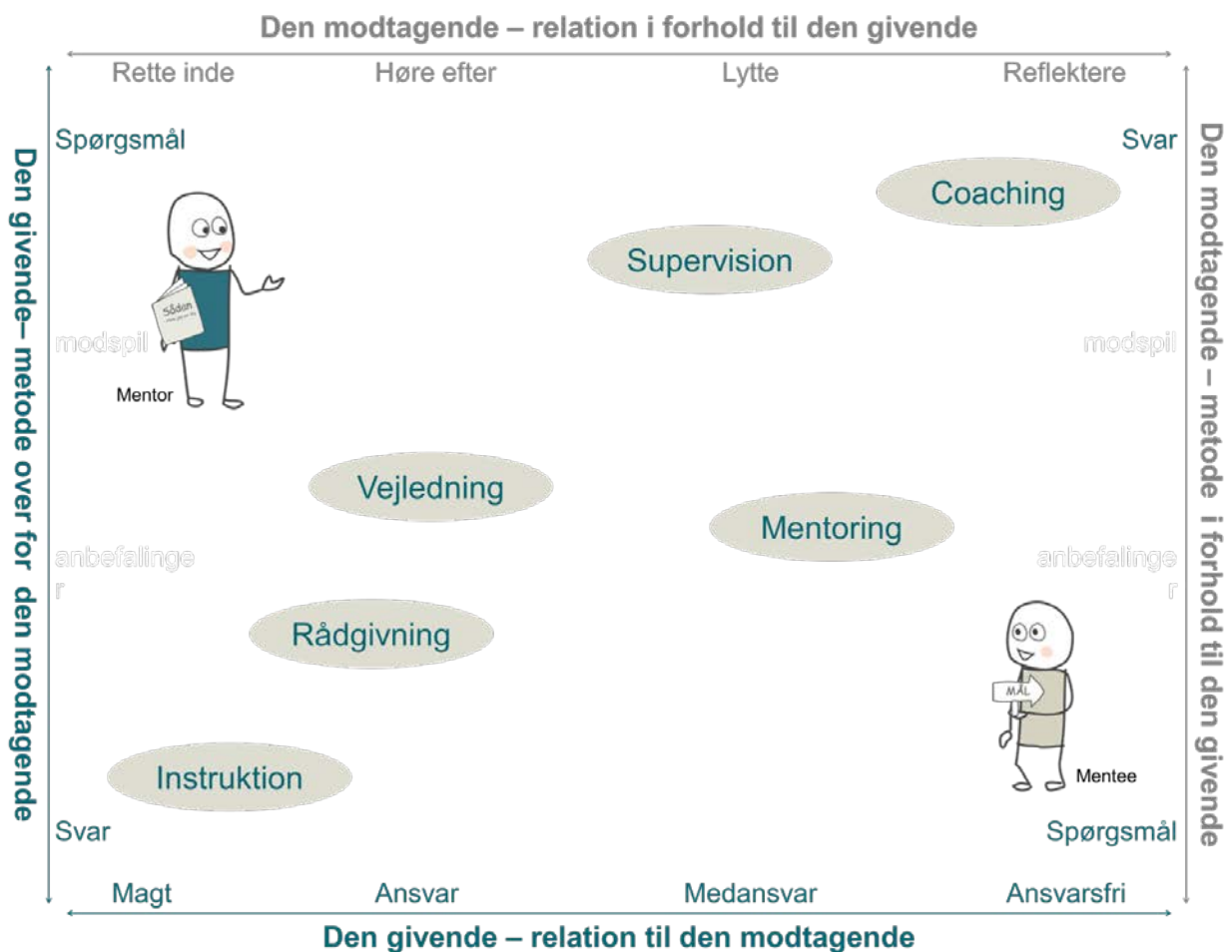
At have en mentor er en ud af flere muligheder, som landmanden kan overveje, når han ønsker en form for sparring. Nogle landmænd bruger en virksomhedsrådgiver til den løbende sparring og andre foretrækker at supplere med et gårdråd/advisory board. Mere uformelle fora som erfagrupper, netværk af kolleger, tidligere arbejdsgivere og studiekammerater anvendes også som sparring. Alle de nævnte muligheder forskellige og har hver især fordele og ulemper. For den enkelte landmand handler det om at træde et skridt tilbage og overveje, hvad der vil give værdi for ham i den aktuelle situation.



2.2 Værdi

Mentorordning i landbruget komplementerer de øvrige tilbud, der er i branchen f.eks. rådgivning, erfagrupeer og coaching. En mentor baserer sine spørgsmål og svar på egne erfaringer med lignende problemstillinger, og kan opleves som mere troværdig eller autentisk end f.eks. en rådgiver, der nok har masser af erfaring fra sin rådgivning, men ikke selv har stået i situationen. I en erfagruppe vendes faglige og måske personlige udfordringer, men jo flere der er samlet - jo sværere er det med åbenhed og fortrolighed. En mentor kan tilbyde det fortrolige rum, give opmærksomhed og følge op på særlige problemstillinger. En mentor kan bidrage til løsning af problemstillingen med sin erfaring i modsætning til en coach, der ikke bringer sin egen erfaring i spil.

Figur 1 viser, hvordan mentor-begrebet er placeret i forhold til andre koncepter.



Figur 1. Mentoring og beslægtede koncepter - Mentorbegrebets placering

2.3 Forudsætninger for succes

En mentorordning er ikke løsningen for alle, så det er vigtigt, at gøre sig nogle overvejelser om ordningens eg-nethed inden man springer ud i det. Her er en liste med nogle af de vigtige forudsætninger for succes:

- Mentor og mentee skal tro på, at forløbet kan gøre en forskel og skabe værdi
- Mentee skal være motiveret og engagere sig i forløbet
- Mentees deltagelse skal være frivillig

"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?"



En kompetent og engageret koordinator, der kan klæde mentor og mentee på, hjælpe med opstart, målformulering og evaluering øger sandsynligheden for succes.

Adgang til sparring hos en kompetent og engageret koordinator.

En god timing, hvor mentorforløbet sættes i gang inden tingene er gået i hårdknude hos mentor.

2.4 Hvem har gavn af en mentorordning og hvornår?

Stort set alle der står med en udfordring eller som gerne vil udvikle sig selv eller sin virksomhed, kan have gavn af en mentor, også landmænd med et godt netværk. En mentor er den der "går ved siden af" i en aftalt periode, og som du kan vende noget med uden at tage hensyn til personlige, familiemæssige eller forretningsmæssige relationer.

"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"



Temaerne for mentorordninger kan spænde bredt. Nogle af de temaer, der går igen, er sparring til daglig drift, ledelsessparring, sparring til samarbejde og for-handling med f.eks. rådgivere og pengeinstitutter, krav til afkast på nye investeringer, opmærksomhed på kommunikation med lokalsamfundet, karriereplanlæg-ning og udvikling af personlige kompetencer. Repræ-sentanterne 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 finansie-ring ved nyetableringer.

En mentorordning er særlig værdifuld i de perioder af land-mandslivet, hvor der sker store forandringer, f.eks. ved etab-lering, ved udvidelser, ved strategiske overvejelser, og ved generationsskifte. De fleste landbrugsvirksomheder oplever vækst i hele virksomhedens levetid, og der vil i perioder væ-re behov for sparring og udfordring fra en mentor.

"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"

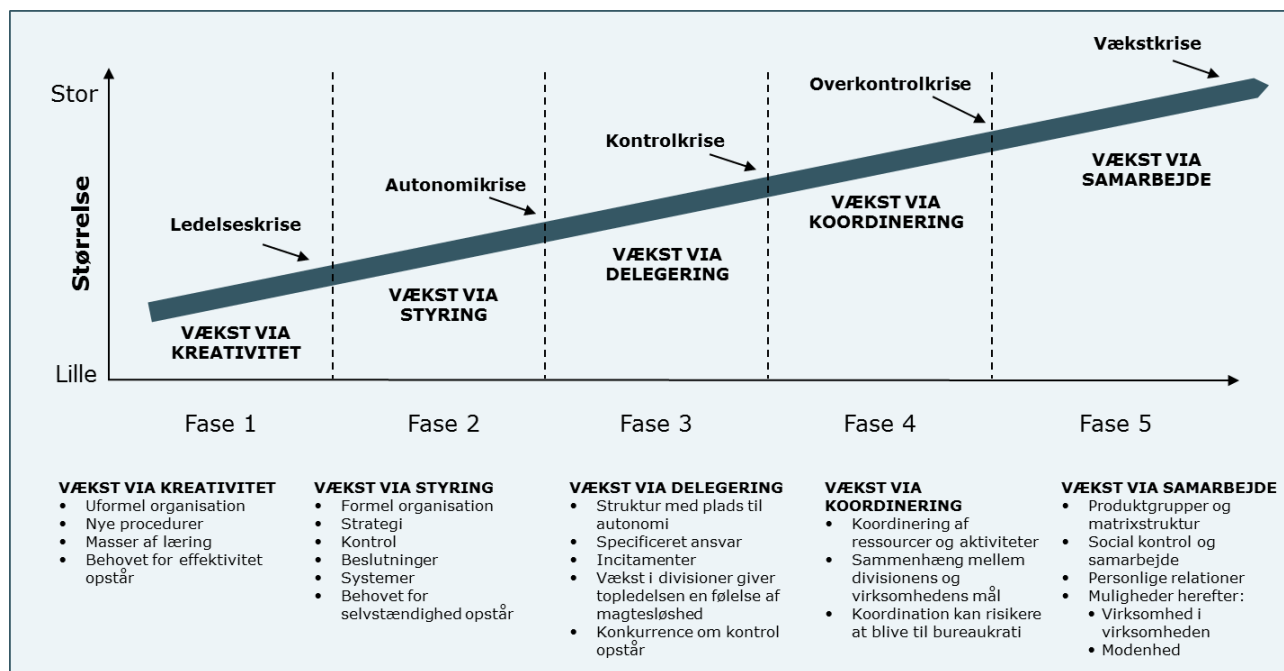


"Et canadisk studie har vist, at iværksættere med en mentor tilknyttet - har større chance for at lykkes"



Kirsten Poulsen, KMP+

Figuren nedenfor hedder "Greiners Vækstmodel" og den viser, hvordan en virksomhed vokser over tid og mærker forskellige udfordringer alt efter hvilken fase man er i. Figuren illustrerer dels, at der forekommer forskellige "kriser" (kan også kaldes transitionsperioder eller forandringsperioder) i en virksomheds liv, og dels at de forskellige stadier kræver forskellige kompetencer af lederen. I de perioder, hvor virksomheden står overfor et faseskift kan der være særlig grund til at overveje en mentorordning.

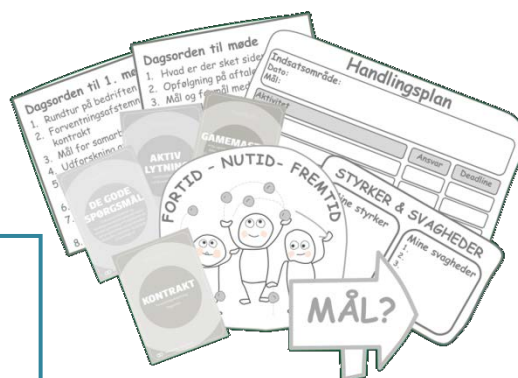


Figur 2. Greiners vækstmodel - En mentorordning er særligt aktuel i perioden, hvor virksomheden går fra en fase til en anden

3 Skabeloner og værktøjer

I dette afsnit findes forskellige værktøjer, skabeloner og tips, som kan anvendes af mentor og mentee i forløbet.

"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"



3.1 Det gode forløb – eksempel

I praksis kan vi se, at 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 har nået sit mål med ordningen. Erfaringer viser, at ½ år ofte er for kort tid til at nå de opsatte mål, så det anbefales, at udarbejde en aftale for f.eks. 1 år med en grundig evaluering af samarbejdet efter ½ år (Fungerer vi sammen? Er vi på rette spor? Hvad har vi opnået indtil nu?).

Der kan være mange måder, at sammensætte forløbet på, og det er vigtigt, at tage udgangspunkt i mentees ønsker og behov. I figur 3 kan du se opgaverne på de fire typer af møder, der er i et mentorforløb. I figur 4 og 5 på de næste sider er møderne sat ind i et forslag til et forløb det 1. år med møde hvert kvartal og i en mentorkalender med et mere intensivt forløb. De to forslag kan anvendes som inspiration, når I indgår en aftale om et mentorforløb.

Opgaver på mødet	
	Kick-off Min tidslinje Mine udviklingsområder Målsætning for samarbejdet Kontrakt/aftaler
	1. Mentormøde Dagsordens forslag Opfølgning på Kick-Off Indsatsområder på bedriften Målsætning Handlingsplan for et udvalgt indsatsområde Aftaler om opfølgning Evaluering og næste møde
	Mentormøde Forberedelse Dagsordens forslag
	Evalueringsmøde Grundig evaluering af samarbejdet • Er vi på rette spor? • Er vi et godt match? • Justeringer af kontrakt! Gennemføres evt. i forlængelse af et mentormøde

Figur 3. Møder i et mentorforløb - Du finder eksempler på værktøjer til opgaverne på møderne i de næste afsnit



Figur 4. Eksempel på et mentorforløb første år - Der er mentormøde hver tredje måned, samt evalueringsmøde

Mentorkalender				
År 1	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. kvartal
Måned 1, 4, 7, 10	Kick-off møde 1. møde	Møde OPFØLGNING	OPFØLGNING	Møde OPFØLGNING
Måned 2, 5, 8, 11	Møde OPFØLGNING	OPFØLGNING	Møde OPFØLGNING Vurdering af kontrakt	OPFØLGNING
Måned 3, 6, 9, 12	OPFØLGNING	Møde OPFØLGNING	OPFØLGNING	Møde OPFØLGNING Vurdering af kontrakt
År 2	1. kvartal	2. kvartal	3. kvartal	4. Kvartal
	OPFØLGNING Møde OPFØLGNING	OPFØLGNING Møde OPFØLGNING	OPFØLGNING Møde OPFØLGNING	OPFØLGNING Møde OPFØLGNING Vurdering af kontrakt

Figur 5. Eksempel på en mentorkalender- Forløbet er intensivt. Der er lagt tre møder ind det første kvartal, og derefter møde hver anden måned det første år. Evt. efterfølgende år, planlægges med møder hvert kvartal

Generelt kan det anbefales at have gennemsnitligt 6 uger mellem møderne, hvis der går for lang tid, er det svært at bevare en relation. De første møder skal være med kort frekvens - rimelig tæt på hinanden, der skal være lagt en plan og indgået en aftale, så I kommer godt fra start.

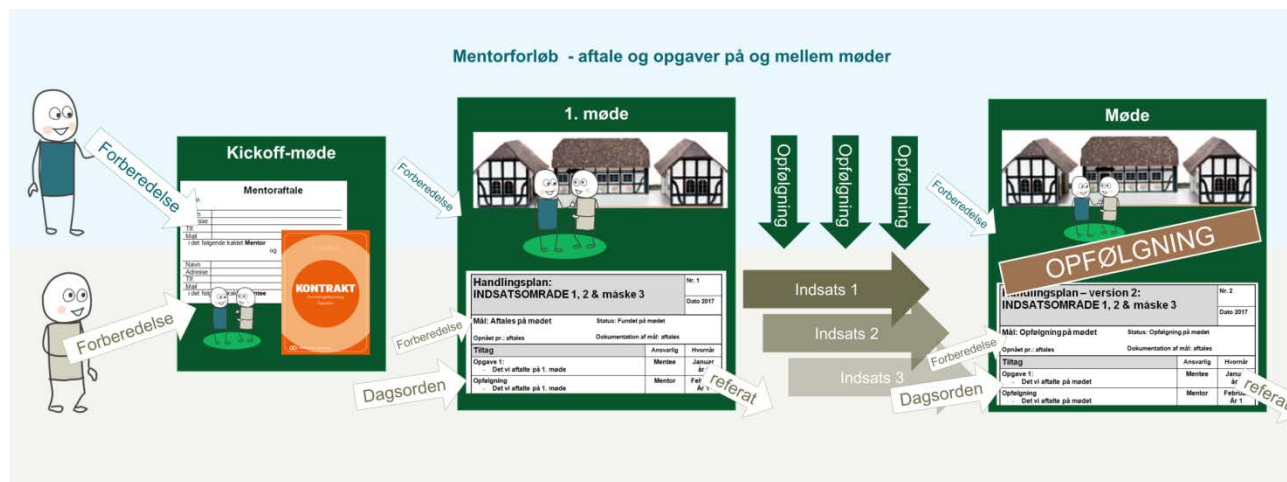
I mentorforløbet er det vigtigt at fokusere på klare aftaler og forventningsafstemning, så møderne er med til at sætte handlinger i gang, der leder mod mentees mål. Det er afgørende, at der sker noget mellem møderne, og at såvel mentor, som mentee er klar over, hvad der forventes. Figuren nedenfor illustrerer:

- Den vigtige forberedelse
- De klare aftaler på selve mødet
- Opfølgning og handlingerne inden næste møde.

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



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"



Figur 6. Opgaverne på og mellem møderne

3.2 Mentor og mentees forberedelse og forventningsafstemning

En god forberedelse er med til at kickstarte forløbet - gøde jorden for et frugtbart samarbejde. Endvidere kan forberedelsen være med til at afklare, hvorvidt mentor og mentee er det rigtige match. Overvej at invitere en rådgiver/koordinator med til kick off-mødet, så I kommer hele vejen rundt, og får en uvildig vurdering af matchet.

Forberedelsen og forventningsafstemningen er vigtig for at sikre, at mentor og mentee fungerer sammen og har samme billede af forløbet. Når mentorforløb mislykkes er det oftest fordi:

Mentor og mentee har forskelligt værdigrundlag og er uenige om det meste.

Mentor og mentee har ikke afstemt forventninger og har vidt forskellige billeder af, hvad skal opnås og hvorfor.

Vi foreslår en række skemaer og lister, som kan hjælpe mentor og mentee med forberedelsen og forventningsafstemningen.

3.2.1 Lær hinanden at kende

Nedenfor er en række skemaer, som mentor og mentee kan anvende i forbindelse med starten på forløbet, hvor man dels skal lære hinanden at kende og dels skal afklare, om man er det rigtige match.

Din rolle som enten mentor eller mentee styrkes, hvis du giver dig tid til at tænke over dig selv som person. Vi anbefaler, at såvel mentor som mentee udfylder skemaerne, da det giver et godt grundlag for at diskutere og lære hinanden at kende.

 Forberedelse til første møde med mentee	
Hvad bidrager jeg med som mentor?	
Hvad forventer jeg af min mentee?	
<i>Nutid</i>	
Mit udgangspunkt for at have være	
<i>Fremtid</i>	
Hvor ønsker jeg at være om 3 år?	

 Forberedelse til første møde med mentor	
Hvad bidrager jeg med som mentee?	
Hvad forventer jeg af min mentor?	
<i>Nutid</i>	
Mit udgangspunkt for at have en mentor	
<i>Fremtid</i>	
Hvor ønsker jeg at være om 3 år?	

Figur 7. Skemaer til forberedelse til kick off-møde ved start af forløb



Forberedelse til første møde med mentor

Hvad bidrager jeg med som mentee?	Jeg har prøvet at have en mentor i min uddannelse, og var overrasket over, hvor meget jeg fik ud af det. Jeg har derfor et ønske om at gentage succesen. Mit bidrag er, at jeg ved noget om, hvad jeg går ind til, jeg ved, at jeg selv skal påtage mig ansvar og jeg ved, hvorfor jeg vil have en mentor.
Hvad forventer jeg af min mentor?	Jeg forventer, at han engagerer sig, og interesserer sig for, hvordan jeg klarer mig. Jeg forventer, at han lytter til, hvad JEG gerne vil og ikke prøver at pådutte mig universalløsninger. Jeg forventer, at han ved noget om de ting jeg gerne vil have hjælp til.
Nutid Mit udgangspunkt for at have en mentor	Jeg er skal i gang med at udvide virksomheden og vil gerne have sparring og en mentor på sidelinjen i denne store forandringsproces. Der er så mange bolde i luften.
Fremtid Hvor ønsker jeg at være om 3 år?	Jeg vil gerne kunne se tilbage på vores forløb og tænke, at jeg slap godt igennem de store forandringer og at jeg og virksomheden nu er godt rustede til fremtiden. Jeg vil gerne kunne tænke, at jeg traf de rigtige beslutninger og tænkte mig godt om.

Skema 1. Mentees forberedelse til første samtale

S	 Forberedelse til første møde med mentee
MENTOR Hvad bidrager jeg med som mentor?	Jeg har mange års erfaring som landmand, og har gennemført store forandringsprocesser undervejs (etablering, flere udvidelser, nye forretningsområder, påbegyndt generationsskifte). Jeg kan godt lide at bidrage til unge menneskers udvikling.
Hvad forventer jeg af min mentee?	Jeg forventer, at mentee er ærlig og lægger data og fakta på bordet. Jeg forventer at mentee er motiveret for at lytte og bruge de råd jeg kan give. Jeg forventer, at mentee er opsøgende og tager initiativ – det er ikke mig, der skal drive hans virksomhed, han skal selv tage beslutningerne.
Nutid Mit udgangspunkt for at have være	Jeg er ny som mentor, men har hørt fra kolleger, at det er givende og spændende. Jeg har som nævnt mange års erfaringer og jeg synes selv, at jeg har en veldrevet bedrift med god økonomi.
Fremtid Hvor ønsker jeg at være om 3 år?	Jeg kunne ønske at se tilbage på et forløb hos mentee, hvor jeg har sat et aftryk og medvirket til, at mentee kunne tage kvalificerede beslutninger og fået succes med udviklingen.

Skema 2. Mentors forberedelse til første møde

3.2.2 Mentees udviklingsområder

Det er en god øvelse at reflektere over egne styrker og svagheder inden man mødes første gang. Indblik i egne stærke og svage sider er et godt udgangspunkt – både når man skal hjælpe andre, og når man selv ønsker at udvikle sig. Det kan imidlertid godt være svært at gennemføre en samtale om stærke og svage sider første gang man mødes. Vi anbefaler, at man eventuelt gemmer denne del til senere i forløbet og i stedet for:

- Lader mentee forberede en liste med konkrete udfordringer (mentees egen liste)
- Sammen gennemfører en SWOT-analyse på en af mentees konkrete udfordringer (på mødet)

Nedenfor ses et eksempel på dette:

Mine udviklingsområder
Personlige • Blive bedre til at kommunikere med medarbejderne • Blive bedre til at skelne mellem arbejdstid og fritid
Faglige • Få mere styr på budget og budgetopfølgning • Få mere viden om, hvilke nøgletal, der er vigtige på min bedrift • Vide mere om arbejdsplaner, arbejdstilrettelæggelse
Forretningsmæssige • Få mere viden om fremtidens marked og hvilken produktionsform jeg skal satse på • Hvor langt kan jeg nå på med min virksomhed?



Brug skemaet SWOT-analyse på udfordringen på mødet

	Gør det nemmere at nå målet	Gør det sværere at nå målet
Indre faktorer	Styrker	Svagheder og udfordringer
Ydre faktorer	Muligheder	Trusler og barrierer

Skema 3. Swot-analyse

3.2.3 Aftaler/kontrakt mellem mentor og mentee

Kontrakten er en formel aftale mellem mentor og mentee, der kan holde forløbet på sporet, fordi der er sat ord på og afstemt forventninger. Kontrakten indeholder en beskrivelse af mentees mål og jeres aftaler om vilkår for samarbejdet.

Forudsætningen for et vellykket mentorforløb er:

- At parterne kender hinandens forventninger og bliver enige om en form, der passer begge
- At mentor kender mentees mål med at have en mentor. Hvis parterne ikke har et billede af målet, ved mentor ikke, hvad han skal hjælpe med, og mentee ved ikke, hvad han skal bruge samtalerne til
- Parterne aftaler kontrakten på første møde.

"Vi har en skriftlig aftale. 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"



Figur 8. Find mere inspiration fra konceptet "Trumf på rådgivningen"

Nedenfor er en række hjælpespørgsmål, som kan anvendes som tjekliste, når I udarbejder en aftale/kontrakt om et mentorforløb.



Gode råd om spørgsmål til dig, der skal lave aftale og forventningsafstemning

Hvad er mentees mål med mentorforløbet?

Hvordan ved I, at målet er nået? Hvordan kan I se, at I har succes?

Hvilke konkrete udfordringer skal mentormøderne handle om?

Vilkår:

- Fortrolighed
- Åbenhed
- At sige fra
- Hvor ofte mødes vi?
- Hvor mødes vi?
- Hvor længe varer møderne?
- Hvem indkalder til mødet?
- Hvem laver dagsorden?
- Er der noget, der kan gøre, at vi aflyser mødet?
- Hvordan følger vi op mellem møderne?
- Praktiske udfordringer i vores samarbejde
- Hvornår evaluerer vi vores samarbejde? Og hvordan gør vi?
- Honorar

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



"Jeg plejer at lave kontrakter med mål og slutdato, så er mentee fri for at fyre mig"



I praksis er det meget forskelligt, hvordan spørgsmålet om kontrakt håndteres. Vores interviews har vist, at i nogle af forløbene, er der ikke indgået en kontrakt, enten fordi man ikke har været opmærksom på det, eller man ikke har skønnet, at det var nødvendigt. Dem, der indgår en kontrakt gør det også forskelligt: de indgåede kontrakter er både skriftlige og mundtlige.

I mentorordninger initieret af et pengeinstitut er der typisk en forventning om, at mentorpar mødes mindst 1 gang om måneden. Efter hvert møde sendes et referat til pengeinstituttet. I løbet af de første måneder skal der afleveres en handlingsplan, som pengeinstituttet godkender og til gengæld stiller en kreditramme til rådighed. I den type mentorforløb der arbejdes med i dette koncept anbefaler vi, at anvende nogle af de værktøjer, som pengeinstitutterne kræver: korte referater fra møderne og en handlingsplan. Se mere i afsnit 3.3 om handlingsplaner.

På de næste sider ses et eksempel på en skriftlig aftale mellem mentor og mentee.

Mentoraftale

Dato:

Navn	
Adresse	
Tlf.	
Mail	

i det følgende kaldet Mentor

og

Navn	
Adresse	
Tlf.	
Mail	

i det følgende kaldet Mentee

Ved dags dato er der indgået følgende aftale vedrørende etablering af mentorordning.

Anvendelse og formål

Denne aftale anvendes i forbindelse med etableringen af en mentorordning. Aftalen er med til at sikre, at Mentor og Mentee får drøftet og afklaret de vigtigste forudsætninger for og indholdet af det kommende samarbejde.

Derefter drøftes aftalen afhængigt af behov for at evaluere resultater og at aftalen sikrer, at samarbejdet stadig er på rette spor. Forandringer og justeringer kan løbende udarbejdes.

Mentorordningen består i sparring mellem Mentor og Mentee, og den har til formål at hjælpe Mentee til at sætte fokus på f.eks. strategi, ledelse, optimering, forretningsudvikling og få ideer til videre udvikling.

Mål for samarbejdet

Beskriv hvilke resultater der ønskes opnået af samarbejdet:

Fortrolighed

Partnerne aftaler hermed at behandle al information, som er/vil blive udvekslet mellem parterne under hele mentorforløbet fortroligt.

Gensidige forventninger

Beskriv forventningerne til samarbejdet – f.eks. vedr. roller, arbejdsindsats eller mødeforberedelse.

Mentee

Hvad vil jeg gerne have hjælp/støtte til?	
Hvad vil jeg gerne opnå?	
Hvor meget tid kan jeg investere?	
Hvad forventer jeg af Mentor?	

Mentor

Hvad kan jeg bidrage med?	
Hvad vil jeg gerne opnå?	
Hvor meget tid kan jeg investere?	
Hvad forventer jeg af min Mentee?	

Andre aftaler	
Hvor ofte mødes vi?	
Hvor mødes vi?	
Hvor længe varer møderne?	
Hvem indkalder til mødet?	
Hvem laver dagsorden?	
Er der noget, der kan gøre, at vi aflyser mødet?	
Hvordan følger vi op mellem møderne?	
Håndtering af praktiske udfordringer i vores samarbejde	
Hvordan evaluerer vi vores samarbejde?	

Det er aftalt, parterne mødes med en frekvens på: _____ i det første år. Herefter revurderes aftalen.

Gyldighed

Denne aftale har et tidsbegrænset forløb indtil den: _____

Aftalen kan af hver af parterne opsiges med øjeblikkelig virkning.

Øvrige vilkår

Mentor arbejder frivilligt og stiller tiden gratis til rådighed/mentor aflønnes med _____

Mentor må ikke indgå i nogen form for kommerciel eller vederlagt relation med Mentee.

Mentee dækker Mentors omkostninger til kørsel i forbindelse med møder efter statens takst.

Underskrifter

Denne mentoraftale er udfærdiget og underskrevet i 2 eksemplarer. Hver part opbevarer ét eksemplar.

For Mentor

_____ den /

For Mentee

_____ den /

Skema 4. Mentoraftale

3.2.4 Mentees målformulering

Hvis du ikke ved, hvor du vil hen og hvad der er dit mål, er det ikke så let at finde vej. Derfor skal du vide, hvad du gerne vil opnå med mentorforløbet. Du kan anvende nedenstående spørgsmål som hjælp til at komme hele vejen rundt. Målene kan løbende genbesøges og skærpes eller revideres, så de hele tiden er vedkommende og aktuelle og tjener som ledestjernerne for samarbejdet.



Hvor vil jeg hen og hvad er mine mål?

- Om xx måneder/år er jeg ...
- Hvorfor vil jeg gerne opnå dette?
- Hvad er mine forudsætninger for at nå målet?
- Hvad er mine stærke sider, der understøtter vejen mod målet?
- Hvad er mine svage sider, der vanskeliggør vejen mod målet?
- Hvilke yderligere kundskaber og færdigheder behøver jeg for at nå målet?
- Hvad kan forhindre mig i at nå målet?
- Hvad kan gøre det lettere for mig at nå målet?
- Hvordan vil jeg kunne måle min fremgang?



Et godt råd ...

Løbende notater kan være en god hjælp til forberedelse og fastholdelse i mentorforløbet. Notaterne hjælper dig med at fastholde flyvske tanker og overvejelser. Notaterne bliver din dokumentation for den udvikling, der sker i mentorforløbet. Notér, hvad du har lært af samtalen, og hvilke tanker, der er sat i gang.

Hav dine notater ved hånden – brug dem før, under og efter samtalen:

- **FØR:** hvad vil jeg gerne opnå på mødet, hvad er der sket siden sidst
- **UNDER:** ideer, tanker, overvejelser
- **EFTER:** Det vigtigste jeg tager med fra mødet. Sæt ord på flyvske tanker

3.3 Handlingsplaner

Handlingsplanen er et værktøj, som mentor og mentee kan anvende til at nå de mål, der er sat for samarbejdet. En handlingsplan er en udførlig plan for, hvordan og hvornår et initiativ skal gennemføres, og hvem der skal gennemføre det. I handlingsplanen nedfælder mentor og mentee i fællesskab en udførlig og præcis plan for, hvilke konkrete tiltag, der er behov for.

En god handlingsplan indeholder:

- Beskrivelse af indsatsområdet (handlingsplanens titel)
- Målsætning (formuleret som SMART-mål)
- Deadline (for målopfyldelse, samt deadlines for de forskellige tiltag)
- Udgangspunkt (det nuværende niveau)
- Målemetode (så vi ved, hvordan vi finder ud af om vi har nået målet)
- Tiltag/handlinger (konkrete – hvad skal der gøres)
- Ansvarlige for de forskellige tiltag (hvem skal udføre arbejdet)
- Aftaler om opfølgning (vejen til succes er opfølgning).

Læs mere om handlingsplaner og find flere skabeloner på LandbrugsInfo:

[Tegnefilm, der beskriver hvordan handlingsplanen udarbejdes](#)

[Best Practice for handlingsplaner](#)

The screenshot shows the 'Mentorordning i landbruget' page on Landbrugsinfo.dk. The page is titled 'Mentorordning i landbruget' and includes a navigation menu on the left with links to 'Mentorordning i landbruget', 'Hvad er en mentorordning?', 'Matching', 'Mentor', 'Mentee', 'Rådgiver', 'Værktøjer og Skabeloner', 'Koordinering og drift', 'Forretningsgørelse', 'Forretningsudvikling', 'Helhedsorienteret riskostyring', 'Personaleledelse', 'Strategi', and 'Værditvækst'. The main content area features a cartoon illustration of three characters (a mentor, a mentee, and a coach) and text explaining the mentorship process. The right sidebar includes social media links, a 'Tilmeld nyhedsbrev' button, 'Nye artikler', 'Relaterede sider', and contact information for Heidi Hundrup Rasmussen and Jette Nissen.

Figur 9. Landbrugsinfo.dk. Side om mentorordning

Nedenstående skabelon kan anvendes, når der skal udarbejdes en handlingsplan for et indsats-område:

Handlingsplan:		Nr.
		Dato
Mål: Aktuelt niveau:		
Opnået pr.: Dokumentation af mål:		
Tiltag	Ansvarlig	Hvornår
Opfølgning på tiltag og mål	Ansvarlig	Hvornår
Andre aftaler:		

Skema 5. Handlingsplan

3.4 Dagsorden

En dagsorden er jeres forventningsafstemning og røde tråd i mødet. En dagsorden hjælper jer til at arbejde målrettet og fokuseret – og kommer I "ud af en tangent" i løbet af mødet, så kan I altid kigge i dagsordenen, og finde tilbage igen.

"Vi starter altid med en "Walk and Talk" i stalden"



1. møde



Handlingsplan: INDSATSOMRÅDE 1, 2 & måske 3		Nr. 1
		Dato 2017
Mål: Aftales på mødet	Status: Fundet på mødet	
Opnået pr.: aftales	Dokumentation af mål: aftales	
Tiltag	Ansvarlig	Hvornår
Opfølgning 1: - Det vi aftalte på 1. møde	Mentee	Januar år 1
Opfølgning - Det vi aftalte på 1. møde	Mentor	Februar År 1

Forslag til dagsorden til 1. møde

1. Rundtur på virksomheden
2. Forventningsafstemning og kontrakt
3. Mål for samarbejdet – prioritering af indsatsområder, valg af indsatsområde
4. Udforskning af indsatsområdet – fra mentees perspektiv.
Mentor lytter og stiller spørgsmål.
5. Opstilling af handlemuligheder for indsatsområdet
6. Aftaler og handlingsplan frem mod næste møde
7. Aftaler om opfølgning og dato for næste møde
8. Evaluering af mødet

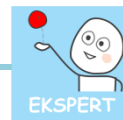
Møde



Handlingsplan – version 2: INDSATSOMRÅDE 1, 2 & måske 3		Nr. 2
		Dato 2017
Mål: Opfølgning på mødet	Status: Opfølgning på mødet	
Opnået pr.: aftales	Dokumentation af mål: aftales	
Tiltag	Ansvarlig	Hvornår
Opgave 1: - Det vi aftalte på mødet	Mentee	Januar år 1
Opfølgning - Det vi aftalte på mødet	Mentor	Februar År 1

Forslag til en generel dagsorden til møder

1. Hvad er der sket siden sidst?
2. Opfølgning på aftaler fra sidste møde
3. Mål og formål med dette møde – hvad skal vi nå, og hvad forventes?
4. Udforskning af indsatsområde – fra mentees perspektiv.
Mentor lytter og stiller spørgsmål
5. Opstilling af handlemuligheder for indsatsområdet
6. Aftaler og handlingsplan frem mod næste møde
7. Aftaler om opfølgning og dato for næste møde
8. Evaluering af mødet



Gode råd om forberedelse af møderne

Mentee:

- Hvad er der sket siden sidst?
- Hvad kan jeg særligt huske fra sidste møde?
- Hvordan har jeg arbejdet med det vi aftalte?
- Hvad er gået godt?
- Hvad har været vanskeligt?
- Er der dukket nye temaer op, der medfører justeringer i mål og handlingsplaner?

Mentor:

- Hvad aftalte vi på seneste møde?
- Hvad har opfølgningen vist og lært mig?
- Er der noget jeg skal gribe an på en anderledes måde?



Gode råd om evaluering af møderne

En evaluering af møderne kan sikre, at I er på rette spor, og at samarbejdet fungerer.

Overvej hver især:

Mentee:

- Hvad har været nyttigt i denne samtale?
- Hvad kunne jeg tænke mig, at mentor gør mere af?
- Hvad vil jeg gerne arbejde med næste gang?
- Hvordan vil jeg kunne mærke, at jeg gør fremskridt?

Mentor:

- Hvor har jeg især mærket interesse og energi i mig selv?
- Hvilke læringspunkter er blevet tydelige for mig?
- Hvad er jeg blevet klogere på om mig selv på dette møde?

3.5 Trumf på Rådgivningen – en hjælp til kommunikationen

Konceptet "Trumf på Rådgivningen" formidler viden og værktøjer, der kan understøtte en god proces i mentorforløbet. Udvalgte trumfkort bliver her anvendt til at illustrere de procesmæssige kompetencer, som mentor skal bringe i spil. Trumf på Rådgivningen er et koncept som f.eks. anvendes, når rådgivere arbejder med at skærpe rådgivningsprocessen og blive bedre til at kommunikere med deres kunder. Konceptet er udviklet af SEGES og anvendes på uddannelser, temadage, seminarer og i projekter. Du kan læse mere [her](#)

3.5.1 Mentor som Gamemaster i samtalen

Samtaler er mange ting:

- Konversation – hvor man ikke involverer sig
- Diskussion – hvor man advokerer for egne synspunkter, konkurrerer og forsøger at overbevise den anden
- Dialog – hvor man er optaget af at forstå den anden og accepterer forskelle. Dialog bygger på tillid, man lytter og man fremlægger egne synspunkter.

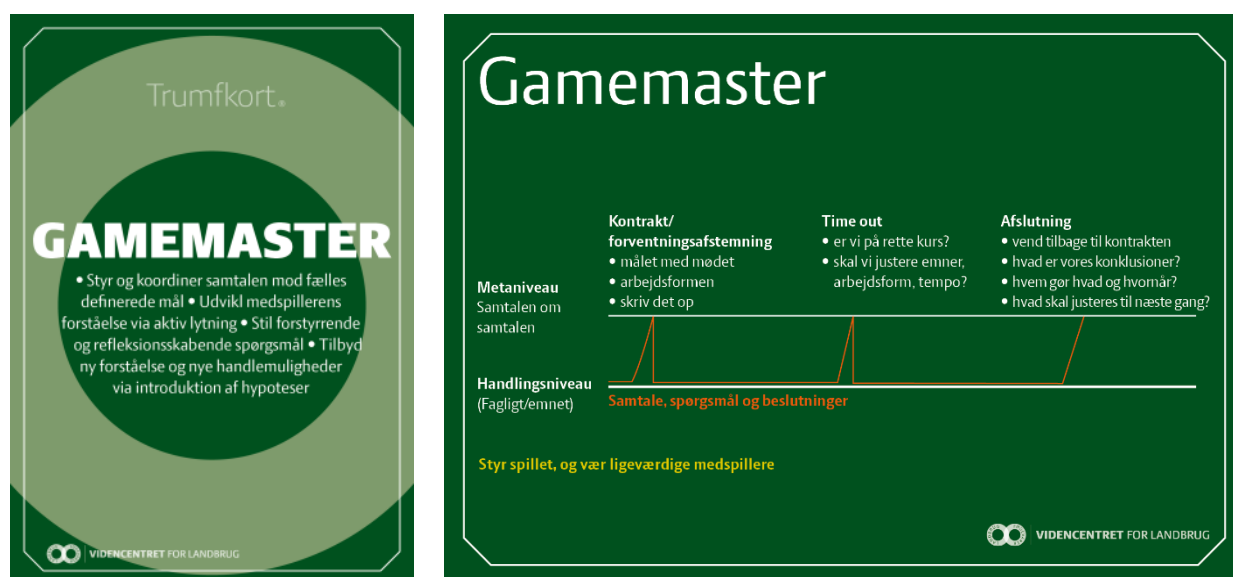
I Mentorsamarbejdet handler det om dialog. Samarbejdet hviler på kommunikation og det er en særlig samtaleform, hvor rollerne er givet på forhånd – hvor rammerne om samtalen er aftalt og faste.

Samtalen er mentorrelationens vigtigste redskab fordi det er den, der bringer os sammen og giver os indblik i den andens verden. Vores opfattelse af verden er forskellig fra menneske til menneske – og det er denne forskellighed, der gør mentorforløb interessante.

Vi kommer med hver vores erfaringer, overbevisninger, ønsker, drømme og det er dem, vi kan dele med hinanden. For relationen mellem mentor og mentee betyder det, at mentor skal være meget opmærksom på at lytte, dvs. udforske det mentee siger.

Mentor er *Gamemaster*, og den der styrer samtalen mod fælles definerede mål.

Mentee er *Game Player*, og er ansvarlig for resultatet og indholdet af samtalen.



Figur 10. Kortet "gamemaster". Hent inspiration fra konceptet Trumf på Rådgivningen

3.5.2 Aktiv lytning

Kommunikation handler om at tale og lytte. At lytte er en aktiv beslutning, og det kræver øvelse ikke at lade sig forstyrre af omgivelserne eller af tanker, der pludselig dukker op.

Mentor lytter for at kende mentees billede af situationen, og sikrer sig at have forstået situationen rigtigt. Mentor lytter til:

- De ord, der bliver sagt
- Det, der bliver sagt mellem linjerne
- Følelser, mimik og kropssprog.

Ved aktiv lytning benytter man sig af en række teknikker:

- Spejling – ”det jeg hører dig sige er...”
- Omformulering – ”er det rigtigt forstået at ...”
- Signalere lytning – nik, bekræftende lyde, øjenkontakt
- Sætte ord på følelser – ”du blev altså ret begejstret?”
- Indlevelse – ”jeg forstår godt, at det er svært”
- Åbne og afklarende spørgsmål – ”kan du sige noget mere om ...? ”hvornår fik du den besked?”
- Opsummering – ”hvis jeg skal prøve at sammenfatte det jeg har hørt, så ...”

Mentor skal altid huske på ”at man ikke lytte med munden fuld af ord”.



Figur 11. Kortet ”Aktiv lytning” - Inspiration fra konceptet Trumf på Rådgivningen.

3.5.3 Spørgsmål er et værktøj for mentoren

En grundlæggende forudsætning for at kunne flytte sig, er en erkendelse og motivation, der skabes indefra som en reaktion på en forstyrrelse udefra. En *tilpas forstyrrelse* giver motivation til handling og ændret adfærd, altså en forandring, hvis motivation ikke pådattes, men udspringer fra personen selv.

Derfor er evnen til at stille gode spørgsmål essentiel, da gode spørgsmål fungerer som den udefrakommende forstyrrelse, der motiverer og sætter gang i mentees erkendelse og lyst til forandring. Både den store forandring på baggrund af strategiske tiltag og mindre forandring af f.eks. arbejdsrutiner.

Vi arbejder med fire typer spørgsmål, der tjener forskellige formål. De situationsafklarende og handlingsorienterede spørgsmål giver **overblik** og **handling**, mens de perspektiverende og fremadrettede spørgsmål skaber **motivation** og **ejerskab** til handlingerne.

De forskellige typer spørgsmål tjener forskellige formål, og de kan sjældent stå alene, hvis man ønsker at skabe motivation til forandring – der vil være behov for at stille alle typer spørgsmål. En mentor skal være i stand til at stille gode spørgsmål og beherske alle typer spørgsmål.

Det kræver træning at blive god til at stille spørgsmål – og at kunne beherske alle fire typer af spørgsmål.



Figur 12. Find inspiration i konceptet Trumf på Rådgivningen

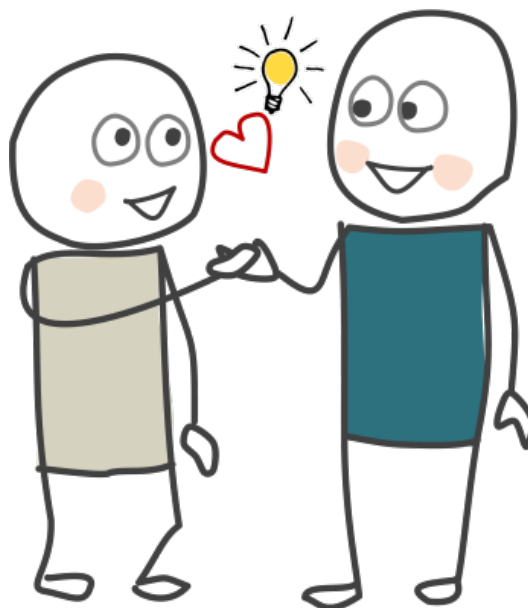
Nedenstående tabel uddyber de fire forskellige typer og giver nogle eksempler på, hvordan spørgsmål kan formuleres i de forskellige kategorier:

Situationsafklarende spørgsmål skaber et faktabaseret billede af problemet eller udfordringen set fra mentees perspektiv. Spørgeren (ofte mentor) skal have fokus på: • At afdække problemstillingen • At have fokus på fakta • At afklare kontekst, fakta og sag. Her påtager mentor sig rollen som "detektiven" der udforsker: "Hvad skete der?" "Hvem var til stede?", "Hvor meget drejede det sig om?"	Handlingsorienterede spørgsmål undersøger mentees vilje til handling og afdækker behov for opfølgning. Spørgeren skal have fokus på: • At skabe klarhed og målsætning • At planlægge handling og få effekt • At aftale handlingsplaner og opfølgning. Her påtager mentor sig rollen som "kaptajnen", der skal sørge for at få skibet (samtalet) i havn: "Hvad er dit næste skridt?", "Hvem kan hjælpe dig undervejs?", "Hvad skal der til for at lykkes?"
Perspektiverende spørgsmål udforsker mentees oplevelse og forståelse af og motivation for at håndtere problemet/udfordringen. Spørgeren skal have fokus på: • At udforske problemstillingen • At få flere perspektiver på historien • At skabe sammenhæng • At have fokus på relationer, mønstre og forskelle. Her påtager mentor sig rollen som "forskeren", der analyserer: "Hvad ville din medarbejder sige?", "Har du oplevet noget lignende tidligere?" "Hvem har ellers aktier i dette?", "Hvordan tror du andre ser på sagen?"	Fremtidsrettede spørgsmål skaber tanker hos mentee om nye perspektiver, strategier, hypoteser og muligheder. Spørgeren har fokus på: • Drømme og håb • Nye perspektiver og handlemuligheder • At foreslå strategi og hypoteser. Her påtager mentor sig rollen som "den opdagelsesrejsende", der skal vække eventyrlysten og handlekraften: "Hvad ville der ske, hvis ...?", "Hvis alt nu gik som du drømmer om, hvad er der så sket?", "Hvordan ser dit ønskescenarie ud?"

4 Hvordan finder jeg en mentor/mentee?

4.1 Muligheder for at finde en mentor

Ønsker du at finde en mentor kan det anbefales, at du spørger dine rådgivere om de kender nogen, der kunne være egnede. Jo mere afklaret du selv er med hensyn til dine behov og formålet med at få en mentor, des lettere vil du være at hjælpe. Rådgiverne har mulighed for at spørge kolleger og andre i netværket, og du kan nå ret bredt ud i din søgning. Du kan også spørge din bankrådgiver, som muligvis har en kandidat i sit netværk. En anden mulighed er at spørge dine kolleger, tidligere arbejdsgiver osv., i dit eget netværk og efterlyse en mentor i deres netværk (netværks netværk). Vi anbefaler, at du undgår naboer, venner, familie og andre du har en nær relation til i forvejen.



"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"



- Hvis du har lyst til at være mentor anbefaler vi at
- Du kontakter din rådgiver og fortæller, at du står til rådighed
- At du uddanner dig og sætter dig ind i, hvad det vil sige at være mentor

4.2 Muligheder for at finde en mentee

Ønsker du at finde en mentee kan det anbefales, at du spørger dine rådgivere om de kender nogen, der kunne have gavn af at få en mentee. Jo mere afklaret du selv er med hensyn til dine kompetencer, og hvad du kan byde ind med, des lettere vil du være at hjælpe. Rådgiverne har mulighed for at spørge kolleger og andre i netværket, og du kan nå ret bredt ud i din søgning. En anden mulighed er at spørge dine kolleger, tidligere arbejdsgivere osv., i dit eget netværk og efterlyse mentees i deres netværk (netværks netværk). Vi anbefaler, at du undgår at få mentor for naboer, venner, familie og andre du har en nær relation til i forvejen.

4.3 Hvad skal du være opmærksom på ved valg af mentor?

Formålet er at hjælpe mentee, derfor er det vigtigt, at afdække hvad mentee vil have ud af forløbet, og hvad der er særligt vigtigt, for eksempel faglige eller personlige kompetencer hos mentor. For nogen er det vigtigt, at der er en tilpas geografisk afstand, så mentor og mentee ikke møder hinanden i hverdagen, for andre er det mindre vigtigt. Det anbefales, at mentor og mentee ikke kender hinanden eller hinandens netværk i forvejen, men der er dog eksempler på, at det kan fungere, og at det for dem giver tryghed på grund af de forudgående relationer. Hvis temaet for mentorordningen ikke er decideret landbrugsfagligt, kan det give god værdi til forløbet at finde en mentor uden for landbruget.

Det er vigtigt, at de praktiske forhold er i orden, så det ikke bliver for besværligt og/eller dyrt at mødes.



Gode råd om valg af mentor...

- Matchet skal være tilstrækkeligt udfordrende – I skal ikke være for ens
- Overvej en mentor fra en anden branche, hvis det ikke er landbrugsfaglige ting du søger sparring på
- Overvej hvad du vil bruge din mentor til, inden du begynder at lede
- Fokuser på, at dine forventninger skal passe med mentors kunnen og villen
- Hvis mentor kan findes et sted i dit netværk, kan det virke forstærkende på tillidsopbygningen, men overvej grundigt, om det kan give problemer, hvis I kender til hinanden i forvejen.

Anvendelse af en neutral person til at hjælpe med matchet kan være en rigtig god ide – på den måde er der en person, der kan bevare overblikket, og fastholde at man kommer hele vejen rundt og får foretaget en grundig behovsafdækning og forventningsafstemning.

4.4 Grundlag for succes i samarbejdet

Som nævnt andetsteds i materialet, så lægger vi stor vægt på en grundig forberedelse og forventningsafstemning – det er den vigtigste grundsten for et værdi- og succesfuldt samarbejde. Hvis I begge vil det, og forbereder jer til møderne, så går det som regel godt.

Det kan anbefales, at I efter 2-3 møder indlægger en evaluering, hvor I bruger tid på at diskutere, hvorvidt samarbejdet forløber tilfredsstillende, og om der er noget, der skal justeres i jeres aftale. Det er en god ide, at have den skriftlige aftale foran sig og gå de forskellige punkter igennem for at nå hele vejen rundt. Når mentor eller mentee oplever, at det ikke fungerer, er det også vigtigt at have kontrakten, forventningsafstemningen og evaluering af møderne at støtte sig til – det er værktøjer til at bringe svære emner på banen, og eventuelt få sagt fra og bragt samarbejdet til ophør på en god og respektfuld måde.

Koordinatoren eller en anden neutral person kan tage rollen som den, der undersøger, hvorvidt problemerne beror på misforståelser, og om det kan lade sig gøre at få samarbejdet tilbage på sporet igen.

5 For mentorer

5.1 Udbytte og værdi ved at være mentor



De fleste mentorer giver udtryk for, at de har stort udbytte af rollen som mentor. Det er en stor glæde, at se en kollega lykkes med et projekt eller en opgave, og de får også masser af inspiration med hjem til egen virksomhed. Mentorerne ser det som en stor anerkendelse at blive spurgt om de vil påtage sig opgaven.

"Jeg får også noget med hjem, som jeg kan lære af"



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



"Jeg bliver motiveret af at være med til at løse noget, der så helt håbløst ud i begyndelsen"



"Jeg bliver endnu mere tydelig i mine instruktioner til mine driftsledere og medarbejdere"



5.2 Udfordringer for mentoren

Den største barriere for mentoren er tid og prioritering. Som aktive landmænd oplever mentorerne, at mentorordningen er værdifuld for både mentee og mentor, men at der er et dilemma i at hjælpe mentee med at "blive hjemme" og holde fokus på de 2-3 vigtigste ting, mens de selv er væk fra deres egen virksomhed. De fleste mentorer har et forløb ad gangen – enkelte kan have to til tre forløb.

"Det tager tid at bygge en relation og tillid op! Det første halve år var jeg i vejen"

Et forløb initieret af et pengeinstitut, som nu kører på 5. – 6. år



"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"



5.3 Om rollen som mentor

Mentors rolle er at søge at forstå, og derefter at blive forstået – dette er ekstremt vigtigt og grundlaget for opbygning af den nødvendige tillid. Hvis tilliden mangler, vil mentee ikke lytte til mentor og følge de råd han giver. Mentor skal kende mentees udgangspunkt, kunne give eksempler fra sit eget arbejdsliv, og kunne se tingene fra flere vinkler, og turde sige sin mening.

Som det ses af figur 1 er mentoring placeret i spektret mellem "medansvar" og "magtfri" – det betyder, at relationen mellem mentor og mentee er ligeværdig, og at mentee er i en position, hvor han/hun selv beslutter, hvad der skal gennemføres og har et medansvar for, at processen lykkes. En mentee beslutter selv, at ville have en mentor – relationen er bygget på frivillighed.

"Vær tålmodig ... han begynder først at fortælle det vigtige efter 15 minutter"



Mentorordning bliver nogle gange brugt anderledes end beskrevet ovenfor: i de tilfælde, hvor pengeinstituttet kræver, at landmanden skal have en mentor, er der ikke tale om frivillighed og forløbet kan derfor få mere karakter af instruktion, rådgivning og vejledning. Det betyder ikke, at man ikke kan få succes og nå målene, men man skal være opmærksom på, at rollen er meget forskellig alt efter om mentee selv har valgt eller ej.

Rollen som mentor betyder også, at det værktøj man anvender, består af spørgsmål i højere grad end svar. Mentor skal ikke møde op og diktere, hvordan tingene skal gøres fremover (levere alle svarene fordi man tror, at man kender spørgsmålene), men søge at forstå mentee ved at stille spørgsmål og samarbejde med mentee om at finde og prioritere indsatsområder, samt finde løsninger. Selvfølgelig giver mentor også gode råd og anviser en vej, som mentee kan gå, men først, når man har søgt at forstå og dermed har opnået mentees tillid.



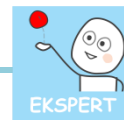
Husk at en mentor skal:

- Igangsætte processer, det være sig tænke- eller handleprocesser
- Udvikle mentees opmærksomhed, koncentration, dybde og klarhed over den konkrete situation og fremtidige ønskede situation
- Udvikle mentees evne til at handle situationstilpasset på basis af sin klare forståelse for situationen.



5.4 Mentors motivation og kompetencer

For at være en god mentor er det vigtigt at have fokus på følgende kompetencer:



Husk at en mentor skal forstå og lytte

- Kunne praktisere "story telling" (være i stand til at formidle de gode eksempler, som mentee kan spejle sig i og inspireres af)
- Være autentisk og turde blotte sig
- Kunne sætte sig i en andens sted
- Skal være selvstændig og have karisma
- Skal være nysgerrig og kunne bore i emnerne, og komme ind til kernen
- Passende ydmyghed, men stor handlekraft
- Være engageret og passioneret indenfor sit område
- Overblik og helhedssyn
- Fagligt dygtig (udfylde de kompetencehuller som mentee har)
- Styr på økonomi, økonomistyring og regnskab
- God til ledelse og forretningsudvikling
- God håndværker
- Skal kunne være væk hjemmefra egen virksomhed.

"Du skal være fagligt dygtig, så du kan gennemskue, hvor tingene bærer hen"



"Du skal have styr på økonomi, regnskab og de mekanismer der er der"



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



"Du skal ikke være psykoterapeut, men bruge din sunde fornuft"



5.5 Kompetenceudvikling og sparring på mentorrollen

"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 skideballe"



Mentorer oplever, at de har behov for at udvikle deres kompetencer yderligere. Det kan være alt fra at blive bedre til Word og Excel til at træne de mellem menneskelige kompetencer.

Mentorer, der har fået sparring på deres rolle oplever, at det skaber værdi – her nævnes kompetenceudvikling i rollen, faglig sparring og sparring til proces, når samarbejdet med mentee bliver svært.

I succesfulde mentorordninger har der været en engageret koordinator, som har fulgt op på de igangværende forløb, og som hjælp, når det bliver svært.

Gode råd om sparring på mentorrollen

- Der skal være en koordinator, der følger op og kan træde til med hjælp, når der er behov
- Mentorer står stærkere, hvis de er blevet introduceret til rollen, og en ramme for et mentorforløb
- Mentorers kompetencer bør styrkes løbende med tilbud om uddannelses- og temadage.



5.6 Honorar

En mentorordning er noget andet end rådgivning, og relationen mellem mentor og mentee er i udgangspunktet tættere på magtfri end mange andre former for vejledning, rådgivning og sparring. Derfor anbefales det, at mentor ikke tager honorar, da det ændrer på relationen og magtforholdet, når der er penge mellem parterne.



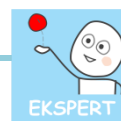
En rådgiver har rådgiveransvar og en forsikring – det giver ham/hende nogle rammer at arbejde indenfor. Mentor har ikke rådgiveransvar og ingen forsikring – det er mentees ansvar at vælge mellem mentors råd

I et mentorforhold er det suverænt mentee, der har ansvar og beslutningsdygtigheden på bedriften, og det er vigtigt for motivationen og sikring af effekten at fastholde mentee i den rolle. Hvis mentor modtager et honorar, kan mentee have nogle andre forventninger – han har købt nogle ydelser, og forventer at mentor leverer. Han forventer måske også, at mentor står til ansvar for sine råd og anbefalinger – og det kan bringe mentor i en vanskelig situation, hvis mentee forventer, at mentor arbejder under samme rådgiveransvar som mentees rådgivere (der er ansatte og forsikrede).

Vi anbefaler dog, at mentor får dækket sine omkostninger til kørsel eller anden transport.

5.7 Opmærksomhedspunkter for mentorer

En udbytterig oplevelse for såvel mentor, som mentee kan sikres ved at følge nedenstående tjekliste:



Vær forberedt til møderne

Tænk over, hvad du vil spørge om. Overvej, hvordan du vil gribe forskellige emner an, og husk at følge op på det I talte om sidst – konsulter noter/referat.

Afstem forventninger med din mentee

Forventningsafstemning er grundlæggende – I foretager den ved kickoff på forløbet, og den justeres løbende. Sørg for, at tale om forventningerne til møderne og evaluer møderne løbende.

Skab tillid og tryghed

Mentee har behov for at mødet med dig føles trygt. Du kan skabe gode rammer for tryghed ved at vise nysgerrighed og interesse, sørge for at lære mentee at kende inden I berører mere følsomme emner, og bruge ros og anerkendelse, som kan være en genvej til at skabe tillid.

Lyt, lyt, lyt – og spørg

En af mentors vigtigste – og til tider sværeste opgave er at lytte til mentee. Det er nemt at give gode råd og dele ud af sin erfaring, men det er vigtigt at lytte til mentees behov for at opnå tilstrækkelig tillid til, at mentee lytter og handler. Mentee kan få meget ud af at sætte ord på sin udfordringer og selv tale sig frem til de løsninger, der er bedst. Støt mentee med uddybende spørgsmål og spørg åbent og interesseret ind til det din mentee fortæller.

Følg op på mentee

Følg op på de aftaler og mål I sætter sammen. Selv om mentee selv er med til at sætte målene, og det i situationen ser overkommeligt ud, kan det ske, at mentee ikke formår at føre det ud i livet i første omgang. Derfor skal mentor følge op, også på de små og umiddelbart nemme og indlysende ting.

Vær åben og fordomsfri

Mentee er sandsynligvis meget anderledes end dig. Hav en åben og fordomsfri indstilling overfor den person, der sidder overfor dig. Vær opmærksom på den helt unikke indsigt du får i et menneske, der lever med nogle helt anderledes forudsætninger. Spørg nysgerrigt og høfligt ind og lad din mentee vide, at I kan lykkes sammen.

Pas på ambitionerne

Vær realistisk og tag altid udgangspunkt i, hvor mentee står lige nu. Det er vigtigt, at opstille konkrete, realistiske og overskuelige mål i samarbejder med mentee. For mentee kan selv små fremskridt være en stor sejr. Det er nemt at lade sig rive med og drømme på mentees vegne om, hvad han/hun kan opnå i fremtiden. Men vejen derhen kan være fyldt med forhindringer, som det umiddelbart kan være svært for dig at få øje på, hvis du ikke lytter til mentee.

Kend dine grænser

Der er grænser for, hvad du kan og skal tage ansvar for som mentor. Det kan være tiden, der sætter grænser, men det kan også være, at du oplever personlige eller faglige begrænsninger. Det er vigtigt, at du er opmærksom på, hvor dine grænser går, så du ikke kommer til at overskride dem. Sig fra i tide og sørg for at inddrage andre, hvor det er relevant.

Husk: du gør en forskel

Nogle gange kan det føles som om, man ikke gør så meget som mentor, og resultaterne kan være svære at få øje på eller længe undervejs. Ofte betyder det dog meget for mentee at mødes med mentor, og få mulighed for at tale med en person, der ikke er rådgiver, dyrlæge, familien eller det nære netværk. Ofte hjælper det at tale med en udefrakommende person og blive stillet nye spørgsmål – det sætter tanker i gang hos mentee, og hjælper med afklaring og styrkelse af selvtilliden.

Ikke alle mentorforløb lykkes

De fleste mentorforløb resulterer i et positivt udbytte for begge parter. Men fordi mentorforhold bygger på kemi mellem mentor og mentee og en fortsat motivation hos begge parter, sker det af og til, at forløbet forliser. Brug de løbende evalueringer til at tage temperaturen på jeres relation og fremdrift. Og tag konsekvensen, hvis du kan mærke, at det ikke går, prøv at hjælpe mentee videre med en anden mentor eller en anden form for sparring.



6 For mentees

6.1 Udbytte og værdi ved at have en mentor

Et mentorforløb har potentiale for at skabe stor værdi, og der er mange eksempler på indfriet potentiale. Mange giver udtryk for, at det vil være godt for dansk landbrug, hvis mentorordninger var endnu mere udbredt, som supplement til de øvrige udviklingstilbud der er i branchen.

En mentee får råd og vejledning af en mere erfaren person og kan tale med mentor om udfordringer og ønsker. De input, man får som mentee, vil ofte give anledning til refleksioner, afklaring og erkendelser. Udbyttet som mentee vil bl.a. være personlig udvikling som f.eks. selvledelse, selvindsigt og selvtillid, faglig udvikling som f.eks. strategiudvikling, karriereudvikling og afprøvning af kompetencer.

En mentees udbytte:

- At blive udviklet - personligt såvel som fagligt
- At få øjnene op for nye og flere muligheder
- At blive udfordret på egen viden og erfaring
- At få hjælp til at sætte ord på egne kompetencer
- At afdække egne styrker og udviklingsområder
- At få sparring på egne planer – og undgå forkerte beslutninger
- At få skabt nye kontakter og udvikle eget netværk.



"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"



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



Hvis man kigger på de konkrete emner, som mentees og mentorer nævner, at de har arbejdet med og lykkedes med, er det tydeligt, at en mentor kan hjælpe med mange ting på virksomheden – afhængigt af mentees formål med at have en mentor:

- Optimering af produktionen – effektivitetsforbedringer
- Bedre kapacitetsudnyttelse af staldanlægget
- Udvikle forhandlingskompetencerne og understøtte forhandlinger
- Hav en skriftlig aftale
- Prioritering af tid
- Helhedssyn på investeringer
- Trivsel og motivation
- Rekruttering og sætte arbejdsplaner i spil
- Økonomistyring (korrekt kontering og anvendelse af budget til opfølgning og styring)
- Presse på eller holde tilbage.

6.2 Udfordringer for mentee

For mange landmænd, er det et stort skridt at blive mentee – det at bede om hjælp og række hånden ud mod en kollega kræver mange overvejelser. De mentees vi har talt med oplever, at det har givet et større udbytte end de forventede, og det kan man naturligvis ikke vide på forhånd – men måske kan man blive inspireret til at overveje en mentor, når man hører andres gode erfaringer.

En barriere, som mange mentees støder på, er at man kommer for sent i gang med forløbet, og at økonomien er blevet for stram og handlemulighederne for få.

"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 han kunne jo bare hjælpe mig med de kompetencer, som jeg selv manglede"



6.3 Om rollen som mentee

På Erhvervsakademi Aarhus har koordinator stor succes med at klæde mentees på til at tage teten i mentorforløbet. 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 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"



Som mentee skal man kunne give udtryk for, hvad man vil, og være åben og ærlig. Man skal være sig selv. De kommende mentees 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, han/hun skal igennem. 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.

Ovenstående beskrivelse rammer plet i forhold til at beskrive mentees rolle:

- Frivillig (og husk, at det er mentee der "bestiller musikken" og dermed forpligter sig)
- Afklaret (kender formål og mål)
- Udvide åbenhed (være sig selv og gribe mulighederne)
- Ansvarlig (samle op, udvide handlekraft).

6.4 Forudsætninger for at lykkes

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 disse mentorforløb haft meget store effekter både på det menneskelige og på det virksomhedsmæssige niveau.

Nogle mentees og koordinatore beskriver mentorordningen, som et af de vigtigste midler til virksomhedens overlevelse. Måske er det bedste råd til mentee at være åben, ærlig og tålmodig i begyndelsen.

- At du er motiveret for en individuel læringsproces i samarbejde med en mentor
- At du er indstillet på at have en aktiv rolle i selve samtalerne, men også praktisk i forhold til at arrangere mødedatoer osv.
- At du vil prioritere og afsætte tid til dine møder med din mentor
- At du har gjort dig nogle tanker om, hvad du gerne vil have ud af mentorforløbet.

6.5 Honorar

En mentorordning er noget andet end rådgivning og relationen mellem mentor og mentee er i udgangspunktet tættere på magtfri end mange andre former for vejledning, rådgivning og sparring. Derfor anbefales det, at mentor ikke tager honorar, da det ændrer på relationen og magtforholdet, når der er penge mellem parterne.



En rådgiver har rådgiveransvar og en forsikring – det giver ham/hende nogle rammer at arbejde indenfor. Mentor har ikke rådgiveransvar og ingen forsikring – det er mentees ansvar at vælge mellem mentors råd

I et mentorforhold er det suverænt mentee, der har ansvar og beslutningsdygtigheden på bedriften, og det er vigtigt for motivationen og sikring af effekten at fastholde mentee i den rolle. Hvis mentor modtager et honorar kan mentee have nogle andre forventninger – han har købt nogle ydelser, og forventer at mentor leverer. Han forventer måske også, at mentor står til ansvar for sine råd og anbefalinger – og det kan bringe mentor i en vanskelig situation, hvis mentee forventer, at mentor arbejder

under samme rådgiveransvar som mentees rådgivere (der er ansatte og forsikrede).

Vi anbefaler dog, at mentor får dækket sine omkostninger til kørsel eller anden transport.

6.6 Opmærksomhedspunkter for mentees

En udbytterig oplevelse for mentee kan sikres ved at følge nedenstående opmærksomhedspunkter:



Vær forberedt til møderne

Tænk over, hvad du vil spørge om. Overvej, hvordan du vil gribe forskellige emner an, og husk at følge op på det I talte om sidst – konsulter noter/referat.

Afstem forventninger med din mentor

Forventningsafstemning er grundlæggende – I foretager den ved kickoff på forløbet, og den justeres løbende. Sørg for, at tale om forventningerne til møderne og evaluer møderne løbende.

Lyt, lyt, lyt – og spørg

En af mentors vigtigste – og til tider sværeste opgave er at lytte til mentee. Men det er også vigtigt, at du som mentee lytter til mentor, og sikrer, at du forstår, hvad han mener. Anvend uddybende spørgsmål og spørg åbent og interesseret ind til det din mentor fortæller.

Aftal opfølgning med mentor

Bak op om de aftaler og mål I sætter sammen. Selv om du selv er med til at sætte målene, og det i situationen ser overkommeligt ud, kan det ske, at du ikke formår at føre det ud i livet i første omgang. Derfor skal mentor følge op, også på de små og umiddelbart nemme og indlysende ting – og som mentee skal du opfatte opfølgningen som en hjælp til at få handlingsplanen på ret kurs, justeret målene og få motivation til at genstarte processen.

Vær åben og fordomsfri

Mentor er sandsynligvis meget anderledes end dig. Hav en åben og fordomsfri indstilling overfor den person, der sidder overfor dig. Vær opmærksom på den helt unikke indsigt du får i et menneske, der lever med nogle helt anderledes forudsætninger.

Pas på ambitionerne

Vær realistisk og sig fra, hvis mentor vil meget mere end du selv kan og vil. Det er vigtigt, at opstille konkrete, realistiske og overskuelige mål. Mentor kan lade sig rive med og drømme på dine vegne om, hvad du kan opnå i fremtiden. Men vejen derhen kan være fyldt med forhindringer, som det umiddelbart kan være svært for mentor at få øje på, så du skal være åben, ærlig og tydelig om, hvordan dine ambitioner ser ud.

Anerkend mentors grænser

Der er grænser for, hvad mentor kan og skal tage ansvar for. Det kan være tiden, der sætter grænser, men det kan også være, at mentor oplever personlige eller faglige begrænsninger. Respekter, hvis din mentor siger fra, og spørg i stedet, hvem mentor tror kan hjælpe dig.

Ikke alle mentorforløb lykkes

De fleste mentorforløb resulterer i et positivt udbytte for begge parter. Men fordi mentorforhold bygger på kemi mellem mentor og mentee og en fortsat motivation hos begge parter,

sker det af og til, at forløbet forliser. Brug de løbende evalueringer til at tage temperaturen på jeres relation og fremdrift. Og tag konsekvensen, hvis du kan mærke, at det ikke går, må du efterspørge en anden mentor eller en anden form for sparring.

7 For rådgivere

Landmandens rådgiver kan være den, der foreslår et mentorforløb, faciliterer matchningen og fungerer som koordinator/backup for mentorparret. Vi ser en mentorordning som en del af den palette, rådgiveren kan foreslå de landmænd, der efterspørger eller har behov for en anden type sparring end den rådgiveren yder. For at yde en høj kvalitet af rådgivning og support til de landmænd, der ønsker en mentor, foreslår vi, at de enkelte rådgivningsvirksomheder udpeger 2-3 rådgivere, der interesserer sig for området og har sat sig ind i emnet. Drevet af interesserede og kompetente rådgivere kan mentorordninger langsomt vokse og blive en integreret del af de muligheder landmænd overvejer, når de har brug for støtte til udvikling af virksomheden.



7.1 Udbytte og værdi ved en mentorordning

Udbytte og værdi for henholdsvis mentor og mentee er beskrevet i afsnit 5 og 6. Imidlertid er det også interessant at overveje, hvad rådgiverne får ud af, at foreslå, at en landmand enten skal påtage sig rollen som mentor eller få en mentor.

Rådgivning handler i høj grad om tillid mellem landmand og rådgiver. Tilliden baserer sig blandt andet på, at landmanden ved, at rådgiveren vil ham det bedste, og altid arbejder på at finde "bedste mand" til opgaven. Rådgiverne er i høj grad drevet af et ønske om at hjælpe deres kunde og arbejder for en sund og positiv udvikling af virksomheden. Nogle gange er de ikke selv "bedste mand" på opgaven, og nogle gange støder de mod en mur, hvor rådgivningen ikke giver det ønskede resultat. I den situation overvejer rådgiveren, hvilke muligheder der skal spilles på banen: En anden rådgiver? Et andet netværk? Et gådråd? Et advisory board? eller en mentorordning?

"Hvis jeg kan give en kunde en god mentor, der kan tale med ham om det, jeg ikke kan tale med ham om, er jeg tilfreds – det kommer tifold tilbage, at jeg har hjulpet ham videre"



For rådgiveren er der følgende udbytte og værdi ved at foreslå et mentorforløb:

- Mulighed for at hjælpe kunden videre ved at finde en person, han vil lytte til
- Præsentere kunden for et nyt værktøj
- Give kunden ny inspiration – måske gør det, at en mentor er ligeværdig, en forskel
- Får en allieret/en hjælper i relationen til kunden

- Rådgiveren har mulighed for at få indflydelse på, hvem mentor er – det kan få betydning for bevarelse af et godt samarbejde
- Bevarer det tillidsfulde forhold til kunden – fordi han ved, at han får den bedste hjælp.

7.2 Om rådgiverens rolle

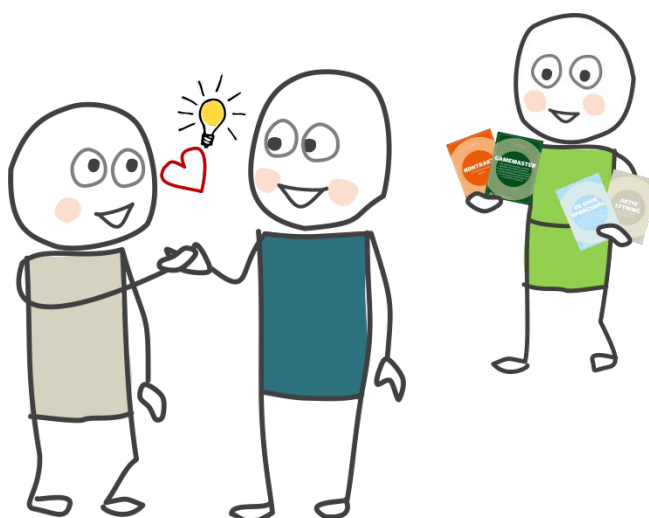
Landmandens rådgiver kan være den, der foreslår et mentorforløb, faciliterer matchningen og fungerer som koordinator/backup for mentorparret. Den rolle kan varetages af en rådgiver, men ikke nødvendigvis af alle rådgivere. For at få opbygget tilstrækkelige kompetencer vil det være en god ide at samle opgaven hos 2-3 personer på rådgivningsvirksomheden – typisk vil der være rådgivere, der synes, at dette er spændende og en god mulighed for kunderne, og det er oplagt, at lade de gode ambassadører løse opgaven, så det sikres, at kunderne får en god oplevelse.

Rådgiveren kan have en rolle i flere faser af mentorforløbet og bidrage til, at kvaliteten af forløbet bliver rigtig godt:



Gode råd om at lave det rigtige match

- Udvælge de rigtige mentees – afdække behov og mentees mål med et forløb
- Udvælge de rigtige mentorer – kende de faglige og menneskelige kompetencer
- Bidrage til en god opstart
- Afklare mentees og mentors forventninger først hver sig og siden sammen
- Deltage på første møde og understøtte udformning af kontrakt (mødefrekvens, forberedelse, opfølgning, honorar) og nødvendige formaliteter (dataudveksling, fortrolighed)
- Løbende opfølgning
- Udfordre mentor og mentee, så det ikke bliver for hyggeligt
- Hjælpe med at rette til, hvis forløbet udvikler sig anderledes end forventet
- Mægle og rådgive, hvis der opstår problemer
- Evaluering
- Evaluere efter aftale (hvert halve år og senere årligt)
- Hjælpe mentor og/eller mentee ud af forløbet, hvis det ikke fører til noget.



7.3 Modstand og indvendinger

Vi er stødt på rådgiveres indvendinger og betænkeligheder ved mentorordning. En af de hyppigste indvendinger går på, at man mister kunden og dermed en del af sit faktureringsgrundlag – det er ærgerligt, at rådgiverne tænker sådan, for vores undersøgelser viser, at der oftest er et godt samarbejde med rådgivningen, og at der genereres flere rådgivningsopgaver, når der er et mentorforløb i gang. Rådgiveres modstand mod mentorordning i landbruget viser sig som:

- Frygt for at miste timer og opgaver
- Frygt for at mentor vil anbefale egne rådgivere - måske en helt anden rådgivningsvirksomhed
- Oplevelse af, at det vil være en falliterklæring, hvis en landmand kan noget, som rådgiveren ikke kan
- Betænkelighed ved, at mentor anbefaler noget, der ikke er fagligt korrekt og kun doserer lom-mefilosofiske råd
- Frygt for, at mentor finder fejl og huller i den leverede rådgivning
- Frygt for at miste troværdighed hos kunden, hvis den mentor rådgiveren anbefaler, ikke kan løfte opgaven
- Hvis mentor kun er fagligt dygtig og ikke har de rigtige personlige kompetencer kan risikere rådgiveren at miste troværdighed, hvis mentee får en dårlig oplevelse.

Der vil være behov for en vis holdningsbearbejdning blandt nogle rådgivere, så de får øjnene op for, at en mentor kan noget, som rådgiveren ikke kan, og at det kan hjælpe kunden videre. Når mentor er en kollega, ved mentee, at mentor selv har prøvet at stå i lignende situationer. Ofte vil mentee være mere tilbøjelig til at lytte til mentor, fordi han har mere tiltro til en anden praktiker end til en rådgiver. Mentor og mentee udgør en mere ligeværdig relation end rådgiver/landmand-relationen.

Opbakning fra ledelsen i rådgivningsvirksomheden kan være med til at give mentorordninger en plads på paletten af ydelser og tilbud. Gode eksempler på mentorforløb kan også skubbe til holdningerne, så gode historier fra de kolleger, der sætter mentorforløb i gang, vil være værdifulde.

7.4 Honorar

Når rådgivere går ind i arbejdet med igangsætning af mentorforløb skal deres timeforbrug honoreres, med mindre rådgivningsvirksomheden har truffet et strategisk valg om at levere en ydelse gratis, fordi man tror på, at det vil fastholde kunden og/eller genere mere omsætning i andre dele af virksomheden.

Afhængig af rådgivningsvirksomhedens politik kan der afregnes efter timeforbrug eller tilbydes en pakkeløsning. Et bud på timeforbrug kunne være:

- 4 timer til opstart (individuelle møder/samtaler, matching)
- 3 timer til første møde, med forventningsafstemning og kontrakt/aftaler
- 3 timer til opfølgning, evaluering, hjælp til målfastsættelse, fokus for næste periode.

Vil landmanden betale for dette? Det afhænger naturligvis meget af, hvorvidt rådgiveren er god til at synliggøre den værdi mentee vil få ud af forløbet og ud af at have rådgiveren med på sidelinjen.

SEGES skaber løsninger til fremtidens landbrugs- og fødevareerhverv. 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

