

Bengt Elmén
Sothönsgränd 5
123 49 Farsta
Tel 08-949871
Fax 08-6040723
www.bengtelsen.com
mail@bengtelsen.com



Mentorskap för Achievers

Har du någon gång velat ha:

- ett oberoende bollplank mot vilket du kan testa nya idéer innan de lanseras i din egen organisation?
- hjälp med att se på frågor ur ett helt nytt perspektiv?
- support med att utforska om hur du kan gå vidare i din personliga och professionella utveckling?

Då behöver du en mentor.

Vårt arbetsliv befolkas numera nästan uteslutande av Achievers – personer vars främsta kännetecken är att de är exceptionellt duktiga på att leverera resultat. Ofta men inte alltid innehar de chefsbefattningar. Många gånger är det tyvärr ett förbisett faktum att dessa Achievers behöver kontinuerligt stöd för att kunna fortsätta prestera. Annars flyr de snart till en annan organisation.

Ett sätt att stödja Achievers är att erbjuda dem någon form av mentorskap. Alltför upptäcker att traditionell personalutveckling inte passar för denna grupp. Generellt sett har de varken tid eller tålamod att gå på dessa otaliga ledarskapskurser. De vill istället ha en handgriplig individuell rådgivning som ger snabba resultat.

Vad Achievers behöver för att kunna prestera

För att kunna prestera behöver Achievers klargöra:

1. Mål och mening
2. Möjligheter
3. Mitt och ditt ansvar

Detta hjälper jag till med i mitt mentorskap. I det följande presenterar jag mig själv och berättar hur mitt mentorskap är utformat för att vara till hjälp på dessa tre områden.

1. Achievers behöver mål och mening

Achievers som inte känner mål och mening i sina liv blir ofta frustrerade. I en Achievers natur ligger att vilja ha något att arbeta för. Men det är viktigt att man själv har valt det man strävar mot. Inte sällan har många av oss från tidig ålder lärt sig att lyssna mer på vad vår omgivning vill än vad vi själva vill. I den här delen handlar mitt mentorskap därför ofta om att hjälpa Achievers att återuppväcka en förmåga att lyssna till sina egna behov.

Mina personliga skäl för att jag har valt att arbeta med Achievers är att jag själv är resultatintresserad. Jag var tidigt i livet tvungen att utveckla en målmedveten attityd. För mig var det en överlevnadsstrategi. När man växer upp med ett funktionshinder så måste man ta ställning. Antingen ser man sig själv som hjälplös eller också ser man sig själv som kapabel till att förändra sin situation.

Jag har vuxit upp med det senare synsättet. Den enda nackdelen med det förhållningssättet är att man blir belamrad med arbete. Man inser snart att det enda sättet att hela tiden komma vidare är att ha mål för sin framtid som man steg för steg förverkligar.

Därför var det också naturligt för mig att direkt efter min universitetsexamen börja arbeta som entreprenör istället för att ta en trygg kommunal socionomanställning. Under fem år var jag som verksamhetsledare med om att arbeta upp en verksamhet från noll till en årsomsättning på 40 miljoner kronor. Det skedde i det så kallade Stockholmskooperativet för Independent Living som hittade ett nytt sätt att organisera personlig assistans för personer med funktionshinder. Verksamheten med personlig assistans i landet omfattar idag ca 70.000 personliga assistenter.

I arbetet med detta projekt fick jag känna på hur det är att befinna sig i en chefsposition med bara en styrelse över sig. Många gånger kände jag behov av att ha någon utomstående att vända mig till – någon som kunde ge mig råd och stöd, men som inte var inblandad i organisationen.

Arbetar man i toppen av en organisation så är det inte säkert att man vill dra ner brallorna och stå med rumpan bar varje gång man ska lägga fram ett nytt förslag. Man vill kanske ha möjlighet att dryfta sina frågor med någon annan innan man tar en diskussion med styrelsen eller sina närmaste medarbetare. Då kan det vara värdefullt att ha tillgång till en mentor. Detta behov kan finnas för chefer på flera olika nivåer.

Sitter man mitt uppe i en organisation är det dessutom lätt att bli hemmablind. Inte sällan är man i en sits full av stress och vardagsrutiner. Det kan då vara svårt att lyfta blicken och se det hela från ett högre perspektiv. Det kan vara nyttigt att få hjälp med att betrakta situationen från en helt ny vinkel.

Det är just detta som jag kan bidra med som mentor. Jag kan inte skryta med någon lång karriär inom näringslivet. Vad jag kan skryta med är erfarenheten från en helt annan livsbana. Det gör kanske att jag har lättare att se på dina problem och möjligheter med fräscha ögon och ett öppet sinne.

2. Achievers behöver se möjligheter

Achievers som inte ser möjligheter blir också ofta frustrerade. Det ligger nämligen som sagt i deras karaktär att alltid vilja komma vidare. Därför är det extra viktigt att en Achiever får hjälp av någon som kan peka på möjligheterna när han eller hon upplever oöverbärliga problem.

När Achievers söker sig till en mentor är det väsentligt att mentorn ifråga har en väl utvecklad problemlösningsförmåga och erfarenhet av att i pressade situationer själv ta sig igenom svårigheter av olika slag.

Achievers som stöter på problem kan ofta behöva hjälp med att träna sitt vidvinkelperspektiv. Jag talar här av egen erfarenhet. Många gånger är vi så pass fokuserade på vad vi vill uppnå att vi bara ser en väg framåt. Vi missar då lätt olika genvägar. Istället brukar vi inte sällan fara fram som bulldozers. På så sätt slösar vi ofta bort energi på onödiga hinder i vår väg.

Men för att överhuvudtaget kunna tackla sina problem måste man vara beredd att våga se det svåra i vitögat. Blundar man för sina svårigheter så möter man förr eller senare en katastrof. Just när det gäller chefer och ledare har man en stor press på sig att alltid uppvisa framsteg och posi-

tiva resultat. Tyvärr leder det inte sällan till att man in i det sista undviker att tala om tillkortakommanden, misstag och felsatsningar.

Men i mötet med mig är det inte längre lika lätt att *spela Allan*. Mitt rörelsehinder gör på gott och ont att man blir påmind om att livet också är skört och bräckligt. Ibland innehåller det även sådant som är svårt och tragiskt. Detta faktum är något som man aldrig kan gömma sig för i längden, oavsett hur rik man är eller vilken position man har. Estonia sjönk och således kan alla båtar sjunka.

3. Achievers måste kunna hantera ansvar

Som jag redan har varit inne på innehar Achievers ofta men inte alltid chefsbefattningar. Som chef är det lika viktigt att man tar sitt ansvar som att man kan ge ansvar. Paradoxalt nog är det inte sällan svårare att ge ansvar än att ta ansvar. Det är så oerhört lätt att man vill ha allting gjort på sitt eget sätt och det går ofta ut över effektiviteten.

Ingen vill i längden jobba i en organisation där chefen eftersträvar total kontroll. Alla vill känna att den man jobbar för också visar förtroende för en.

Samtidigt underlättas arbetet på en arbetsplats väsentligt av klara och entydiga gränser mellan ditt och mitt ansvar. Chefen måste ta ansvar för ansvarsfördelningen. Ändå är det inte ovanligt att det brister på det här området, och jag tror att det är en av de främsta orsakerna till att medarbetare söker sig till en annan organisation.

Klara och entydiga gränser mellan olika ansvarsområden förutsätter en klar och tydlig kommunikation. Detta förutsätter i sig att vi inte ryggar för konflikter. Vill man ha ärliga och trygga medarbetare så måste de kunna lita på vad chefen säger.

Det har i alla fall jag fått erfara. Jag tillhör en av de få cheferna som t.o.m. tar med sina medarbetare in på toaletten. Jobbar man så nära sin personal så blir det A och O med bra relationer. Det finns inte något utrymme som på andra arbetsplatser för lögn, svek och illojalitet. Istället gäller det att man till hundra procent kan ta sitt ansvar och lita på varandra.

Hur går det till?

Hur fungerar då mitt mentorskap i praktiken? För att få svar på den frågan kan du gärna läsa min bok *Ta taten – med hjälp av en mentor*. Här kan jag bara ge dig en kort sammanfattning.

Jag lägger huvudansvaret för varje mentorsession på adepten. Det är du som själv avgör vilka

områden vi ska behandla och vad mentorskapet ska resultera i. Till min hjälp använder jag en modell som kallas C5-modellen.

C5-modellen för mentorskap

C5-modellen som har utvecklats i England består av fem olika steg:

1. Challenges – Utmaningar
2. Choices – Val
3. Consequences – Konsekvenser
4. Creative Solutions – Kreativa lösningar
5. Conclusion – Slutsatser

1. Challenges

En mentorsession får aldrig bara bli ett trevligt sätt att träffas och samtala. Istället ska sessionen leda fram till något. Därför är det viktigt att man redan innan sessionen ringar in vad samtalet ska handla om – vilken utmaning vill den som söker mentorskap få hjälp med. Båda parter ska vara införstådda med vad man vill uppnå. Det ska finnas ”Crystal Clear Contracts”.

2. Choices

En av de främsta uppgifterna för en mentor är att visa att det finns många olika valmöjligheter i varje enskild situation. Möter man ett problem så är det som sagt väldigt lätt att känna sig trängd mot väggen och uppleva att det inte finns några alternativa utvägar. Man inbillar sig att alla vägar är blockerade utom de minst tilltalande.

Min roll som mentor är här att ställa frågor. Får man de rätta frågorna ställda till sig så är det ofta lättare att komma åt den inre visdom man bär på. Som avslutning på det här steget kan jag också peka på de möjliga val som jag själv ser, men det är viktigt att huvudansvaret genom hela processen ligger på den som söker sig till mig. Han eller hon ska känna kontroll över processen.

3. Consequences

Nästa steg handlar om att lista konsekvenserna för varje enskilt val och att titta närmare på både fördelar och nackdelar. Fortfarande är min roll först och främst att vara en aktiv lyssnare och frågeställare. Men också att peka på sådant som min adept kanske inte har tänkt på.

Inte sällan förskönar vi vissa handlingsalternativ, medan vi svartmålar andra. Jag tror att det är nyttigt att vara medveten om att de flesta val vi gör i våra liv innebär både fördelar och nackdelar. Man kan tjäna på ett sådant mer balanserat betraktelsesätt. Mark Twain skrev en gång: ”One of life's most overvalued pleasures is sex, and, one of life's least appreciated pleasure is defecation.”

4. Creative Solutions

När man står som en åsna mellan två höttappar finns det ofta ett tredje alternativ eller ett fjärde som kan vara det mest kreativa. Eller så finns det en kombination av många olika lösningar. Kreativitetsexperter brukar också peka på risken med att vi tar första bästa lösning, istället för att leta efter flera. Det är därför som det är så viktigt att vi får hjälp i dessa situationer med att upptäcka de alternativ som vi själva inte ser.

5. Conclusions

Avslutningsvis är det dags att sammanfatta sessionen och gå igenom den lösning som man har fastnat för och diskutera hur den ska implementeras i praktiken. Du har kanske fått något att tänka på och något att jobba med. Kanske dröjer det innan du återigen söker dig till din mentor, eller också vill du ha en uppföljning rätt så snart. Allt är upp till dig.

Jag har här försökt beskriva hur jag ser på mentorskap så att du som söker en mentor bättre ska veta vad du kan förvänta dig. Kan detta med mentorskap vara något för dig så ser jag fram emot ett eventuellt framtida samarbete.