



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 622:5
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2006-06-01

Mentorskap - Det reflektiva lärandet mellan mentor och adept

Anna Brodén & Anna Lybeck

Handledare: Maria
Löfgren Martinsson

ABSTRACT

Arbetets art: C-uppsats, 41-60 poäng

Sidantal: 40 sidor, exklusive bilagor

Titel: Mentorskap - det reflektiva lärandet mellan mentor och adept

Författare: Anna Brodén och Anna Lybeck

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Datum: 2006-06-01

Sammanfattning: Vi fick av företaget Cardo i uppdrag att analysera deras mentorprogram, vilket ingick i deras managementprogram, CIMP 2005. Då deltagarna hade olika bakgrund och erfarenhet och därmed olika förutsättningar, bestod vårt uppdrag av att analysera och finna eventuella skillnader mellan deltagare som fått utbildning och handledning jämfört med dem som inte fått detta. Vårt syfte var att med utgångspunkt i deltagarnas upplevelser av mentorprogrammet, analysera deltagarnas reflektiva lärande, utifrån både ett adept- och mentorperspektiv. Med denna utgångspunkt valde vi att använda oss av ett kvalitativt angreppssätt med en empirisk och en teoretisk del. Den empiriska delen inleddes med en kort e-postintervju till samtliga deltagare. E-postintervjun följdes upp av åtta semistrukturerade intervjuer, fyra adepter och fyra mentorer, utan inbördes relation. Vårt abduktivt influerade arbetssätt resulterade i att vi valde Jarvis teori om reflektion och lärande. Vi såg en klar tendens att den grupp som fick handledning, påverkades mest av mentorprogrammet i form av personlig och professionell utveckling. Den mentorgrupp med tidigare erfarenhet av mentorprogram påverkades något mindre, medan den grupp utan vare sig erfarenhet eller handledning påverkades minst.

Nyckelord: Mentorskap, adept, mentor, utveckling, reflektion, lärande, samtal

Innehållsförteckning

FÖRORD	I
1. INLEDNING	2
1.1 BAKGRUND.....	3
1.2 SYFTE.....	4
1.3 PEDAGOGISK RELEVANS	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	4
1.5 BEGREPPSFÖRKLARINGAR	5
1.5.1 Mentorskap och coachning.....	5
1.5.2 Lärande.....	5
1.5.3 Disposition.....	6
2. TEORI	6
2.1 LITTERATURSÖKNING	6
2.1.1 Urval av litteratur.....	7
2.1.2 Bearbetning av litteratur	7
2.1.3 Källkritik.....	7
2.2 MENTORSKAP	8
2.2.1 Historia - Bakgrund.....	8
2.2.2 Behovet av mentorskap idag.....	8
2.2.3 Definition av mentorskap.....	9
2.3 ROLLER I MENTORSKAPET.....	10
2.3.1 Mentorns ansvar.....	10
2.3.2 Samtal.....	10
2.3.3 Adeptens ansvar.....	11
2.4 MENTORSKAPETS DIMENSIONER.....	11
2.4.1 Mentordimensioner.....	12
2.5 INTERNT MENTORPROGRAM VS EXTERNT MENTORPROGRAM.....	15
2.6 DET REFLEKTERANDE LÄRANDET	15
3. METOD	19
3.1 UTGÅNGSPUNKTER.....	19
3.1.1 Val av strategi.....	19
3.1.2 Arbetsmodell.....	20
3.1.3 Val av design	20
3.2 GENOMFÖRANDE	21
3.2.1 Urval av intervjupersoner	22
3.3 METODDISKUSSION OCH KVALITET	23
3.3.1 Tillförlitlighet	23
3.3.2 Överförbarhet.....	23
3.3.3 Pålitlighet	23
3.3.4 Möjlighet att styrka och konfirmera	24
3.3.5 Äkthet.....	24
3.4 Etik.....	25
3.5 Kvalitet	25

4. RESULTAT	26
4.1 DELTAGARNAS UPPFATTNING OM SYFTET MED PROGRAMMET OCH MENTORNS ROLL OCH ANSVAR.....	26
4.1.1 Mentorernas upplevelser.....	26
4.1.2 Synen på mentorrollen.....	26
4.1.3 Adepternas upplevelser	27
4.1.4 Information.....	27
4.1.5 Förväntningar hos adepter och mentorer, från höga berg till djupa dalar ..	28
4.2 MÖTENA.....	28
4.2.1 Mentorernas upplevelser av mentormötena.....	28
4.2.2 Adepternas upplevelser av mentormötena.....	29
4.3 RESULTATET AV MENTORPROGRAMMET.....	30
4.3.1 Medvetenhet.....	31
4.4 DELTAGARNAS FÖRSLAG TILL FÖRÄNDRING.....	32
5. ANALYS OCH DISKUSSION	34
5.1 INNEBÖRDEN AV MENTORSKAP.....	34
5.1.1 Resultat som uteblev.....	34
5.1.2 Resultat som "blev".....	35
5.1.3 Utbildningens vara eller icke vara.....	36
5.2 REFLEKTERANDE LÄRANDE OCH MENTORSKAP	37
6. AVSLUTANDE ORD - ATT KNYTA IHOP SÄCKEN... ELLER ATT KÖPA GRISEN I SÄCKEN?	40
7. REFERENSER	41
Bilaga 1. Cardos inledning till CIMP.....	44
Bilaga 2. Brevet till Mentorerna när de blivit valda.....	46
Bilaga 3. Inbjudan till mentorer att närvara vid modul 3 i CIMP.....	49
Bilaga 4. Intervjuguide till introduktion till intervju.....	51
Bilaga 5. Intervjufrågor Adept.....	52
Bilaga 6. Intervjuguide till intervju med Mentor.....	53
Bilaga 7. Intervjufrågor E-post intervju mentorer.....	54
Bilaga 8. Intervjufrågor E-post intervju adepter.....	55

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1. The six mentoring dimension	11
Figur 2. Outline of phases	12
Figur 3. En typologi av lärande	16
Figur 4. En modell av lärprocessen	17
Figur 5. Metodmodell	19
Figur 6. Arbetsmodell	20
Figur 7. Gruppmodell	22
Figur 8. Modell över mentorskapets faser	35
Figur 9. Analyserad version av lärprocessmodellen	39

Förord

Vi vill börja vår uppsats med att tacka alla er, som på ett eller annat sätt har bidragit till att vi har kunnat genomföra denna kandidatuppsats. Er hjälp har varit ovärderlig!

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Vår kontaktperson på Cardo: EmmaLi Edenbrink

Samtliga intervjupersoner på Cardo

Mentorskapskonsulten

Konsulten till CIMP-mangagement program

*Ett stort tack till våra familjer,
vänner,
nära och kära,
som gett oss det stöd och den kärlek vi behövt.*

Tack!

Anna Brodén och Anna Lybeck

1. Inledning

Komplexiteten i människans tillvaro på 2000-talet ökar i en så snabb takt, att den överstiger den allmänna ökningen av begåvningsnivån som har noterats bland befolkningen i industriländerna de senaste 50 åren (Megginson & Clutterbuck, 2005). Därför anses kunskap anses vara det nya millenniets viktigaste styrmedel. Hur individuellt lärande och organisatoriskt lärande ska främjas är organisationers främsta huvudbry idag. (Starkey, Tempest & McKinley, 2004)

Informationsflödet är enormt och kontakt med kontor i andra världsdelar är endast ett musklick iväg. Hastigheten och omfattningen av förändringar gör att människor dagligen konfronteras av krav med mångskiftande karaktär som prövar deras psykologiska stabilitet och emotionella återhämtningsförmåga (Cohen, 2004). De oändliga möjligheterna och de många karriärvägarna i kombination med kravet på ständig utveckling kan upplevas som mycket pressande för de anställda.

Konkurrensen idag kräver att humankapitalet i en organisation utnyttjas till fullo. (Starkey, Tempest & McKinley, 2004). Förutom att ständigt utveckla sig, måste organisationer även sträva efter att bevara den kunskap som de anställda har. Enligt Peter Damberg, chef på organisationsutvecklingsavdelningen på ett stort svenskt försäkringsbolag (Rosengren, 2006), har organisationer inte tid att söka efter en ny person med rätt kompetens eller lära upp någon ny när en anställd slutar.

För att förebygga denna typ av sårbarhet, måste kompetensförsörjningen tryggas och organisationer besitta en mekanism för att förnyra sig inifrån. En lösning på detta är mentorprogram. (Rosengren, 2006 & Murray, 2004) Många organisationer satsar idag på mentorprogram. En av anledningarna är att det är en passande form för att utveckla och stimulera medarbetarna och verksamheten. Dessutom är det också en framgångsrik metod för att utveckla chefer och öka kunskapsspridningen i en organisation, till en relativt låg kostnad. (Ahlström, 2002)

Trenderna i organisationsvärlden tycks dock svänga lika fort som sommarens bikinimode. Mentorskap som metod har funnits sedan de gamla goda grekernas tid. Dess popularitet för att utveckla organisationer har gått i vågor sedan flower-power på 70-talet och befinner sig för tillfället på en vågtopp. Dock frågar vi oss om mentorskap är lösningen på de problem som organisationerna tampas med idag. Risken är att organisationernas önskan att haka på det senaste modet endast lägger ytterligare en börda på sina anställdas, ofta redan hårt tyngda, axlar. Mentorprogram må vara ett lågprisalternativ genom att den utnyttjar den egna arbetskraften till att utveckla sig själva, men mentorprogram lär knappast vara en universallösning på organisationers mångfasetterade problem.

1.1 Bakgrund

Vi har valt att undersöka det interna mentorprogrammet på organisationen Cardo som är en av de organisationer som ställs inför tidigare uppräknade tuffa krav. Cardo är en internationell industrikoncern med dotterbolag i ett 30-tal länder. Verksamheten är uppdelad i fyra divisioner; port- och logistiksystem, garagedörrar för villabruk, teknik för avloppsvattenrening samt system för massa- och pappersindustrin. Kundgruppen är främst andra industrier och de har en årlig omsättning på cirka 7,9 miljarder kronor. Cardo har sitt huvudkontor i Malmö. Majoriteten av de 5.800 anställda är verksamma i länder utanför Sverige.

Under 2005 startade en genomgripande organisationsförändring på Cardo. Koncernledningen och ledarskapet förändrades och byttes delvis ut. Organisationen har omstrukturerats och effektiviserats för att sänka kostnadsnivån och stärka marknadsinsatserna både genom att arbeta på ett nytt sätt gentemot strategiskt utvalda kunder, men även genom att försöka skapa en stark vi-känsla med gemensamma mål. Cardo driver årligen ett större internt managementprogram, CIMP, som står för Cardo International Management Potentials Program. Programmet utformas och administreras av huvudkontorets HR-avdelning i Malmö. Personer som erbjuds att delta i CIMP, anses av organisationen ha en hög ambitionsnivå att växa som individer inom Cardo, och har under sin anställningstid visat en stark framåtanda. CIMP har utvecklats i linje med den organisationsförändring som startades år 2005. Cardos syfte med CIMP är att det skall fungera som en plattform för ett internt nätverk, med spännvidd över olika affärsområden och länder. Målet är att utveckla deltagarnas ledarskapskompetens, att utveckla nyckelkunskaper såsom affärsanalys, beslutsfattande och management tekniker. Därutöver syftar CIMP till att ge potentiella senior managers en fördjupad förståelse för Cardokoncernen och dess affärsutvecklingsmöjligheter.

En utav delarna i CIMP är ett mentorprogram som deltagarna får utnyttja under och efter programmet. Cardos målsättning med mentorprogrammet är att ge deltagarna möjlighet att, tillsammans med en intern mentor som samtalspartner, stöd i sin utvecklingsprocess samt öka förståelsen för Cardos kultur och värderingar. Mentorprogrammet som vi studerade varade under 2005 och omfattade 20 personer.

CIMP- managementprogrammet var uppdelat i följande tre delar:

Modul ett: ” *Being an Effective Leader*”, 050326-28.

Modul två: ” *Business Strategy and Operational Decision Making*”, 050906-08

Modul tre: ” *Measuring Strategic, Operational and Individual Success*”, 060131-02-02

Sista halvdagen på modul ett i CIMP, diskuterades mentorsprocessen och de olika rollerna med adepterna separat. Enligt CIMP-konsulten som varit delaktig vid framtagandet av managementprogrammet, fick deltagarna information om att de skulle välja en intern mentor och ha träffat denne en gång innan modul tre startade. CIMP-konsulten skickade ut ett brev till de utvalda mentorerna, innehållande en förfrågan om de ville ställa upp som mentor, se bilaga 2. Mentorerna fick även en inbjudan att delta under modul tre, se utkastet i bilaga 3

Majoriteten av deltagarna fick utöver det ovan beskrivna syftet från Cardos sida, ingen utbildning eller handledning i vad mentorskap innebär. På eget initiativ tog en av mentorerna verksam på Lorentzen & Wettre, ett dotterbolag verksam inom sektorn pappers- och massaindustrin, kontakt med en professionell mentor. Mentorkonsulten gav en introduktion till mentorskapets grunder, samt viss handledning under mentorprogrammets gång. Denna utbildning gavs till de fyra adepter, anställda vid Lorentzen & Wettre, som deltog i mentorprogrammet inom CIMP och deras respektive mentorer. Övriga deltagare, adepter och mentorer, hade varierande erfarenheter av mentorskap, alltifrån ingen alls till att ha deltagit i andra mentorprogram eller varit mentor alternativt coach tidigare. Mentorprogrammet på Cardo gav oss ett unikt tillfälle att studera hur kunskap och erfarenhetsöverföring fungerar i en modern organisation.

1.2 Syfte

Vårt syfte är således att, med utgångspunkt i deltagarnas upplevelser av mentorprogrammet, analysera deltagarnas reflektiva lärande, utifrån både ett adept- och mentorperspektiv. Frågor vi vill besvara är:

1. Vilka likheter och skillnader finns det mellan de deltagare som fått handledning och den gruppen som inte fått handledning?
2. Om och på vilket sätt har programmet haft inverkan på deltagarna på ett professionellt plan?
3. Om och på vilket sätt har programmet haft inverkan på deltagarna på ett personligt plan?

1.3 Pedagogisk relevans

Mentorskapets syfte är att få individer att utvecklas, såväl adepter som mentorer. Utveckling i detta fall, sker genom en metod som innebär att kunskap och erfarenhet förmedlas genom samtal, mellan en mer erfaren person till en något mindre erfaren person. Genom dessa samtal, får individerna tillfälle till att ventilera och reflektera över olika situationer och problemställningar, vilket ofta resulterar i någon form av lärande (Jarvis, 1992) Mentorskapet kan därför ses som en planerad form av reflektion för att nå lärande.

1.4 Avgränsningar

Vi avser endast att analysera mentorprogrammet och inte management programmet, även om mentorprogrammet oundvikligen påverkas av managementprogrammet och vice versa. Vidare kommer vi endast att beröra interna mentorprogram i vår uppsats, då vår undersökning grundar sig på företaget Cardos interna mentorprogram.

1.5 Begreppsförklaringar

1.5.1 Mentorskap och coachning

Mentorskap och coachning benämns ofta i samma andemening, trots att det är två olika koncept. För att kunna bringa ordning bland begreppen och underlätta för läsaren, följer nedan en diskussion kring mentorskap och coachning.

Både mentorskap och coachning är två koncept som är populära och används flitigt inom organisationsvärlden, då de båda syftar till utveckling. Innebörden av begreppen tangerar varandra, vilket medför att det är svårt att urskilja skillnaderna mellan begreppen. Något förenklat handlar coachning om nutiden och mentorskap om framtiden. Megginson & Clutterbuck, (s.14, 2005) definierar coachning och mentorskap på följande sätt:

” *Coachning* i första hand avser insatser för att (ofta på kort sikt) förbättra prestationsförmågan inom ett specifikt område. Målen, eller åtminstone delmålen, formuleras vanligen tillsammans med eller på inrådan av coachen. Medan adepten är den som i första hand förfogar över målet är det coachen som i första hand förfogar över processen. I de flesta fall inbegriper coachning direkt yttre respons (coachen beskriver sina observationer för adepten).

Mentorskap i första hand med avseende att synliggöra och stärka en individs hela potential. De kan ske inom ramen för en långsiktig relation, där målen kan skifta men alltid formuleras av adepten. Adepten förfogar över såväl målen som processen. Responsen uppstår inom adepten själv- mentorn hjälper honom eller henne att utvecklas sin insikt och förståelse genom inre observation (genom att bli mer öppen för sina egna erfarenheter).”

1.5.2 Lärande

Ett ytterligare begrepp som kommer att behandlas i uppsatsen är lärande. Det finns en uppsjö av olika definitioner på lärande. Vi kommer i vår uppsats att knyta an resultaten från empirin till den teori som bäst beskriver lärande utifrån detta perspektiv. Vårt val av teori föll på Jarvis (1992) och hans teori om reflektion och lärande. Jarvis är inspirerad av David Kolb som beskriver sin teori som en lärocirkel. Vi har i begreppsförklaringen valt att använda oss av Kolbs definition av lärande för att senare i teoriavsnittet mer utförligt gå in på den något mer svårtolkade Jarvis. Lärande är en process bestående av fyra stadier, som formar sig som en lärocirkel. Denna cirkel går från konkret upplevelse via reflekterande observation och abstrakt begreppsbyggnad till aktivt experimenterande – och därifrån tillbaka till en ny konkret upplevelse. (Kolb 1984:30, 32-33) Vi vill dock lägga in en reservation mot det som Kolb beskriver som en lärocirkel. Granberg (2004) anser att det råder viss begreppsförvirring kring det som i engelskan kallas circle (cirkel), cycle (kretslopp) samt loop (loop, återkommande ”bukter”), och att förloppet i lärandet inte är cirkulärt, utan istället borde benämnas som ett kretslopp. Detta resonemang baserar Granberg på att lärandet är en ständigt pågående process.

1.5.3 Disposition

Kapitel 2, *Teori*: I detta kapitel inleder vi med en beskrivning av tillvägagångssätt vid sökning, urval och bearbetning av litteratur. Vi fortsätter med en genomgång av de, för uppsatsens syfte och empiriska resultat, relevanta teorierna.

Kapitel 3, *Metod*: I detta kapitel beskriver vi den metod vi har valt att använda oss av i vår uppsats. Vi redogör och diskuterar vårt val av strategi och design samt konsekvenserna av dessa. För att läsaren enkelt ska få översikt över vårt tillvägagångssätt återger vi uppsatsens arbetsprocess i en modell med en kort beskrivning av delmomenten.

Kapitel 4, *Resultat*: I detta kapitel presenterar vi resultatet av vår empiriska undersökning. Empirin, som ska svara till det syfte vi utgick ifrån, ligger även till grund för vårt senare val av teori utöver de från början givna teorierna om mentorskap.

Kapitel 5, *Analys*: I detta kapitel analyserar och diskuterar vi empirin, i förhållande till den tidigare presenterade teorin, samt våra egna slutsatser.

Kapitel 6, *Avslutande ord*, I detta avsnitt knyter vi ihop säcken och framför våra egna slutsatser.

2. Teori

2.1 Litteratursökning

Vårt uppsatsarbete har utförts på uppdrag av den tidigare nämnda organisationen. Vi fick en stor frihet i utformandet av arbetet och strategin. Vår utgångspunkt var att som första steg främst söka efter litteratur kopplat till mentorskap. De huvudsakliga sökorden var: *mentorskap, mentor, adept, mentorship, mentor och menthee* i Lunds universitetsbiblioteks sökmotor Elin. Detta skedde samtidigt som vi skapade och skickade ut en kort e-postintervju till samtliga deltagare.

Den inledande sökningen av litteratur kring ämnet mentorskap åtföljdes av ytterligare två steg. I takt med att vi fick in svar på vår inledande e-postintervju sökte vi vidare med hjälp av sökmotorn Xerxes i syfte att undersöka vilka uppsatser som berör ämnet och få tips på litteratur. För att bredda sökningen tog vi även hjälp av sökmotorn Libris. Vi blev förvånade över att det endast fanns ett fåtal uppsatser skrivna i Lund såväl som på ett nationellt plan. För att hitta relevanta artiklar har vi sökt i databasen ELIN samt Emerald Insight med tidigare nämnda sökord. När vi bearbetat och analyserat vår empiridel utkristalliserades ytterligare krav på teori, nämligen lärande. Det blev tydligt att vi skulle söka vidare på teori kring det reflekterande lärandet. Således sökte vi återigen på litteratur men denna gång med sökorden: *reflektion, lärande, reflektivt lärande, learning och reflective learning*.

2.1.1 Urval av litteratur

Mentorskap som begrepp är väldigt populärt idag och ämnet berörs i flera böcker av mer eller mindre populärvetenskaplig karaktär. Det finns en rad handböcker av typen ”Tio tips till dig som mentor” innehållande handfasta, praktiska råd och tips. Vårt litteratururval har inspirerats av Merriams (1994) urvalskriterier: aktuellt och relevant i förhållande till studiens syfte och vetenskaplighet. För att följa krav på vetenskaplighet, har vi företrädesvis använt oss av litteratur där författaren har redovisat sin eller andras forskning, samt där slutsatser har varit väl underbyggda och redovisade med en relevant referenslista. Vi har även tagit hänsyn till vilken utbildning och arbete författarna har, för att kunna bedöma om de kan anses som kunniga inom ämnet mentorskap och kunna ta hänsyn till vilket perspektiv de har till sina teorier. I vissa fall har referenslistan enligt akademiska kriterier lämnat en del att önska, men varit så pass fyllig att källan bedömts som pålitlig, exempelvis om författaren har en bakgrund som lärare vid ett för oss känt universitet, relevant utbildning och arbetslivserfarenhet inom området. En del undantag har gjorts från ovan kriterier. Vi ansåg att dessa böcker var bra inspirationskällor för de intervjuguider vi utformade inför mentor - respektive adeptintervjuerna. Källorna nämns i referenslistan som orefererad litteratur, exempel på detta är boken ”*Vinnande mentorskap*” skriven av Charlotta Wikström.

Ett av våra krav har varit att i största möjliga utsträckning utgå från primärkällor, vilket har lett till att en del äldre litteratur använts. Vi har dock i enlighet med Vetenskapsrådet (2003) gjort bedömningen att en samtida andrahandskälla ofta är att föredra framför en sentida förstahandskälla. Anledningen till detta resonemang är att historiker uppskattar att det finns förutsättningar för att tidens tand förvränger en förstahandsberättelse mer än en samtida andrahandsberättelse.

2.1.2 Bearbetning av litteratur

Vi började bearbetningen med att översiktligt orientera oss i litteraturen. Syftet med överblicken var att kunna bedöma vilka delar som var värda att fördjupa sig i, samt skapa en grund för den senare tematiseringen av intervjuguiden. Inför intervjumomentet studerade vi mentorskapet som företeelse och dess innebörd. Vid kategorisering och analys av det empiriska materialet fick de mest relevanta kategorierna styra tematiseringen, samt val av teorier och ytterligare litteraturstudier.

2.1.3 Källkritik

Det finns relativt mycket litteratur inom vårt ämnesval mentorskap. Den litteratur som föll inom ramen för de kriterier vi satte upp, visade sig förhålla sig relativt positiv till begreppet. Förutom ringa kritik, ter sig författarna till största delen positivt inställda. Vi saknar därför en kritisk angreppsvinkel i vårt litteratururval. Det kan även vara så att mentorskap verkligen inte bär med sig många negativa aspekter. Vi frågade även intervjupersonerna om de såg något negativt med mentorskap, men deltagarna var i stort även de, positivt inställda till mentorskap. Vi saknar även bredare forskning som följer

upp mentorprogrammet ett par år efter att det avslutats, för att kunna undersöka de eventuella långvariga effekterna som mentorskap kan ge.

Med en ständig tanke på att uppfylla kraven på vetenskaplighet vid val av litteratur, har vi ansträngt oss för att vara så objektiva och sanningsenliga som möjligt, även om vi själva har en positiv inställning till mentorprogram som utvecklingsmetod för organisationer.

2.2 Mentorskap

2.2.1 Historia - Bakgrund

Enligt den grekiska mytologin var Mentor Odysseus ungdomsvän i boken Odyssén, skriven av Homeros. När Odysseus cirka 1200 fKr seglade iväg mot Troja och oanade äventyr, anförtrorde Odysseus hemmets vård och sonen Telemachos uppfostran till sin ungdomsvän. Därav har ordet sitt ursprung. I det gamla Grekland var det vanligt att unga manliga medborgare fick en äldre man som mentor, i hopp om att ynglingen skulle lära och efterlikna sin mentors värderingar. Ofta var denna äldre man en vän till pojkens far eller en släkting. Grekerna inrättade dessa relationer efter en mänsklig princip om överlevnad: människor lär färdigheter, kunskap, kultur och värderingar från andra människor som de ser upp till eller beundrar. En önskan att lära av någon som är kunnigare och har mer erfarenhet, kan vi även se hos de tidigare hantverkaryrken, där unga pojkar gick hos lära hos en mästare, exempelvis hos en skomakare, smed, konstnär eller advokat. (Murray & Owen, 2004, www.ne.se)

Idag har betydelsen av mentor tagit fasta på att Mentor gav Odysseus son Telemachos goda råd. Svenska Akademiens ordlista definierar mentor som en person som handleder en yngre och oerfaren person. (www.ne.se, <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>)

Mentor började användas i det svenska språkbruket på 1700-talet. En av de tidigaste skriftliga källorna är ett brev författat av Carl von Linnés brev den 5 juli 1775:

“..att unge Bror Carl mår wähl på sin resa och kommer öfwverens med sin Mentor. Lätt honom intet för snart sluta sin resa, ty då blir hwarken hackat äller malet.” (Linné, 1911). Personen som mentorn handleder kallas i det moderna mentorskapet adept. Ordet kommer från latinets *adeptus*, en person som har uppnått något. I en mentorsituation syftar adept på personen som har mindre erfarenhet än sin mentor. (<http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>)

2.2.2 Behovet av mentorskap idag

Mentorskap som metod för att utveckla anställda i näringslivet uppmärksammades på 1970-talet och dess popularitet har gått i vågor. Det ökade intresset för mentorskap bland organisationer på 2000-talet kan bero på en mängd faktorer. I takt med att

organisationer växer och blir opersonliga, så växer organisationers behov av personkontakter och där kan mentorskap vara en lösning. (Murray & Owen, 2004)

Användandet av teknik har ökat, men organisationernas behov av människor kvarstår, vilket kräver att individer har allt större färdighet i att bemästra de allt mer invecklade arbetsuppgifterna. Den snabba teknikutvecklingen medför också många förändringar i organisationer. Rörligheten och befattningsförändringar inom organisationer får människor att byta yrkesområde flera gånger och även äldre, mer erfarna, anställda kommer att behöva lära sig nya saker av sina yngre kollegor. En annan orsak är att organisationer under omstrukturering behöver starka chefer, som har en bred kompetens och kan genomföra en framgångsrik omvandling. Dessutom behövs chefer som kan röra sig från ett funktionellt eller tekniskt område till ett annat. (Ibid.)

Dock är det en förhållandevis ny tendens att skapa ett mentorprogram som utformats speciellt för att främja organisationen. Utvecklingsprogram för framtida befattningar har i stort sett varit begränsade till toppchefer. Programmen har ofta givits som en belöning, och inte på grund av ett definierat behov. Nu ökar populariteten för att instifta mentorprogram med de uttryckliga målen att öka företagets lönsamhet genom att göra människor mer produktiva. (Murray & Owen, 2004)

2.2.3 Definition av mentorskap

”Mentorskap anses äga rum när någon med erfarenhet, kunskap, kompetens och/eller visdom lämnar ifrån sig sin klokhet via samtal med den som inte har samma omfattande erfarenhet” (Steinbeck, s 13, 2004).

Ovan är ett av flera sätt att definiera mentorskap på. Flertalet andra författare betonar också att det är mentorn som är den främsta kunskapskällan i en mentorsituation. Ahlström instämmer i Steinbecks (2004) definition om att mentorn ska knyta samman sina kunskaper och erfarenheter och förmedla dem till sin adept. Ahlström (2002) beskriver även mentorn som en bärare av visdom. Visdomen består i att ha begrundat både sina framgångar och misslyckanden och lärt sig något av båda. Förutom detta anser Steinbeck att mentorn skall hjälpa adepten att använda sina kunskaper på ett förnuftigt sätt. Ahlström går djupare och säger att mentorns visdom även består av en medvetenhet om ett slags introvert mentorskap, vilket betyder att mentorn tvingas undersöka sitt eget sätt att tänka och agera.

Något som många författare enligt vårt tycke missar, är att betona att mentorskap innebär ett ömsesidigt lärande hos både adept och mentor. Det visar klart det inledande citatet från Steinberg där han skriver att det är mentorn som lämnar ifrån sig sin klokhet. Kunskap är ingenting som går att lämna ifrån sig, det är någonting man delar med sig av och samtidigt har kvar. Vi menar att i begreppet att dela med sig, ingår en form av interaktion, det vill säga att motparten ger någon form av feedback tillbaka till sändaren. Dessutom tror vi att denna feedback kan ge mentorn nya insikter. Mentorn må vara äldre och ha fler erfarenheter än adepten, men dessa är inte desamma som adeptens erfarenheter. Därmed anser vi det rimligt att anta att även mentorn kan lära av adepten, både på ett kunskapsmässigt och ett erfarenhetsmässigt plan.

2.3 Roller i Mentorskapet

2.3.1 Mentorns ansvar

Mentorn ska använda sin kunskap och erfarenhet för att hjälpa sin adept att utveckla sin karriär och psykosociala utveckling. Karriärutvecklingen hjälper adepten att kunna avancera inom organisationen, medan den psykosociala utvecklingen hjälper adepten att etablera en identitet och öka sin interpersonella kompetens i organisationen. Ofta är dock den interpersonella kompetensen ett krav för att kunna avancera. Aktiviteter som hjälper den psykosociala utvecklingen är diskussion om roller, acceptans, bekräftande, rådgivning och vänskap. (Kram, 1985)

Vid interna mentorprogram har mentorerna ibland ingen tidigare erfarenhet av att själva agera mentor. Därför kan det vara svårt för mentorn gå ifrån sin vanliga roll som ledare och agera mentor. Det kan vara svårt att veta vad som skiljer en mentorroll från en ledarroll. I nästföljande stycke har vi valt att ha kvar det engelska ordet manager, eftersom det kan betyda både ledare och chef, vilket tillåter en vidare tolkning. Det som skiljer en mentorroll från en managerroll är graden av engagemang, omtanke och förtroende. Banden mellan en mentor och en adept är av en annan sort, än de som finns mellan en anställd som rapporterar till sin överordnade, där båda formas av sina ställningar. En manager har ofta en mer strukturerad roll, som präglas av resultat och uppgiftsorienterade mål (Booth, 1996).

2.3.2 Samtal

En mentor är en slags ”tankeutvecklare”, vars främsta uppgift är att skapa visdom, insikt och klokhet. Mentorn skall guida sin adept i dennes vägval. (Steinberg, 2004) Det främsta verktyget för att göra detta är att ställa klagörande frågor och motfrågor. Vid dessa samtal är det viktigt att mentorn låter det finnas pauser och tystnad i samtalet med sin adept. (Megginson och Clutterbuck, 2005)

Under de tysta stunderna i ett samtal finns tid för reflektion, som ofta kan vara djup och klagörande. Tystnaden och reflektionen hjälper till att medvetandegöra adepten. Adepten ska helst själv, men inte nödvändigtvis, ta initiativ till teman som behandlas. (Steinberg, 2004) Det kan hända att vissa mentorer bestämmer sig för en möjlig lösning, vilket är en fara. Den goda mentorn strävar efter att hålla sitt sinne öppet eftersom det gör det lättare att upptäcka alternativa lösningar och idéer. För att påminna sig om att det är adepten som ”äger” processen kan det vara klokt att mentorn då och då ställer sig frågan: Vem äger agendan? Annars är det lätt hänt att mentorn tar över ansvaret från adepten. En mentor bör även undvika att använda orden bra eller dåligt eftersom en mentors bedömning av vad som är bra eller dåligt är ett hinder för adepten att tänka själv och hindrar adepten i sin utveckling. (Megginson och Clutterbuck, 2005)

2.3.3 Adeptens ansvar

För att mentorskapet ska bli så meningsfullt som möjligt bör adepten själv ta ansvar för sin mognad och utveckling och vara mottaglig för feedback (Hjort et al, 1999). Inför mentorträffarna bör adepten vara väl förberedd och ställa sig frågorna: Vad gagnar min utveckling och utvecklingen av organisationen där jag befinner mig? Hur kommer organisationen att utvecklas inom det närmaste året och i framtiden? Vilka principer ska styra mig i konfliktsituationer, i situationer som kräver etiska val och i situationer som kräver obekväma beslut? Visserligen kommer inte nämnda val göra att det helt går att undvika konflikter, men adepten blir bättre rustad för att möta dem. Om en adept är klar över sina värderingar, blir besluten förhoppningsvis klokare och mer genomtänkta.(Steinberg, 2004)

2.4 Mentorskapets dimensioner

Norman Cohen har doktorerat i vuxenutbildning och psykologi och har både arbetat och forskat kring mentorskap. Cohen (2004) har skapat en rad användbara modeller för att förstå mentorskap och använda olika tekniker. Vi har tittat närmare på några av Cohens modeller. Den första modellen som möter läsaren i Cohens (2004) bok är en översiktlig modell som visar vilka dimensioner som kan ingå i en mentor - adept relation.

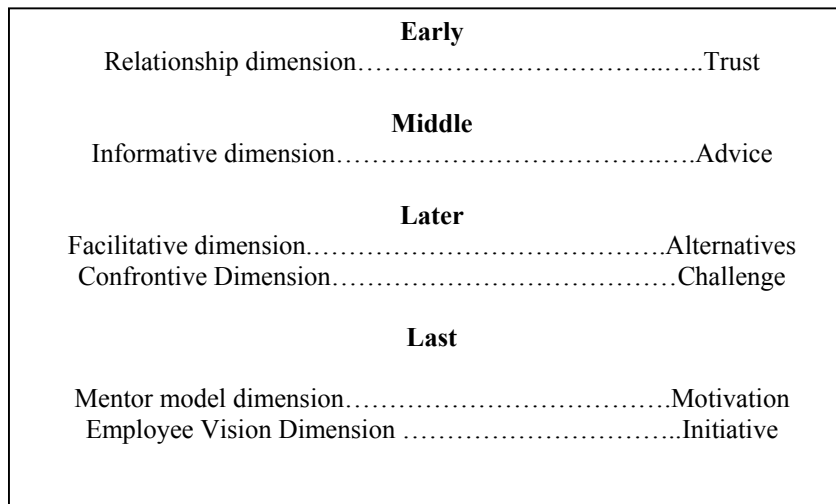
Figur 1: The six mentoring dimensions (Ibid s 3)

Relationship dimension		Informative dimension
	Complete Mentor Role	
Facilitative dimension		Confrontive Dimension
Mentor model dimension		Employee Vision Dimension

Vi har invändningar mot användandet av ordet komplett eftersom vi tycker att det är vanskligt att kalla något komplett. Hur mentorrollen ser ut påverkas av typen av mentorprogram, kontexten, och till adepten och mentorn, det vill säga individerna. Sålunda anser vi att mentorrollen måste anpassas till både kontexten, situationen och individerna.

Nedan följer Cohens sammanfattning av de olika dimensionerna med de roller mentorn bör ta i dimensionerna, samt i vilken ordning de bör genomgå.

Figur 2: Dimensioner i en mentorrelation (Ibid, s 17)



Vi tror att en mentorrelation ofta följer Cohens förslag på turordning, men att det kan det finnas tillfällen när så inte sker. Någon eller några dimensioner kan hoppas över i en mentorrelation. En dimension kan lämnas utan att allt i denna dimension är färdigbehandlat, för att vid ett senare tillfälle återvända till denna tidigare dimension. Dessutom tror vi att dimensionerna flyter in i varandra och att man kan återkomma till en dimension flera gånger, men att det ofta är lättare att få ut mer av nästa dimension, om den tidigare dimensionen är väl genomarbetad.

2.4.1 Mentordimensioner

Nedan följer en sammanfattning av de olika dimensionerna med dess egenskaper och innebörder. För att läsa om dimensionerna i sin helhet hänvisar vi till Cohen, sidan 10-12 (2004). Vi har valt att ha kvar den engelska originaltexten, för att undvika svenska översättningar som inte har samma innebörd.

1. Relationship dimension

Behaviour

Empathetic listening

Open-ended questions

Descriptive feedback

Perception checks

Non-judgemental responses

Purpose

communicate sincere interest

express immediate concerns

give observations only

comprehend feelings

control emotions/reactions

Den första dimensionen berör vikten av att skapa ett förtroende. Utgångspunkterna för mentorrelationen kan se mycket skiftande ut. Alltifrån att redan känna varandra både på

ett professionellt såväl som på ett privat plan, till att inte ha träffats alls. Likaså kan adeptens önskemål med relationen variera från vara klart till vagt formulerade. Adeptens personlighet kan gå från att vara extrovert och receptiv till introvert. I de fall paren inte har någon relation sedan tidigare, tar det längre tid att bygga upp ett förtroende.

I relationsdimensionen bör mentorn tänka på att ställa korta öppna frågor och uppmuntra adepten att svara i detalj. Mentorn bör också tänka på att lyssna på ett empatiskt sätt, vilket skapar en positiv stämning av acceptans och lugn som underlättar för mentorn att förstå adeptens synsätt.

Frågorna i början av relationen bör också präglas av taktkänsla och känslighet. Mentorn bör akta sig för att reagera för snabbt på adeptens åsikter eller uttalanden och vara noga med att inte visa sitt missnöje. Genom att acceptera adeptens rätt att ha annorlunda och personliga uppfattningar, visar mentorn att han/hon accepterar adepten som en unik individ. Mentorer måste komma ihåg att en gemensam syn på idéer och tankar inte nödvändigtvis måste ske, och att det inte heller är målet med mentorskap. Målet med mentorskap är lärande och reflektion, inte kloning. (Cohen, 2004)

2. Informative Dimension

Behaviour

*Questions about present
Review of background
Probing questions
Directive comments
Restatements
Reliance on facts*

Purpose

*learn facts about job/career
develop work-related profile
require concrete answers
present problems/solutions
ensure accuracy/clarity
integral for decisions*

Den informativa dimensionen kännetecknas av råd och fakta. Mentorn och adepten kan tillsammans försöka skapa en arbetsprofil. Mentorn kan ta reda på adeptens karriärs- och utbildningsmål, för att sedan diskutera resurser och hinder samt lämpliga strategier för att komma fram till vilka steg som ska tas för att uppnå dessa. (Ibid)

3. Facilitative Dimension

Behaviour

*Hypothetical questions
Uncovering of assumptions
Multiple viewpoints
Examining commitment

Analysis of reasons
Review of Preferences*

Purpose

*expand individual views
provide information/experience
analyze decisions/options
provide foundation for serious achievements of goals

learn basis for current pursuits
specific to work/ career*

Under denna dimension ska mentorn undersöka adeptens intressen, förmågor och idéer. Tillsammans skall de utforska adeptens personliga och professionella önskemål om utveckling. Mentorn ska visa andra synsätt och andra uppnåbara mål. Genom att mentorn uppmuntrar adepten att se andra alternativ, ifrågasätter mentorn indirekt adeptens synsätt, idéer och mål, vilket kan upplevas som pressande för adepten, då denne måste gå ut ifrån sin ”bekvämlighetszon” (comfort zone). (Ibid)

4. Confrontive dimension

Behaviour

Careful probing
Open acknowledgement
Verbal discrepancies
Selective behaviours
Attention to feedback
Comments about Potential

Purpose

assess psychological readiness
express concerns about criticism
self-assessment of goals/action
discuss likely strategies for change
limit constructive criticism
reinforce belief in growth

Den konfronterande dimensionen kan ofta vara den svåraste och mest utmanande dimensionen. Mentorn skall hjälpa adepten att vidta de nödvändiga åtgärderna för att gå vidare i karriären eller uppnå sina andra formulerade mål. Adepten behöver dock vara säker på att vilja betala priset som sådana steg alltid kräver i tid och energi.

5. Mentor model dimension

Behaviour

Offering thoughts/feelings
Selecting related examples
Realistic belief in ability
Confident view of risks
Statements of action

Purpose

learn from difficulty
provide experiences that motivate
commit to attainable goals
accept as necessary for opportunities
encourage direct initiatives

Att bli utvald att vara mentor innebär även att vara en förebild. Skillnaden mellan att vara en vanlig förebild och att vara en förebild i egenskap av mentor, är att mentorn måste åta sig att ge av sin tid och energi. I mentordimensionen ska mentorn motivera adepten när denne möter svårigheter att nå sina mål, och börjar tvivla på sig själv och sina förmågor. Här kan det vara lämpligt att mentorn delger adepten sina egna erfarenheter, både framgångar såväl som misstag. Mentorn och adepten skall diskutera risktagande och hur man överkommer hinder.

6. Employee vision dimension

Behaviour

Reflection on present/future
Questions about change
Review of Choices
Comments about strategies
Respect for capacity

Encouragement about dreams

Purpose

reflect on career/training/education
clarify options/resources
assess options/resources
analyze decision making
Trust in ability to determine personal future
develop talents/seek goals

Den sista dimensionen kan beskrivas som den dimension som sammanfattar de tidigare dimensionerna. Ämnen som berörts innan tas åter upp och det är ofta lättare för adepten att se dem ur en annan synvinkel. Skillnaden från de tidigare dimensionerna, är att nu ska adepten och mentorn enbart koncentrera sig på adepten och se till att adepten är mogen att gå vidare själv. (Ibid)

2.5 Internt mentorprogram vs externt mentorprogram

Det finns tre olika typer av mentorprogram, interna, externa och blandade. I de interna mentorprogrammen kommer både mentorer och adepter från samma organisation. Om så är fallet är det viktigt att organisationen har ett tydligt övergripande mål med mentorprogrammet. I externa program kommer adepterna från en organisation, medan mentorerna kommer från andra organisationer. I blandade program kommer både mentorer och adepter från olika organisationer. Vid externa och blandade program är det inte lika viktigt att ha ett klart övergripande mål med mentorprogrammet. (Ahlström, 2002)

Fördelarna med interna program är att det är lätt att göra en tydlig koppling till utveckling av hela verksamheten: både individen och organisationen utvecklas. En tydlig ledningsfilosofi kan formuleras, spridas och stärkas genom ett mentorprogram. Organisationskulturen kan fortplantas och stärkas och erfarenhetsutbytet mellan olika hierarkiska nivåer ökar. Den äldre generationen kan förmedla sina värderingar, kunskaper och kompetens till den yngre generationen och tvärtom. Risken för att adepten ska lämna organisationen är mindre än vid ett externt program. Organisationen får behålla den kompetens som utvecklas både hos adepten och hos mentorn. (Ibid)

Fördelarna med externa program är att urvalet av mentorer är avsevärt större än vid interna program. Mentorn riskerar inte att hamna i en lojalitetskonflikt mellan adeptens egna mål och organisationens mål, vilket gör att mentorn kan känna sig friare i sin roll. Adepten har stöd från andra adepter utanför den egna organisationen och får ett större kontaktnät av människor utanför den egna organisationen, vilka kan bidra med nya perspektiv och vyer. (Ibid)

2.6 Det reflekterande lärandet

Som vi tidigare nämnt, bygger mentorskapets modell för lärande i huvudsak på att konstruera meningsfulla dialoger. Detta sker genom samtal mellan mentor och adept där mentorns roll ska vara vägledande genom att ställa öppna frågor för att få adepten att själv finna svar. Hur ser då vägen från mentorsamtal till lärande ut? Vad är det som skulle kunna göra att lärande verkligen sker? Vilken form av lärande skulle det i så fall kunna handla om?

Peter Jarvis (1992) skriver om relationen mellan lärande och typer av lärande som uppstår i olika situationer. Jarvis menar att det finns tre övergripande kategorier av lärande som kan uppstå hos en individ som gensvar på en situation.; icke-lärande, icke-reflektivt lärande samt reflektivt lärande Dessa kategorier har i sin tur nio typer av lärande alternativt icke-lärande. Vi tittar på Jarvis modell nedan.

Figur 3: En typologi av lärande (Jarvis 1992 s 72)

<i>Kategorier som gensvar vid situation</i>	<i>Typ av lärande/icke-lärande</i>
Nonlearning	Presumption
	Non-consideration
	Rejection
Nonreflective learning	Preconscious learning
	Skills learning
	Memorization
Reflective learning	Contemplation
	Reflective skills learning
	Experimental learning

Den första kategorin, *nonlearning*, med dess typer *presumption*, *nonconsideration* och *rejection*, innebär att individen medvetet eller omedvetet går ur en situation eller erfarenhet utan att lära. Den andra kategorin, *nonreflective learning*, vars typer, *preconscious learning*, *skills learning* och *memorization*, representeras av en social reproduktionsprocess. Det innebär att sociala strukturer inte ifrågasätts och individen lär sig att passa in i den befintliga strukturen. Denna kategori tangerar således det som Ellström definierar som det anpassningsinriktade lärandet. Detta innebär att man bortser från de kompetenser som individen besitter, och huvudfrågan blir istället vilken kompetens som krävs för att en individ så effektivt som möjligt ska kunna utföra förelagda arbetsuppgifter. Det som återstår för en individ i en sådan här situation är antingen anpassning eller undvikande (Ellström, 2004). Den tredje kategorin, *reflective learning*, med underkategorierna *contemplation*, *reflective skills learning* och *experimental learning*, innebär att lärande sker under förutsättning att reflektion av något slag medges.

Vi går djupare in på det reflektiva lärandets typer. *Contemplation* innebär den process där tankarna kring en erfarenhet leder till en slutsats. *Contemplation* kan innebära både ren meditation men även ett filosofiskt resonemang. Det som särskiljer det kontemplativa lärandet från vanligt tänkande är att det leder till en slutsats. *Reflective skills learning* kan beskrivas som en mer raffinerad form för ett praktiskt lärande eftersom det, till skillnad från *nonreflective learning*, innebär att individen har en bakomliggande förståelse kring kunskapen. Det vill säga, individen som har lärt har även en god förståelse och kännedom kring den bakomliggande processen, vilket gör kunskapen djupare. *Experimental learning* innebär att en teori prövas i praktiken och resultatet prövas i en ny form av kunskap som fångar den sociala verkligheten. (Jarvis, 1992)

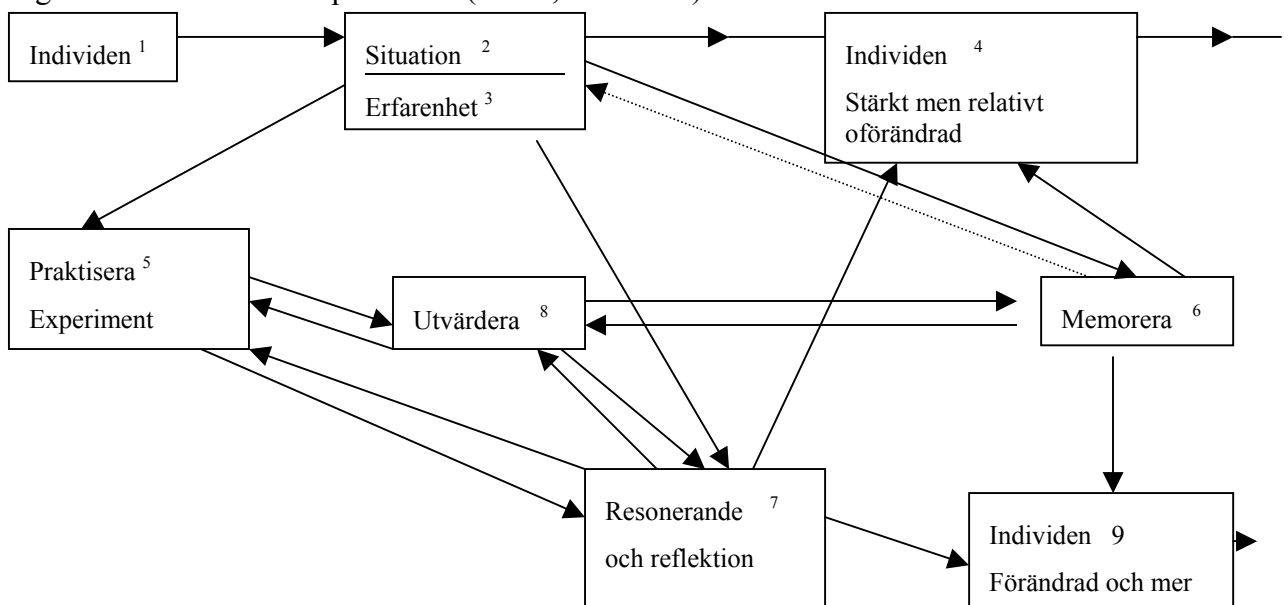
Mentorskapet används ofta i organisationer idag i syfte att utveckla individer som anses ha potential att utvecklas. Samtalen mellan mentor och adept ska vara vägledande, så till vida, att mentorn genom sina egna erfarenheter och kunskaper ställer frågor till sin adept, för att denne själv ska finna sin väg. Man skulle här enkelt kunna dra en parallell till att gå från den implicita kunskapen till den explicita. Detta resonemang känns dock lite för enkelt då resultatet av mentorskapet handlar om så mycket mer.

Ellström (1997) beskriver reflektionen som ett nödvändigt villkor för kvalificerat lärande. Han definierar reflektion som en kritisk prövning av de föreställningar och antaganden om verkligheten, som styr vårt handlande i olika situationer. Reflektion i denna mening innebär även att granska handlingars mål och konsekvenser. Ellström drar i sitt resonemang även paralleller till utvecklingsinriktat lärande, vilket innebär att individen antas ha ett ifrågasättande och prövande förhållningssätt till uppgifter, mål och andra förutsättningar. Det utvecklingsinriktade lärandet förutsätter vidare att individen enskilt, eller kollektivt, kritiskt analyserar och vid behov förändrar sina livs- eller arbetsvillkor, (Ellström 2004).

Peter Emsheimer et al. (2005) skriver om Dewey (1933) i Grimmett (1988) som båda har teorier där situationen är kärnan för reflektion. Enligt Schön (1983) är reflektion en del av "brottandet" med en situation. Personen uppfattar situationen, granskar och värderar den och en följd av situationen är att han finner en lösning på situationen och väntar på vad situationen ger tillbaka. Detta stämmer väl överens med Ellströms (1997) resonemang kring motivationen som en katalysator för lärande. Hans slutsatser är att en individs personlighet eller attityd inte är avgörande för motivationen att lära. Det är snarare så att det är faktorer som berör arbetets utformning och kulturen på arbetsplatsen som är avgörande, det vill säga situationen.

Vi återgår till Jarvis (1992) och tittar vidare på hans modell av lärprocessen. Modellen är intressant eftersom den, när man studerar den närmare, åskådliggör effekterna av situationer utifrån om reflektion och utvärdering har skett eller inte. Beroende på hur en individ väljer att hantera en situation, sker olika typer av lärande alternativt icke lärande.

Figur 4: En modell av lärprocessen (Jarvis, 1992 s 71)



Vid exempelvis *presumption* och *non-consideration* går pilarna från individen (ruta 1) genom erfarenhet (ruta 3) till stärkt men relativt oförändrad (ruta 4), vilket innebär att individen inte förändras eller lär. Dessa två underkategorier återfinns i *nonlearning*, och uppstår genom att individen hanterar situationen utifrån det vardagligt välbekanta som inte kräver någon eftertanke, eller att man kanske inte hinner tänka efter utan agerar av vana. Detta resonemang kan jämföras med vad som krävs för att de olika typerna av lärande i *reflective learning* ska uppstå.

Om vi ser till vägen som går från ruta 1, 3 till ruta 4, innebär det ett icke-lärande eller *rejection*. Enligt denna modell kan vi se att det inte räcker med erfarenhet för att lära, individen kan möjligtvis gå stärkt ur situationen, men lärande har inte uppstått och individen är oberörd. Det som krävs för att lärande ska uppstå är att vägen går ner igenom ruta 7 och 8 som innebär reflektion och utvärdering. Erfarenheten innebär således per definition ingen garanti för lärande, utan måste åtföljas av en reflekterande fas (Boud et al, 1985:b). Vidare beskriver Boud (2001), Schöns (1893, 1987) resonemang kring reflektion det vitala med att ägna sig åt reflektion av pågående erfarenheter, och att lära utifrån detta. Schön benämner detta som *reflection-in-action*.

Vid *contemplation* bestämmer sig individen för att resonera och reflektera (ruta 7) över den situation han befinner sig i. Detta efterföljs av att en idé experimenteras med eller prövas (ruta 5) för att sedan memoreras (ruta 6) av individen som går ur situationen förändrad med mer erfarenhet (ruta 9). Det är inte sällan det sker en tvåvägsprocess mellan de senare rutorna, innan hela processen kan sägas vara avslutad (ruta 9).

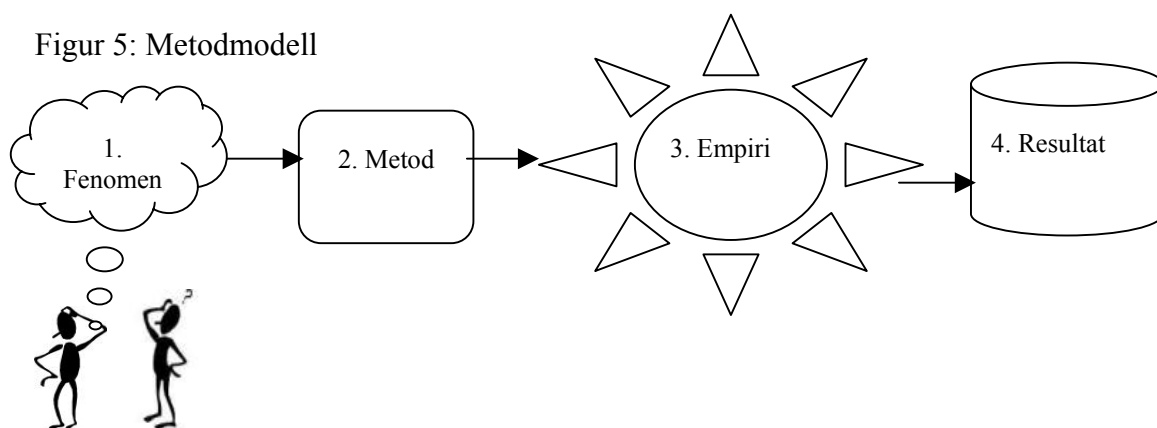
Vid *reflective skills learning* beslutar sig individen att experimentera (ruta 5) med olika tillvägagångssätt i den situation han befinner sig, detta åtföljs av reflektion (ruta 7) och utvärdering (ruta 8) av det sätt individen har valt att använda sig av. Processen, experiment, utvärdering och memorering fortlöper sedan tills dess individen funnit den strategi som fungerar för den situation som råder, och lärande har skett (ruta 9). Vidare kommer vi till *experimental learning* som ser ut som ovan, bortsett från att individen istället för att experimentera när en situation uppstår, börjar med att reflektera (ruta 7). Gemensamt för dessa tre olika former av lärande är att de allihop går igenom ruta 9, som innebär att individen förändras och vinner erfarenhet.

3. Metod

3.1 Utgångspunkter

Vi har valt att skapa en modell för att visa hur vårt metodval gått till.

Figur 5: Metodmodell



1. Vi började med att fundera på vilket fenomen vi ville studera, och kom fram till att vi ville studera fenomenet internt mentorprogram.
2. Vad ville vi studera i mentorprogrammet? Jo, vi ville analysera deltagarnas upplevelser, vilket kräver en kvalitativ metod.
3. Hur ville vi ta reda på deras upplevelser? Genom att först genomföra en kort e-postenkät med öppna frågor till alla deltagare, ville vi få en översiktlig bild av samtliga deltagares upplevelser. Deltagarna i mentorprogrammet ger många synsätt på mentorprogram, vilket vi illustrerar med en sol. E-postintervjun följdes upp av åtta semistrukturerade intervjuer.
4. Vi tolkade empirin och kom fram till ett resultat.

3.1.1 Val av strategi

Vid forskningsstudier finns det i huvudsak två strategier, kvalitativ eller kvantitativ strategi (Bryman, 2002). Vårt val föll på den kvalitativa strategin, då vi är ute efter att analysera deltagarnas upplevelser i ett mentorprogram. Fördelen med en kvalitativ strategi, är att den ser människan som en del av omgivningen och syftar till att tolka. En kvantitativ strategi hade inte varit lämplig, då den syftar till att mäta företeelsen mentorprogram, ställer krav på objektivitet, då den ser människan som opåverkad av omgivningen (Ibid.).

Inom den kvalitativa strategin har vi influerats av abduktion och social grounded theory. Anledningen till att vi inspirerades av abduktion, är att abduktion bygger på empiri, utan att ta avstånd från teori. (Holme & Solvang, 1997) Abduktion är en kombination av induktion och deduktion, på så sätt att det tolkar ett fall, som förklaras med ett hypotetiskt övergripande mönster, det vill säga teorin. Denna tolkning förändras därefter genom nya fall som tolkas. (Alvesson, & Deetz, 2002)

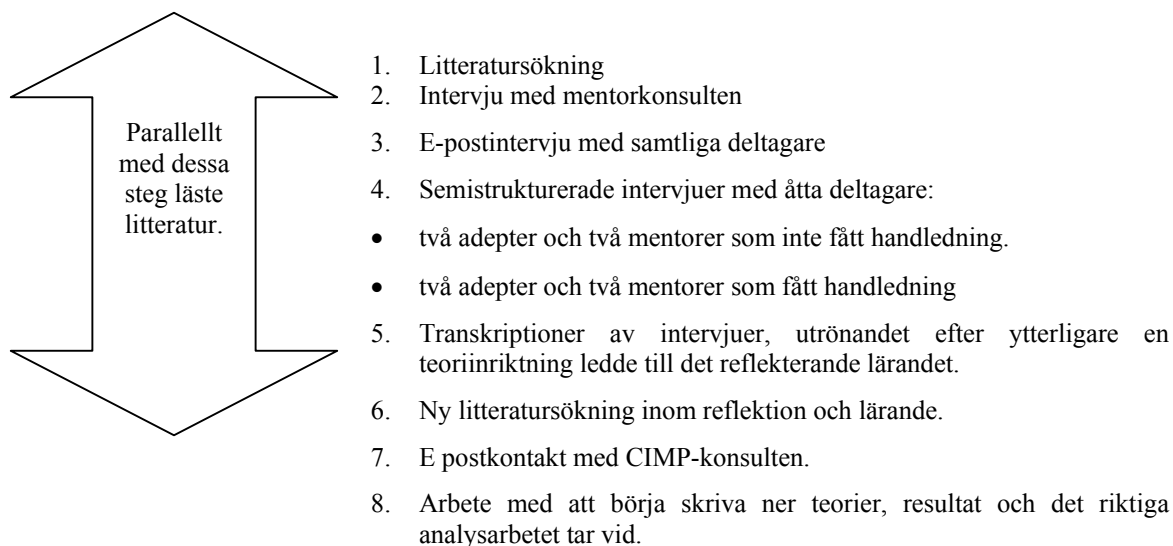
Under processens gång utvecklas det empiriska området successivt, genom att teorin bearbetas och förädlas. I vår studie tolkades varje svar i den första delen av vår undersökning, e-postintervjun, enskilt. Svaren fick ny innebörd och kompletterades genom nästa e-postsvar vi läste (nästa enskilda fall). Det första övergripande mönstret som kom fram från e-postintervjuerna, fick sedan sällskap av ett nytt övergripande mönster skapat av de semistrukturerade intervjuerna. Dessa två mönster bearbetades sedan tillsammans, för att därefter bilda ett nytt, gemensamt mönster.

Vi har influerats av social grounded theory genom att vi har haft en bred formulering av syftet. Detta har inneburit en flexibilitet att undersöka ett fenomen på djupet och analysera dess kvaliteter och egenskaper. Vidare tillåts att nytt empiriskt material genereras löpande under hela forskningsprocessen, vilket stämmer väl överens med vårt iterativa arbetssätt, se modellen nedan. (Lindén, 1999).

3.1.2 Arbetsmodell

Denna modell skall stödja läsaren i förståelsen av vår arbetsprocess.

Figur 6: Arbetsmodell



3.1.3 Val av design

Vårt syfte var att analysera deltagarnas upplevelser av Cardos mentorprogram, utifrån både ett adepter- och mentorperspektiv. Vi valde att använda oss av semistrukturerade intervjuer för att få fram deltagarnas upplevelser, åsikter och tankar.

Enligt Kvale (1997), är den kvalitativa intervjun en känslig och kraftfull metod för att fånga erfarenheter och innebörder ur undersökningspersonernas värld. Genom intervjun kan de förmedla sin situation till andra ur eget perspektiv och med egna ord. Den semistrukturerade intervjuformen var användbar ur ett flertal synpunkter. I och med att den innehåller ett antal frågor som ska besvaras är det en hjälp för oss som noviser i intervjusammanhang. Förutom detta tillåter intervjuformen att frågorna inte strikt måste ställas i samma ordning utan kan variera mellan de olika intervjuerna. (Bryman, 2002).

3.2 Genomförande

Informationskällor om programmet och Cardo.

1. Vår kontaktperson på Cardo gav oss material om CIMP-managementprogram samt bistod oss kontinuerligt i processen med kontaktinformation till relevanta personer. Hon gav oss även en presentation av Cardo och den förändringsprocess som organisationen genomgår.
2. För att ytterligare vidga perspektivet på organisationen och dess olika affärsinriktningar, sökte vi upp deras hemsidor på nätet. Dessutom har vi läst artiklar i Sydsvenskan Om Cardo. Vi ”googlade” även namnet Cardo, och fick då främst träffar i finansstidningar med rapporter om deras läge på börsen.
3. På Internationella Kvinnodagen den 8 mars, närvarade vi vid en liknande presentation av mentorskap som mentorerna respektive adepterna fått av den konsult som Lorentzen & Wettre anlitat. Vi kallar honom ”Mentorkonsulten”. Efter presentationen följde en ”spontanintervju” med ”Mentorkonsulten”.
4. Vi har även haft e-postkontakt med den inhyrda konsulten som var med och skapade CIMP. Vi kallar honom CIMP-konsulten.

Intervjuerna genomfördes på intervjupersonernas kontor eller i konferensrum. De varade i allmänhet i cirka en timme. Samtliga intervjuer spelades in med intervjupersonernas samtycke. Vi använde oss av en guide för att förklara syftet med intervjun för respondenten. I vissa fall blev intervjupersonerna störda av en kollega som knackade på, eller telefonsamtal, men återfick snabbt koncentrationen. Samtliga intervjuer transkriberades ord för ord, utom vid ett tillfälle då batteriet slut på MP3-spelaren under intervjun. Vid detta tillfälle satte vi oss och skrev ner det vi kom ihåg från intervjun direkt efteråt. Två intervjuer genomfördes som telefonkonferens, då vi inte hade möjlighet att träffa respondenterna personligen. Även dessa intervjuer spelades in med intervjupersonernas samtycke. Till skillnad från de andra intervjuerna, fick dessa två respondenter intervjuguiden i förväg. Samtliga intervjuer lästes först igenom för att få en överblick. Därefter lästes intervjuerna igenom och kodning startade. Kodningarna gicks igenom ett antal gånger, och vi skapade nya kodningar efter de initiala kodningarna.

Vår utgångspunkt var att analysera deltagarna i Cardos mentorprogramms upplevelser, utifrån både ett adept- och mentorperspektiv. Totalt deltog 40 personer, 20 adepter och 20 mentorer. Vi fick svar av 19 adepter och 18 mentorer. (bortfall av en adept och två mentorer). En av de adepter som inte svarade var från grupp ett. Dennes mentor svarade dock och tillkännagav en positiv erfarenhet av mentorprogrammet. Två mentorer avstod

från att svara. Vi fick dock svar från båda deras adepter, som båda var positiva till mentorprogrammet. I det ena fallet träffade adepten sin mentor endast en gång i egenskap av mentor-adept relation. Anledningen till detta uppges vara att personen i fråga hade en mycket stor arbetsbörda, och helt enkelt inte kunde pressa in ett möte på flera månader. På grund av att deras mentorer avstod från att svara, vet vi inte om de har tidigare erfarenhet eller ej. Därför benämner vi dem ”grupplösa”.

En av de frågor vi ville besvara var: Vilka likheter och skillnader finns det mellan deltagarna som fått handledning och den grupp som endast fått en kortare introduktion? När vi hade utfört vår empiriska undersökning och studerade resultatet av denna, såg vi att det de facto fanns tre grupper att studera istället för de ursprungliga två.

1. En grupp som fått utbildning och handledning via Mentorkonsulten.
2. En grupp av mentorer som tidigare agerat mentor eller coach (en mentor), antingen genom Cardo eller genom någon annan organisation
3. En grupp av mentorer och adepter hade inte någon erfarenhet av mentorprogram.

Figur 7: Gruppmodell

Grupp	1	2	3
Adept	3	8	6
Mentor	4	8	7
Totalt	7	16	13

3.2.1 Urval av intervjupersoner

Då det inte var möjligt att genomföra muntliga intervjuer med samtliga deltagare på grund av tidsramen och de geografiska skillnaderna, valde vi att göra en kort e-postintervju på engelska med alla adepter och mentorer. Syftet var att få en samlad bild av deltagarnas upplevelser och kunna följa upp intressanta aspekter närmare i de följande semistrukturerade intervjuerna. Vid denna e-postintervju fick vi veta vilka av deltagarna som var villiga att ställa upp och dela med sig av sina erfarenheter i en intervju.

Vi valde ut åtta intervjupersoner, fyra adepter och fyra mentorer. Hälften av dessa var verksamma på Lorentzen & Wettre och hade således fått tillgång till utbildning i mentorskap och handledning. En av adepterna, som arbetar på Lorentzen & Wettre, hade en extern mentor som arbetar inom samma område men utan övrig anknytning till Cardokoncernen. Ingen av intervjupersonerna fick intervjuguiden i förväg. Detta val gjordes för att de inte skulle fundera för mycket på frågorna i förväg, utan ge spontana svar. Dock fick alla reda på vilka ämnesområden som skulle behandlas. Alla frågor i frågeguiden ställdes inte till alla intervjupersoner, och intervjuguiden modifierades efter hand.

3.3 Metoddiskussion och kvalitet

Bryman (2002) använder sig av begreppen trovärdighet och äkthet för att diskutera kvalitativa studiers kvalitet. Trovärdigheten kan delas upp i fyra olika delkriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera.

3.3.1 Tillförlitlighet

Tillförlitligheten innebär i vilken utsträckning forskningen har genomförts för att ge en så autentisk bild som möjligt av deltagarnas upplevelser. Vi har försökt att ställa många öppna frågor, för att deltagarna skall få berätta om sina upplevelser utan att styras av våra åsikter. Deltagarna har även erbjudits att få konfirmera våra transkriptioner av intervjuerna, vilket Bryman (2002) kallar respondentvalidering. E-postintervjun genomförde vi först på vännen för att få feedback på om våra frågor var ställda på ett lättförståligt sätt och därmed minska risken för feltolkning. Dock ställdes frågorna på engelska, och vi kunde från vissa svar utläsa att frågorna tolkades olika. För de deltagare som inte har engelska som modersmål, kan det ha varit svårt att formulera sina tankar på ett träffande sätt. Vi använde oss även av triangulering, vilket innebär att man använder mer än en datakälla eller metod vid sin studie för att höja tillförlitligheten (Bryman, 2002). I vårt fall har vi använt oss av tre metoder, informantintervjuer (med vår kontaktperson på Cardo, Mentorkonsulten samt CIMP-konsulten), e-postintervjuer och semistrukturerade intervjuer. Vi har använt oss av intervjuerna som datakälla, men också vad vi har kunnat hitta på Cardos hemsida och i press.

3.3.2 Överförbarhet

Överförbarhet berör i vilken mån studiens resultat kan överföras till andra liknande miljöer, vilket kan vara svårt i kvalitativa studier som fokuserar på det kontextuellt unika (Bryman, 2002). Kriteriet överförbarhet är för den kvalitativa forskningen, därför främst en fråga om att så detaljerat som möjligt beskriva den kontext och kultur där undersökningen skett i. Beskrivningen kan sedan användas av andra för att avgöra i vilken grad resultaten är överförbara till deras kontext. (Baxter & Eyles, 1997)

Då vi gjort en detaljrik beskrivning av den organisation vi studerat och verksamheten den bedriver, tror vi att lärdomarna från vår studie kan vara till nytta främst för andra organisationer med liknande verksamhet, men även andra organisationer som vill starta ett internt mentorprogram kan ha nytta av vår uppsats.

3.3.3 Pålitlighet

Pålitlighet innebär att författarna ska ha ett analyserande synsätt och försöka reducera inkonsekvenser i tolkning av det insamlade materialet, samt i utförandet av forskningsprocessen. En fullständig redogörelse omfattande alla faser i forskningsprocessen, exempelvis val av undersökningspersoner, intervjuutskrifter, och beslut rörande analys av data. Pålitlighet rör främst forskarens förmåga att förhålla sig objektiv i den utsträckning det är möjligt, och konsekvent i de val som görs rörande

forskningsprocedurer och i utförande av dessa. (Baxter & Eyles, 1997; Bryman, 2002) Enligt hermeneutiken påverkas människor alltid av sina kunskaper och tidigare erfarenheter, vilket även vi har gjort. Vi var positivt inställda till mentorskap när vi började studien, och är fortfarande positiva. Vi har ansträngt oss för att våra åsikter skall påverka tolkandet av vårt material så lite som möjligt och försökt eftersträva en viss objektivitet. (Kvale, 1997) Vi har vinnlagt oss om att beskriva de olika stegen i vår studie på ett noggrant sätt.

3.3.4 Möjlighet att styrka och konfirmera

Möjlighet att styrka och konfirmera innebär att forskaren i största möjliga utsträckning ska handla i god tro och inte medvetet styras av egna förutfattade meningar eller teoretiska ramar. Resultat och slutsatser ska vara en följd av respondenter och forskningsprocessen, inte forskarens egenintresse. (Baxter & Eyles, 1997; Bryman, 2002) Vi har strävat efter att ställa öppna frågor och att ge intervjupersonerna tid till att tänka efter. Vi har strävat efter att hålla oss neutrala till intervjupersonernas svar. Ibland upprepade intervjuaren svaren i syfte att försäkra sig om att denne uppfattat svaret korrekt. Följdfrågor som; ”*Hur menar du? Kan du förklara ytterligare? Har jag fattat dig rätt... ?* ställdes för att få en rättvisande bild samt att ge intervjupersonerna möjlighet att utveckla svaren. Intervjupersonerna erbjöds också att få läsa igenom transkriberingen av intervjuerna, vilka två valde att göra.

3.3.5 Äkthet

Ett annat begrepp som används för att förstärka kvaliteten på kvalitativ forskning är *äkthet*. Äkthet betyder att studien ska ge en rättvis och balanserad bild av det respondenterna presenterat. Studien bör också bidra till att de som medverkat i undersökningen får en bättre förståelse för sin egen situation, samt för andra inom den sociala kontext de verkar. Genom större förståelse och insikt i sina egna processer kan deltagarna utvecklas och göra förändringar till det bättre. (Bryman, 2002)

Vi strävade efter att ge de olika grupperna i studien en jämn utrymmesfördelning av citat. Vid varje fråga fick intervjupersonerna tid att fundera på svaret och utrymme att utveckla sina tankegångar. Vid oklarheter bad vi intervjupersonerna att utveckla sig ytterligare. Vid en del tillfällen var den person som intervjuade medvetet tyst en längre stund, för att vänta ut mer information. Vi är av den uppfattningen att det startat en tankeprocess hos respondenterna. Betänketiden var ofta lång innan intervjupersonerna svarade, vilket tyder på att de tvingades tänka i nya banor. Efter att vi ställt alla frågor i intervjuguiden, diskuterade vi ofta en stund med intervjupersonen. Vid dessa tillfällen delgav vi några av våra tankar om mentorskap och olika teorier. Vi gav också en sammantagen bild av vad vi hittills fått reda på av övriga intervjupersoner (inom sekretessens ramar), så att de fick något tillbaks för tiden de gav oss. I och med att intervjupersonerna får möjlighet att läsa uppsatsen kommer de förhoppningsvis att konfronteras med ny kunskap och få en ökad förståelse. Vi vill dock påpeka att vår syn på mentorskap har präglats uppsatsen.

3.4 Etik

Vi försökte i största möjliga mån värna om våra intervjupersoners konfidentialitet. Vi gjorde detta dels genom att följa Brymans (2002) etikkraV, se bilaga 4.

- Nyttjandekravet: Uppgifterna som författarna samlar in skall endast användas av dem i forskningssyfte.
- Informationskravet: Deltagarna har rätt att få reda på forskningens syfte, att deras deltagande är frivilligt och att de har rätt att avbryta intervjun om de så önskar.
- Konfidentialitetskravet: Uppgifterna om personerna i organisationen ska behandlas med största möjliga konfidentialitet.

För att värna om att våra intervjupersoners namn förblir konfidentiella, använder vi fiktiva manliga namn vid citat. Vi har även valt att översätta de engelskspråkiga intervjuerna till svenska.

3.5 Kvalitet

Den största svagheten i vårt arbete är den snäva tidsramen. Vi har haft för höga ambitioner i relation till tidsramen. Vi har lagt ner mycket tid på att läsa litteratur och söka efter fler infallsvinklar och idéer. Detta har gjort att vi inte hade tid till att följa upp den inledande e-post intervjun med ytterligare frågor. I de flesta fall fick vi reda på hur många gånger mentorn och adepten hade träffats, men inte i alla. Denna fråga hade varit intressant att ställa i en uppföljande e-postintervju. Vi skulle även vilja ha tagit reda på vad för slags erfarenheter de som tidigare agerat som mentorer hade på ett djupare plan, för att undersöka eventuella skillnader i upplevelser av CIMP. Det hade även varit intressant att se om de arbetsuppgifter en individ har, inverkar på deras syn på mentorskap och även om mentorskapets påverkan varierar.

I vår uppsats har vi intervjuat två personer som inte är svenska. Det hade varit intressant att gå djupare in på kulturskillnader och se om det finns skillnader i synen på och upplevelsen av mentorskap. Vi skulle även ha velat träffa CIMP-konsulten som Cardo tog in för uppbyggandet av CIMP för en personlig intervju, eftersom vi tror att uppsatsens kvalitet kunde ha höjts något av detta.

4. Resultat

Detta avsnitt presenterar resultatet av vår empiriska undersökning. Resultatpresentationen bygger i huvudsak på de åtta semistrukturerade intervjuerna. I ett fåtal fall har vi använt oss av citat från e-postintervjuerna då de uttryckt något särskilt betydelsefullt. Vid dessa tillfällen har vi angett att citatet kommer ifrån en e-postintervju.

4.1 Deltagarnas uppfattning om syftet med programmet och mentorns roll och ansvar

4.1.1 Mentorernas upplevelser

Gemensamt för alla mentorerna var att de var osäkra på organisationens syfte och mål med mentorprogrammet. De hade dock varierande egna uppfattningar om vad mentorskap och rollen som mentor innebär. De uppfattningar de hade, bildade de antingen utifrån sina egna tankegångar eller tidigare erfarenheter, eller via den handledning eller adept de hade. Adam säger *"Jag är inte säker på att Cardo gav mig ett syfte, men jag har ju min egen uppfattning. Det är att skapa nätverk i organisationen men även nätverk mellan adept och mentor. En annan del är att ge stöd åt adepten, som är en yngre person med mindre erfarenhet, som får en chans att bolla problem med en person som är neutral men ändå finns i närheten och förstår problematiken."* Oklarheterna kring syfte och mål skapade en osäkerhet för mentorerna. Så här säger Tore: *"Jag tyckte det var jättespännande, men jag hade ingen klar bild, vilket mål har vi inom Cardo med den här typen av mentorskap. Jag såg inte hela bilden kan jag säga..Jag var väl ganska osäker i början på vad det skulle bli av det, och vad min adept hade för förväntningar på mig. De hade jag inte riktigt klart för mig. Jag kände mig lite osäker i början.. Kanske en förväntan av att någon skulle ta kontakt med mig, eller att det skulle komma ytterligare diskussioner runt mentorskapet."*

4.1.2 Synen på mentorrollen

Nedan följer två citat som visar vilken stor skillnad det var på uppfattningen om vad en mentorroll innebär. Mentorn Axel formulerade sig på följande sätt i e-postintervjun: *"To be a mentor is very close to the work as to be a manager. I'm usually communicating a lot with my subordinates and the relationship with a mentee is almost the same".* Mentorn Albert å andra sidan, ser en stor skillnad på att vara mentor och manager. *"Om mentorn börjar kontrollera diskussionen så dödar du processen. Som en mentor måste du vara beredd att förlora kontrollen av diskussionen. Normalt sett kontrollerar du som manager diskussionen, så det är en annorlunda känsla som du måste få. Att vara bekväm att inte veta vad som kommer hända, vad som är målet."*

4.1.3 Adepternas upplevelser

Adepterna var relativt eniga om att syftet med mentorprogrammet var att bygga nätverk och utveckla sig. Syftet skulle uppfyllas genom att mentorn skulle vara ett bollplank som de kunde diskutera både yrkes- och privatliv med. Det förefaller som, att de som fick en introduktion i mentorskap hade mer klart för sig vad syftet med mentorskap innebär på ett generellt plan, även om de också tvekar. Anders, en av adepterna som inte hade fått utbildning eller handledning i mentorskap, uttryckte sig så här *"Ja, det klarnade ju under resans gång att det var ett bollplank, det var inte klart tidigt för min del. Inte heller att bägge parter skulle ha tystnadsplikt, det kom senare. Och att bollplanket skulle gälla både privat- och arbetsliv, det syftet förstod jag under resans gång, det var inte klart från början."* En annan av adepterna som fått utbildning och handledning svarade *"Det var ganska klart ändå eftersom vi fick hjälp med hur relationen skulle se ut, vad man kan prata om och sådär. Jag har aldrig haft någon mentor så det var bra att få lite hjälp."*

Många adepter nämnde att syftet med mentorskapet var att bygga nätverk, men det är i få fall som detta har skett. Nätverksbyggande har skett i managementprogrammet, men det går utanför vårt syfte att analysera. Att träffas i egenskap av adept och mentor, det vill säga par, är inget nätverk. Det positiva med kontakten med mentorn är att det i flera fall har lett till en kontakt över avdelningsgränserna, vilket medför en ökad förståelse.

4.1.4 Information

De adepter som fick handledning fick bättre information: Olle uttrycker sig så här: *"Under själva CIMP modulen, jag tror det nämndes under första modulen väldigt ytligt i det läget, sen hade vi en mentorsexpert som hjälpte och då började det klarna. Jag har för mig att det började med ett telefonsamtal där han gick igenom en presentation vad det handlar om, just det här med sekretess och så där, det var bra tycker jag, man fick de här stolparna att arbeta vidare ifrån."*

Tydligt i resultatet var även vikten av handledning för att vägleda mentorerna i sina roller. Malcolm säger, *"I början var det mycket han som pratade och jag ville också få ut så mycket information som möjligt, eftersom han är så kunnig. Men annars är det ju så att adepten ska prata så mycket som möjligt och mentorn ska ställa frågor. Mentorkonsulten påpekade detta för min mentor och sedan blev det mer så."*

Både adepter och mentorer hade samma uppfattning om att de i princip inte fick någon information, förutom att adepterna skulle utse varsin mentor. Mentorerna fick ett kortfattat brev om bakgrunden till och förväntningarna kring mentorskapet. Adam, en av mentorerna säger *"Förra året hade vi ingenting och de som inte hade någon erfarenhet visste inte vad de skulle göra, vad som var meningen. Nu när vi tog in ett proffs så vi kommer igång. Vi fick material av Mentorkonsulten, både adepter och mentorer, Mentorkonsulten var med på första mötet och gjorde en presentation med tips. Det som sedan ville, fick ha med Mentorkonsulten på ytterligare ett möte."*

4.1.5 Förväntningar hos adepter och mentorer, från höga berg till djupa dalar

Förväntningarna hos adepter och mentorer skiljde sig väsentligt från varandra, då flertalet av adepterna hade höga förväntningar. En orsak till att förväntningarna var höga bland adepterna kan vara att programmet är en av delarna i CIMP. Malcolm *"Jag hade ganska höga förväntningar men jag visste inte exakt hur det skulle bli. Det kändes som att man blev utvald och handplockad och det var nog meningen."* Bland mentorerna var förväntningarna relativt låga, från inga alls till små. De som varit med tidigare tenderade att ha lägre förväntningar än de som inte deltagit tidigare. Albert, en av mentorerna som varit med förut säger *"Jag är inte säker på att jag hade några förväntningar om jag ska vara ärlig. Jag såg det som ett väldigt litet plåster till ett ganska stort problem vi har i organisationen, vilket är hur vi stödjer och utvecklar våra potentialer. Detta håller dock på att ändra sig, men jag känner nog att jag som en ensam person har en begränsad förmåga att ändra detta."* Mentorn Adam säger *"Mina förväntningar var inte så jättehöga eftersom jag tyckte det fungerade sådär halvbra när vi körde det förra året. När vi fick hjälp av en konsult så ökade förväntningarna och de införlivades. Man måste vara realistisk, det är ju inget direkt dramatiskt att träffas 5-10 gånger per år men med tanke på den insats vi la ner tycker jag att det var bra."*

4.2 Mötena

4.2.1 Mentoreernas upplevelser av mentormötena

Mentoreernas uppfattningar om vad de diskuterade på mötena stämde väl överens med adepternas. De berörde resurser, hinder och mål samt möjligheter att nå dessa. Konkreta arbetsuppgifter och olika relationer, hur man kan se saker ur olika företagsperspektiv var andra ämnen som berördes. Somliga adepter presenterade sina idéer om vad de ville göra.

Samtalen började utifrån specifika ämnen, för att sedan låta det utvecklas mot olika riktningar. Det kunde starta med något som var direkt knutet till arbete och karriär, för att sedan naturligt komma in på lite mjukare ämnen och höja upp frågorna på ett mer personligt plan. Det kunde vara att diskutera hur man är i sin roll och hur man kan försöka förändra sig för att utvecklas. Ett exempel är att tänka på att vara mer extrovert om man är chef i en grupp och att våga ta plats som ledare och vara en bra sådan. Karl berättar om ett av mötena med sin adept *"Även jag berättade faktiskt en hel del om mig själv så vi skulle hitta varann. Det måste ju finnas förtroende och viss sekretess i en sån här dialog, annars vågar man inte ventilera de problem man har. Därför handlade det mycket om att bygga upp förtroende."*

I allmänhet har både mentorer och adepter fått ut mycket av mötena. Flertalet har fått förändringar både på det professionella planet och det privata. Ett stort antal av adepterna som har blivit utvalda kommer förmodligen göra karriär och då kommer oundvikligen deras familj att påverkas. Detta kan innebära en stor stress och kan vara

nyttigt att diskutera med någon som redan har gjort karriär. Oskar som sade så här: ”*Jag ville ha en mentor med en hög position, för det är ju de jag vill, den resan jag ska göra, har han redan gjort, det är ju där jag behöver mentorskapet... Sen handlar det även ibland om hur man anser löser saker internt med familjen, Där kan jag säga att jag behöver en mentor.. För familjen hamnar alltid i kläm. I och med att vi reser fram, att vi flyger fram och far. Har du barn är det utvecklingssamtal, var du inte med ifjol, och du är inte med i år, och du får ju konflikter i hemmet, och då kanske man kan få hjälp av någon annan som har varit med om samma sak.*”

De mentorer som närvarade vid modul 3, ”*Measuring Strategic, Operational and Individual Success*”, tyckte att innehållet var intressant, men förstod inte riktigt varför de var inbjudna. Så här säger Tore:

Det var diffust för mig. Det var en bra och intressant dag, men det hade inget med mig som mentor att göra, jag var där som vem som helst. Jag fick lyssna på intressant föredrag, det var mycket om ekonomi. Jag trodde att när man kom dit, att man skulle lyfta fram det här med mentorskap, att ha en dialog runt, en diskussion, att diskutera mentorskap. Det var vad jag trodde när jag kom dit. Men jag trodde att det var som mentor som jag skulle dit, men jag kan säga att jag pratade inte alls mycket med min adept den dan. Om syftet var att knyta ihop säcken, så blev det inte så där.

4.2.2 Adepternas upplevelser av mentormötena

Adepternas uppfattningar om de ämnen som diskuterades under mötena var att de genomgående var relevanta. Några exempel på det som togs upp var konkreta problem angående deras arbetsuppgifter, adepternas och organisationens framtid, privatliv och karriär. Däremot diskuterades och berördes sällan nätverk, som annars många adepter ansåg var företagets syfte med programmet.

Ämnen som berördes var ofta arbetsrelaterade problem på avdelningen eller exempelvis lönepolitik, ämnen som kan vara känsliga att diskutera med sin chef. Malcolm säger ”*Ja, om det är något speciellt som har hänt, då tar jag upp det. Annars är det mest att vi sitter och pratar, hur är det, hur har det gått med det vi pratade om senast. Sedan har jag fått en del hemuppgifter som jag fick göra om jag ville. Det har jag tyckt varit bra, det har jag gärna gjort.*” Ett par andra adepter menade att det är bra att välja ut ett eller några ämnen man vill diskutera, sedan kan detta följas upp vid nästa möte.

En del av adepterna träffade sina mentorer endast en gång, och en mentor sa att det var vissa av adepterna som inte ens hade träffas sin mentor en enda gång. En av adepterna hade gärna träffat sin mentor fler gånger. Vi frågade Adrian varför de inte träffats fler gånger. *Enkelt uttryckt så ser vi vad som har hänt i organisationen. . CIMP som drogs igen, och så chefsbyte, han har ny position. Vi har egentligen inte haft tid till att prata om att träffas, Vi har pratat om att träffas, och sist vi pratade om att träffas , var i januari månad. Ja, sa att vi borde ta ett möte, och då sa han att jag hinner inte innan mitten på mars, slutet på mars.*

Adepterna var missnöjda över upplägget på modul 3, när även mentorerna fick närvara, eftersom de saknade en koppling mellan innehållet på modulen och mentorprogrammet. Så här säger Malcolm: *På avslutningen på CIMP skulle alla ha med sina mentorer, och eftersom alla som går det här programmet är chefer då har de ju en mentor som är ännu högre upp i hierarkin så det är ju ganska tunga poster de har. De satt bara och lyssnade som vi andra. Det tycker jag var ett sånt slöseri med resurser och ha dem där, det kunde de ha gjort bättre det var både pinsamt och inget utbyte alls. Att ta dit alla att bara sitta där. De kunde ha fått presentera sig och berätta lite om sig själv, sina arbetsuppgifter och mentorskapet. Någonting i alla fall.*

4.3 Resultatet av mentorprogrammet

Det som klarast kan urskiljas, är att den grupp som har fått handledning av Mentorkonsulten, är den grupp som har påverkats i en högre grad än de andra grupperna. Av dessa har samtliga adepter uppgett att de har påverkats både på ett professionellt och personligt plan. Likaså har samtliga av dessa mentorer angett att de har blivit påverkade av mentorprogrammet. De har även haft fler möten än resterande grupper i genomsnitt. Grupp två, vars mentorer hade någon erfarenhet från tidigare arbete som mentor, sade sig i en högre grad blivit påverkade än grupp tre, den gruppen med mentorer som inte hade någon tidigare erfarenhet. Grupp ”grupplösa”, som består av två adepter, vars mentorer inte hade svarat på e-post intervjun uppgav båda att de hade blivit påverkade. I det ena fallet har adepten Adrian uppgett att han har reflekterat och kommit fram till att han tycker sig behöva en mentor, vilket inte Adrian inte tyckte från början. Dock har Adrian träffat sin mentor endast gång, vilket gör att vi inte kan dra några säkra slutsatser om exakt vilken påverkan som har skett.

Många adepter har tyckt sig märka att de har fått en ökad professionell kompetens. Framförallt tycker sig adepterna i grupp ett och två ha upplevt detta. För de adepter som har en mentor med erfarenhet eller kännedom om adeptens affärsområde, ser vi en tendens av ökad professionell kompetens i jämförelse med de mentorerna från ett annat affärsområde. Dessa adepter har å andra sidan fått ett bredare perspektiv.

Något som förvånade oss är i den höga grad som vissa mentorer lärt sig mycket av sina adepter. Det har skett en påverkan både på det professionella planet såväl som på det personliga planet. Albert säger så här: *”Min adept har mer aktuell kunskap inom mitt område idag. Han är mer ivrig och hungrig, han läser mer böcker, alla facktidningar ... Jag har lärt mig att jag inte har alla svar. Det är viktigt att möta andra människor för att fortsätta lära och inte stanna i utvecklingen.”*

4.3.1 Medvetenhet

Trots att det inte ställdes någon precis fråga om medvetenhet, kunde vi utkristallisera detta som ett tema. Både personerna i de semistrukturerade intervjuerna och personerna i epostintervjuerna, som delvis var samma som i intervjuerna, återkom till just en förhöjd medvetenhet. Vi fann att detta var något som genomgående hade gett effekter hos både adepter som mentorer. För adepterna faller det sig naturligt att syftet med ett mentorprogram är att de i högre grad skall bli medvetna om sina svaga respektive starka sidor, samt vilken väg de vill ta i karriären. Faktorer som nämndes var bland annat: jag har fått ett ökat självförtroende och bättre ledarkompetens. Jag har fått en medvetenhet kring min egen kapacitet. Jon svarade, *”Det gjorde mig medveten om hur jag uttrycker mig och hur jag beter mig kan uppfattas av andra. Vidare fick jag hjälp med hur jag kan öka min egen effektivitet, både på ett professionellt och privat plan.”*

Några har insett vikten av att skilja på arbete och fritid och hur de skall hantera kraven från arbetet och familjen: Edvin uttrycker *”Jag har lärt mig at ha distans till mitt arbete, tidigare var jag ofta väldigt nära mina uppgifter. Mentorn förklarade att det finns en linje, en tidslinje och att det är bra att inte arbeta inne i linjen utan att gå utanför denna för att se helheten.”*

Mentorerna, som i detta sammanhanget varit äldre än sina adepter och har en lång erfarenhet, fick också en högre medvetenhet. Karl säger vidare *”Jag har nu mer fokus på mina kollegor, på ett annat sätt än tidigare. Förut såg jag bara problemen, men löste dem inte, men det gör jag nu.”* Flera mentorer angav vikten av en ökad medvetenhet kring sin egen situation, framtid och sina arbetsuppgifter. Axel berättar *”Jag har varit tvungen att tänka till hur jag själv sätter mina mål och hur jag uppnår dem.”* Kjell *”Vi hade många intressanta diskussioner som också tvingade mig att tänka igenom min egen situation för att kunna ge min adept bra support. En del av dessa områden påverkade även mitt eget arbete och hur jag hanterar vissa situationer. Det var en win-win situation där båda drog nytta av programmet.”*

Ett fåtal av mentorerna berör ämnet nätverk. Adam säger *”Jag har förbättrat mitt nätverk internt. Det har varit spännande att lära känna en annan person från en annan avdelning. Genom att vi haft en konsult har jag också lärt mig mycket om mentorskap vilket jag tycker är jättekul.”* Att lära sig att man, trots en hög befattning och stor erfarenhet, inte har alla svar, har varit en nyttig läxa. Gert uttrycker *”Jag har lärt mig att jag inte har alla svar. Det är viktigt att möta andra människor för att fortsätta lära och inte stanna i utvecklingen, oavsett om man har en hög seniorposition.”*

4.4 Deltagarnas förslag till förändring

Genomgående tendenser för hur deltagarna ansåg att mentorprogrammet kunde förbättras var att syfte och mål borde vara tydligare från Cardos sida. Det måste även finnas ett större engagemang och stöd igenom hela processen från Cardos sida. Detta kom fram genom de beskrivningar som båda parter gav. Adam säger *”Även om det finns en liten kostnad tycker jag man ska ta dit någon person som under en timme eller två presenterar vad man ska tänka på när man väljer en mentor. Sedan kanske det är lite överkill att ha med en person varje gång, det kostar mer än det smakar. Men just att alla får en introduktion, annars kan man ju snudd på lägga ner det. Materialet kan man distribuera till mentorerna med möjlighet för dem att ringa om de har några frågor eller behöver hjälp.”*

Adrian påpekar vikten av lika förutsättningar och klargörande av ansvar och roller: *”Genom det som jag tidigare nämnt tror jag att man på så sätt hade man skapat att adepten, mentorn, hade haft samma förutsättningar, man hade lagt upp riktlinjerna för hur det skulle fungera. Hur använder en adept en mentor? Vad har mentorn för roll? Vilken nytta bägge skulle kunna få av det. Då tror jag att det här hade varit mycket bättre. Då hade bolaget kunna klargöra lite, ni har delat ansvar, eller du har ansvaret, ... Av de CIMP-elever jag har träffat är jag inte den enda som har haft väldigt få möten med min mentor. Vi är flera som har haft ett, möjligtvis två möten, inte flera. ...Vad den här organisationen saknade är, mentorkunskap, och då måste du implementera det, både hos den som är adept och den som är mentor”.*

Mentorskap är väldigt populärt idag och ordet används kanske inte alltid i rätt sammanhang och med den korrekta innebörden. Det blir ganska tydligt att det råder en osäkerhet bland många, både adepter och mentorer, när det gäller deras respektive roller och hur ramarna för hur ett mentorprogram bör se ut. Sven säger *”Det var väldigt bra att vi fick en genomgång av förhållningsregler av en professionell person om mentorskap. Min mentor hade haft en adept tidigare men jag hade aldrig haft en mentor. Nu fick vi beskrivet hur ett sånt här förhållande ska vara eller kan vara. Jag tror att han påminde min mentor lite grann om att han ska lyssna och ställa frågor till mig. Det kan tyckas självklart, men det är bra att Mentorkonsulten uttalade att det min mentor och jag talade om stannar mellan oss. Det vi säger stannar mellan våra öron.”*

En viktig förutsättning för att skapa relationer som fungerar, där bägge parter i största möjliga mån får ut något av relationen, är adepternas val av mentor. Genom att förse adepterna med mer information om de mentorer som finns tillgängliga skulle detta kunna möjliggöra en bättre matchning av personer. Jonas säger *”Mentorerna skulle behöva presentera sig i början, så man vet lite mer om de här personerna. Har man bara ett namn på en lista är det ännu svårare.”*

Många av mentorerna uppger att de nu i efterhand skulle vilja ha ägnat mer tid åt mötena och gå utanför den professionella relationen: *”Det hade varit bättre att använda en viss tid under arbetstid, men att fortsätta efteråt i ett mindre formellt sätt, kanske inte på företaget och försöka diskutera lite utanför arbetet. Och sen kan de byta omgivning*

igen, för att om du sitter i ett kontor är du mindre avslappnad. När du går in genom kontorsdörren, tar du på dig en speciell mask genom att du har på dig en kostym. Kanske begränsade de diskussionerna till väldigt affärsorienterade ämnen och mindre personliga.”

Vi frågade en av adepterna om denne hade föredragit att ha en extern mentor och fick svaret:

Nä jag tycker att man ska ha en intern mentor, men med det upplägget jag har sagt. De måste ha mentorkunskap, och jag tror att det måste vara ett fifty-fifty spel, för att mentorn ska få, det bygger ju egentligen på att företaget eller organisationen är den som tjänar på det, och individerna själva, bägge delarna. Att ha någon extern mentor som tjänar bolaget eller organisationen, bara hälften tjänar eftersom bolaget inte får mentorns positiva effekter av att vara mentor, som jag sa det här om andra idéer och andra synsätt som faktiskt kan påverka mentorn i hans roll också, om du har en riktig dialog. Då får du delen av det. Och eftersom mentorskapet bygger på att utveckla individen inom organisationen, så organisationen investerar ju inte i en individ som ska lämna organisationen. De investerar ju en individ så länge individen är kvar i organisationen

5. Analys och diskussion

I detta avsnitt knyter vi ihop den tidigare presenterade teorin med resultatet av empirin. Ordningsföljden kommer att vara densamma som i teoriavsnittet. Vi börjar med teorier om mentorskap i stycke 5.1, där vi presenterar en utvecklad och modifierad modell av Norman Cohens modeller. Därefter följer ett avsnitt om det reflektiva lärandet där vi exemplifierar tänkbara lärovägar utifrån de upplevelser våra intervjupersoner har beskrivit.

5.1 Innebörden av mentorskap

Graden av påverkan från mentorskapet har sett olika ut hos deltagarna. En tänkbar anledning till detta kan vara att deltagarna hade olika utgångspunkter och förutsättningar vid påbörjandet av- och under programmets gång. I teorin om mentorskap betonas vikten av att klargöra syfte med programmet, för att öka de positiva effekterna. Adepterna förefaller ha varit säkrare än mentorerna på syftet, vilket är föga förvånande. Att adepterna var mer säkra beror förmodligen på att en halvdag i CIMP-programmet ägnades åt att tala om syftet med mentorskap, medan mentorerna endast fick en kort introduktion i ett informationsbrev. Den grupp som fick utbildning och handledning var även den grupp som visade sig vara mest klar över innebörden av mentorskap.

En faktor som kan ha bidragit till att skapa förvirring kring innebörden av mentorskap är att Cardo använder begreppet coachning i sitt syfte med mentorprogrammet. Detta hade kunnat vara i sin ordning om de sedan hade utvecklat syftet och klargjort skillnaderna mellan coachning och mentorskap. Vi anser att det skulle underlätta för deltagarna, adepter såväl som mentorer, om organisationen kan arbeta för en mer samlad syn av innebörden och vad de vill uppnå med mentorprogrammet. Detta skulle borga för att effekterna skulle bli större och att organisationen får ut mer genom en högre grad av utveckling hos deltagarna. Vidare bör organisationen klargöra vilka fördelar som organisationen och individerna kan få ut av ett mentorprogram för att kunna motivera vikten av deltagarnas insats.

5.1.1 Resultat som uteblev

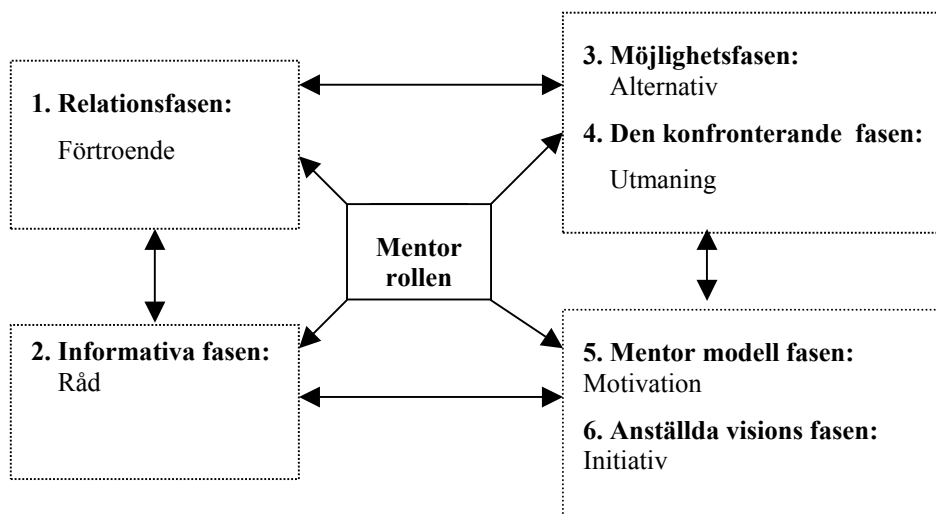
Många adepter nämnde att syftet med mentorskapet var att bygga nätverk. Detta står även skrivet i häftet där Cardo beskriver syfte och mål med mentorprogrammet. Trots att många nämner detta som ett av huvudmålen med mentorskapet, har ett nätverksbyggande endast skett i få fall. Adepter och mentorer har under sina möten förvisso fått en ny och fördjupad kontakt inom organisationen, men detta kan inte räknas som nätverk. Det positiva med kontakten med mentorn, är att det i flera fall har lett till en kontakt över avdelningsgränserna, vilket medför en ökad förståelse samt troligtvis ett i framtiden bättre samarbete. Nätverksbyggande har dock i viss mån skett i

managementprogrammet eftersom utbildningen skett i internatform. Då vi i vårt arbete endast ska analysera effekterna av mentorprogrammet kommer vi inte att diskutera det vidare. Vi vill dock lägga in en reservation, då det under CIMP-programmet 2005, skedde ett byte av ansvarig för programmet, vilket kan ha medverkat till att bilden för deltagarna blev något splittrad. Likaså kan den pågående organisationsförändringen ha spelat roll, då en del av deltagarna kanske inte hade tid att ägna mentorprogrammet den tid som krävdes.

5.1.2 Resultat som ”blev”

Som redskap i vår analys har vi utvecklat Cohens modeller i stycke 2.4. till en ny modell som vi benämner ”Modell över mentorskapets faser”. I denna modell har vi valt att endast skriva ”mentorrollen” och utesluta ”den kompletta”. Vi vill därmed betona att en komplett mentorroll inte existerar då rollen måste anpassas till varje situation, individ och kontext. Modellen bör istället ses som en inspirationskälla som kan hjälpa adept och mentor att få en bra relation som leder till utveckling och lärande för bägge parter. Vi har i vår modell dessutom valt att byta ut ordet dimensioner mot ordet faser, då vi tycker att det är ett mer passande namn. Vidare har vi använt oss av dubbelriktade pilar mellan de olika faserna. Detta illustrerar att inte finns en strikt turordning mellan faserna samt att en fas kan lämnas utan att allt i denna fas är färdigbehandlat, för att vid ett senare tillfälle återvända till denna tidigare fas. Dessutom tror vi att faserna flyter in i varandra och att man kan återkomma till en fas flera gånger, men att det ofta är lättare att få ut mer av nästa fas, om den tidigare fasen är väl genomarbetad.

Figur 8: Modell över mentorskapets faser



Fritt efter Cohen (2006)

Vår uppfattning, efter att vi bearbetat resultatet, är att den personliga utvecklingen höjer upp och ger effekter även på den professionella nivån. Vi är medvetna om att gränsdragningen mellan personlig och professionell utveckling ibland kan vara hårfin. Vi har ändå valt dessa två begrepp, för att lättare kunna göra en analys. Ett exempel kan vara att adepten får ett bättre självförtroende, vilket vi anser vara en personlig utveckling. Resultatet av detta kan, som i en adepts fall, representera en ökad nivå av öppenhet och säkerhet vilket resulterade i en ökad initiativförmåga. För att uppnå denna typ av personlig utveckling, måste först ett grundläggande förtroende mellan adept och mentor skapas. Vi betonar därför vikten av den första fasen, *relationsfasen*, där syftet är att skapa förtroende mellan adept och mentor i modellen över mentorskapets faser.

Personerna som är utvalda för att delta i CIMP och således mentorprogrammet, är alla lovande och ambitiösa. De har dock ännu inte tagit sitt största steg i karriärstegen ännu. Detta steg, som de förmodligen snart kommer att ta, innebär ett större ansvar, press och stress, på och hos individen. De individer som har familj kommer obönhörligen att bli påverkade. Det kan därför vara lämpligt att ha en ventil i form av en äldre person, som även kan delge sina erfarenheter, positivt som negativt, kring detta stora steg. Vi vill återknyta till den *informativa fasen* som karakteriseras av råd och fakta. Mentorn och adepten kan tillsammans försöka skapa en arbetsprofil. Mentorn kan ta reda på adepts karriär mål och utbildningsmål, för att sedan diskutera lämpliga strategier, vilka steg som ska tas för att uppnå dessa, resurser och hinder. Fortsättningsvis under den så kallade *möjlighetsfasen* i modellen där mentorn ska undersöka adepts intressen, förmågor och idéer utforskar adepten och mentorn gemensamt adepts personliga och professionella alternativ. Mentor som ventil kommer inte att ta bort stressen och pressen men kan mildra den och ge adepten en chans att se sin situation ifrån ett utifrånperspektiv för att få distans från den dagliga verksamheten. Mentorn hjälper adepten på så vis till självhjälp. Resultatet av detta kan vara en högre grad av självinsikt vilket vi tror även kan bidra till skapa en bra balans mellan arbete och familjeliv för att lyckas väl på båda fronter.

5.1.3 Utbildningens vara eller icke vara

De som fått handledning har påverkats mest, både på det personliga och det professionella planet. Den andra gruppen, som bestod av mentorer hade tidigare erfarenhet från mentorskap, hade fått näst mest skillnader, medan den gruppen som hade fått minst skillnader, bestod av mentorer utan tidigare erfarenheter, hade fått minst skillnader. Storleken på de olika grupperna varierar, från 8 personer till 16, vilket gör det svårt att rättvist sja om samband och resultat. En i den första gruppen hade mångårig erfarenhet av mentorskap och mycket skicklig, enligt vår tycke i sin roll, men behövde fortfarande påminnas av att det var adepten som det var fokus på, och som i första hand behövdes få kontrollera samtalet.

Vi tror att en utbildning för mentorerna skulle vara av stor nytta. Det skulle kunna räcka med en halvdag introduktion, följt av en halv dags workshop. Den fas i modellen över mentorskapets faser som benämns *mentorfasen*, beskriver att innebörden av att vara mentor är att agera som en förebild. Skillnaden mellan en vanlig förebild och att vara en förebild i egenskap av att vara mentor, är att mentorn till skillnad från en vanlig förebild

som verkar på avstånd, måste åta sig att ge av sin tid och energi. I mentorfasen ska mentorn motivera adepten, när denne möter svårigheter att nå sina mål och när adepten tvivlar på sig själv och sina förmågor. Här kan det vara lämpligt att mentorn delger adepten sina erfarenheter, både framgångar och misstag. Mentorn och adepten skall diskutera risktagande och hur man överkommer hinder. Då detta är en vital del av mentorrollen, borde mentorerna få den vägledning och stöd som krävs för att axla denna mentorsmantel.

Vidare tror vi att det skulle kunna vara nyttigt med uppföljande möten under processens gång, då i form av adeptgrupper och mentorgrupper. Deltagarna skulle på detta sätt kunna få en möjlighet att diskutera sina erfarenheter och ge varandra tips. På så sätt skulle det bildas många nätverk, vilket var ett av organisationens syften.

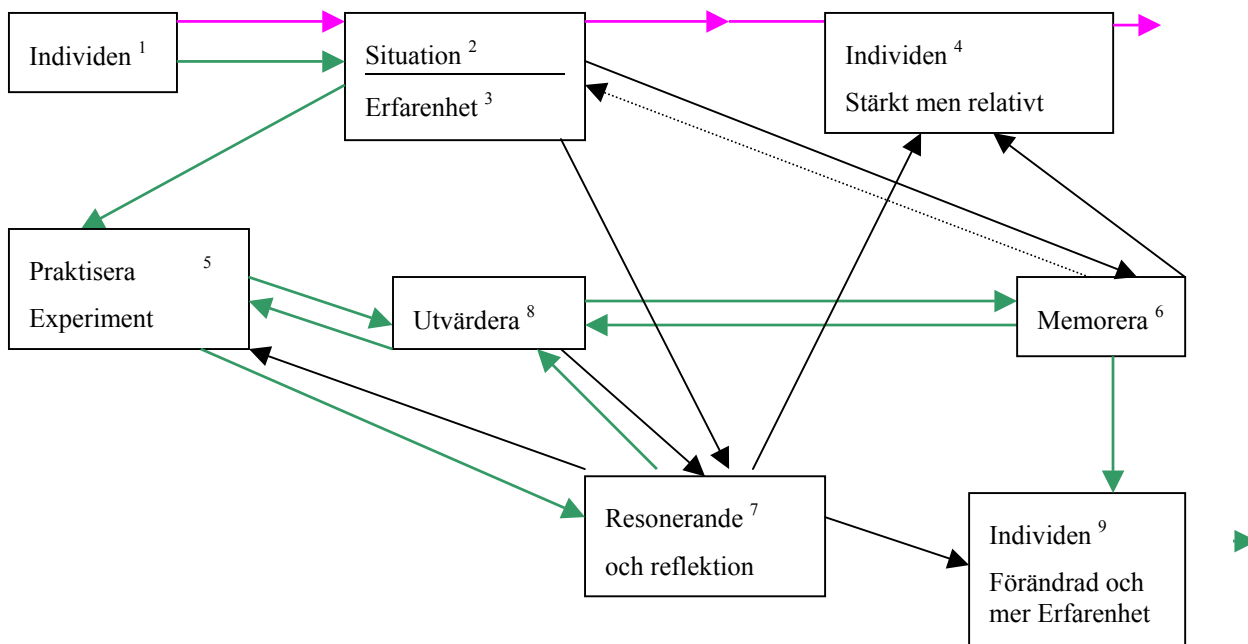
Om deltagarna även erbjöds handledning under mentorprogrammets gång tror vi att det finns stor chans till ytterligare positiva effekter från mentorprogrammet. Slutligen tror vi att samtliga parter skulle uppskatta ett ordenligt avslut med anknytning till mentorprogrammet gemensamt med CIMP-programmet. Både mentorer och adepter, uttryckte besvikelse över den uteblivna kopplingen på den sista modulen.

5.2 Reflekterande lärande och mentorskap

Vår studie har visat att de allra flesta på ett eller annat sätt har påverkats av mentorskapet. Detta gäller adepter såväl som mentorer. Graden av påverkan har sett olika ut, bland annat beroende på hur relationen mellan paret sett ut, antalet möten de har haft samt vilken utgångspunkt paret har haft vid mentorskapets start. Vi har funnit tendenser som vi tycker är mycket intressanta ur ett lärooperspektiv, och som påverkar vilken typ av lärande eller effekt som mentorskapet resulterat i. Peter Jarvis modell bildar utgångspunkt i vår diskussion för hur lärandet skulle kunna se ut.

Vi går tillbaka till några av de grupper som utkristalliserats i mentorprogrammet och tänker oss hur de olika deltagarnas vägar sett ut, vad deras upplevelser varit samt vilka effekter som kan tänkas vara resultatet av programmet. För att lättare kunna följa de olika gruppernas möjliga vägar kommer vi att använda oss av olika färger som var och en får symbolisera de olika grupperna.

Figur 9: Analyserad version av lärprocessmodellen



Gruppen med två adepter, vars mentorer ej svarat, hade i det ena fallet endast haft ett mentormöte. Anledningen till att denna adept blivit påverkad beror sannolikt på att denne själv sökt information om mentorskap och läst om ämnet. Det resulterade i en ny uppfattning, från att tidigare inte anse sig behöva en mentor, till att nu vilja ha en mentor. Vägen som adepterna i detta fall kan ha tagit går från ruta 1 till 3 (erfarenhet), ner till ruta 7 (Resonerande och reflektion), för att sedan gå upp till ruta 4 (Stärkt men relativt oförändrad). Vi tänker oss att vetskapen om deltagandet i ett mentorprogram gjorde att exempelvis Adrian läste på om mentorskap och genom sin nyvunna kunskap, i kombination med sitt enda möte, kom till insikt om nyttan med mentorskap. Resultatet skulle i så fall kunna vara att de går ur mentorprogrammet stärkta men relativt oförändrade. Detta skulle i så fall innebära *non-learning* genom *rejection*. Vägen kan följas i modellen och illustreras med *rosa* färg.

Mentorerna och adepterna som aldrig tidigare hade deltagit i något mentorprogram uttryckte alla att de hade påverkats, några både på professionellt och personligt plan och andra endast på det professionella planet. En av anledningarna till att endast påverkan på det professionella planet förekom, skulle kunna vara att det inte fanns tillräckligt mycket tid för att komma ner på ett djupare personligt plan. En mycket intressant aspekt var mentorernas upplevelser av mentorprogrammet. De uppgav alla att det varit intressant då det hade gett dem möjlighet att reflektera kring sitt eget agerande. Vi skulle kunna tänka oss att dessa deltagares väg har gått från ruta 1 till 3, 5 till 7 till 8 för att sedan vandra som en loop i bägge riktningarna från 5 till 8 till 6 och 9 som vid reflective skills learning. Detta borde även innebära att Boud et al.s teori om att lärande uppstår vid reflektion och inte endast genom erfarenhet, kan tillämpas. Vi kan följa denna väg som *grön* i modellen.

I den grupp som fått utbildning och handledning via Mentorkonsulten har samtliga adepter uppgett att de har påverkats både på ett professionellt som privat plan. Likaså har samtliga av dessa mentorer angett att de har blivit påverkade av mentorprogrammet på olika sätt. De har även haft fler möten än resterande grupper i genomsnitt. Denna grupp är liten och det finns inga garantier att det inte finns andra anledningar som kan ha medfört detta resultat. Tänkbara anledningar skulle kunna vara arbetsplatsens kultur. Lorentzon och Wettre fick priset för årets bästa arbetsplats år 2005 (<http://www.lorentzen-wettre.com/>), vilket skulle kunna präglat deltagarnas upplevelser. Det kan tänkas att de är ovanligt motiverade och engagerade i sin arbetsplats och därmed har ett starkt intresse att utvecklas.

Enligt Ellström (1997) är motivationen för lärande starkt knutet till arbetets utformning samt den kultur som råder på arbetsplatsen. Det kan också vara en ren slump att just fyra som är positivt inställda till mentorskap som valdes ut. Även för denna gruppen skulle vi kunna tänka oss att vägen har gått från ruta 1 till 3, 5 (experiment) till 7 (reflektion) till 8 (utvärdering) för att sedan vandra som en loop i bägge riktningarna från 5 till 8 till 6 och 9 (förändring) som vid reflective skills learning. Vi kan även följa denna väg som *grön* i modellen.

Våra slutsatser kring detta resonemang är att det endast sker en förändring hos mentorskapsdeltagarna när det funnits tid för reflektion och utvärdering. Vi menar att reflektionen sker hos individerna som förberedelse inför ett möte, under det att ett möte hålls samt även efter mötets avslutande. Utvärderingen sker under efterföljande möte där mentorer och adepter går igenom vad som skett med de ämnen som diskuterades sist. Beroende på hur denna utvärdering ser ut kommer antingen ny reflektion, utvärdering och memorering vara aktuell eller är det så att individen fortsätter med ny erfarenhet och kunskap.

6. Avslutande ord - Att knyta ihop säcken... eller att köpa grisen i säcken?

För att knyta ihop säcken går vi tillbaks till den första frågan vi ställde i vårt syfte, vilka skillnader och likheter finns det mellan den gruppen som fått handledning och en kortare introduktion till mentorskap, och den gruppen som inte fått handledning. Vi har i vårt resultat kommit fram till att skillnaderna är ganska stora. Gruppen med handledning, och även gruppen med tidigare erfarenhet har fått avsevärt större påverkan av mentorprogrammet. Hur stor skillnaden är, eller i vilken grad skillnaderna beror på yttre effekter och inte på mentorprogrammet är det svårt att sätta om, men vi anser att skillnaderna är för stora för att endast bortförklaras med yttre faktorer eller tillfälligheter.

Att ta in en extern konsult för att ge handledning må vara en kostnad som medför att ett mentorprogram kanske inte längre är ett lågprisalternativ, men utfallet av programmet skulle mångfalt väga upp den ekonomiska investeringen. Vi tror att en satsning på handledning och utbildning ökar chanserna till att mentorprogram blir ett hållbart instrument för att utveckla organisationen, istället för att endast bli en dagslända i organisationsvärlden.

För att återgå till likheterna, har vi endast funnit två klara likheter. Den första är att alla grupperna, i lika stor utsträckning, har varit osäkra över organisationens mer konkreta syfte och mål med mentorprogrammet. Den andra likheten är att deltagarna har saknat ett engagemang i mentorprogrammet från organisationens sida, vilket delvis kan bero på skifte av ledning i april och HR-chef i juli. Detta har dock inte hindrat organisationen från att få flera positiva effekter av programmet.

Att säga att en organisation som startar ett mentorprogram utan dessa, enligt vårt tycke, vitala delar, köper grisen i säcken, är en väl hård dom. Vår tanke är däremot att innehållet i säcken, det vill säga effekterna av mentorprogrammet, kan bli högre, om syfte och mål är klargjort för deltagarna från början. För att säkerhetsställa att programmet går bra, motivera deltagarna och se till att målen uppfylls i största möjliga mån, är det viktigt att organisationen visar sitt engagemang under hela programmet.

Vi låter, genom ett citat från en av mentorerna, illustrera vilket kraftfullt verktyg mentorskap kan vara, med rätt förutsättningar:

Jag skulle vilja säga det en gång till, jag tror att vi skulle ha väldigt nytta om våra chefer får en grundutbildning i det här med mentorskap, för det finns inget starkare hjälpmedel, upplever jag i alla fall, att hjälpa människor, eller hjälpa varandra, att ta steget, att lyfta varandra, för oftast vet vi ju vad vi vill göra, men det svåra är ju det här med transmission, att ta det här steget, och göra det, göra den förändringen själv för att jag ska nå dit. Jag tror att det spelar ingen roll om hur välutbildad jag är, om jag inte har fått den här insikten om hur jag, hur jag kan förstå sammanhang och se vad det är som driver det här, då är det väldigt svårt att hantera sig själv som chef ändå.....

7. Referenser

Tryckt litteratur

- Ahlström, G.(2002). *Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling*. Liber AB: Kristianstad.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Baxter;J. Eyles, J.(1997) *Evaluating Qualitative Research in Social Geography: Establishing 'Rigour' in Interview Analysis*. Transactions of the Institute of British Geographers.Vol: 22 Issue: 4 p.: 505-525.
- Booth, R.(1996). *Mentor or manager: what is the difference? A case study in supervisory mentoring*. Leadership & Organization Development Journal.Vol: 17 Issue: 3. p. 31-36.
- Boud, D. (2001).*Using Journal Writing To Enhance Reflective Practice*. New Directions for Adult and Continuing Education, Vol: 2001, Issue 90 p. 9-18.
- Bryman, A.(2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber ekonomi, Malmö.
- Cohen, N. (2004). *The managers pocket guide to effective mentoring*. Mumbai: Jaico Publishing House.
- Ellström, P-E. (1996). *Arbete och Lärande - förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Arbetslivsinstitutet. Solna.
- Ellström, P-E (2004) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet Problem, begrepp och teoretisk perspektiv*. (Sjunde utg.) Norstedts Juridik AB, Stockholm.
- Peter Emsheimer, Hasse Hansson, Thomas Koppfeldt (2005) *Den svårfångade reflektionen*. Lund: Studentlitteratur
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hjort, B. Karlsson, T. & Olsson, M.(1999). *Mentorskap i morgondagens organisationer*. Karlstad: Futura.
- Jarvis, P. (1992). *Paradoxes of learning. On becoming an individual in society*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Kolb, D.A., (1984). *Experiential learning : experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kram; K. Arthur , M.B. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Administrative Science Quarterly. Vol: 30 Issue: 3 p. 454-456.
- Kvale, S.(1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindén, J. Westlander, G. & Karlsson, G. (red) (1999). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Megginson,D. & Clutterbuck. (2005), D. *Coaching & Mentorskap – utveckla dina egna tekniker*. Jönköping: Brain Books.
- Merriam, S. B.(1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Murray, M. & Owen, M. (2004). *Modernt mentorskap. Hur man i praktiken startar och leder ett mentorprogram*. (Andra utg.) Lund: Studentlitteratur.
- Rosengren, E. (2006), ”Så förebereds generationsskifter”. Jusek nr 3, s. 16-17.
- Porter, M. (1997). ”Strategies for growth” i Gibson, R. red”Rethinking the future. London: Nicholas Brealy Publishing.
- Starkey,K. Temepst, S. & McKinley, A.(red) (2004). ”How organizations learn. Managing for search of Knowledge”. (andra utg.). Padstow:TJ interantional.
- Steinberg, J (2004). *Mentorskap, coaching och co-coaching* Falun: Svenska Förlaget.
- Upsala universitet. (1911). *Brev och skrivelser af och till Carl von Linne*. Första afdelningen. Del V. Stockholm: Aktiebolaget Ljus.
- Vetenskapsrådet. (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Elektroniska källor

- <http://www.cardo.se>, 2006-06-15, 2006-03-23, 2006-04-04, 2006-05-19
- <http://www.greatplacetowork.se>, 2006-03-30
- <http://www.lorentzen-wettre.com>, 2006-04-10
- <http://www.ne.se>
- <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>
- <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article151103.ece>
- <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article108961.ece>
- <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article108768.ece>
- <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article99607.ece>
- <http://sydsvenskan.se/ekonomi/article98930.ece>

Uppsatser

Jerndorf, V. & Löfgren Martinsson, M. (1999). *Önskvärt - men möjligt...? Sannolikhetsmonolog om en kompetensutvecklingsinsats*.
Magisteruppsats. Lund: Lunds Universitet, den Pedagogiska institutionen.

Orefererad litteratur

Boëthius, M. (1995) *Mentorskap : hur och för vem?*
Stockholm: Brevskolan

Wikström, C. (2004). *Vinnande mentorskap : en praktisk handledning*.
Stockholm: Ekerlid.

Bilaga 1. Cardos inledning till CIMP

Background and Purpose

The Cardo Group has embarked on a major initiative to transform the Cardo business performance and culture to a highly professional, internationally competitive operation. Some fundamental skills have been put in place through the Cardo Plus and the Cardo Accelerated Management Program.

However, now the time has come to nurture and encourage the knowledge development further in the organization. The Cardo International Management Potentials Program (CIMP) is an opportunity for management potentials within the Cardo Group to meet, discuss and share leadership approaches being used to establish and develop the profitable growth in Cardo. It is also a platform for exploring the value of having an internal network of colleagues across the Cardo Business Areas and countries. The participants will be people who have an ambition to grow as individuals within Cardo and who have shown a proven capability to move the business forward.

Objectives

- To provide potential senior managers with a deeper understanding of the Cardo Group and the various business opportunities for profitable growth
- To further develop their competence in leaderships skills
- To further develop key management skills – business analysis, decision making and management techniques
- To introduce a coaching and mentoring process for the participants to be used during and after the program
- To increase the participant's awareness of the importance of cultural diversity
- Developing an international network of future key individuals within the Cardo Group

Participants

- Very good performance in current job with potential for growing to a senior position
- University degree or equivalent
- At least three years of business experience and a minimum of one year within Cardo
- An ambition to grow within Cardo
- A proven capability to move the business forward

The Mentor Approach

During the program, the participants will have the opportunity to make use of an internal mentor. The mentors will be selected across business areas and countries and will give the participants the opportunity to have a dialogue partner for supporting their own development process as well as understanding the Cardo culture and values.

Bilaga 2. Brevet till Mentorerna när de blivit valda

Malmö, 26th May 2005

Dear Colleague,

I am happy to inform that **you have been asked to become a personal mentor** for a participant(s) in the Cardo International Management Potentials (CIMP) Program.

The CIMP Program is an opportunity for Management Potentials within the Cardo Group to meet, discuss and share leadership approaches being used to establish and develop the profitable growth in Cardo. It is also a platform for exploring the value of having an internal network of colleagues across the Cardo Business Areas and countries. The participants are people who have an ambition to grow as individuals within Cardo Group and who have shown a proven capability to move the business forward.

Two years ago, when we started to redesign our Management Development Processes, we discussed and decided to introduce “mentoring” as a tool and support for reaching an increased effectiveness in the Management Development activities and in the CIMP program last year the mentoring process was very well appreciated from both the Mentees as well as the Mentors.

Some background to the mentoring process.

According to mythology, Ulysses' son Telemachus learned his most significant lessons about life and about becoming an effective and much-loved ruler at the feet of an important and wise teacher, the great Mentor. Since then, Mentor's name has been used to describe thousands of people who have shared their experience, expertise, and wisdom with others.

Several successful global corporations have recognized the potential of using mentoring as a tool for their executive development. In some, newly-hired managers are immediately assigned to a mentor, or told to find one on their own within a few months...! In others, mentoring is considered the best way for high-level executives to groom and train their own replacements prior to promotion.

What's the difference between mentoring and other forms of teaching, learning, and sharing? It's mostly a matter of intensity and commitment. Generally, a mentor agrees to be an appropriate combination of a coach, a confidant, a sounding board, and a

counselor to someone he or she deems worthy of this attention, and sometimes to be available at odd hours for intensely personal discussion and problem-solving. He or she also helps you explore difficult situations, with total honesty and thoughtful reflection on the issues. In return, the mentor expects a certain degree of loyalty, of exclusivity, and effort.

In the CIMP Program our ambition has been that the participants should “Select A Mentor You Like” - someone who can share knowledge, experience, and access to information that would otherwise be out of your grasp. May be someone who is different enough to give a new point of view, but similar enough to have shared the experiences which the participants are to meet in the time to come. We believe this is an excellent opportunity for both the mentor and the mentee to understanding and developing the Cardo culture and values.

The critical factors, however, are enough mutual respect and communication to permit sharing and honesty, and enough mutual commitment to make the relationship worthwhile. Without the honesty and commitment, little or no mentoring will take place.

Next step(s)

I really hope and believe that you would like to become a mentor for a participant(s) in the CIMP Program and your mentee(s) are:

Name	Company	Country
.....

If you, for any reason, are not prepared to become a mentor, please contact me as soon as possible and not later than 15th June, so that we can find an alternative mentor for the participant.

Before summer we expect you to have the first meeting with your mentee. The mentee has been provided with a short competency framework with his or her individual learning and development priorities which are directly related to their job. This will be the base for starting up a dialogue between you and your mentee.

However, as we believe that the process should be applied to the expectations from the individual mentee as well as yourself, we believe that the process should be quite informal. It is up to the both of you to decide the format and the content of the meetings.

The intensity of meetings would probably be 2-3 times from now until the end of the CIMP program in February. However, if you and your mentee would like to continue the mentor relationship after the CIMP program this would be quite OK.

We are also inviting you to attend the last part of Module III of the CIMP program (February 1-2 2006), which will focus on measuring strategic, operational and individual success. The purpose of your attendance in this module is that this will be an opportunity for you and your menthe to discuss how to successfully move the Cardo business forward using various business tools for making it happen.

If you have any questions regarding the mentoring process, please contact the CIMP consultant or myself +

Best regards,

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Vice President Human Resources, Malmö, 1st October 2005

Bilaga 3. Inbjudan till mentorer att närvara vid modul 3 i CIMP.

Dear Colleague and Mentor in the CIMP Program

Invitation to attend part of:

CARDO International Management Potentials Program (CIMP) – Module III

I am happy to that you have accepted the role as a **personal mentor** in the Cardo International Management Potentials (CIMP) Program for 2005 and I hope you have been able to have your first meeting(s) with your mentee by now.

The CARDO International Management Potentials Program (CIMP) is an opportunity for Management Potentials within the CARDO Group to meet, discuss and share leadership approaches being used to establish and develop the profitable growth in CARDO. It is also a platform for exploring the value of having an internal network of colleagues across the CARDO Business Areas and countries.

As you already know, you have already been invited to attend **part of Module III** together with your mentee and I would like already at this early stage to confirm that the **time for your participation** of the Module is:

Arrival: Wednesday 1st February at 12.00 starting with lunch

Finish: Thursday 3rd February at 16.00.

The focus of **this module** will be on measuring strategic, operational and individual success. The purpose of your attendance in part of the module is that this will be an opportunity for you and your mentee to discuss how to successfully move the Cardo business forward discussing both operational and financial consequences for obtaining Action and Change. On Wednesday afternoon the focus will be on extracting strategic information from available financial data in order to use these for understanding the external environment. On Thursday we will discuss how to make change happen by building sustained commitment to change.

The Module will be run at Järavallen Conference and Country Club located 35 km north of Malmö.

As you know travelling from Copenhagen to Malmö is easily done by train. For those of you who want us to organize a pick up by taxi from Malmö for transportation to Järavallen you have to get off the train at the **first stop after the bridge – Malmö Syd**. From there a pre-ordered taxi will pick you up – **if you told us so**. The driver will carry a signboard”CARDO”.

Dress code during the whole program is “casual”.

For your own convenience inform Järavallen in advance if you have a special diet request.

We will end on the Thursday at 16.00, which is in convenient time for you to catch a flight departing from Copenhagen Airport as from about 18.00.

Once again I would like to welcome you to an interesting and exiting learning experience.

If you have any questions regarding your attendance, please contact the CIMP-consultant.

Best regards,

XXXXXXXXXX

Vice President Human Resources

Bilaga 4. Intervjuguide till introduktion till intervju

Punkter att ta upp innan intervju

- Vi presentera oss själva
 - läser Arbetslivspedagogik vid Lunds Universitet
 - examensarbete på Cardo, på uppdrag av EmmaLi Edenbrink, som är med i Human Resource gruppen
- Uppsatsen syfte är att analysera deltagarna i Cardos mentorprogramms upplevelser, utifrån både ett adept och mentorperspektiv
- Undersökningen består av en intervju som beräknas ta ca 1 tim.
- Hela intervjun ska spelas in för att underlätta vår bearbetning, är det ok?
- Vi behandlar intervjun konfidentiellt dvs. materialet lämnas inte ut, det ska inte gå att identifiera vem som har sagt vad, inga namn kommer finnas med.
- Är det något du undrar över med anledning av det jag har berättat?

Bilaga 5. Intervjufrågor Adept

Inledning

1. Vad var programmets syfte som du uppfattade det?
2. Vilken information fick du innan programmet startade?
3. Vilka förväntningar hade du på programmet innan det startade?

Relation mentor-adept

4. Hur många gånger har du träffat din mentor under året?
5. Hur förberedde du era möten?
6. Berätta om ett typiskt mentorsamtal?
7. Vilka ämnen diskuterade ni?
 - i. Är de ämnena viktiga för dig? Är det ngt annat du skulle vilja diskutera
8. Hur resonerade du när du valde din mentor?
9. Beskriv hur relation mellan dig och din mentor såg ut.
 - förväntningar?
 - förtroende?
 - upplevelser mentor?
 - lyssnare?
10. Vad tycker du är mentorns uppgift?

Adeptens upplevelser av programmet

11. Vilket ansvar har adepten i en mentorsrelation?
12. Vad har mentorprogrammet gett dig?
 - Ledarkompetens
 - personliga egenskaper
 - karriärkompetens
13. Har du på din arbetsplats fått möjlighet att tillämpa dina erfarenheter och kunskaper från programmet? (Om ja, på vilket sätt, om nej, varför inte)
14. Tror du att folk har uppfattat dig annorlunda sedan du genomgått programmet?
15. Är det något du skulle vilja förändra i mentorprogrammet?

Framtid

16. Vad tror du att du gör om tio år? (Återknyt till frågan, med nästa följdfråga)
17. Har din framtida roll påverkats av mentorprogrammet?
18. Skulle du själv kunna tänka dig att vara mentor för någon i framtiden?

Avslut

Är det något annat du vill tillägga?

Vill du att vi skickar en utskrift av transkriberingen för genomläsning?

Bilaga 6. Intervjuguide till intervju med Mentor

Intervjufrågor Mentor

Inledning

1. Vad var programmets syfte som du uppfattade det?
2. Vilken information fick du innan programmet startade?
3. Vad var anledningen till att du ställde upp som mentor?
4. Vilka förväntningar hade du på programmet innan det startade?
5. Vad tycker du är din uppgift som mentor?

Relation mentor-adept

1. Hur många gånger har du träffat din adept under året?
2. Hur förberedde du era möten?
3. Berätta om ett typiskt mentormöte.
4. Vilka ämnen diskuterade ni?
 - i. Upplever du att det varit relevanta områden för adepten?
5. Har ni haft tillräckligt mycket tid för era möten? (Om Ja, hur mycket tid var det?, Om nej, varför inte, vad hade varit önskvärt?)
6. Beskriv hur relation mellan dig och din adept såg ut.
7. I vilka avseenden tycker du att din adept har utvecklats?
8. Vilken roll tror du att du har spelat för din adept?
9. Vad har rollen som mentor gett dig?

Mentorns upplevelser av programmet

1. Upplever du att du har haft tillräckligt med stöd och hjälp under ditt uppdrag?
 - i. Om ja, hur har stödet och hjälpen sett ut?
 - ii. Om inte, vad skulle du behövt?
2. Har mentorprogrammet utvecklat dig som ledare?
 - Beslutsfattande
 - relationer
 - motivera och inspirera
 - förmågan att lyssna
3. Är det något du skulle vilja förändra i mentorprogrammet?

Avslut

Är det något annat du vill tillägga?

Vill du att vi skickar en utskrift av transkriberingen för genomläsning?

Bilaga 7. Intervjufrågor E-post intervju mentor

Please note that every information you will share with us will be treated as confidential.

Please respond as soon as possible, preferably within a week.

Background:

Where is your worksite situated? (country and city)

What are your primary tasks?

For how long time have you had this occupation?

Have you got any previous experience from being a mentor? (yes or no)

Mentoring

What is your experience from the CIMP-mentorship program?

Have being a mentor effected you in any way? (yes/no)

If no, can you please shortly describe why:

If yes, can you please shortly describe how:

Are you willing to share your experiences in an interview? (yes/no)

If yes, please write your contact information:

Bilaga 8. Intervjufrågor E-post intervju adepter

Please note that every information you will share with us will be treated as confidential.

Please respond as soon as possible, preferably within a week.

Background:

Where is your worksite situated? (Country and city)

What are your primary tasks?

For how long time have you had this occupation?

Mentorship:

What is your experience from the CIMP-mentorship program?

Did the mentorship program have any influence on you in your profession? (yes/no)

If no, can you please shortly describe why:

If yes, can you please shortly describe how:

Did the mentorship program have any influence on you in a personal level?

If no, can you please shortly describe why:

If yes, can you please shortly describe how:

Are you willing to share your experiences in an interview? (yes/no)

If yes, please write your contact information:

