



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Delad kunskap är dubbel kunskap

Personlig utveckling och affärsutveckling ur ett
mentorperspektiv

Johanna Hedberg

Therese Henning

Malin Olsson

Handledare:

Pavla Kruzela

Agneta Planander

C-uppsats

Vt 2007

Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Delad kunskap är dubbel kunskap
Personlig utveckling och affärsutveckling ur ett mentorperspektiv
- Författare:** Johanna Hedberg, Therese Henning och Malin Olsson
- Handledare:** Pavla Kruzela och Agneta Planander
- Problem-
beskrivning:** En stor del av litteraturen kring ämnet mentorskap behandlar effekter utifrån adeptens synvinkel. Därav uppkom vårt intresse för att även se till vad mentorn får ut av ett mentorskap. Entreprenörsanda och egenföretagande är avgörande för tillväxten men i Sverige är den entreprenöriella aktiviteten relativt låg, vilket hävdas bero på att det saknas förebilder. Vi frågar oss därför i denna uppsats om och på vilket sätt mentorskap kan vara ett sätt att främja entreprenörsutveckling.
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att utifrån ett mentorperspektiv använda mentorskap som ett verktyg för att förstå utvecklingen och lärandet som sker i en mentor-adeptrelation.
- Metod:** Vi har valt att använda oss av en explorativ undersökningsform eftersom vi vill få en allsidig bild. Vidare har vi använt en kvalitativ metod där vi genomfört intervjuer med tre mentorer i ett mentorprogram inom affärsnätverket Tankens Trädgård. Ett induktivt tillvägagångssätt användes inledningsvis, som senare övergick i ett abduktivt.
- Teori:** De teorier vi har valt att behandla är entreprenörskap, nätverk och socialt kapital. Anledningen till att dessa teoretiska områden valts ut är för att vi vill undersöka hur socialt kapital skapas mellan entreprenörer inom affärsnätverket med hjälp av mentorskap.
- Resultat:** Vi har funnit att inte bara adepter vinner på ett mentorskap utan även mentorerna. För mentorerna handlar det om en personlig utveckling i form av stolthet, glädje och nya insikter, medan det för adepterna handlar om affärsutveckling i form av ökad riskbenägenhet och insikt i vikten av att nätverka. Det har även skett en gemensam utveckling, en så kallad win-win-situation, där socialt kapital skapats mellan de båda parterna vilket har byggt upp mentor-adeptrelationen.
- Nyckelord:** Mentorskap, entreprenörskap, nätverk, socialt kapital och utveckling.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1. PROBLEMBESKRIVNING.....	1
1.2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.3. TEORETISKA OCH METODOLOGISKA AVGRÄNSNINGAR.....	2
1.4. MENTORPROGRAM INOM TANKENS TRÄDGÅRD	3
1.5. DISPOSITION.....	4
2. METOD	6
2.1. UNDERSÖKNINGSFORM – EXPLORATIV OCH DESKRIPTIV	6
2.2. FORSKNINGSSTRATEGI – KVALITATIV ANSATS.....	6
2.3. ABDUKTIVT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	7
2.4. UNDERSÖKNINGENS UPPLÄGG OCH GENERALISERBARHET	8
2.5. INTERVJUFORM	8
2.5.1. FRÅGORNAS UTFORMNING.....	9
2.5.2. DE GENOMFÖRDA INTERVJUERNA.....	9
2.5.3. TOLKNING AV INTERVJU.....	10
2.6. RELIABILITET OCH VALIDITET	11
2.7. KÄLLKRITIK.....	12
2.8. MENTORSKAP	12
2.8.1. DEFINITION AV MENTOR OCH MENTORSKAP	12
2.8.2. OLIKA MENTORPROGRAM OCH FASER.....	14
2.8.3. EFFEKTER AV MENTORSKAP	14
3. TEORI	17
3.1. ENTREPRENÖRSKAP.....	17
3.1.1. FORSKNINGSOMRÅDE	17
3.1.2. EGENSKAPER.....	19
3.2. NÄTVERK	20
3.2.1. ORGANISATIONSNIVÅ	20
3.2.2. INDIVIDNIVÅ.....	21
3.2.3. NÄTVERK GENOM MENTORSKAP FÖR ENTREPRENÖRER.....	21
3.3. SOCIALT KAPITAL	23
3.3.1. FORSKNINGSOMRÅDE	23
3.3.2. ATT UTVECKLA SOCIALT KAPITAL	24
4. RESULTAT OCH ANALYS	27
4.1. TEMA 1: BEFINTLIGA ERFARENHETER OCH KUNSKAPER	28
4.1.1. MENTORERNA OCH DERAS ADEPTER	28
4.1.2. FÖRESTÄLLNINGAR OM MENTORSKAP.....	29
4.1.3. FÖRESTÄLLNINGAR OM ENTREPRENÖRSKAP.....	30
4.1.4. FÖRESTÄLLNINGAR OM NÄTVERK	31
4.2. TEMA 2: RELATION MELLAN MENTOR OCH ADEPT	32
4.2.1. MENTOR- OCH ADEPTMÖTEN	32
4.2.2. ENTREPRENÖRSUTVECKLING.....	34
4.2.3. NÄTVERKANDE	34
4.2.4. SKAPANDE AV SOCIALT KAPITAL	35

4.3. TEMA 3: NYA ERFARENHETER OCH KUNSKAPER.....	36
4.3.1. <i>HINDER PÅ VÄGEN MOT UTVECKLING</i>	37
4.3.2. <i>ADEPTENS AFFÄRSUTVECKLING</i>	38
4.3.3. <i>MENTORNS PERSONLIGA UTVECKLING</i>	39
4.3.4. <i>GEMENSAM UTVECKLING</i>	40
5. SLUTSATSER.....	44
5.1. ADEPTENS UTVECKLING.....	44
5.2. MENTORNS UTVECKLING.....	45
6. REFLEKTION.....	47
6.1. UTÖKAD MODELL FÖR MENTORSKAPETS UTVECKLING	47
6.2. NACKDELAR OCH HINDER.....	47
6.3. ÄR MENTORSKAP RÄTT FORUM?	48
6.4. MILJÖN DÄR ENTREPRENÖRERNA VERKAR.....	49
6.5. FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	49
BILAGOR.....	54

1. Inledning

Detta första kapitel syftar till att introducera läsaren till vårt valda ämne. Först problematiseras området för att sedan mynna ut i syfte och frågeställningar. Därefter följer avgränsningar och en presentation över vårt undersökta mentorprogram. Avslutningsvis ges en disposition över uppsatsen.

1.1. Problembeskrivning

I vår grupp har två personer varsin mentor genom ett pilotprojekt på institutionen för Service Management, Lunds universitet. De båda medlemmarna har insett nyttan av att ha en mentor. Vi uppfattar det även som att en stor del av litteraturen kring ämnet mentorskap behandlar effekterna utifrån adeptens synvinkel, medan lite forskning och teorier tar sin utgångspunkt i mentorns uppfattningar. Därav uppkom vårt intresse för även att se till vad mentorn får ut av ett mentorskap. Som fenomen har mentorskap existerat under mycket lång tid, men det har förändrats under tidens gång och omfattar idag flera områden. Vi har inte heller funnit någon allmän vedertagen definition på mentorskap utan begreppet verkar ha lika många personliga definitioner som utövare. Ibland beskrivs det som att ge goda råd, ”mentorskapet /.../ finns alltid på ett visst avstånd och handlar om ett långsiktigt tillägnande inom en pågående karriärsutveckling, med hjälp av ett slags rådgivning och handledning”¹, medan det andra gånger handlar om ett mer processorienterat utvecklingssamtal,² ”mentorskap är mer en stödande process som handlar om utveckling och vägledning”³.

Vi lever idag i ett kunskapsamhälle som ständigt strävar efter ny och mer produktiv kunskap som ska kunna ge oss effektivare och konkurrenskraftigare företag. I Sverige är anställning normen, men entreprenörsanda och egenföretagande är avgörande för tillväxten. Den entreprenöriella aktiviteten i Sverige beskrivs vara relativt låg jämfört med många andra länders och det hävdas bero på att det saknas förebilder⁴. Små och medelstora företag är i behov av hjälp för att överleva i dagens hårda konkurrens⁵.

Frågan vi ställer oss i denna uppsats är om en mentorrelation, genom att få tillgång till mentorernas kunskap och erfarenheter, kan påverka adeptens utveckling. Vi vill också belysa

¹ Parsloe, E i Whitmore, John. (2002). *Nya coaching för bättre resultat*. Jönköping: Brain Books AB, sid 20

² Stelter, Reinhard. (2003). *Coaching - lärande och utveckling*. Malmö: Liber Ekonomi, sid 30

³ Wikström, Charlotta. (2004). *Vinnande mentorskap. En praktisk handbok*. Stockholm: Ekerlids Förlag, sid 12

⁴ Institutet för entreprenörskaps- och småföretagsforskningens hemsida

⁵ Institutet för tillväxtpolitiska studiers hemsida

hur ett mentorprogram, där mentorn överför sina erfarenheter och kunskaper, kan bidra till mentorns utveckling.

1.2. Syfte och frågeställningar

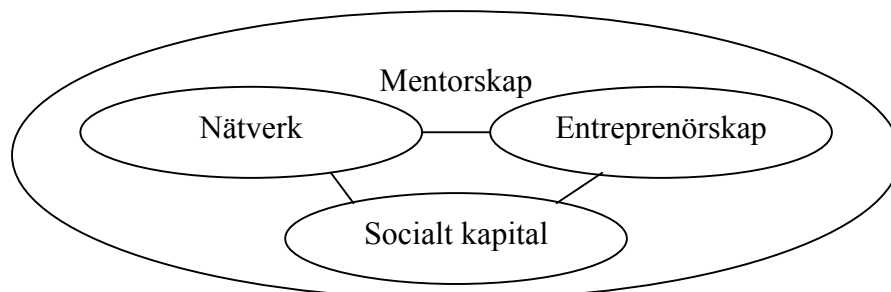
Syftet med denna uppsats är att utifrån ett mentorperspektiv använda mentorskap som ett verktyg för att förstå utvecklingen och lärandet som sker i en mentor-adeptrelation.

För att kunna besvara vårt syfte har vi brutit ner det i följande frågeställningar.

- Vilken påverkan anser mentorn att den har för adeptens utveckling?
- Hur har mentorrelationen påverkat mentorns egen utveckling?

1.3. Teoretiska och metodologiska avgränsningar

De teorier vi kommer att använda oss av i denna uppsats är inom områdena entreprenörskap, nätverk och socialt kapital, där vi undersöker samband mellan dem. Anledningen till att dessa teoretiska områden valts ut är att vi vill undersöka hur socialt kapital skapas mellan entreprenörer inom affärsnätverket med hjälp av mentorskap. Ämnet mentorskap är i nuläget ännu inte ett så pass akademiskt erkänt teoretiskt område såsom teorierna i figur 1.1, därför kommer mentorskap snarare användas som ett verktyg.



Figur 1.1. Våra teoretiska utgångspunkter.

I uppsatsen avgränsar vi oss till att enbart behandla affärsnätverk, det vill säga ett nätverk som bygger på affärsmässiga relationer. Därmed utesluts andra former av nätverk. När vi beskriver entreprenörskap och entreprenörers egenskaper syftar vi på småföretag och småföretagare. Med entreprenörer menar vi såväl mentorer som adepter i mentorprogrammet. Vidare menar vi med socialt kapital anskaffning av resurser såsom kunskap och kontakter. Samtliga begrepp kommer i kapitlet resultat och analys endast att behandlas på individnivå, inte organisations- eller samhällsnivå. Undantag sker dock när individen utgör organisationen.

Vi avgränsar oss metodologiskt till att undersöka ett mentorprogram inom affärsnätverket Tankens Trädgård som är geografiskt avgränsat till Båstad. Våra respondenter utgörs enbart av mentorer, varpå svaren på frågeställningarna kommer baseras på deras syn. Respondenterna utgörs av både män och kvinnor och de behöver inte vara medlemmar i affärsnätverket Tankens Trädgård. Anledningen till att vi avgränsar oss till enbart mentorens syn är dels att det saknas tillräcklig forskning kring detta, dels att det satsats ovanligt mycket på mentorer i just detta mentorprogram. Samtliga adepter, liksom medlemmarna i Tankens Trädgård, är kvinnor. Vi kommer dock inte att behandla mentorrelationerna utifrån ett genusperspektiv. Vår empiriinsamling skedde tidsmässigt i mentorprogrammets åttonde månad av totalt tio. Vi är medvetna om att två månader av lärande återstod. Därmed avgränsar vi oss från att göra en slutlig utvärdering av programmet.

1.4. Mentorprogram inom Tankens Trädgård

Tankens Trädgård är ett affärsnätverk för kvinnliga företagare. Sedan starten 2004 har medlemsantalet stadigt ökat och idag har nätverket cirka 150 medlemmar. Syftet med nätverket är att utveckla och ta tillvara på kvinnliga entreprenörer och deras kunskaper. Medlemmarnas branscher skiljer sig men fokus ligger på jordbruk, konst, design, utbildning, hälsa och handel. Detta affärsnätverk riktar sig till egenföretagande kvinnliga entreprenörer som vill inspirera och/eller inspireras i sitt företagande. Som namnet Tankens Trädgård vittnar om finns det även utrymme för eftertanke för att utvecklas som person. Nyckelorden för deltagande i nätverket är kompetensutveckling, nätverksbyggande och mentorskap.⁶

Nyckelordet mentorskap lade grunden för ett mentorprojekt som startade i september 2006. Adepterna är femton kvinnor från affärsnätverket Tankens Trädgård och nästan alla mentorer kommer från ett annat nätverk, nämligen Rotary i Båstad.⁷ Mentorer har blivit utvalda eftersom de har en gedigen erfarenhet med höga positioner från näringslivet och för att de är intresserade av småföretagande. Målet med mentorprogrammet är enligt arrangörerna, Ingrid Thuresson och Mona Odhnoff Sundström, att:

”...deltagarna efter genomgången program ska ha breddat och fördjupat sitt affärskunskaper, fått ökad självinsikt och större tilltro till sina möjligheter, stärkts i sin roll som företagare och fått bättre möjligheter att ta ansvar för sitt företags framtida utveckling.”⁸

⁶ Tankens Trädgårds hemsida.

⁷ *ibid.*

⁸ Informationsblad

Förhoppningsvis kan mentorerna med sina erfarenheter och kunskaper hjälpa adepterna att uppnå arrangörernas uppsatta mål. Mentorprogrammet finansieras av deltagaravgifter och bidrag från Sparbankstiftelsen och Region Skåne. Däremot får mentorerna ingen ekonomisk ersättning för att medverka. När mentorprojektet startade fick mentorerna en halvdagsintroduktion inom mentorskap samt information om hur de ska leda utvecklande samtal med adepterna. Adepterna fick även de en introduktion till mentorprogrammet. Parallellt med mentorskapet får mentorerna handledande samtal av arrangörerna.⁹ Mentorprogrammet har innehållit mentorträffar med enbart mentorer samt seminarium och temakvällar med föreläsare för både mentor och adept. Teman har bestämts utifrån deltagarnas verksamheter och intresse.¹⁰ I programbladet som delades ut på introduktionsdagen för mentorerna den 21 september 2006 står följande att läsa:

”Mentorprogrammet riktar sig till kvinnliga småföretagare som vill utveckla sig som företagare. Varje person som söker en mentor har sin unika situation och idé om förväntningar på programmet. Klargör noga med din adept vad hennes förväntningar är och hur du ser på programmet så att ni är överens om målet och arbetssättet”.¹¹

I citatet beskrivs vikten av att klargöra de individuella förväntningar och mål adepterna har innan mentorrelationen inleds. Förväntningar kan innehålla hur ofta mentor-adeptparen ska träffas och vad de ska diskutera under mötena. Detta har paren fått bestämma själva efter egna önskemål och behov. I programbladet beskrivs även vilken roll mentorerna ska ha, nämligen att lyssna och åter lyssna, skapa tillit och ge tid. Mentorprojektet kommer att fortsätta fram till juni 2007 och har då pågått under cirka tio månader.¹²

1.5. Disposition

Uppsatsen är indelad i sex kapitel.

- Det första kapitlet, inledningen, syftar till att introducera läsaren till vår uppsats med hjälp av problembeskrivning, syfte och frågeställningar, vår teoretiska och metodologiska avgränsning samt information om vårt valda mentorprogram.
- Det andra kapitlet är vårt metodavsnitt. Där beskrivs vårt tillvägagångssätt, vilket är en form av fallstudie på ett mentorprogram i affärsnätverket Tankens Trädgård. Därefter följer en introduktion till ämnet mentorskap.

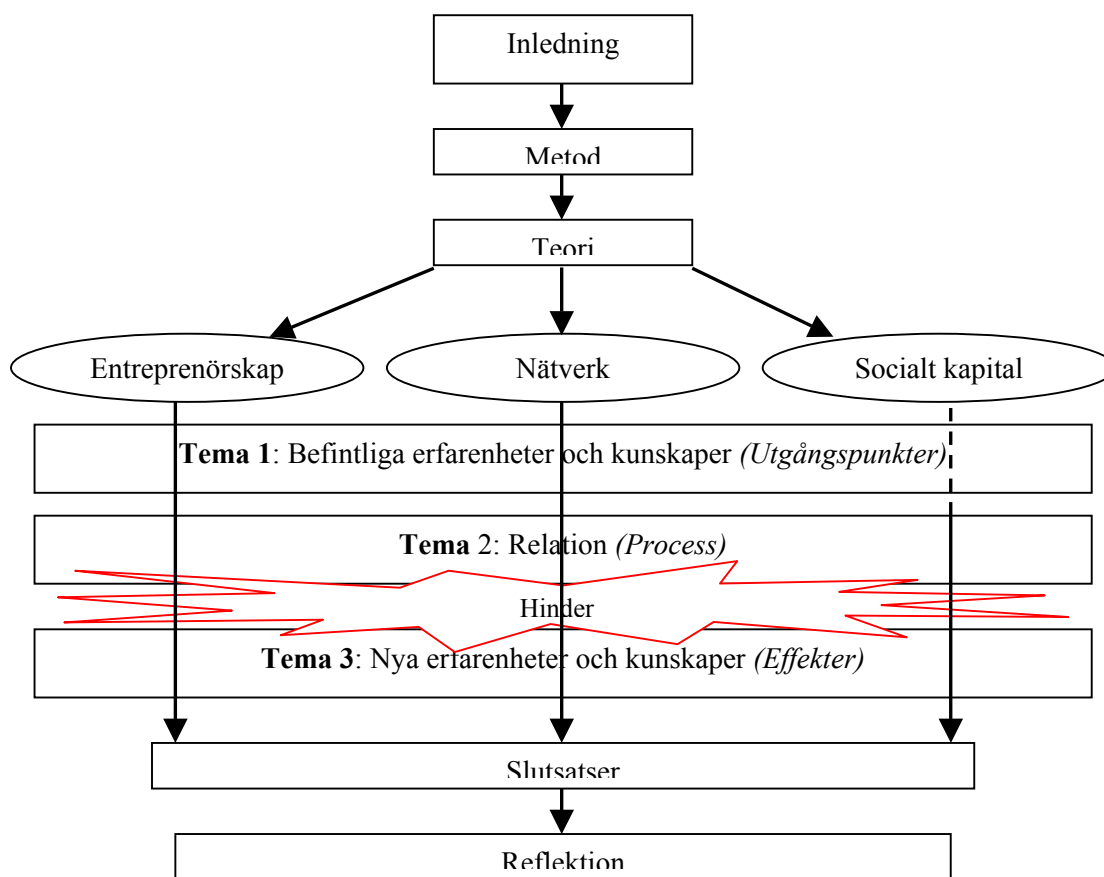
⁹ Tankens Trädgårds hemsida.

¹⁰ Informationsblad

¹¹ ibid.

¹² ibid.

- Det tredje kapitlet är vårt teoriavsnitt. Det behandlar de tre valda akademiska fälten, entreprenörskap, nätverk och socialt kapital, som uppsatsen fokuserar på.
- Vårt fjärde kapitel, resultat och analys, är en kombination av vår empiri och analys. Detta kapitel har delats in i tre olika teman, baserat på tre nyckelord som vi funnit inom teorin kring mentorskap. Nyckelorden är erfarenhet, relation och kunskap. Tema 1 behandlar befintliga erfarenheter och kunskaper som entreprenörerna går in i mentorrelationen med. Tema 2 behandlar själva relationen mellan mentor och adept medan tema 3 behandlar de nya erfarenheterna och kunskaperna som skapats. Mellan tema 2 och 3 har vi funnit vissa hinder som motverkar deltagarnas utveckling.
- Vårt femte kapitel, slutsatser, syftar till att besvara våra två frågeställningar.
- I vårt sjätte kapitel, reflektion, presenteras våra egna tankar kring mentorskapets effekter, med särskild betoning på entreprenörskap och utveckling.



Figur 1.2. Uppsatsens disposition.

I detta kapitel har vi gett en introduktion till vårt valda problemområde, beskrivit syftet och frågeställningarna, angett avgränsningar, presenterat mentorprogrammet och slutligen gjort en disposition. I nästa kapitel kommer vi redogöra för vald metod och verktyget mentorskap.

2. Metod

Vi har använt mentorskap som ett verktyg för att analysera mentorers och adepters utveckling i en mentorrelation. Detta kapitel kommer att beskriva hur teori- och empiriinsamling har skett och vilka metodologiska verktyg som har använts. Kapitlet avslutas med en introduktion till ämnet mentorskap.

2.1. Undersökningsform – explorativ och deskriptiv

Utifrån vårt syfte och våra frågeställningar har vi gjort en undersökning. Patel och Davidsson delar in undersökningsformer utifrån hur mycket man vet om ett visst problemområde innan undersökningen startar.¹³ Vår undersökning, det vill säga våra intervjuer med tre olika mentorer i det aktuella mentorprogrammet, genomfördes tidsmässigt samtidigt som teoriinsamlingen och teoribearbetningen. Vårt intresse har bland annat varit att ta reda på förhållandet mellan mentorskap och entreprenörskap, vilket är ett område som vi inledningsvis konstaterade i sig inte är lika erkänt som förhållandet mellan mentorskap och nätverk. Då det finns sådana ”luckor” i vår kunskap kan undersökningarna vi genomförde kallas explorativa. Den explorativa undersökningsformens syfte är att få en allsidig bild av, samt försöka samla in så mycket kunskap som möjlig om, problemområdet ifråga. Visserligen har vi funnit mycket teorier och undersökningar kring områdena entreprenörskap och mentorskap var för sig, men relationen dem emellan är mindre belyst. Det är bland annat detta samband vi ämnar undersöka i uppsatsen. Inom de enskilda områdena kommer vi därför inte vara explorativa utan snarare deskriptiva. Deskriptiva undersökningar sker när det redan finns mycket kunskap inom området och man väljer att beskriva en viss del av fenomenet. Enligt Patel och Davidsson kan de deskriptiva och explorativa undersökningsformerna kombineras.¹⁴ Ett undersökningsområde kan vara beskrivande men sakna väsentlig kunskap, ”då börjar man med en explorativ studie som genom sin allsidiga belysning av problemområdet visar vad man bör inrikta sig på vid den deskriptiva studien”¹⁵.

2.2. Forskningsstrategi – Kvalitativ ansats

Enligt Bryman skiljer sig den kvalitativa forskningsstrategin från den kvantitativa då den vanligen fokuserar på ord och fraser istället för siffror och mätningar när empirin samlas in.¹⁶ Ett exempel på en kvalitativ undersökning är att använda sig av intervjuer. Vi ansåg att just

¹³ Patel, Runa & Davidsson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur, sid 10-11

¹⁴ *ibid.* sid 11-12

¹⁵ *ibid.*

¹⁶ Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB, sid 35

intervjuer var det lämpligaste tillvägagångssättet, för att få reda på hur en specifik mentor ser på betydelsen av sin roll och vad mentorprogrammet kan bidra med till adeptens och mentorns utveckling. Då vi har använt oss av intervjuer har mentorerna kunnat svara på våra frågor med egna ord. Med andra tillvägagångssätt, exempelvis enkätundersökningar, skulle det vara svårt att få de beskrivande svar som vi behöver för att kunna besvara vårt syfte och våra frågeställningar.

2.3. Abduktivt tillvägagångssätt

En översikt över den befintliga litteraturen inom de akademiska områdena upprättades innan intervjuerna genomfördes. Vi ville ha en grundläggande översikt över forskningsområdena entreprenörskap, nätverk och socialt kapital innan empirin började samlas in. Patel och Davidsson ser inte detta som något negativt. Tvärtom kan ett alldeles för grundligt teoriarbete resultera i att det blir svårt att finna något nytt.¹⁷ Eftersom vi enbart hade grundläggande kunskaper inom teoriområdena innan empiriinsamlingen startade har vi kunnat genomföra intervjuerna med respondenterna utan allt för mycket förutfattade meningar.

När kunskap om verkligheten ska studeras kan två tillvägagångssätt användas, deduktivt och induktivt. Det deduktiva tillvägagångssättet används när man arbetar utifrån erkända och befintliga teorier och modeller, medan det induktiva sättet är upptäckande utan förankring i tidigare teori.¹⁸ Den kvalitativa forskningsintervjun bör innehålla ett induktivt, upptäckande tillvägagångssätt. Detta för att det är deltagarnas, i vårt fall mentorernas, tolkning av verkligheten som ska fokuseras.¹⁹ Men vår forskningsprocess har dock inte helt skett enligt någon av dessa. Vi har snarare använt oss av ett induktivt tillvägagångssätt som senare har övergått till ett abduktivt. Abduktion är ett vanligt tillvägagångssätt vid fallstudiebaserade undersökningar.²⁰ Vi har utgått från empirisk fakta men inte uteslutit teorin vilket kännetecknar ett abduktivt tillvägagångssätt. Eftersom de båda forskningsprocesserna pågått växelvis har vi samlat in och tolkat både ny teori och empiri efterhand som det har påträffats. Då intervjuerna inträffade förhållandevis tidigt i arbetsprocessen fanns det en risk att vi i ett senare stadium skulle komma på frågor och ämnen som vi borde ha tagit upp under intervjuerna med mentorerna. Därför kom vi överens om, med samtliga mentorer, att vi fick återkomma senare med kompletterande frågor och eventuellt förtydligande av svar. Ett par

¹⁷ Patel & Davidsson. (1994), sid 30

¹⁸ ibid. sid 21

¹⁹ Bryman. (2002), sid 249-250

²⁰ Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur, sid 42-45

veckor efter att intervjuerna genomförts, skickade vi e-post med kompletterande frågor, vilka samtliga mentorer svarade på. (Se bilaga 3)

2.4. Undersökningens upplägg och generaliserbarhet

Eftersom vi valde personliga intervjuer som undersökningsform bestämde vi vilka som skulle ingå ur hela populationen av mentorer, vilka tekniker vi skulle använda samt när intervjuerna skulle genomföras²¹. Efter kontakt med ansvarig för mentorprogrammet fick vi hjälp i urvalsprocessen genom att hon tipsade oss om mentorer som ansågs passande för vårt syfte. Två av mentorerna är kvinnor, en är man. De har alla haft ledande positioner inom handel under sitt yrkesliv. Två av mentorerna är i pensionsålder medan den tredje är i medelåldern. Utförligare beskrivning av mentorerna återfinns under rubrik 4.1.1.

Då vi endast intervjuade tre av totalt femton mentorer uppstod frågan om generaliserbarhet. Kan de tre mentorerna vi intervjuat representera hela gruppens åsikter? Förmodligen inte, eftersom mentorerna har så pass skilda yrkesmässiga bakgrund inom olika branscher och tidigare erfarenheter av mentorskap. Deras gemensamma nämnare är att de deltar i samma formella nätverk, Rotary. Trots det har vi dragit vissa slutsatser utifrån jämförelser mellan de tre mentorerna.

2.5. Intervjuform

Kvale beskriver intervjuundersökningens sju stadier. De är tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering. Vi kommer löpande att beskriva dessa steg i efterföljande avsnitt. Det första steget innebär att formulera och klargöra vad syftet med intervjuerna är.²² Det gjorde vi gemensamt i gruppen innan frågorna formulerades. Det finns olika intervjuformer²³, där vi anser oss ha använt den semistrukturerade, kvalitativa intervjuformen. Vi har utgått från en intervjuguide, som anpassats efterhand under intervjun. Det är viktigt att den anpassats eftersom vi då haft större frihet att avvika från intervjuguiden, kunnat ställa uppföljningsfrågor, ändra ordningsföljden och till och med variera uttrycks-sättet.²⁴ Innan intervjuerna ägde rum upprättade vi en intervjuguide. (Se bilaga 1) Denna intervjuguide är en del av Kvales andra steg, *planering*.²⁵ Vår intervjuguide var indelad i tre större delar; inledande frågor, frågor om mentorns roll och mentorskapets effekter, samt

²¹ Patel & Davidsson. (1994), sid 43

²² Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, sid 85

²³ Bryman. (2002), sid 127

²⁴ ibid. sid 300-301

²⁵ Kvale. (1997), sid. 85

avslutande frågor. Mentorskapets effekter delades i sin tur in i kompetensutveckling, nätverksskapande och entreprenörskap. Samtliga intervjuer vi genomförde spelades in för att sedan skrivas ut ordagrant. Vi ansåg det viktigt att transkribera intervjuerna för att efteråt kunna gå tillbaka och se vad de olika mentorerna tycker om ett visst fenomen²⁶.

2.5.1. Frågornas utformning

Intervjufrågor kan delas in i öppna och slutna frågor. Vi har använt oss utav öppna frågor istället för slutna frågor där respondenten svarar utifrån på förhand givna svarsalternativ.²⁷ Vi valde öppna frågor eftersom respondenterna då får svara med sina egna ord, vilket i vårt fall är av betydelse eftersom vi använt kvalitativ forskningsstrategi. En svårighet med öppna frågor är att jämföra respondenternas svar till skillnad från slutna frågor där det är lättare.²⁸ Det senare kommer att underlättas eftersom vi spelade in intervjuerna och skrev ner dem efteråt. Vissa frågor har ställts på olika sätt men vi kommer att ta hänsyn till detta i kommande resultat- och analysavsnitt.

Beroende på frågornas utformning och inbördes ordning bestäms frågornas grad av standardisering. Vi har haft relativt låg grad av standardisering, grundfrågorna har visserligen varit desamma, men ordningen på frågorna har i viss mån anpassats till den intervjuade. Svarade respondenten i förväg på en fråga vi senare tänkte ställa, ställde vi inte frågan. Samtidigt har intervjuerna haft en låg grad av strukturering, där respondenten har fått stort svarsutrymme och där vi har lämnat plats åt egna åsikter och berättande om tidigare erfarenheter.²⁹ Inom de teoretiska områdena var för sig, där vi använt deskriptiv undersökningsform, har frågornas grad av standardisering och strukturering varit relativt hög eftersom vi var inlästa på teoriområdena och därför visste vilka frågor vi ville ställa. När vi däremot använt explorativ undersökningsform, när sambanden mellan de teoretiska områdena ska klargöras, har graden av standardisering och strukturering minskat. Det beror på att vi inte velat styra och begränsa respondenternas svar.

2.5.2. De genomförda intervjuerna

Det tredje steget Kvale beskriver är genomförandet av *intervju*³⁰. Den första av våra tre intervjuer ägde rum tidigt i arbetsprocessen och inträffade i samband med vår teoriinsamling.

²⁶ Bryman. (2002), sid 310

²⁷ ibid. sid 157

²⁸ ibid. sid 159

²⁹ Patel & Davidsson. (1994), sid 61

³⁰ Kvale. (1997), sid 85

Under den första intervjun, som varade i cirka 70 minuter, fick frågorna testas. Vi skrev ut intervjun och analyserade efteråt vad som fungerade bra och vad vi skulle kunna göra bättre till de kommande två andra intervjuerna. Därefter arbetade vi igenom alla frågor i tur ordning. Fanns det frågor som inte ansågs relevanta eller kanske svåra för respondenten att svara på? Fanns det följdfrågor som vi ställt som skulle kunna användas som ordinarie frågor i de andra två intervjuerna? På detta sätt skrev vi om vissa frågor, tog bort några och lade till ungefär lika många. (Se bilaga 2) De frågor vi lade till som vi inte tidigare ställt till första mentorn, kompletterade vi sedan via e-post till den första mentorn.

Den andra intervjun, som varade i cirka 35 minuter, inträffade ungefär en vecka senare och var på respondentens önskemål en telefonintervju. Telefonintervjuer har både för- och nackdelar. En fördel med att intervjuaren inte är fysiskt närvarande är att det minskar risken för att respondentens svar påverkas av oss. En nackdel är att vi inte kan se hur respondenten reagerar med kroppsspråk och vi kan därmed gå miste om viktiga intryck.³¹

Den tredje intervjun skedde i Båstad och varade i cirka 60 minuter. Både innan och efter intervjun ägde rum fick vi en fin presentation av Båstad där mentorn tog med oss på en åktur för att se miljön och vilka verksamheter som staden har att erbjuda. På så sätt fick vi en uppfattning om miljön som mentorerna och adepterna verkar i.

2.5.3. Tolkning av intervju

Samtliga intervjuer har skrivits ut ordagrant, vilket är det fjärde steget, *utskrift*. Efter utskrifterna av intervjuerna har vi kategoriserat mentorernas svar och sammanställt det i ett dokument för att lättare kunna göra en *analys* av materialet, vilket är Kvales femte steg.³² Denna analys grundar sig på vår tolkning av de utskrivna intervjuerna, så kallad hermeneutik³³. Vi tolkar respondenternas svar på vårt sätt utifrån vår förkunskap om de teoretiska områdena och respondenternas svar. Vi har med hjälp av vår intervjuguide tolkat respondenternas svar genom att vi har sett till temana i vår guide mer än till varje enskild fråga. Därigenom kan vi se sammanhang i större utsträckning än vad vi annars hade kunnat göra genom att enbart jämföra svaren på varje enskild fråga.

³¹ Bryman. (2002), sid 129

³² Kvale. (1997), sid 85

³³ Alvesson & Sköldberg. (1994), sid 114

Efter tolkning valde vi ut det material som var relevant för vårt syfte och använde det i vårt resultat- och analyskapitel. Denna *verifiering* av material är Kvales sjätte steg. Mentorernas namn skyddas på deras begäran och kommer i uppsatsen att nämnas med A, B och C. Detta utan inbördes ordning. Adepterna kommer på motsvarande sätt nämnas som 1, 2 och 3. Resultat- och analyskapitlet kombinerar empiri och analys för att undvika onödiga upprepningar och för att få en struktur som passar vårt syfte. Syftet och frågeställningarna bygger på föreställningen om att en utveckling sker i en mentorrelation. Därför såg vi det lämpligt att dela upp resultat- och analysavsnittet efter faser i mentorskapet, det vill säga föreställningar innan, relationsprocess under och effekter av mentorskapet. Det använda empiriska materialet ligger således som underlag för vår uppsats, vilket utgör det sjunde steget, *rapportering*.³⁴

2.6. Reliabilitet och validitet

Med reliabilitet menas att undersökningen är tillförlitlig och att resultatet blir detsamma om undersökningen skulle upprepas³⁵. Då mentorskap är ett komplext ämne, med många personliga uppfattningar, blir våra intervjuer speciella och unika för just dessa mentorer. Hade vi intervjuat andra mentorer, skulle resultatet inte bli detsamma. Det skulle dessutom inte vara möjligt att intervjua så pass många mentorer som skulle krävas för att ge en allmängiltig bild på mentorns roll. Därför är reliabiliteten relativt låg eftersom svaren är individbaserade. Men skulle vi fråga samma mentorer igen skulle resultatet förmodligen visa på det samma, vilket kännetecknar reliabilitet. För att öka reliabiliteten ytterligare har alla tre gruppmedlemmar medverkat under samtliga intervjuer, samtidigt som intervjuerna spelats in för att undvika missförstånd.

Validitet innebär, enligt Bryman, att slutsatserna från genomförda undersökningar hänger samman³⁶. Mäter vi det som vi avser att mäta?³⁷ Vi anser att vi har undersökt det vi har avsett att göra, vilket var att förstå utvecklingen och lärandet som sker hos deltagarna i en mentor-adeptrelation. Genom att använda oss av intervjuer har validiteten ökat genom att vi har kunnat få en djupare förståelse för respondentens svar och kunnat ställa följdfrågor till dem. På så sätt har vi haft möjligheten att under intervjuens gång hålla respondentens svar inom vårt

³⁴ Kvale. (1997), sid 85

³⁵ Bryman. (2002), sid 43

³⁶ *ibid.* sid 43

³⁷ *ibid.* sid 88

teoretiska ramverk, vilket i förlängningen lett till att vi lättare kunnat besvara det vi avsett att göra.

2.7. Källkritik

Vi är medvetna om att vissa litterära källor om mentorskap och nätverk är från sent 1980-tal och tidigt 1990-tal. Det kan ha betydelse för vår teoritolkning eftersom stor utveckling har skett inom dessa områden och i samhället sedan dess. Men vi anser att dessa källor kan ses som genombrytare inom ämnet de behandlar, varpå dessa trots allt använts. En del av litteraturen vi använder bygger på idéer från dessa originalkällor varpå vi anser det är viktigt att ha med dem. Mycket av forskning och nya idéer kring områdena kommer från utlandet, främst USA. Eftersom det inte råder likadana arbets- och ledarskapsförhållanden världen över kan inte samma idéer om mentorskap användas med tron att samma resultat kommer att uppnås överallt. Den svenska litteraturen av fenomenet är å andra sidan av mer beskrivande karaktär, steg-för-steg guide. Det är även svårt att få en objektiv ifrågasättande syn på mentorskap då den mesta litteraturen är positiv. Vi har tagit hänsyn till ovanstående i vårt teoriarbete och haft ett kritiskt förhållningssätt till litteraturen. Våra tre teoretiska utgångspunkter vilka är entreprenörskap, nätverksteori och socialt kapital är mer akademiskt erkända områden vars definitioner och innehåll är mer behandlade än området mentorskap.

2.8. Mentorskap

Mentorskap kommer i uppsatsen användas som ett verktyg för att belysa sambanden mellan de teoretiska områdena entreprenörskap, socialt kapital och nätverk inom ett affärsnätverk. Mentorskap är i sig inte ett erkänt akademiskt fält, varför det inte finns enhetliga definitioner och teoretiska avgränsningar inom området. Inte sällan förväxlas mentorskap med coaching, där de båda begreppen överlappar varandra. Vi kommer inte här ta ställning och särskilja mentorskap och coaching. Istället kommer tre teoretiska nyckelord inom mentorskap att lyftas fram, nämligen *erfarenhet*, *relation* och *kunskap*. Dessa nyckelord anser vi utgöra kärnan i mentorskap.

2.8.1. Definition av mentor och mentorskap

Ordet mentor kommer ursprungligen från diktverket Odysseus. Mentor var namnet på en man som tog hand om Odysseus son Telemachos, när Odysseus skulle ut i krig. Mentor skulle inte bara vara lärare åt Telemachos utan han hade en bredare uppgift än så, det vill säga stödja, följa, leda och råda. Det är också detta som blivit utmärkande för mentorskap. Telemachos har

kommit att symbolisera den som får stöd och det ord som används idag är adept, vilket är det latinska ordet för lärjunge.³⁸

Idag definieras mentor i Nationalencyklopedin som:

”uppfostrare, lärare; i nyare språkbruk särskilt den äldre, erfarna chef som på företagsledningens uppdrag vägleder en eller flera yngre medarbetare i deras personliga och professionella utveckling.”³⁹

Men redan på 400-talet f.Kr. uttryckte Sokrates att ”effektivt frågande skapar insikt som främjar nyfikenhet som i sin tur odlar vetande”.⁴⁰ Mentorskapet handlar nu liksom då enkelt uttryckt om att överföra erfarenheter från en person till en annan. Även om sättet detta sker på skiljer sig åt, innebär det att hjälpa en annan människa att lära sig någonting som denne annars skulle ha lärt sig mindre bra, långsammare eller inte alls⁴¹.

En relation mellan mentor och adept är inte jämlik och ska inte vara det. Det är adepten som är huvudperson och det är dennes behov som ska tillfredsställas. Adepten har huvudrollen och mentorn birollen.⁴² Metaforiskt uttryckt ska mentorn gå bredvid eller bakom, inte före.⁴³ Ett mentorskap ställer höga krav på adeptens vilja, engagemang och motivation, annars faller hela syftet med ett mentorprogram⁴⁴. Det finns flera olika syften med mentorskap och några exempel är att utveckla ledare, skapa bra relationer mellan gammal och ung, ta tillvara på den äldres kunskap, kompetens och erfarenhet, öka jämställdheten, få fler kvinnor på ledande befattningar, utveckla nätverk och överbygga klyftor mellan generationer, arbetare, tjänstemän och mellan män och kvinnor⁴⁵.

Att vara mentor anses av vissa vara ett stort privilegium. ”Näst efter kärlek finns det ingen större gåva man kan ge en annan människa än tillväxtens gåva”.⁴⁶ Därför är det viktigt att

³⁸ Ahlström, Gunilla. (2002). *Mentorskap – erfarenheter för personlig och professionell utveckling*. Malmö: Liber Ekonomi, sid 14

³⁹ Nationalencyklopedins hemsida

⁴⁰ Bell, Chip R. (1997). *Handbok i mentorskap- hur man hjälper en annan människa att lära och utvecklas*. Malmö: Richter, sid 24

⁴¹ Bell. (1997), sid 85

⁴² ibid. sid 24

⁴³ Ahlström. (2002), sid 15

⁴⁴ ibid. sid 34

⁴⁵ Hultman, Jöran & Sobel, Lena. (2002). *Mentorn, en praktisk vägledning*. Helsingborg: LTs Förlag, sid 17

⁴⁶ Bell. (1997), sid 30

mentorer väljs ut med omsorg. Mentorn ska fungera som ett föredöme för andra människor och bör därför vara en klok och erfaren människa som samtidigt är lyhörd. Vissa hävdar att mentorn bör ha större intresse av andras utveckling än sin egen medan andra hävdar att man inte kan vara en bra mentor om den inte själv utvecklas.^{47 48} Vad som är än viktigare är att mentorn har misslyckats i sina dagar och lärt sig något av det⁴⁹.

2.8.2. Olika mentorprogram och faser

Det finns en mängd mentorprogram, utformade på olika sätt både inom och utom organisationer. Mentorprogrammet inom Tankens Trädgård är ett så kallat externt mentorprogram där adepterna kommer från samma organisation och mentorerna kommer utifrån.⁵⁰ Mentorprogrammet är även ett organiserat mentorskap, vilket kännetecknas av att det drivs av en projektledning som väljer ut och parar ihop mentorerna med adepterna.⁵¹

Ett mentorprogram sträcker sig oftast över ett år, detta på grund av att det tar tid att förändra beteenden och ändra på attityder men också för att mentorerna anser detta vara en rimlig tid att delta.⁵² Mentorskapet kan delas in i olika faser. Kram beskriver fyra distinkta faser av ett mentorskap. Dessa kallar hon inledningsfas, bearbetningsfas, separationsfas och omvärderingsfas. Inledningsfasen, som är den första fasen, är tiden då mentorskapet formas. Adepten börjar respektera mentorns kompetens och ser denne som en värdefull förebild. I bearbetningsfasen lär sig parterna mer om varandras kompetens och fördelarna av att ingå i ett mentorskap optimeras. I separationsfasen agerar adepten mer självständigt medan omvärderingsfasen avslutar mentorskapet och parterna övergår till mer informell kontakt och ömsesidig support. Kram hävdar att de olika faserna är associerade med olika utvecklingsfunktioner, där karriärfunktioner spelar störst roll i den första fasen, medan psykosociala funktioner spelar större roll i den andra fasen.⁵³

2.8.3. Effekter av mentorskap

Vad effekterna av ett mentorskap blir beror på hur relationen sett ut. Det kan till exempel handla om tilliten och oberoendet mellan mentorn och adepten, hur lång tid de har känt

⁴⁷ Ahlström. (2002), sid 52

⁴⁸ Nilzon, Kjell R. (2004). *Att vara mentor – om coaching på jobbet*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur AB, sid 23

⁴⁹ Ahlström. (2002), sid 15

⁵⁰ *ibid.* sid 26

⁵¹ Hultman & Sobel. (2002), sid 12

⁵² Ahlström. (2002), sid 35

⁵³ Kram i Chao, Georgia T. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of vocational behavior*. Article number: VB971591, sid 16

varandra, om de jobbar i samma organisation och vilka personligheter de har.⁵⁴ Genom mentorskap förs mentorns egna värderingar och kunnande vidare till adepten. Positiva effekter blir då att mentorn känner sig stolt och glad⁵⁵, blir mindre dominant, kommer med färre konkreta råd, låter andra komma fram till sina egna lösningar, blir mindre styrande och utökar sitt nätverk.⁵⁶ Trots ovanstående har vi inte funnit större undersökningar om vad mentorer får ut av ett mentorprogram och ofta betonas undersökningar av vad adepterna tjänar på det. Chao har undersökt personer som har haft en mentor med personer som inte har haft det. Resultatet visade bland annat att adepter hade högre jobb- och karriärutveckling än personer som inte har haft en mentor.⁵⁷ Andra effekter för adepterna är utökat kontaktnät, tid för reflektion, vidgade perspektiv, tydligare framtidsbild och feedback på det egna agerandet⁵⁸.

Mentorskap anses vara en av de få aktiviteter som gynnar alla inblandade. Men dessa relationer kan vara lika intensiva, röriga och misslyckade som vilka andra relationer som helst. Ett av de mest vanliga problemen är att mentorn och adepten inte går att förena. Det är också vanligt att mentorn inte känner sig tillfreds när adepten inte längre behöver honom.⁵⁹

De teoretiska nyckelord vi har funnit användbara som verktyg av mentorskap är som tidigare nämnt *erfarenhet*, *relation* och *kunskap*. Dessa nyckelord valde vi ut från ovanstående fakta om mentorskap eftersom vi ansåg att dessa nyckelord var mest utmärkande samt att dess betydelse bekräftades i våra intervjuer med mentorerna. Det som vi tar med oss i våra fortsatta kapitel, utöver nyckelorden, är att adepten ska vara i fokus under hela mentorprogrammet. Därför är det viktigt att mentorn kan sätta sig själv åt sidan i mentorrelationen. Eftersom det är adepterna som fokuseras i litteraturen hamnar mentorernas nytta i skymundan. Vi vill dock kombinera bådadas nytta och utveckling i kommande kapitel. Vi ser relationen mellan mentor och adept som en process där Krams faser inom mentorskap kan illustrera utvecklingen.

I litteraturen skrivs det att mentorn ska lyssna, stötta och överföra sin kunskap till adepten genom att ta tillvara på sina tidigare erfarenheter. Vad som däremot inte beskrivs i litteraturen

⁵⁴ Segerman-Peck, L M. (1991) *Networking & Mentoring. A Woman's Guide*. London: Judy Piatkus (Publishers) Ltd, sid 132

⁵⁵ Hultman & Sobel. (2002) sid 14 och 61

⁵⁶ Ahlström. (2002), sid 99

⁵⁷ Chao. (1997), sid 15

⁵⁸ Sandberg, Ann-Kristin. (2003). *Mentorskap – en väg till personlig och professionell utveckling*, sid 35

⁵⁹ Berfield, Susan. (2007) Mentoring can be messy. *Business Week*. Jan 29, 2007. iss 4019, sid 80.

är *hur* mentorn ska lära av sina misstag och *hur* de ska lära sig att vara mentorer. Vidare ligger stort fokus på adepternas karriärutveckling inom organisationer, inte affärsutveckling. I vårt fall sammanfaller dock dessa eftersom adepterna, som småföretagare, i många fall utgör hela sitt företag. Slutligen har vi uppmärksammat att litteraturen kring mentorskap är genomgående positiv och dess goda effekter ifrågasätts sällan. Vi kommer i uppsatsen att fokusera på mentorskapets positiva effekter för att i det sista kapitlet kritiskt reflektera över mentorskapets effekter.

I detta kapitel har vi presenterat våra metodologiska tillvägagångssätt och introducerat läsaren till ämnet mentorskap. Vi kommer senare i resultat- och analyskapitlet att ta med oss nyckelorden erfarenhet, relation och kunskap. I nästa kapitel kommer våra tre teoretiska områden att presenteras.

3. Teori

Syftet med detta kapitel är att introducera läsaren till forskningsområdena och skapa en förståelse för det kommande resultat- och analysavsnittet. Här kommer vi att presentera våra tre valda teoretiska områden, vilka är entreprenörskap, nätverk och socialt kapital. Anledningen till att dessa teoretiska områden valts ut är för att vi vill undersöka hur socialt kapital skapas mellan entreprenörer inom affärsnätverket med hjälp av mentorskap. Varje teoridel kommer översiktligt att beskriva det akademiska fältet och avslutas med en summering över de viktigaste begreppen och aspekterna, vilka kommer att användas i efterföljande kapitel.

3.1. Entreprenörskap

Ordet ”entrepreneur” kommer ursprungligen från Frankrike. 1437 löd definitionen ”celui qui entreprend quelque chose” som på svenska betyder ”en person som är aktiv och får något gjort”.⁶⁰ Idag definierar Nationalencyklopedin en entreprenör som en ”initiativkraftig och uppfinningsrik egen företagare” och entreprenörskap som ”en entreprenörs aktiviteter och verksamhetsförhållanden”.⁶¹ Entreprenörskap är, enligt Johannisson, ett kreativt sätt att skapa ny verksamhet på och det hävdas vara extra viktigt idag när vi lever i ett samhälle med ett överflöd av information och där kravet på förnyelse är viktigt.⁶² Han hävdar vidare att entreprenörskapet är en fortgående lära, om att i tanke och handling ständigt vara på väg och på vakt i ett landskap som ständigt omvandlas.⁶³ ”Panta rhei” eller ”allt flyter” på svenska beskriver tanken bakom entreprenörskap. Tillvaron ses som ständigt i rörelse och därav blir det naturligt för människan att hela tiden utveckla nya idéer och handlingsmönster.⁶⁴

3.1.1. Forskningsområde

Entreprenörskap uppkom i den ekonomiska litteraturen i början på 1700-talet genom Cantillon, som betonade entreprenörens risktagande eftersom efterfrågan och prissättningen var osäker.⁶⁵ Knight byggde vidare på risk och osäkerhet och menade att det fanns stor fara när det hela tiden uppstår oförutsedda förändringar i samhället. Han skiljde på risk och osäkerhet, där risk gick att kalkylera till skillnad från osäkerhet som inte kunde uppskattas.

⁶⁰ Landström, H. (2000) *Entreprenörskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur, sid 21

⁶¹ Nationalencyklopedins hemsida

⁶² Johannisson, Bengt. (2005). *Entreprenörskapets väsen*. Lund: Studentlitteratur, sid 25-26

⁶³ ibid. sid 266

⁶⁴ ibid. sid 27

⁶⁵ Landström. (2000), sid 26

Entreprenörer är, enligt Knight, en grupp människor som försöker hantera osäkerheten i ett samhälle genom att både våga ta beslut och dess konsekvenser.⁶⁶

Shumpeter å sin sida, menade på sin tid att det sker ett kretslopp där en person är säljare vid ett tillfälle och köpare vid ett annat. Det kan dock ske förändringar i flödet när det uppkommer nya produkter, nya produktionsmetoder, nya marknader, nya insatsvaror eller nya organisationer och branscher. Det är just entreprenören som bryter jämvikt genom sina innovationer och därmed differentierar sig gentemot andra företag. Schumpeter definierade även konjunkturyckler där entreprenörer uppkommer i svärmar och där utveckling inte sker successivt utan i stora steg. Svärmarna uppstår när ett fåtal pionjärer, som tar bort vissa hinder, efterföljs av ett större antal mindre kvalificerade entreprenörer.⁶⁷

Entreprenörskap är i nuläget inte ett enhetligt forskningsområde utan förekommer inom flera områden som till exempel sociologi, ekonomi och psykologi.^{68 69} Området är brett men inte utvecklat menar Landström och kritiker anser vidare att det saknas tydliga avgränsningar och definitioner. Forskningen omfattar idag allt från enskilda individer till hela samhällen.⁷⁰

Det finns forskning som påvisar att entreprenören och entreprenörskap är nödvändigheter för ett väl fungerande närings- och arbetsliv⁷¹. Landström menar att entreprenörskap är nödvändigt för samhällsutvecklingen, särskilt med tanke på ökad konkurrens både nationellt och internationellt. Samhället är tvunget att skapa nya och utveckla gamla företag.⁷² Men för att det ska finnas ekonomisk framgång med entreprenörskap krävs det att samhället har en företagsmiljö som stödjer innovation, nya produkter och teknologi. Det ska vara en balans mellan frihet och förordningar i samhället för att det ska främja entreprenörskap.⁷³ Hinder för utvecklandet av entreprenörskap består av interna och externa faktorer. Externa faktorer är de som refererar till makromiljön som entreprenörer verkar i, som till exempel den legala,

⁶⁶ Landström. (2000), sid 33-34

⁶⁷ ibid. sid 41-43

⁶⁸ Se bland annat Holmquist, C & Sundin, Elisabeth. (2002). *Företagerskan. Om kvinnor och entreprenörskap*. Stockholm: SNS Förlag Sid 52. och Sexton, Donald L & Landström, Hans. (2000.) *The Blackwell handbook of entrepreneurship*. Oxford: Blackwell Publishers Inc, sid xx i förorden.

⁶⁹ Hitt & Ireland & Duane i Sexton & Landström. (2000), sid 47

⁷⁰ Landström. (2000), sid 15

⁷¹ Se Birsch, & Davidsson m.fl. i Holmquist & Sundin. (2002), sid 52.

⁷² Landström. (2000), sid 13

⁷³ Se Josef Mugler i Sexton & Landström. (2000), sid 154-156

finansiella och administrativa infrastrukturen. De interna består av brist på resurser som exempelvis kunskap och innovation.⁷⁴

3.1.2. Egenskaper

Störst fokus i entreprenörskapsforskningen är den stora betydelsen av individen och dess egenskaper som entreprenör⁷⁵. Filion har sammanfattat några av de karaktäristiska drag och beskriver entreprenören som innovatör, måttligt risktagande, kreatör, ihärdig, flexibel, initiativrik, originell, fyndig och lärande⁷⁶. Många tror felaktigt att en entreprenör är en ensamvarg. Visst måste de våga gå sina egna vägar och bryta sina idéer mot andras, men de måste också vara lyhörda och flexibla. Det är under ordnat kaos, när människor diskuterar, som nya idéer föds. Om alla hela tiden är överens skapas ingen positiv utveckling.⁷⁷

Beteendevetenskaplig forskning undersöker hur individer socialiseras till att bli entreprenörer. Socialiseringen kan exempelvis uppstå under uppväxten med entreprenöriella föräldrar eller andra förebilder i andra situationer. Självtillit är ett viktigt nyckelord här, det vill säga tron på sig själv att man klarar av vissa uppgifter och situationer.⁷⁸

Efter avslutat teoriarbete om entreprenörskap har vi uppmärksammat att begreppet entreprenörskap fokuserar på två ytterligheter, antingen makronivå med samhället i fokus eller mikronivå med entreprenörens egenskaper i fokus. Vi saknar därmed tillräcklig teori om relationen entreprenörer emellan, vilket vi istället själva kommer att behandla. Mycket av forskningen kring entreprenörer tror vi bygger på vissa föreställningar om hur entreprenören är och bör vara. Detta leder till generaliseringar vilket är en förutsättning för att kunna dra vissa slutsatser, men givetvis faller inte alla entreprenörer inom denna givna ram.

De viktigaste begreppen inom entreprenörskap finner vi i problematiken om entreprenörskap är en egenskap eller om det är något individen socialiseras till. Inom egenskaper anser vi att kreativitet och risktagande är utmärkande för adepterna i vårt undersökta mentorprogram. Socialiseringen är även betydelsefullt för de entreprenöriella adepterna, där mentorn spelar en viktig roll som förebild och ”pionjär”.

⁷⁴ Se Josef Mugler i Sexton & Landström. (2000), sid 160

⁷⁵ Holmquist & Sundin. (2002), sid 55.

⁷⁶ Se Filion i Landström. (2000), sid 65

⁷⁷ Ekström, Cege & Fagerfjäll, Ronald & Jansson, Carina. (2006). *Entreprenörskap. Utveckling av företagande*. Malmö: Liber AB, sid 32-33

⁷⁸ Landström. (2000), sid 71-72

3.2. Nätverk

Nätverk började uppmärksammas under 1960-talet av organisationsforskare som då betonade omgivningens påverkan på företagets organisering. De såg ett alltmer föränderligt relationsmönster både inom och utanför företaget och intresset började delvis förflyttas till företagets omgivning, istället för som tidigare, på produktion och administration. Relationsmönster blev då fokus för nätverksteorin och är det fortfarande.⁷⁹

3.2.1. Organisationsnivå

Under 1970-talet konstaterades att inom ett nätverk av företag finns en form av arbetsdelning⁸⁰. Detta innebär att relationerna i ett nätverk är ömsesidiga, där företagen är beroende av olika resurser som andra företag inom nätverket kontrollerar. Genom att se till att upprätta bra relationer får företagen på så sätt tillgång till dessa resurser. Eftersom det tar tid att bygga upp så kallade utbytesrelationer, kan det även ta tid att byta affärspartners. Även om nätverket är stabilt är det inte konstant. Ständigt försvinner och tillkommer nya relationer och aktörer i nätverket. Ju mer beroende företagen blir av varandra desto mer kostsamt blir det om relationen skulle brytas.⁸¹

Att nätverka (fritt översatt efter engelskans networking) beskrivs ge många fördelar. ”Nätverken betraktas i första hand som en resurs för att utveckla nya produkter och processer, för att inhämta nya idéer samt för att styrka konkurrensförmågan”⁸². Konkurrensförmågan stärks gentemot konkurrenter utanför nätverket, som inte har tillgång till nätverkets samlade resurser. Om nätverket består av lönsamhetsinriktade organisationer som utnyttjar varandras resurser, kan det kallas ett strategiskt nätverk.⁸³

Ett vanligt sätt att skilja på nätverk är att dela in dem i formella, informella samt communitybaserade nätverk. De formella kännetecknas bland annat av att medlemmarna betalar in avgifter för att ingå i nätverket, erhåller nyhetsbrev och engagerar sig i nätverksaktiviteter. De informella är mer stödjande⁸⁴ och förekommer ofta utanför arbetsplatsen,⁸⁵

⁷⁹ Nygaard, C & Bengtsson, L. (2002). *Strategizing- en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur, sid 219-221

⁸⁰ Johansson & Mattson i Karlqvist, Anders. (1990). *Nätverk: begrepp och tillämpningar i samhällsvetenskapen*. Stockholm: Gidlund i samarbete med Institutet för framtidsstudier, sid 107-108

⁸¹ Karlqvist. (1990), sid 108-111

⁸² *ibid.* sid 109

⁸³ *ibid.* sid 109

⁸⁴ Ehrich, L.C. Mentoring and Networking for Women Educators. 1994. *Women in Management Review*. Vol 9. No 3, sid 7.

medan de communitybaserade, exempelvis Rotary och andra sociala klubbar, är mer organiserade än de informella men inte lika ordnade som de formella⁸⁶.

3.2.2. Individnivå

Företagsnätverk består av enskilda individer, där relationer mellan företag bygger på sociala relationer mellan de enskilda personerna i företagen⁸⁷. ”Samverkan sker ju mellan enskilda individer medan företagen endast representerar den ram inom vilken samverkan sker”⁸⁸. Det kallas på engelska för ”the social embeddedness of economic action”. Med det menar Hatch att intressanta relationer inom och utanför verksamheten inte bara utgörs av ekonomiska eller företagsmässiga relationer utan att de samtidigt innehåller sociala relationer.⁸⁹ Informella kontakter underlättar och ökar samarbetsförmågan inom ett företag och är kontakterna täta utgör det en fördel för verksamhetens arbete⁹⁰. Granovetter resonerar kring starka och svaga länkar. Det är viktigt med starka länkar vilket innebär korta kontaktvägar till centrala aktörer, samtidigt som det finns behov av svaga länkar till andra aktörer för att få nya impulser och idéer, vilket gynnar företagets långsiktiga utbytesprocess.⁹¹

Nätverk finns inte bara inom företag utan det finns även privata, sociala och personliga nätverk⁹². Sociala nätverk bygger på tillit och förtroende individer emellan och grundas ofta på individens utbildning, yrke, inkomst, kön och var i livscykeln man befinner sig^{93 94}. Sociologen Fischer sammanfattar nyttan av sociala nätverk med ”social networks are important in all of our lives, often for finding a helping hand, companionship, or a shoulder to cry on”⁹⁵.

3.2.3. Nätverk genom mentorskap för entreprenörer

Entreprenörens företagande kan ses som ett socialt nätverk, där företagsetablering ”betraktas som ett sätt att institutionalisera delar av de personliga nätverken”⁹⁶. Johannisson hävdar att

⁸⁵ Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe. (1996). *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur, sid 180

⁸⁶ Ehrich. (1994), sid 7.

⁸⁷ Karlqvist, A (1990) sid 112

⁸⁸ ibid. sid 113

⁸⁹ Hatch, Mary Jo. (2000). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur, sid 219-221

⁹⁰ Hallgren, Örjan. (2006). *Handelns relationer*. Lund: KFS, sid 120-121

⁹¹ Landström. (2000), sid 110

⁹² Fortunata, P. Communities, Places and Social Networks. 2007. *American Behavioral Scientist*. Vol 50, No.7 Sid 868-869

⁹³ Nygaard & Bengtsson. (2002), sid 217-230.

⁹⁴ Fortunata. (2007), sid 869-870

⁹⁵ Putnam, R. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. Simon & Schuster, New York, sid 20

⁹⁶ Johannisson, Peterson. (1984) och Johannisson (1989) i Karlqvist, A (1990) sid 115

en entreprenör, genom sitt personliga nätverk, kan få tillgång till resurser och möjlighet att organisera dem.⁹⁷ Det är vanligt att många entreprenörer startar upp ett företag i den del av nätverket som är tätast bara för att det är smidigast. Men då lurar de in sig själva i vad som kallas utvecklingsfällan, genom att bara umgås med människor som bekräftar deras egen identitet och duglighet.⁹⁸

Vidare menar Johannisson att nätverk är viktigt för entreprenörer eftersom det ger dem en möjlighet till tillväxt. Eftersom entreprenörer verkar i en osäker miljö krävs det att de är aktiva och nätverkar för att få fram sitt budskap och på så sätt få möjlighet att skapa tillväxt. Entreprenöriella aktiviteter behöver ofta korsa olika barriärer mellan både organisationer och människor. Det är därför viktigt att entreprenörer skapar sig många olika sociala bindningar för att anskaffa de resurser som de behöver. Därmed ska entreprenörer inte enbart fokusera på insamlingen av finansiellt kapital och intellektuellt kapital utan även bygga socialt kapital. Det innebär både att stödja lokala nätverk och globala bindningar. Detta kan beslutsfattare underlätta genom att främja nätverkandet mellan entreprenörer, exempelvis genom att stödja ett mentorprogram för entreprenörer.⁹⁹

Adepten kan lära sig många aspekter om nätverk genom att bli introducerad och guidad av en mentor som redan tillhör ett nätverk, som tror på adepten och tycker det är värt att investera sin tid och uppmärksamhet på adepten. Mentorer kan lära adepten att nätverka och mentorer kan också hittas genom nätverk. Dessa två är intimt sammankopplade.¹⁰⁰ Ett sätt att använda sitt nätverk på blir då att hitta nyckelpersoner som kan hjälpa en att uppnå sina mål. Det gäller att tänka strategiskt och se sig om vilka man känner och har i sina nätverk. Nyckelpersonen kan öppna upp sitt nätverk för att hjälpa individen nå sitt mål, vilket är en av grundtankarna bakom mentorskap.¹⁰¹

Teorin om nätverk beskriver inte nätverk som en process där entreprenören utvecklas. Istället antyds nätverk vara statiska och oföränderliga, när det i litteraturen beskrivs som en tillgång.

⁹⁷ Johannisson. (2005), sid 58

⁹⁸ *ibid.* sid 61

⁹⁹ Se Bengt Johannisson i Sexton & Landström. (2000), sid 381-382

¹⁰⁰ Segerman-Peck, Lily M. (1991). *Networking & mentoring. A Woman's Guide*. London: Judy Piatkus (Publishers) Ltd, sid 57

¹⁰¹ Drake & Solberg. (1996), sid 186

Vi menar att litteraturen då missar förändringsprocessen i nätverket när deltagare försvinner och tillkommer.

På samma sätt som entreprenörer föreställs ha vissa egenskaper finns det även föreställningar om en person som nätverkar. En egenskap vi finner är att vara öppen inför nya idéer och människor, vilket även kännetecknar en entreprenör. Den viktigaste aspekten om nätverk som vi tar med oss till kommande kapitel är den starka kopplingen mellan entreprenörernas sociala nätverk och affärsnätverk. Det positiva vi finner med detta är att affärsnätverket blir starkare om det även hålls samman med en social relation. Samtidigt underlättar starka nätverk entreprenörernas tillgång till resursanskaffning. Negativt är dock om entreprenören hamnar i utvecklingsfällan.

3.3. Socialt kapital

Bourdieu grundade 1986 ett ramverk bestående av olika kapital. Dessa benämns kulturellt kapital, ekonomiskt kapital, symboliskt kapital och socialt kapital. Genom att använda sig av ramverket kan individers och grupper motivation, handlingar och sätt att tänka beskrivas.¹⁰² Det personliga nätverket rymmer bland annat socialt kapital. För en entreprenör kan det sociala kapitalet anses vara mer värt än det finansiella kapitalet.¹⁰³ Bourdieus definition på socialt kapital är följande:

“Social capital is the sum of the resources, actual or virtual, that accrue to an individual or a group by virtue of possessing a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition”¹⁰⁴.

Bourdieu ser därmed socialt kapital som en resurs som skapas inom ett nätverk och som tilldelas dess medlemmar.

3.3.1. Forskningsområde

Den centrala delen i teorin om socialt kapital grundas på nätverk av relationer, som skapar en värdefull resurs och tillgång för sociala utbyten. Socialt kapital är en möjlighet för aktörer att säkra fördelar genom att de medverkar i sociala nätverk eller andra sociala strukturer. Det kan innebära tillgång till kunskap och information, nya affärsmöjligheter, rykte och en ökad

¹⁰² Wikipedia:s hemsida

¹⁰³ Johannisson. (2005), sid 58

¹⁰⁴ Bourdieu, Pierre & Wacquant, L.J.D. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Blackwell publishers, Oxford, sid 19

förståelse för nätverkets normer. Socialt kapital skapas och förökas i samband med dess användning.¹⁰⁵ Nahapiet och Ghoshal definierar socialt kapital på följande vis:

“The sum of the actual and potential resources embedded within, available through, and derived from the network of relationships possessed by an individual or social unit. Social capital thus comprises both the network and the assets that may be mobilized through that network¹⁰⁶.”

Med detta kan sägas att socialt kapital ger kraft åt nätverk av individer. Individerna besitter ett humankapital, som utgör en del av intellektuellt kapital, vilket sammanlänkas av socialt kapital. Sammanlänkningarna är relationer vilka i sin tur ägs av nätverken.¹⁰⁷

Socialt kapital kan diskuteras på individnivå respektive organisationsnivå. Belliveau och Burt med flera menar att socialt kapital framhåller personliga fördelar, som till exempel karriärutveckling, som individen får genom sitt sociala kapital. Förespråkare till denna syn ser socialt kapital som något som individen själv innehar. Den andra synvinkeln, som förespråkas av bland annat Coleman och Bourdieu, menar att socialt kapital är något som ligger tillgängligt för många. Med detta synsätt är socialt kapital tillgängligt och fördelaktigt inte bara för de som skapar det utan även för de gruppmedlemmar som ingår i nätverket.¹⁰⁸ Bourdieu menar att mycket av det sociala kapitalet är inbäddat i nätverket och det varaktiga sociala kapitalet skapas genom respekt, vänskap och tacksamhet hos de involverade medlemmarna.¹⁰⁹ Andra resurser blir tillgängliga genom kontakter som nätverk bidrar till.¹¹⁰ Socialt kapital som uppstår i form av status och rykte kan skapas genom medlemskap i sådana nätverk som har en relativt strikt medlemsbegränsning och redan innehar hög status¹¹¹.

3.3.2. Att utveckla socialt kapital

Det är bra att binda socialt kapital men det är bättre att bygga socialt kapital mellan olika grupper för att komma framåt¹¹². En konkurrensfördel är att bygga överlappande relationer, där resurser flödar och sprids mellan annars åtskilda grupper. Konkurrensfördelen ligger då i

¹⁰⁵ Inkpen, C & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*. Vol 30. No 1, sid 1-2

¹⁰⁶ Nahapiet, J & Ghosal, S.(1998). Social Capital, Intellectual capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*. Vol 23. No 2, sid 243

¹⁰⁷ ibid. sid 243

¹⁰⁸ Inkpen & Tsang. (2005), sid 243-245

¹⁰⁹ Bourdieu i Nahapiet & Ghosal. (1998), sid 243

¹¹⁰ Nahapiet & Ghosal. (1998), sid 243

¹¹¹ Bourdieu, Burt mfl i Nahapiet & Ghosal. (1998), sid 243

¹¹² Xavier de Souza Briggs i Putnam. (2000), sid 23

att se till den gemensamma nyttan av vad de olika grupperna kan göra tillsammans. Individer som ingår i nätverk med många överlappande relationer uppnår därmed åtskilliga positiva effekter.¹¹³

Det finns förespråkare som menar att sociala relationer och socialt kapital är en viktig influens i skapandet av intellektuellt kapital. Ny kunskap skapas genom två processer, kombinerings och utbyte av socialt kapital. För att dessa processer ska skapas krävs det att fyra faktorer uppfylls. Möjligheten för aktörer att utbyta och kombinera kunskap genom att det finns tillfällen att få access till kunskapen och erfarenheterna. Parterna ska känna ett värde i att de utvärderar och utbyter kunskap sinsemellan. De ska även känna en motivation till att kunskap utbyts och delas. Den sista faktorn är det ska finnas en kompetens hos parterna att kombinera information och erfarenheter.¹¹⁴

Den person som bidragit mest till att lyfta fram socialt kapital som ett begrepp för att förstå betydelsen av sociala nätverk är Putnam som myntade begreppet *den ensamme bowlaren*. Han hävdar att ett sätt att skapa relationer i det moderna samhället är medverkan i gemensamma aktiviteter. I samhällen med litet socialt kapital har det, menar han, varit svårt att bygga upp en medborgarandra och därmed fungerande institutioner.¹¹⁵ Putnam diskuterar huruvida det informationssamhälle vi lever i idag skulle kunna bli ett hot mot det sociala kapitalet. Vi lever i en digitaliserad värld där datorer, mobiler och medier av olika slag till viss del ersätter den mellanmänniska kontakten och där kontakten sker över ett stort geografiskt område. Han ser att vi drar oss inåt och slutar umgås för att titta på TV. TV-tittandets omfattning är ett symptom på hur det står till med det sociala kapitalet, hävdar Putnam.¹¹⁶

Vi har uppmärksammat att socialt kapital är något som både kan skapas mellan individer i nätverk och innehas av enskilda individer. I efterföljande kapitel kommer socialt kapital betraktas som något som skapas individer emellan, exempelvis i en mentorrelation eller inom ett nätverk. Liksom nätverk betraktas socialt kapital ibland som en tillgång. I uppsatsen kommer däremot socialt kapital ses som något som individer bygger upp i nätverk mellan

¹¹³ Burt, Ronald. S & Hogarth, Robin M & Michaud, Claude. (2000). The social capital of French and American managers. *Organization Science*. Vol. 11, nr. 2, sid 123-147.

¹¹⁴ Nahapiet & Ghosal. (1998), sid 250-259

¹¹⁵ Nationalencyklopedins hemsida

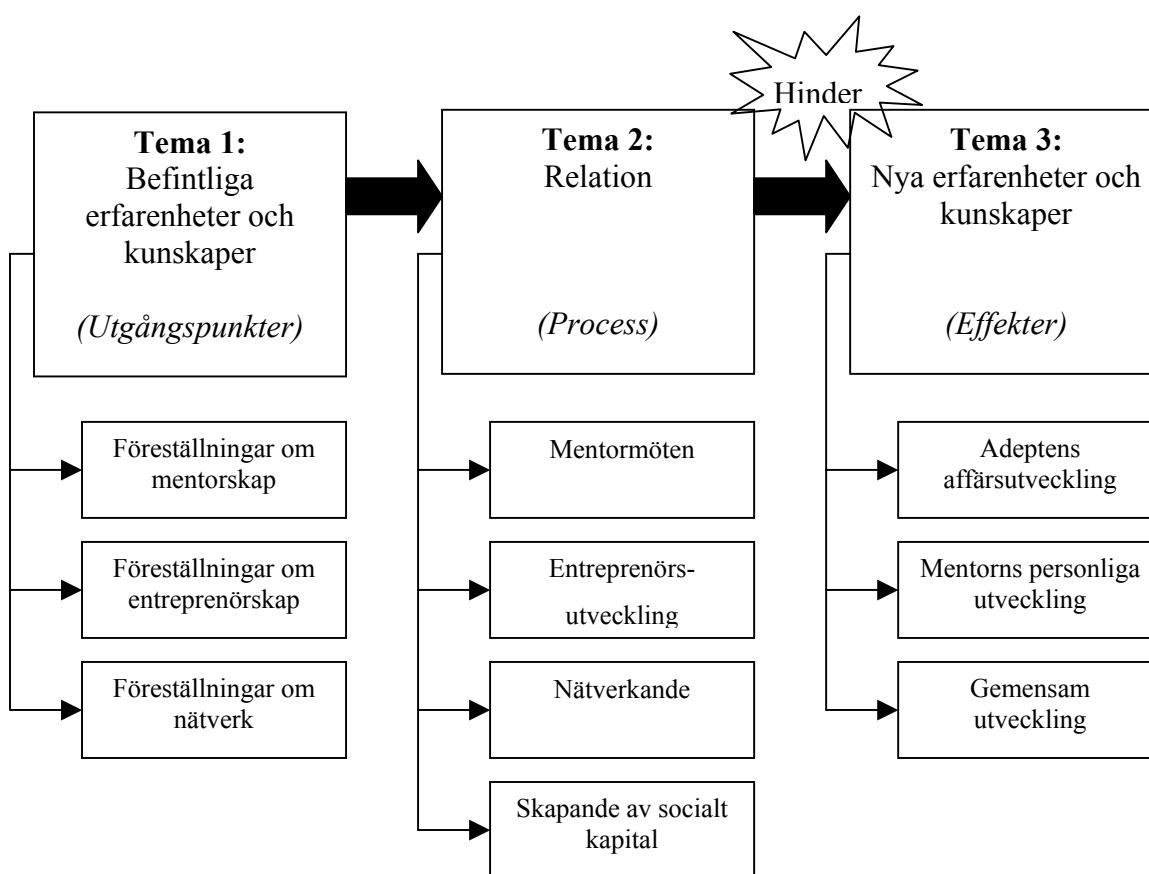
¹¹⁶ Putnam. (2000), kap 13

mentor-adept, mentor-mentor samt adept-adept. Uppbyggnaden är en process som ständigt måste underhållas för att inte bli, som Putnam kallar det, ensamman bowlare.

I detta kapitel har vi beskrivit de tre teoretiska utgångspunkterna som är entreprenörskap, nätverk och socialt kapital. Efter avslutat kapitel har vi funnit vissa kopplingar mellan dem. Här har vi funnit att det är av stor vikt för entreprenörer att ingå i nätverk eftersom de ofta arbetar själva och behöver tillgång till resurser som annars är svårt att själv inneha eller få tillgång till. Socialt kapital är det som bygger upp nätverket och håller det samman. Både entreprenörer och nätverkare innehar sociala egenskaper som underlättar byggandet av socialt kapital. I nästkommande kapitel, resultat och analys, kombineras ovanstående teoretiska begrepp med nyckelorden vi fann i mentorskapet. Detta tillsammans med resultatet från vårt empiriska material mynnar ut i tre teman, en utveckling över tiden.

4. Resultat och analys

I detta kapitel har vi kombinerat resultatet från vår empiriundersökning med analys. Kapitlet kommer att delas in i tre teman som baseras på de nyckelord vi har funnit i mentorskap, vilka är erfarenhet, kunskap och relation. Vi finner att mentorers befintliga erfarenheter och kunskaper genom relationen med adepten över tiden blir till nya erfarenheter och kunskaper. Eftersom syfte och frågeställningar utgår från att en utveckling sker hos både mentor och adept i en mentorrelation kommer resultat- och analyskapitlet även delas upp i utgångspunkter innan, processen under samt effekterna av mentorskapet. Utgångspunkter sammanfaller med tema ett, befintliga erfarenheter och kunskaper. Processen sammanfaller med tema två, relation. Effekterna återfinns under tema tre, nya erfarenheter och kunskaper. Mellan tema två och tre finns hinder som vi kommer att analysera inledningsvis till tema tre. Våra tre teoretiska utgångspunkter, entreprenörskap, nätverk och socialt kapital, kommer att integreras i varje tema. Dock kommer socialt kapital endast integreras i tema två och tre eftersom att det är i relationen som socialt kapital skapas.



Figur 4.1. Våra teman.

4.1. Tema 1: Befintliga erfarenheter och kunskaper

I tema ett kommer vi att presentera mentorerna och deras adepter samt deras yrkesmässiga erfarenheter och kunskaper. Därefter kommer vi mer utförligt beskriva vilka föreställningar och förväntningar de hade inom mentorskap, entreprenörskap och nätverk innan mentorprogrammet startade. Ovanstående föreställningar är mentorernas egna och adepternas egenskaper är subjektivt tilldelade av mentorerna.

4.1.1. Mentorerna och deras adepter

Mentorerna har alla stor erfarenhet inom handel och näringslivet. De gick in i mentorprogrammet med förväntningar om intressanta möten och att få följa en ung entreprenörs utveckling. Mentorerna känner sig stolta över att ha blivit utvalda och glada över att kunna dela med sig av sin erfarenhet till adepterna.

Mentor A har under hela sin yrkesmässiga karriär arbetat inom handel och började med att arbeta på IKEA. Där startade denne bland annat upp nuvarande Ikano-banken och satt även med i den svenska ledningsgruppen. Efter det arbetade A inom Electrolux som projektledare, för att senare övergå till dåvarande Wessels. Sedan tre år tillbaka driver mentorn eget företag. A har tidigare genomgått en ettårig mentorutbildning och varit mentor två gånger, men däremot har tillfälle inte funnits till att vara adept. Anledningen till att A blev mentor i detta mentorprogram var dennes kontakt med ordförande i Tankens Trädgård, som liksom A är medlem i Rotary. Eftersom A har tidigare erfarenheter av att vara mentor, ansåg sig denne i förväg veta vad det skulle innebära att vara mentor, nämligen nyttan av att möta en ung människa i sin företagsamhet.

Mentor A:s adept, adept 1, är egenföretagare och säljer utbildningsprogram inom trädgårdskunskap på Internet. Adepten ville ha hjälp med att komma vidare med sitt företag, hur hon kan kombinera arbete med fritid samt vilka metoder som finns för att få tiden att räcka till på ett bättre sätt.

Mentor B har varit VD i drygt 20 år inom en stor internationell koncern, där denne var chef för det svenska bolaget. B har även varit VD, marknadsansvarig och marknadsdirektör för några sammanslagna grossister och varit egenföretagare två gånger. Idag sitter B med i ett antal styrelser såsom kommunstyrelse, kommunfullmäktige, Nordvästra Skånes renhållningsaktiebolagsstyrelse, Rotary, en KY-utbildning samt en golf- och en tennisklubb.

B anser sig inte ha varit mentor eller adept tidigare utan har mer fungerat som en coach för sina anställda, framförallt försäljarna. B blev tillfrågad av företagare ifrån Rotary om denne ville ställa upp som mentor och tackade då ja eftersom det lät spännande och för att B ville utvecklas som person.

Mentor B:s adept, adept 2, är trädgårdsarkitekt. Anledningen till att hon ville ha en mentor var att denne stod i valet och kvalet mellan att starta eget eller fortsätta att vara anställd. Under pågående mentorprogram har adepten även blivit erbjuden att importera vin, vilket har ökat komplexiteten om vad hon ska arbeta med och i vilken form.

Mentor C är sedan sex år tillbaka VD på ett konstväveri där denne tidigare har arbetat som både konstvävare och föreståndare. Tidigare i karriären drev C ett aktiebolag. C har inte tidigare varit mentor och heller inte haft någon mentor i sin karriär. Mentorn har gått en utbildning för att bli diplomerad coach och ansåg sig därför ha en relevant bakgrund, som dittills inte kunnat användas. Dessutom var C intresserad av att se kraften som finns hos företagarna, vilket gjorde att denne tackade ja till att vara mentor. C förväntade sig inspirerande utbildningsträffar för mentorerna och såg fram emot intressanta möten med adepten och uppföljning av hennes verksamhet.

Mentor C:s adept, adept 3, är ägare och VD i ett bolag verksam inom ergonomiska kontors- och arbetsmöbler. Företaget har några anställda. Med mentorn som bollplank, hade 3 som mål att utvecklas som ledare.

4.1.2. Föreställningar om mentorskap

Mentorerna och adepterna gick in i mentorskapet med varierande erfarenheter av mentorskap. I början av mentorprogrammet fick både mentorer och adepter introduktion i vad mentorskap innebär. Tillsammans med deras tidigare erfarenheter inom mentorskap och coaching bidrog detta till deras föreställningar om mentorskap, som kommer att behandlas ur ett mentorperspektiv.

Mentor A och B anser att mentorns främsta egenskap är att kunna lyssna på adepten. A menar att mentorn bara ska prata till 20 % och resterande del lyssna på vad adepten har att säga och stötta det. Mentorn ska inte gå in och kommentera *hur* saker ska lösas utan det ska adepten komma på själv. ”En mentor ska vara en erfaren person som är så trygg i sig själv att hon kan

luta sig tillbaka och lyssna och att ge av sin erfarenhet till adepten. Man kan inte vara mitt i karriären själv /---/ man måste vara en mogen och erfaren person.”, anser A. Mentor C hävdar på liknande sätt att mentorn ska kunna sätta sig själv åt sidan eftersom det är adepten som är i fokus. Vidare definierar C mentorns roll som diskussionspartner och bollplank. Den föreställda bilden om hur rollen som mentor bör vara, måste ständigt anpassas till verkligheten som småföretagarna lever i och till adeptens frågor som dyker upp efterhand. Mentor B tycker att det ingår i rollen som mentor att uppmuntra och få adepten att våga. Vidare anser B att en bra mentor har en gedigen erfarenhet och att erfarenheten till stor del bygger på misslyckanden som man gjort under sitt yrkesverksamma liv. Detta kan man dela med sig utav och på så sätt få adepten att undvika misstag som annars skulle kunna ske av okunnighet. Ingen av mentorerna tror att de måste vara insatta i adeptens bransch för att vara en bra mentor. C förtydligar att frågorna adepten har ofta handlar om grundläggande frågor om företagande, vilka är desamma för de flesta företag och branscher.

Mentor A menar att det är bra om parterna går in med rätt förutsättningar om och förväntningar på vad mentorskapet ska ge. Däremot tror A inte att många adepter gjorde detta utan de förväntade sig att få fler svar på specifika frågor, vilket inte är en mentors uppgift.

4.1.3. Föreställningar om entreprenörskap

Både mentorer och adepter definierar sig som entreprenörer. Men de kommer från olika branscher och har olika erfarenheter kring entreprenörskap, vilket lade grunden till deras föreställningar om de möjligheter och hinder som entreprenörer möter.

Forskningen kring entreprenörskap skiljer sig i frågan om entreprenörens egenskaper uppstår från arv eller miljö, det vill säga om man föds till en entreprenör eller formas till en. De egenskaper som mentorerna och teorin anser utmärker entreprenören är bland annat energisk, modig, kunnig, nyfiken, kreativ, samtidigt som det är en person som har arbetsglädje och ”näsa för affärer”. Mentor A hävdar att entreprenören både måste ha det ekonomiska sinnelaget som det kreativa, men hävdar dock att ”generellt är entreprenörer kreativa men de saknar den ekonomiska känslan för att ett plus ett blir tre”. För att bli en framgångsrik entreprenör krävs, förutom de rätta egenskaperna, att miljön de verkar i är gynnsam. Det är därför mentorer är så bra då de både läst om det och praktiserat kunskapen i affärslivet, säger A. ”Det går att läsa om det i böcker, men det är inte förrän man praktiserar det i verkligheten som det verkligen sitter.”

Alla mentorer anser sig vara, eller har varit, entreprenörer själva, både som egenföretagare och som anställda av stora företag. Eftersom de själva är entreprenörer tror de att de till viss mån kan fungera som inspirationskällor för adepterna. Mentor C tror sig kunna öppna upp ögonen för adepten, eftersom mentorn kan visa hur det ser ut för någon som kommit en lite längre bit på vägen. Samtidigt som adepten kan spegla sig i mentorn och se likheter, kan de också se hur de inte ska agera.

Mentor A hävdar att förutsättningarna som råder för adepterna idag har förändrats sedan den tiden flertalet av mentorerna själva var unga företagare. A är imponerad av de unga entreprenörerna idag. ”Ungdomar är idag välutbildade, riskbenägna och tuffa nog att göra det de vill.” A tror även att förutsättningarna för svenska entreprenörer blir allt bättre. ”En skicklig entreprenör klarar sig alltid. Är hon klok att ta hjälp går det ännu bättre.”

4.1.4. Föreställningar om nätverk

Alla mentorerna är överens om att nätverk har mycket stor betydelse för företagande entreprenörer. En anledning till att mentorerna har blivit framgångsrika inom näringslivet är just för att de har byggt och använt sig av nätverk. Deras erfarenhet ligger till grund för deras föreställningar om nätverk, vilket de även vill dela med sig av till sina adepten.

Mentorerna deltar själva i många nätverk, bland annat communitybaserade som Rotary, där mentorerna träffas och även umgås privat. De deltar också i mindre formella nätverk såsom golfnätverk. Mentor A påvisar särskilt betydelsen av nätverkande i mindre orter, som Båstad. Där är det svårt att klara sig själv och ju mer engagerande entreprenörer är i nätverk desto mer stöd kan de förvänta sig. B utvecklar resonemanget med att det är när individer får referenser och rekommendationer av andra som gör att kännedom om ens verksamhet sprids. Det är genom nätverk entreprenörer får spridning av sina erfarenheter, sin kunskap och sin verksamhet med produkter och tjänster. ”Det är A och O för en människa att komma framåt med hjälp av nätverk”, säger B. Kanske har det blivit ännu viktigare med nätverk idag eftersom det krävs så mycket resurser och teknik, tror mentor A. I stora företag är det lätt att få tag på information, men som egenföretagare finns det ingen annan i företaget som man kan begära information av. Man måste lösa det själv, säger A.

4.2. Tema 2: Relation mellan mentor och adept

Det är mentorernas och adepternas kunskap och erfarenheter som tillsammans med deras föreställningar om mentorskap lägger grunden för en mentor-adept relation. Eftersom mentorerna är entreprenörer, som i sin tur ska hjälpa adepter som också är entreprenörer, talar de samma språk och kan därigenom få ett givande utbyte. Genom att dela kunskap och erfarenhet med varandra, i vad som kan ses som en process, skapas socialt kapital mellan de båda parterna.

4.2.1. Mentor- och adeptmöten

De första mentorträffarna ägnade paren åt att lära känna varandra. Adepterna berättade om sina verksamheter och visade bland annat sina balans- och resultaträkningar. Mentor A har till och med gått en av adeptens utbildningar för att bilda sig en egen uppfattning om hennes verksamhet. Mötena har ägnats åt att diskutera vad adepterna vill få ut av mentorskapet. I ett möte kom det fram att adept 2 saknar fokusering, varpå hon fått rådet av mentor B att satsa på det hon kan tjäna pengar på. Mentorn anser att kvinnor sällan vågar ta betalt för sin kunnighet och sin kunskap. Mentor C och dennes adept klargjorde inte några mål inledningsvis med mentorskapet. Istället har adepten efterhand kommit med förslag på vad denne vill diskutera, men även anammat vissa av mentorns förslag. Mentor A och dennes adept klargjorde tidigt målen med mentorskapet, vilket var att utvecklas i sitt företagande.

Mentor A och C har träffat sina respektive adepter cirka en gång i månaden under mentorprogrammets gång. Mentor B:s adept visade sig vara en person på resande fot varpå de endast har träffats två gånger och haft ordentliga samtal. Detta anser B visserligen har varit för lite, men tvivlar inte på att sin adept kommer att lyckas. ”Hon har ju ställt upp för att på något sätt få ett bollplank och är det så att hon inte behöver mig så är det upp till henne. Men då är jag bara glad, då har hon ju lyckats.” Utöver ovan beskrivna mentorträffar har samtliga mentorer haft kontakt med sina adepter via e-post.

Mentorerna visade sig vara oense i frågan om de bara skulle agera som mentor på det affärsmässiga planet eller även på det personliga planet. Två av mentorerna hävdar att det personliga i så pass hög grad påverkar adeptens företagande, att det är omöjligt att undvika att beröra privatlivet. Då är tillit ett nyckelord för att mentormötena ska bli lyckade, säger mentor A. Mentor B och dennes adept har båda öppnat upp sig och lärt känna varandra, vilket inte skulle ha skett utan tillit till varandra. Mentor C har dock valt att enbart hålla mentorskapet på

ett affärsmässigt plan för att bibehålla rollerna som enbart mentor och adept. Mentorrelationen skulle annars lätt kunna övergå i en privatrelation, särskilt med tanke på att C och dennes adept befinner sig i ungefär samma ålder med liknande arbetssituation.

Samtliga mentorer försöker ge adepterna hjälp till självhjälp snarare än att gå in och göra jobbet åt dem. Även om alla mentorer vet att rollen som mentor bör vara stöttande, tycker de ibland att det är svårt att inte ge konkreta råd. Mentor A är frustrerad över att inte ha kunnat bidra med så mycket som adepten hade önskat sig. Ett exempel på detta var då adept 1 ville ha hjälp med en arbetsbeskrivning inför en anställning. Hennes mentor erbjöd sig då att titta på den färdiga arbetsbeskrivningen som adepten själv hade gjort, för att *därefter* kommentera den. C kringgår problemet med att inte få ge råd genom att ställa två saker mot varandra och överdriva dem väldigt mycket, medan B brukar ge sin adept en tänkare och ställa frågor som bidrar till eftertanke. Vidare var det svårt för B att låta bli att coacha sin adept. ”Men här gäller det att vända på frågorna”, menar B. Även A och C gör undantag ibland genom att ge vissa råd, men givetvis får adepten själv avgöra om hon tycker det är ett bra tips och om hon vill anamma det eller ej. Mentor A brukar beskriva hur denne själv gjorde i en liknande situation för att på så sätt visa konsekvenserna av valen.

Mentorerna har lång erfarenhet inom handel och företagande, vilket adepten ibland saknar. En av mentorerna tror att de från början tog för givet att adepterna kunde mer ekonomi och hade mer kunskaper om att starta upp ett företag, än vad de faktiskt hade. Adepterna kan visserligen tidigare ha kunskap inom till exempel lagar och förordningar, men det är först genom praktiskt utövande som kunskapen sätter sig. Mentorn kan då agera rådgivare, då de har såväl praktiska erfarenheter som teoretiska kunskaper. De kan då hjälpa adepten vid externa och interna hinder i samhället. I detta fall innebär externa hinder byråkratiska lagar och förordningar medan interna hinder snarare handlar om brist på resurser såsom kunskap och innovation. Detta anser sig mentorerna delvis kunna överbrygga genom att dela med sig av sin egen och sina kontakter kunskaper. Men även om mentorerna delar med sig av sina egna misstag i syfte att få adepterna att själv undvika dessa, kan det vara svårt för adepten att lära sig av mentors erfarenheter. Adepten måste i slutändan lära av sina egna misstag. Det handlar om ens egna styrkor och svagheter, anser mentor A och C.

En anledning till att adepterna behöver en mentor kan vara att de ofta arbetar ensamma. Genom en mentorrelation får adepterna i mötena med mentorerna en utomstående att prata

med. Eftersom mentorn inte ingår i det närmsta nätverket, ser denne mer objektivt än vad en närstående gör på adepten och kan därmed ställa ifrågasättande frågor. Med detta minskar risken för att adepten ska hamna i utvecklingsfällan, det vill säga umgås med personer som bara bekräftar och instämmer. Det är när människor diskuterar, under ordnat kaos, som nya idéer föds. I mentorprojektet uppkommer och delas nya idéer när mentor möter adept, när mentor möter mentor och när adept möter adept.

4.2.2. Entreprenörsutveckling

Under mentor- adeptmötena kan entreprenörerna diskutera tankar och utbyta idéer med varandra. Mötena blir då ett forum där adepten kan utveckla sitt entreprenörskap genom att samtala och lyssna på någon med längre erfarenhet om entreprenörskap än vad de själva har. Samtidigt kan mentorerna få en inblick i hur det är att vara ung entreprenör idag.

I Båstad kan mentorerna ses som en form av pionjärer eftersom de ofta är erkända entreprenörer och företagare i det geografiska området. Mentorerna har trampat upp en stig, tagit bort eventuella hinder och på allehanda sätt underlättat för efterföljande. Adepterna kan ses som svärmarna som går i mentorernas fotspår. På detta sätt blir mentorerna en form av förebilder för sina adepter, där adepterna kan lära, men också undvika vissa misstag.

Att vara en entreprenör är att vara en kreativ person, säger alla mentorerna, det gäller att se möjligheter med saker som dyker upp. Mentor A och dennes adept tänker lika. ”Att hela tiden se en affär är något som vi gör. Och det kan vi bägge två. Och då menar jag, att hon är en entreprenör. Man vill gärna få adepten att utvecklas så som man själv tycker att man ska utvecklas.”

4.2.3. Nätverkande

Mentorprogrammet arrangeras av affärsnätverket Tankens Trädgård, där medlemmarna redan nätverkar. I mötena med mentorerna har adepterna ytterligare fått lära sig vikten av att nätverka, eftersom det är något som mentorerna rekommenderar och gör själva.

Mentorerna har agerat nätverksskapare genom att direkt och indirekt låtit adepterna ta del av sina nätverk. Detta sker exempelvis genom tips på kontakter som skulle kunna hjälpa dem, eller att mentorerna rådfrågar sina kontakter när de själva saknar erfarenhet i frågan. Men mentorerna uppmuntrar även adepterna att själva nätverka, att ständigt knyta nya kontakter och använda sig av de nätverk de redan har. Exempelvis uppmuntrar mentor C sin adept till

att utnyttja sina egna nätverk när det är någonting som hon behöver ha hjälp med i sitt företagande. Mentor B har påpekat i mötena med sin adept att det är viktigt med nätverk, vilket har lett till att adept 2 har skaffat sig en affärspartner.

Samtidigt som adepterna i affärsnätverket Tankens Trädgård är samarbetspartners är de även konkurrenter, eftersom flera av dem verkar inom samma branscher. Mentorena, liksom teorin, ser däremot konkurrens som positivt eftersom detta uppmuntrar adepterna att prestera bättre och får dem att vässa sina argument. Adepterna kan samtidigt erhålla idéer och inspiration av varandra inom nätverket. Mentor C anser att konkurrens enbart är stärkande: ”Man får vässa sina argument och ifrågasätta sin egen prissättning.” B hävdar att konkurrens stimulerar entreprenören till att bli bättre och att det bara blir ett problem om man gör det till ett. En företagare kanske enbart ser klusterfördelarna med konkurrens, medan en annan ser rött när någon öppnar upp en liknande verksamhet. Det är så individuellt vad man tycker, men hög kvalitet, ärlighet och hur man är som människa är A och O i sammanhanget, berättar mentor B. Istället för att adepterna inom affärsnätverket konkurrerar med varandra skapar de konkurrensfördelar gentemot andra aktörer som ingår i samma bransch, men som inte tillhör nätverket. På så sätt blir Tankens Trädgård ett strategiskt nätverk.

Genom att medverka i nätverk underlättas entreprenörernas resursanskaffning. I en liten stad som Båstad är det därför betydelsefullt att ha starka länkar och korta kontaktvägar till rätt personer med resurser som företagaren behöver. Det är även viktigt för adepterna att ha svaga länkar, eftersom det är dem som kan bidra till nya innovationer. Dessa starka och svaga länkar är en förutsättning för småföretagare eftersom de inte kan inneha alla resurser själva i företaget. Genom att medverka i ett nätverk behöver alla inte göra allt själva, vilket visar på en effektiv arbetsdelning, där alla bidrar med något. Dessutom sker det ett kretslopp när exempelvis adept 1 vid ett tillfälle köper någonting av 2 som sin tur blir köpare när denne köper någonting av 3. På så sätt flödar produkter, tjänster och kapital mellan aktörerna i nätverket och gynnar entreprenörernas företag och på lång sikt regionens företagsklimat.

4.2.4. Skapande av socialt kapital

Socialt kapital grundas på nätverk av relationer och ger en möjlighet att säkra fördelar genom att delta i nätverk. I relationen mellan mentor och adept, där en socialisering äger rum, skapas socialt kapital på individnivå. Individerna i Tankens Trädgård innehar intellektuellt kapital och tillsammans i nätverket skapar de socialt kapital. Det sociala kapitalet som skapas i ett

nätverk kan ses som en värdefull tillgång. Denna tillgång möjliggör anskaffningen av nya resurser samtidigt som den förökas när den används.

Mentor B tycker att utmärkande för en person med högt socialt kapital är att de har lätt för att skapa kontakt med andra människor och få dem att lyssna. C är av liknande åsikt och säger att en människa med stort socialt kapital kan möta många olika sorters människor, både i samtal mellan två personer och i grupp. Just att vara engagerad i nätverk och föreningar tycker A är utmärkande för högt socialt kapital och påpekar också vikten av att vara omvärldsorienterad. C tycker det är viktigt att sätta sig själv åt sidan, vara intresserad av sina medmänniskor samtidigt som man använder sina egna erfarenheter i mötet. Mentorena betonar samtidigt vikten av socialisering, där de under mentorprogrammet har fungerat som förebilder för adepterna och på ett vis socialiserat in adepterna i entreprenörskapet. För adepterna har det visat sig att den sociala miljön är viktig för att ge rätt förutsättningar till deras entreprenörskap. Dessa förutsättningar är bland annat nätverksskapande, möten med mentorena och byggande av socialt kapital. Just byggandet av socialt kapital är något som skapas i mötena med mentorn och de övriga deltagarna i mentorprojektet.

Alla mentorer tror att en person med stort socialt kapital har lättare än andra att bygga nätverk, bland annat för att det ligger i deras intresse att möta andra människor och tillskriver det stor vikt. Dessutom tror alla mentorer att ens sociala kapital ökar genom att medverka i nätverk. ”Övning i att möta människor, ger färdighet i att möta människor”, säger C. Dock måste förutsättningarna finnas, hävdar B. Mötena är en plats där socialt kapital skapas, därför är det viktigt att dessa möten inträffar. Det går inte att ersätta ett mentormöte med kontakt via e-post eftersom ett möte är så mycket mer än bara ord. Enligt Putnam finns det en risk att det sociala kapitalet sjunker när kontakt blir alltmer opersonlig och elektronisk. Därför är det som sagt betydelsefullt att träffas och ingå nätverk för att erhålla möjligheten att utöka sitt sociala kapital. Det räcker med andra ord inte att passivt deltaga utan det krävs vilja och engagemang till möten också.

4.3. Tema 3: Nya erfarenheter och kunskaper

Relationen mellan mentor och adept är en process som har genererat ny erfarenhet och kunskap till både mentor och adept. Denna utveckling har dock inte skett friktionsfritt utan det har funnits ett antal hinder som har hämmat utvecklingen, vilka kommer behandlas inledningsvis. Vi kommer i detta avsnitt fram till att de effekter som har uppnåtts mestadels

har varit till fördel för adepternas affärsutveckling och mentorernas personliga utveckling. Dessa utvecklingar har dock inte skett oberoende av varandra, utan det har även skett en gemensam utveckling där ny kunskap har formats tillsammans. Detta illustreras med Nonakas modell för skapande av ny kunskap.

4.3.1. Hinder på vägen mot utveckling

Vi har som sagt uppmärksammat att relationen och kommunikationen mentorer och adepter emellan inte är helt felfri. Mentorernas personliga utveckling och adepternas affärsutveckling påverkas av diverse hinder.

Ett av dessa hinder är att nästan alla mentorer i mentorprogrammet kommer från Rotary i Båstad. Detta anser mentor A visserligen vara en fördel då de innehar mycket kunnande och är kvalificerade inom sina områden. Samtidigt kan det vara en svaghet, då de alla har liknande bakgrund inom handel och varit på samma möten, vilket kan medföra att de resonerar på liknande sätt och hämmar variation.

Ett annat hinder är affärsnätverkets otydlighet gentemot dess medlemmar. Detta beror på att affärsnätverket inte är speciellt tajt och har formats under så pass lång tid av olika samarbetspartners, vilket i förlängningen även påverkar uppfattningen om mentorprogrammet. Mentor B hävdar att det i affärsnätverket pratas om lärandet för lärandets skull, men tycker att utbildning måste bygga på speciella mål. De målen känner B och andra mentorer som denne samtalat med, inte till. Mentor C tror att det bara är styrelsen som har full koll på nätverket, Även A håller med om att nätverket är splittrat, samtidigt som många av entreprenörerna är småföretagare med ”hobbyföretag”.

Ett tredje hinder som vi har uppfattat är att tiden för adepterna inte riktigt räcker till för att både driva sin verksamhet och sköta privatlivet. Samtidigt ska de bygga nätverk och relationer, aktiviteter som mentorerna uppmuntrar dem till. Mentor C tror att det kan vara svårt att hinna med att bygga och medverka i nätverk som egenföretagare. ”Det finns så mycket de ska ta itu med att tiden kanske inte räcker till alla gånger, vilket är synd eftersom det är av stor vikt att träffa andra i samma situation och diskutera”, säger C.

4.3.2. Adeptens affärsutveckling

Adepterna medverkar i mentorprogrammet eftersom de på ett eller annat vis vill utveckla sin verksamhet och sitt företagande. Genom relationen med mentorn har det skapats nya förutsättningar för affärsutveckling.

Mentorerna är överens om att de kan överföra viss del av sin kunskap till adepterna, men påpekar samtidigt att det helt och hållet handlar om vad adepterna vill veta. Mentor C anser sig ha överfört sin kompetens gällande personalrekrytering, allt ifrån intervjuer till anställningsformer och lagstiftning. B tror att dennes erfarenhet i huvudsak bidragit till en affärsmässig utveckling hos sin adept, både kort- och långsiktigt, medan A hävdar att det idag är svårt att sia om vad mentorskapet gett. ”Framtiden får utvisa om mentorskapet gett något.” Det enda de inte anser sig kunna överföra till adepten är det som de helt enkelt inte kan. ”Men med lite sunt förnuft kommer man långt”, säger B.

I utvecklandet av entreprenörskap har mentorn delgett sina misstag i arbetslivet. På så sätt visar de att alla kan göra misstag samtidigt som de vill uppmuntra adepterna att chansera ibland. Det är just det som utmärker entreprenörer, det vill säga att våga hantera den osäkra miljön. Eftersom entreprenörer är risktagare och verkar i en osäker miljö är det av stor vikt att ingå i nätverk för att sprida sitt budskap. Mentorerna har jobbat med att få sina adepters att inse nyttan av att ingå i nätverk, men även låtit dem ta del av sina egna nätverk. A har tagit hjälp av sina egna kontakter till fördel för sin adept genom att dels rekommendera sin adepts företag, dels att rådfråga sina kontakter när A själv saknat erfarenhet i frågan. Mentor B har använt sina nätverk genom att till exempel tipsa om bankkontakter, revisorer och jurister. Juridisk hjälp är viktig att ha som egenföretagare, menar mentorn, eftersom de kan fungera som ett bollplank innan ”man gör tokigheter”. Mentor C har dock inte utnyttjat sina nätverk till fördel för sin adept, men den dagen mentorrelationen är avslutad kan C dock tänka sig att göra det.

Entreprenörerna får genom Tankens Trädgård en möjlighet att synas och därmed blir nätverket en form av marknadsföringskanal. Genom att upprätta överlappande relationer som täcker många olika slags personer och nätverk kan det sociala kapitalet byggas upp och bibehållas för att komma vidare i arbetslivet.

4.3.3. Mentorns personliga utveckling

Övervägande delen av litteraturen behandlar som sagt fördelarna som adepterna får ut av ett mentorprogram. Adepten är och ska visserligen vara huvudpersonen, men det utesluter inte att mentorn också kan erhålla fördelar. Vi har kommit fram till att mentorerna, i detta mentorprogram, har utvecklats på ett personligt plan.

Syftet med ett mentorprogram är att överföra erfarenheter från en person till en annan vilket alla mentorer tycker att de lyckats bra med. För mentorn handlar det om bekräftelse, en form av personlig utveckling, snarare än den affärsutveckling som adepterna uppnår. Denna bekräftelse har mentorerna fått genom att fungera som bra förebilder för sina adepter, de yngre företagande entreprenörerna. Både mentor B och C har tidigare arbetat, respektive utbildat sig, inom coaching. Nu fick de båda lämna detta för att istället lära sig om mentorskap och hur de ska hantera rollen som mentor.

Det intellektuella utbytet med adepten leder till att nya idéer uppstår. Genom att två för varandra tidigare okända personer, från olika bakgrund och i olika åldrar samtalar med varandra, breddar mentorns perspektiv. Att följa en ung entreprenör och se vilka villkor och problem som adepterna stöter på har varit intressant för mentorerna. En av mentorerna betonade nyttan av att samtala med en kvinna i karriären, det vill säga få en kvinnas perspektiv. De andra mentorerna framhävde istället att få insikt i hur ny teknik, framförallt datorer och Internet, påverkar entreprenörerna idag.

Det är inte bara mötena med adepten som har bidragit till mentorernas personliga utveckling. Även att få träffa de andra mentorerna är något de alla framhåller som utvecklande och berikande. ”De har genererat informativa och spännande möten”, säger mentor C. Alla mentorerna arbetar inom olika branscher vilket har lett till öppna och stimulerande diskussioner där de har lärt och tagit av varandras erfarenheter samt fått insikt i nya verksamheter. Det finns annars en risk med att man som företagare begränsar sig till just sitt område. Vängänget i mentorprogrammet har varit väldigt trevligt och C hoppas att den sammanhållningen ska hålla i sig. A och B delar åsikten att det har varit fin och god stämning mellan alla inblandade i projektet.

Alla mentorer har varit framgångsrika inom de områden de arbetat. Att få dela med sig av detta kan bidra till att mentorns status höjs, vilket i sin tur ökar det sociala kapitalet. En arena

där denna statushöjning kan synliggöras är i nätverket Rotary i Båstad, varifrån de flesta av mentorena blivit utvalda.

En annan sak som framhålls som positivt med mentorprogrammet är att mentorernas egna nätverk dels har utvidgats men också stärkts. Det har utvidgats genom att mentorena har fått ta del av adepternas och övriga mentors kontakter och stärkts genom att mentorena, som sedan tidigare känt varandra, lärt känna varandra ännu bättre. Denna nya kännedom och inblick i andra områden har bidragit till att mentorena har ökat sitt sociala kapital och breddat sitt nätverk ytterligare.

Något som varit unikt för just detta mentorprogram är ett stort fokus på just mentorena. Alla mentorer håller med om att det erbjudits intressanta träffar med utbildningsfokus för dem med professionella föredragshållare, vilket varit stimulerande. Mentorena har även fått handledning och feedback på sitt mentorskap, vilket gjort att mentorn vuxit i sin roll.

Alla mentorer vill och hoppas även i fortsättningen kunna träffa sina adepter. Men det finns dock en risk med ett mentorprogram att mentorn inte känner sig tillfreds den dagen adepten inte längre behöver dennes stöd. Vi uppfattar det dock som att mentorena istället känner sig nöjda om adepterna inte längre behöver dem. Det betyder ju att adepten lyckats och på så sätt ser mentorena det som att de också lyckats. Att vara eftertraktad som mentor trots att man är pensionär, tycker B är roligt. Mentorena tycker överlag att mentorprogrammet har varit bra och mentor B och C anser även att tiden för projektet har varit tillräcklig. Genom att tidsbestämma får paret avrunda mentorskapet och se till att uppnå och avsluta saker och ting. ”Man ska nog inte dra för länge på det. Jag tror att man ska tidsbestämma även sådana här saker”, säger B. Vidare tycker B att det är bra med den korta tiden eftersom man då kan stämma av med sin adept och eventuellt börja om på nytt. A däremot tycker det tar längre tid än ett år innan man lär känna varandra. Man kan inte inta rollen som mentor eller adept från första dagen, anser A.

4.3.4. Gemensam utveckling

Under arbetets gång har vi sett att såväl adepter som mentorer har utvecklats och utökat sin befintliga kunskap. Utvecklingen har inte skett oberoende av den andres utveckling utan skett parallellt. De har lärt sig saker både av den andre och tillsammans, en så kallad win-win-situation.

I litteraturen om mentorskap hävdas det att adepterna måste gå in i ett mentorprogram med en vilja och ett stort engagemang, annars faller syftet med mentorskapet. Engagemang och vilja är nyckelorden också då ny kunskap ska skapas mellan mentor och adept. Mentorerna i vår fallstudie talar även om vikten av att ha tillit för varandra. Detta för att adepterna ska våga öppna sig och berätta om sina problem så att mentorerna i sin tur kan hjälpa dem med deras funderingar. Mentorn måste även den känna tillit till sin adept för att vilja dela med sig av sin kunskap och sina erfarenheter. Vi ser här att mentorernas kunskap tydliggörs genom att prata med adepterna samtidigt som mentorn får möjlighet att reflektera kring sina egna kunskaper.

För att illustrera läroprocessen har vi valt att använda en modell av Nonaka. Han har utvecklat en fyrfältsmodell som visar genom vilka processer tyst och uttalad kunskap blir till ny kunskap. De fyra processerna är socialisering, externalisering, internalisering och kombinerings.¹¹⁷

Till Från	Tyst	Uttalad
Tyst	Socialisering	Externalisering
Uttalad	Internalisering	Kombinering

Figur 5:1 Modes of knowledge creation. (Efter Nonaka 1994, sid 19)

Socialisering innebär att tyst kunskap blir till ny tyst kunskap. Detta bygger på erfarenhet och sker genom att människor umgås med varandra under en längre tid. Det handlar alltså om fysisk närhet snarare än nedskrivna instruktioner om hur saker och ting ska utföras.¹¹⁸ Detta sker omedvetet när mentor och adept umgås och delar erfarenheter och kunskap. För att socialiseringsfasen ska fungera krävs det att mentor-adeptparen träffas tillräckligt många gånger under mentorprogrammet. Däremot sker inte socialisering när paren har kontakt via telefon eller e-post, vilket mentorerna till viss del har haft.

¹¹⁷ Nonaka, Ikujiro. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. Vol 5. Nr. 1, sid 14-37, sid 19

¹¹⁸ ibid. sid 19

Externalisering innebär att en persons tysta kunskap blir till uttalad kunskap. Detta sker till exempel genom att en person försöker vidarebefordra sin kunskap genom att förklara med andra ord eller skriva ned det, så att andra ska kunna ta del av det. Denna process kräver ingen fysisk närvaro mellan individer, till skillnad från socialisering.¹¹⁹ I denna fas är det viktigt att mentorn, genom begreppsbildning, försöker få sin individuella kunskap uttalad. Det vill säga mentorn sätter ord på sitt kunnande för att adepten ska kunna ta del av det. Detta sker inte alltid öga mot öga, utan även e-post kontakt fungerar.

Kombinering innebär att tidigare uttalad kunskap blir till ny uttalad kunskap. Detta kan ske genom till exempel insamling av material som sedan sprids via till exempel möten för att slutligen skrivas ned och sparas som dokument.¹²⁰ Framförallt när mentorerna möter varandra blir tidigare uttalad kunskap till ny uttalad kunskap. Mentorernas individuella kunskap delas då med övriga mentorer, för att sedan bli till ny individuell uttalad kunskap hos alla mentorer. Denna kunskap delar sedan mentorerna med sig av till sina adepter. Vi kan se en liknande effekt när adepterna träffas under möten anordnade av Tankens Trädgård. Om det under dessa möten sker en form av dokumentation av mötena, exempelvis protokoll, underlättas kombineringsfasen.

Internalisering innebär att uttalad kunskap blir till tyst kunskap hos individerna. Detta sker genom att personer tar till sig kunskap som är relevant för just dem och på så vis breddar den redan tysta kunskap de har.¹²¹ Det kan ske i samband med föreläsningar eller möten av olika slag. Internalisering sker givetvis även för mentorerna. Är det något mentorn eller adepten känner inte berör dem, lämnas ämnet. Efter detta börjar läroprocessen om från början igen, fast från en ny utgångspunkt¹²².

Vi ser att Nonakas faser kan inträffa i var och en av mentorskapets faser som Kram funnit, därför att Nonakas faser inte är tidsbundna på samma sätt som Krams. Utvecklingsfaserna inom mentorskap beskrivs som en linjär och jämn utveckling. Vi ser dock att mentorparen har utvecklats successivt, där det inte alltid går framåt utan ibland står stilla och till och med går bakåt. Eftersom utveckling även sker i den sista av Krams faser, har det varit svårt att tillämpa denna eftersom mentorskapet inte var avslutat vid empiriinsamlingen. Vi anser dock att

¹¹⁹ Nonaka. (1994), sid 19

¹²⁰ ibid.

¹²¹ ibid.

¹²² ibid.

mentor-adeptparen har nått de två första av mentorskapets faser, inledningsfasen och bearbetningsfasen. De har i dessa faser lärt känna varandra och respekterat varandras erfarenheter och kunskaper. Det är även i bearbetningsfasen som vi anser att två av mentor-adeptparen befann sig när empiriinsamlingen skedde. Ett av mentor-adeptparen hade dessutom nått den tredje fasen, separationsfasen. Det är mentor B och dennes adept eftersom adepten på egen hand har sett nya saker som den vill syssla med. Adepten visar då en självständighet i sitt agerande gällande sin affärsutveckling. Däremot har mentorerna och adepterna passerat genom alla Nonakas faser i sin process för gemensam utveckling och lärande. Genom existerande kunskap kan mentor och adept få nya perspektiv och insikter mellan varje möte, vilket genererar ny kunskap. På så sätt börjar utvecklingsfaserna om igen.

Entreprenörskap handlar inte bara om företagande. För att en företagare ska vara entreprenör måste verksamheten även vara nyskapande. Nyskapande idéer uppkommer lättare i mötet mellan personer med olika bakgrund, än med lika. Det är i detta möte, mellan erfaren och oerfaren företagare, från olika branscher och från olika generationer som grunden läggs för gemensamt lärande och gemensam utveckling. Här blandas olika perspektiv och tolkningar. Ett exempel var när ett utav mentor-adept-paren träffades efter en gemensam föreläsning och diskuterade: Vad hörde *du*? Genom att dela sina intryck från samma föreläsning sker ett gemensamt lärande. Här lär personerna av varandra och tillsammans skapar de en dynamik. Mentorn kan reflektera utifrån sina goda erfarenheter men kan vara låst i gamla ”hjulspår” medan adepten kan sakna tidigare referenser men vara mer fri i tanken. Denna gemensamma utformning av ny kunskap sker dock inte linjärt utan snarare stegvis. Ibland måste relationen till och med ta ett steg tillbaka för att sedan kunna fortsätta framåt i rätt riktning.

I detta kapitel har vi presenterat tre teman som visar på den utvecklingsprocess som mentor och adept var för sig och tillsammans går igenom. Vi har konstaterat att erfarenheter och kunskaper sedan tidigare, har varit utgångspunkt för mentorrelationen. Mentorrelationen i sin tur lade grunden för adepternas affärsutveckling och mentorernas personliga utveckling, vilka vi i nästa kapitel kommer att diskutera djupare.

5. Slutsatser

Vi har i föregående kapitel analyserat hur mentorer och adepter arbetar i mentorskap för att nå utveckling. I detta kapitel kommer vi att utifrån våra tre teman diskutera våra två frågeställningar som är: vilken påverkan mentorn anser att den har för adeptens utveckling samt hur mentorrelationen har påverkat mentorns egen utveckling. Våra slutsatser är att adepten främst utvecklats på ett affärsmässigt plan medan mentorn utvecklats på ett personligt plan. Kapitlet är därför uppdelat efter dessa två former av utveckling.

5.1. Adeptens utveckling

Samtliga mentorer har stöttat och uppmuntrat sina adepter i deras företagande. Att driva ett eget företag är fyllt med risker, men satsar de inte blir det svårt att lyckas. För att våga ta denna risk krävs att adepterna tror på sig själva och sin verksamhet. Vi menar att mentorerna har fungerat som trygga stötspelare, vilket har ökat adepternas självförtroende att klara av vissa uppgifter och situationer och därmed även ökat sin riskbenägenhet.

Medlemmarna i Tankens Trädgård utgör ett affärsnätverk och genom mentorprogrammet har banden stärkts ytterligare. De flesta av medlemmarna arbetar i enmansföretag. Vi tror att det är viktigare för ensamföretagare att träffas i nätverk än om de varit anställda i ett stort företag. Genom att ingå i nätverk har adepterna fått tillgång till resurser som skulle ha varit svårt att införskaffa på egen hand. Hade inte medlemmarna nätverkat ser vi också en risk att de skulle kunna bli *ensamma bowlare*. Med för många ensamma bowlare skulle det sociala kapitalet minska. För adepterna tror vi att det sociala kapitalet är viktigare än finansiellt kapital. Har de högt socialt kapital skapas möjligheter att införskaffa finansiellt kapital, men enbart finansiellt kapital i sig ger inte socialt kapital.

En annan fördel som adepterna fått tror vi är mentorprogrammet som en marknadsföringskanal. Genom att delta i affärsnätverket Tankens Trädgård blir många människor medvetna om företagen adepterna driver. Vi tror att adepternas synlighet ökar ytterligare genom att samtidigt delta i ett mentorprogram. Här får adepterna möjlighet att sprida sin verksamhet än mer, eftersom allt fler människor blir medvetna om att de finns och vill rekommendera dem till vänner och bekanta. Den tid adepterna investerar i mentorprogrammet och nätverkande, kan de i slutändan spara in i pengar på marknadsföringskostnader.

Mentorn har hjälpt adepterna med deras affärsutveckling genom att vara stöttepelare och förebild. Detta har underlättats genom att de tidigare har varit i liknande situation själva. Begränsningar i adeptens kortsiktiga affärsutveckling har dock varit att mentorn inte får ge konkreta råd. Men vi tror att även om det är tidskrävande och frustrerande för adepterna idag att själv komma fram till svaren är det mer hållbart för den långsiktiga affärsutvecklingen. Detta för att adepten själv får ta besluten och konsekvenserna av dem, men på så sätt hålls entreprenörskapet levande.

5.2. Mentorns utveckling

Huvudsyftet med mentorprogrammet är att adepten ska utvecklas genom att dra nytta av mentorns erfarenhet och kunskap. Då vi har utgått från mentorns perspektiv har vi även sett vad mentorn själv får ut av att delta i ett mentorprogram. Mentorerna får ingen ekonomisk ersättning, därför anser vi att det måste vara andra värden som får dem att delta.

Vi tror att utvecklingen framförallt sker på ett personligt plan, där mentorn känner en stolthet och glädje över att kunna hjälpa den yngre kommande generationens entreprenörer. Mentorerna har blivit utvalda på grund av deras gedigna erfarenhet inom näringslivet, vilket bidragit till en ökad självkänsla. Vi anser att mentorrollen i viss mån kan vara statushöjande, eftersom det är en viktig och ansvarfull uppgift de innehar.

Vi har funnit att mentorns personliga utveckling grundar sig i adeptens affärsutveckling samt deras gemensamma utveckling. Hade inte mentorn kunnat hjälpa adepten med dennes affärsutveckling skulle inte heller mentorns personliga utveckling vara lika märkbar. Samtal med adepten bidrar till insikt i hur förutsättningarna för unga entreprenörer ser ut idag. De största skillnaderna jämfört med tidigare har framförallt återfunnits i kvinnors förutsättningar och den tekniska utvecklingen. Det ger information som de kanske annars inte kunnat få tillgång till. Mentorn får dessutom möjligheten att, genom möten med en annan generation, se saker ur ett annat perspektiv. Samtidigt stöttar och hjälper mentorn sin adept i mötena genom att ställa frågor och berätta scenarier. Allt det som mentorn kan och håller inom sig blir då synligt för både adepten och mentorn själv. Det medför att de båda kan reflektera och lära sig av det mentorn för fram.

Det som vi dessutom har funnit unikt med just detta mentorprojekt är att arrangörerna har satsat mycket på mentorerna, då aktiviteter har anordnats och framgångsrika föredragshållare

har hyrts in. Under mötena mentorerna emellan har de kunnat dela sina erfarenheter från yrkeslivet och mentorskapet med varandra. Mentorerna har därmed inte varit isolerade från varandra, utan träffats och tagit del av varandras nätverk och på så sätt byggt upp socialt kapital tillsammans.

Allt detta sammantaget tror vi får en framgångsrik och erfaren entreprenör att personligen växa och utvecklas ytterligare, trots att många inte gör karriär längre.

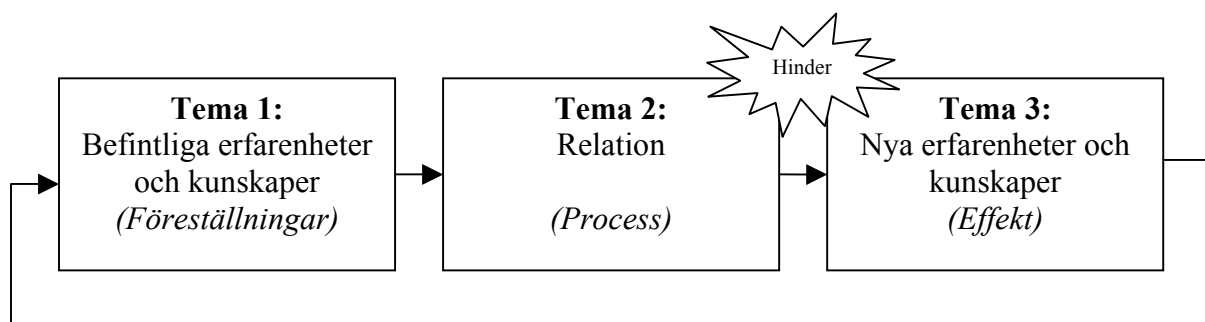
I detta kapitel har vi besvarat våra två frågeställningar för att i nästa kapitel komma med egna reflektioner kring detta mentorprogram och mentorskap i allmänhet.

6. Reflektion

Den reflekterande delen, som bygger på våra egna funderingar, börjar med att bygga på utvecklingsmodellen från analyskapitlet. Efter det kommer ett kritiskt förhållningssätt till mentorskap samt alternativa metoder att diskuteras. Vidare sätts mentorskapet i ett större sammanhang, det vill säga till miljön där entreprenörerna verkar. Avslutningsvis ges förslag till vidare forskning.

6.1. Utökad modell för mentorskapets utveckling

En mentorrelation har en början och ett slut, i alla fall på pappret. Men bara för att mentorprojektet tar slut behöver inte relationen göra det. Vi ser att mentorskapet leder till personlig utveckling och affärsutveckling, där delad kunskap blir dubbel kunskap. I slutet av mentorprogrammet kan mentor-adeptparen känna att de har fått utbyte av varandras kunskap och erfarenheter. Paren kan givetvis även fortsätta att träffas efter mentorprogrammets slut. Men för att utvecklingen inte ska stagnera kan det vara idé att bygga nya relationer med nya mentorer och adepter. På så vis blir den nya kunskapen till befintlig kunskap och personerna kan inleda nya relationer i ett nytt mentorprogram. På samma sätt som tidigare får deltagarna både ta del av den andres kunskap och erfarenheter samt direkt eller indirekt ta del av dennes nätverk.



Figur 6:1 Utökad modell för utveckling

6.2. Nackdelar och hinder

Mentorprogrammet har inte bara inneburit fördelar, vi har också märkt av en del frustration hos deltagarna. Mycket av frustrationen tror vi bygger på att deltagarna inte har klargjort begrepp och förväntningar från början. Att definiera och särskilja exempelvis mentorskap och coaching kan vara svårt nog, särskilt när det inte finns *en* definition som är vedertagen. Dessutom har två av mentorerna sysslat med coaching tidigare, vilket kan komplicera det ytterligare. Vad som däremot är känt är att en mentor inte ska säga åt adepten vad denne ska göra, utan istället ställa frågor som får adepten att agera själv. Här har det uppstått ett

dilemma eftersom vi tror att det är just raka råd som adepterna vill ha, samtidigt som mentorerna ofta har en bra lösning som de inte får ge rakt ut. Detta visar på att båda egentligen vill samma sak, men att ett mentorprogram i detta sammanhang begränsar mer än underlättar. Därmed ser vi ett gap mellan de roller mentorerna har och vilka roller de egentligen *vill* ha. Mentorskap handlar inte om snabba lösningar utan snarare om en långsiktig process som hoppas ge varaktiga resultat, vilket adepterna inte har tålamod till.

Vi tror delvis att adepternas brist på tid och tålamod kan vara anledningen till att de vill ha mer konkreta råd av mentorerna för sin affärsutveckling. Adepterna är mycket upptagna kvinnor mitt i karriären. Ofta har de barn och familj och är många gånger ensamföretagare där de måste göra alla delar själva i företaget. I detta fall ser vi att privat- och arbetsliv påverkar varandra mer än om de hade varit anställda i ett större företag. Att pussla ihop karriären med privatlivet kan vara nog så svårt och tidspressat. Att samtidigt avsätta tid för att träffa en mentor, som ändå inte ger konkreta råd vad adepten ska göra, kan då vara frustrerande.

6.3. Är mentorskap rätt forum?

Om det nu är tydliga råd och instruktioner som adepterna vill ha, är det verkligen en mentor adepterna behöver för att utvecklas? Mentorerna har alla antytt att adepterna visserligen är mycket skickliga inom de områden de arbetar, men att de ofta saknar de baskunskaper som krävs för att driva ett företag. Därför får mentorerna ofta hjälpa dem med att fylla dessa kunskapsluckor. Vi tycker inte att det är mentorernas uppgift att undervisa adepterna i detta, utan undervisning vore bättre att få genom en starta-eget-kurs eller liknande. Som svar på frågan om det verkligen är en mentor adepterna behöver blir då ja, förutsatt att adepterna har de baskunskaper som krävs inom företagande och arbetsrätt med mera. På så sätt kan mentorn och adepten få tillfälle att utvecklas istället för att undervisa i sakkunskaper och därmed lägga större fokus på adeptens affärsutveckling.

Vi tror på en bra balans mellan information och innovation. Med det menar vi att adepterna både måste ha kunskap samtidigt som det måste finnas utrymme för innovation. Men för mycket undervisning skulle kunna påverka innovationskraften negativt. Mentorn får heller inte styra adepten för mycket vilket ytterligare kan begränsa adeptens innovationskraft. Vi ser en särskild risk för detta om mentorn inte är insatt i adeptens bransch och inte vet möjligheterna och begränsningarna inom branschen. Det är trots allt innovation och kreativitet som kännetecknar en entreprenör och som driver företaget framåt.

6.4. Miljön där entreprenörerna verkar

Mentorerna och adepterna är givetvis inte avskärmade från miljön där de verkar. Mentorn och adepten deltar i många olika nätverk och har olika kontakter med omvärlden. Båstadregionen där adepterna och mentorerna verkar tillhör inget storstadsområde. Därför tror vi att det är extra viktigt att ha de rätta kontakterna och medverka i flera nätverk. Samtidigt är Båstadtrakten en region med många egenförtagare och registrerade aktiebolag.¹²³ På så sätt är det ett positivt företagsklimat med många förebilder för småföretagarna att se upp till, vilket kan ge ökad motivation. Motivations- och prestationsnivån stärker i sin tur samhällsutvecklingen och Båstad som region för företagare ytterligare. Vi ser vissa likheter med Gnosjö, där den så kallade Gnosjöandan påvisar en stark positiv koppling mellan det ekonomiska och sociala livet. Nätverk och mentorskap kan utgöra denna koppling, där adepten och mentorn socialiseras, vilket gynnar entreprenörskapet i Båstad. Vi vill därmed säga att det inte bara är entreprenörens egenskaper som gör denne framgångsrik, utan även miljön där entreprenören verkar.

6.5. Förslag till vidare forskning

Vi har undersökt ett visst mentorprogram vid en viss tidpunkt, nämligen i månad åtta av tio. Som förslag till vidare forskning är att istället följa ett program från start till slut, för att undersöka hur och om deltagarnas åsikter förändras med tidens gång.

Ett annat förslag är att intervjua både mentorer och deras adepter i ett mentorskapprogram för att kunna jämföra hur deras syn stämmer överens eller skiljer sig åt.

Detta mentorprogram, liksom många andra program, riktar sig till kvinnor. Intressant vore därför att undersöka mentor - adeptrelationer ur ett kvinnoperspektiv. Det utgör därför vårt tredje förslag på vidare forskning.

¹²³ Intervju med Claes Wastensson

Källförteckning

Böcker:

Ahlström, Gunilla. (2002). *Mentorskap- erfarenheter för personlig och professionell utveckling*. Malmö: Liber Ekonomi

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Backman, Jarl. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bourdieu, Pierre & Wacquant, L.J.D. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Blackwell publishers, Oxford.

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Bell, Chip R. (1997). *Handbok i mentorskap- hur man hjälper en annan människa att lära och utvecklas*. Malmö: Richter.

Drake, Irmelin & Solberg, Anne Grethe. (1996). *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Ekström, Cege. Fagerfjäll, Ronald. Jansson, Carina. (2006). *Entreprenörskap. Utveckling av företagande*. Malmö: Liber AB.

Hallgren, Örjan. (2006). *Handelns relationer*. Lund: KFS.

Hatch, Mary Jo. (2000). *Organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Hultman, Jöran. Sobel, Lena. (2002). *Mentorn. En praktisk vägledning*. Helsingborg: LTs Förlag.

Johannisson, Bengt. (2005). *Entreprenörskapets väsen*. Lund: Studentlitteratur.

Karlqvist, Anders. (1990). *Nätverk: begrepp och tillämpningar i samhällsvetenskapen*. Stockholm: Gidlund i samarbete med Institutet för framtidsstudier.

Kvale Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Landström, Hans. (2000). *Entreprenörskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur.

Nilzon, Kjell R. (2004). *Att vara mentor. Om coaching på jobbet*. Höganäs: Bokförlaget Kommunlitteratur AB.

Nygaard, C & Bengtsson, L. (2002). *Strategizing- en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, Runa och Davidsson, Bo. (1994). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra, och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Putnam, Robert. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

Reinhard, Stelter. (2003). *Coaching –lärande och utveckling*. (2003) Malmö: Liber ekonomi.

Segerman-Peck, Lily M. (1991). *Networking & mentoring. A Woman's Guide*. London: Judy Piatkus (Publishers) Ltd.

Sexton, Donald L & Landström, Hans. (2000). *The Blackwell handbook of entrepreneurship*. Oxford: Blackwell Publishers Inc

Whitmore, John. (2002). *Nya coaching för bättre resultat*. Jönköping: Brain Books AB.

Wikström, Charlotta. (2004). *Vinnande mentorskap. En praktisk handbok*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Artiklar:

Berfield, Susan. (2007) Mentoring can be messy. *Business Week*. New York. Jan 29, 2007. iss 4019, sid 80.

Burt, Ronald S & Hogarth, Robin M & Michaud, Claude. (2000). The social capital of French and American managers. *Organization Science*. Vol. 11, nr. 2, sid 123-147.

Chao, Georgia T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of vocational behavior*.

Article number: VB971591, sid 15-28.

Chao, Georgia T & Walz, Pat M & Gardner, Philip D. (1992). Formal and informal mentorships: a comparison on Mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*. Vol. 45, nr. 3, sid 619-636.

Ehrich, Lisa Catherine. (1994). Mentoring and Networking for Women Educators. *Women in Management Review*. Vol. 9, nr. 3, sid. 4-10.

Fortunata, Piselli. (2007). Communities, Places and Social Networks. *American Behavioral Scientist*. Vol. 50, nr. 7, sid. 867-878.

Inkpen, Andrew C & Tsang, Eric W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*. Vol. 30, nr. 1, sid. 146-165.

Myers, Donald W & Humphreys, Neil J. (1985). The caveats in mentorship. *Business Horizons*. July-August.

Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*. Vol. 23, nr. 2, sid 242-266.

Noe, Raymond, A. (1988) Women and Mentoring. A Review and Research Agenda. *The Academy of Management Review*. Vol. 13, nr. 1, sid. 65-78.

Nonaka, Ikujiro. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. Vol 5. Nr. 1, sid 14-37.

Elektroniska källor:

Karlén, Åse. (2004). *Få svenskar engagerade i företagsstarter*. Institutet för entreprenörskaps- och småföretagsforskning hemsida.

Tillgänglig: <http://www.esbri.se/artikel_visar.asp?id=229>. (Läst 2007-05-02)

Karlén, Åse. (2004). *Fortsatt lågt entreprenörskap i Sverige enligt senaste GEM-studien*. Institutet för entreprenörskaps- och småföretagsforskning hemsida.

Tillgänglig:<http://www.esbri.se/artikel_visar.asp?id=206> (Läst 2007-05-02)

Institutet för tillväxtpolitiska studiers hemsida. *Allt fler företag överlever de tre första åren*. Tillgänglig:<<http://www.itps.se/Items/Pressmeddelande.asp?seclid=966&Itemid=1888&searchstring=uppfoljning%20av%202001>> (Läst: 2007-05-14)

Nationalencyklopedins hemsida. Sökord: mentor.

Tillgänglig: http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=254546&i_word=mentor> (Läst 2007-04-17)

Nationalencyklopedins hemsida. Sökord: socialt kapital

Tillgänglig:<http://www.ne.se/jsp/search/search.jsp?h_search_mode=simple&h_advanced_search=false&t_word=socialt+kapital&btn_search=S%F6k+i+NE>. (Läst 2007-04-25)

Tankens Trädgårds hemsida. Tillgänglig: <www.tankenstradgard.se>. Flik under Projekt (Läst: 2007-04-12)

Verket för Näringslivsutveckling:s hemsida. *Basfakta om företag och företagare*.

Tillgänglig: <<http://www.nutek.se/sb/d/210/a/594>>. (Läst 2007-05-02)

Wikipedias hemsida. Sökord: kulturellt kapital.

Tillgänglig: < http://sv.wikipedia.org/wiki/Kulturellt_kapital>. (Läst:2007-04-25)

Muntliga källor:

Nilsson, Gunilla. Helsingborg (2007-04-04) Kl. 13.00-14.10. Personlig intervju

Persson, Angelica. Helsingborg (2007-04-10). Kl. 19.10-19.45. Telefonintervju

Wastensson, Claes. Båstad (2007-04-11). Kl. 14.00-15.00. Personlig intervju

Övriga källor:

Informationsblad Mentorprogrammet Tankens Trädgård. Internt material.

Bilagor

A. Intervjuguide

B. Intervjuguide reviderad

C. Kompletterande frågor

A. Intervjuguide

Inledande frågor

- 1) Hur ser din yrkesmässiga bakgrund ut?
- 2) Hur ser dina tidigare erfarenheter ut gällande mentorskap? (Varit mentor/adept?)
- 3) Hur kommer det sig att du är mentor i detta mentorprojekt?
- 4) Vad, uppfattar du, är mentorskapprogrammets syfte?
- 5) Vad förväntade du dig att få ut av mentorskapet?
- 6) Vilken information fick du inledningsvis av projektledarna angående din roll i mentorskapet?
- 7) Hur gick urvalsprocessen till när mentor-adeptparen skulle bildas?
- 8) Vem är din adept? (ålder, kön, bransch, företag etc.)
- 9) Vilka likheter och skillnader ser du mellan mentorskap och coaching?

Mentorns roll

- 10) Hur skulle du beskriva din roll som mentor?
- 11) Vad anser du är en mentors roll? (Egenskaper, bakgrund etc.)
- 12) Hur ofta har ni träffats?
- 13) Har det varit spontana möten eller planerade?
- 14) Vad har diskuterats under era mentormöten?
- 15) Hur har relationen mellan dig och din adept sett ut/utvecklats?
- 16) Har du gett specifika råd till din adept eller har du bidragit med hjälp till självhjälp?
- 17) Har introduktionsgenomgången om mentorskap förändrat din syn på mentorskap?
- 18) Har genomgången påverkat hur era möten har varit?
- 19) Har boken "Vinnande mentorskap" varit ett hjälpmedel eller ett hinder för era möten?
- 20) Hur har kontakten er mentorer emellan varit?
- 21) Upplever du några skillnader mellan dagens typ av mentorskap och tidigare former av fenomenet?

Mentorskapets effekter

Kompetensutveckling

- 22) Anser du dig kunna överföra din erfarenhet/kunskap till adepten?
- 23) På vilket sätt har du i så fall överfört kunskap?
- 24) Vilken kunskap kan du överföra till din adept?
- 25) Vad kan adepten inte lära av dig?
- 26) På vilket sätt har du bidragit till att din adept har utvecklats?
- 27) Kännetecknas er relation av ett prestationsinriktat eller utvecklingsinriktat tillvägagångssätt?

Nätverksbyggande

- 28) Vilken betydelse har nätverk bland egenföretagare/entreprenörer?
- 29) I så fall, varför är nätverk viktiga?
- 30) Är formella nätverk eller informella nätverk viktigast?
- 31) Vilka nätverk medverkar du själv i?
- 32) Vilka styrkor och svagheter ser du med nätverket "Tankens Trädgård"?
- 33) Har du tagit hjälp av dina egna kontakter till fördel för din adept?

Entreprenörskap

- 34) Vad anser du kännetecknar en entreprenör? – Vilka egenskaper krävs?
- 35) Anser du att mentorskap är ett bra sätt att utveckla entreprenörer? – På vilket sätt?
- 36) Behöver du som mentor vara insatt i din adepts bransch för att kunna utveckla hennes entreprenörskap?
- 37) Tror du att det uppstår några risker eller möjligheter när entreprenörer ingår i samma nätverk? (Stärker eller stjälp de varandra?)

Avslutande frågor

- 38) Vad anser du dig idag ha fått ut av mentorskapprogrammet?
- 39) Tror du att du och din adept kommer att ha kontakt efter mentorprogrammets slut?
- 40) Är det något du skulle vilja förändra i mentorskapprogrammet?
- 41) Vill du tillägga något eller har du några frågor?

B. Intervjuguide reviderad

Inledande frågor

- 1) Hur ser din yrkesmässiga bakgrund ut?
- 2) Hur ser dina tidigare erfarenheter ut gällande mentorskap? (Varit mentor/adept?)
- 3) Hur kommer det sig att du är mentor i detta mentorprojekt?
- 4) Vad, uppfattar du, är mentorskapprogrammets syfte?
- 5) Vad förväntade du dig att få ut av mentorskapet?
- 6) Vilken information fick du inledningsvis av projektledarna angående din roll i mentorskapet?
- 7) Hur gick urvalsprocessen till när mentor-adeptparen skulle bildas?
- 8) Vem är din adept? (ålder, kön, bransch, företag etc.)
- 9) Vilka likheter och skillnader ser du mellan mentorskap och coaching?

Mentorns roll

- 10) Hur skulle du beskriva din roll som mentor?
- 11) Hur har tidigare erfarenheter/brister av mentorskap påverkat din roll som mentor?
- 12) Vad anser du är en mentors roll? (Egenskaper, bakgrund etc.)
- 13) Hur ofta har ni träffats?
- 14) Har det varit spontana möten eller planerade?
- 15) Vad har diskuterats under era mentormöten?
- 16) Upprättade du och din adept tillsammans inledningsvis mål med mentorskapet?
- 17) Skiljde sig eller överrensstämde era förväntningar angående mentorskapets effekter?
- 18) Hur har relationen mellan dig och din adept sett ut/utvecklats?
- 19) Har du gett specifika råd till din adept eller har du bidragit med hjälp till självhjälp?
- 20) Har boken ”Vinnande mentorskap” använts som ett underlag till era möten? I så fall på vilket sätt?

Mentorskapets effekter

Kompetensutveckling

- 21) Anser du dig kunna överföra din erfarenhet/kunskap till adepten?
- 22) På vilket sätt har du i så fall överfört kunskap?
- 23) Vad kan adepten inte lära av dig?
- 24) På vilket sätt har du bidragit till att din adept har utvecklats? Personligt plan, affärsmässigt, långsiktigt eller kortsiktigt etc?
- 25) Kännetecknas er relation av ett prestationsinriktat eller utvecklingsinriktat tillvägagångssätt?

Nätverksbyggande

- 26) Vilken betydelse har nätverk bland egenföretagande entreprenörer? Varför?
- 27) Är nätverksbyggande särskilt viktigt för egenföretagande entreprenörer?
- 28) Vilka nätverk medverkar du själv i?
- 29) Vilka styrkor och svagheter ser du med nätverket ”Tankens Trädgård”?
- 30) Hur har kontakten er mentorer emellan varit?
- 31) Har du tagit hjälp av dina egna kontakter till fördel för din adept? I så fall hur?

Entreprenörskap

- 32) Vad anser du kännetecknar en entreprenör? – Vilka egenskaper krävs?
- 33) Anser du själv att du är en entreprenör?
- 34) Hur ser förutsättningarna ut för entreprenörer i Sverige idag?
- 35) Tror du att det är särskilt viktigt för entreprenörer att ha en mentor?
- 36) Hur kan mentorskap hjälpa till att utveckla entreprenörer?
- 37) Kan mentorer fungera som en inspirationskälla för entreprenörer?
- 38) Behöver du som mentor vara insatt i din adepts bransch för att kunna utveckla hennes entreprenörskap?
- 39) Tror du att det uppstår några risker eller möjligheter när entreprenörer ingår i samma nätverk? Stärker eller stjälp de varandra?

Avslutande frågor

- 40) Vad anser du dig idag ha fått ut av mentorskapprogrammet?
- 41) Har det uppstått några konflikter under mentorskapprogrammets gång? Uttalade eller underliggande?
- 42) Tror du att du och din adept kommer att ha kontakt efter mentorprogrammets slut?
- 43) Är det något du skulle vilja förändra i mentorskapprogrammet?
- 44) Vill du tillägga något eller har du några frågor?

C. Kompletterande frågor

Fråga 1: Hur har kontakten er mentorer emellan i Mentorprogrammet varit?

Fråga 2: Har du tagit hjälp av dina egna kontakter till fördel för din adept? I så fall hur?

Fråga 3: Anser du att mentorskap är ett bra sätt för entreprenörer att utvecklas?

Fråga 4: Hur anser du att förutsättningarna ser ut idag för svenska entreprenörer?

Fråga 5: På vilket sätt har du bidragit till att din adept har utvecklats? Har det varit på ett personligt plan, affärsmässigt, långsiktigt eller kortsiktigt etc?

Fråga 6: Hur har dina föreställningar om entreprenörer påverkats av mötena med din adept?

Fråga 7: Vad anser du utmärker en människa med stort socialt kapital?

Fråga 8: Hur påverkar en individs sociala kapital dennes nätverksbyggande. Är det positivt eller negativt?

Fråga 9: Anser du att en ens sociala kapital ökar genom att individen medverkar i nätverk?

Fråga 10: Varför ville du bli mentor?

Fråga 11: Kännetecknas er relation (mentor-adept) av ett prestationsinriktat eller utvecklingsinriktat tillvägagångssätt? Alltså hur har ditt fokus legat på hennes utveckling?

Fråga 12: Varför ville din adept ha en mentor?