

Examensarbete. C-uppsats inom Programmet för Arbetsvetenskap
med inriktning mot kompetensutveckling

Mentorskap – ett sätt att kompetensutveckla?

En studie kring mentorskapets historia och nutida användning

Tina Nilsson

Juni 2003

Förord

Detta är det första förordet jag skriver under min akademiska studiegång. Å andra sidan har jag heller aldrig utfört intervjuer på denna nivå eller presterat ett motsvarande arbete som en kandidat-uppsats innebär. Jag vill därför ta tillfället i akt och (utan någon inbördes rangordning) uttrycka min uppskattning till de personer som på ett eller annat sätt varit involverade under den här uppsatsens gång; mina informanter som trots väldigt pressade tidsscheman och annat avsatte tid för ca. en timmes intervju, min handledare som varit väldigt engagerad, gett goda råd och dessutom ställt många utmanande frågor, min kära mamma som korrekturläst och kritiskt granskat mitt material, samt min stackars sambo som plågats med tjat om mentorskap i flera månaders tid... Tack ska ni ha allesammans!

Malmö, maj 2003

Tina Nilsson

Abstract

Nilsson, Tina (2003) *Mentorskap – ett sätt att kompetensutveckla? En studie kring mentorskapets historia och nutida användning*. Kandidat-uppsats.Handledare: Kerstin Hultén. Malmö Högskola, Teknik Samhälle, Arbetsvetenskap.

Kompetensutveckling kan genomföras på många olika sätt. Mentorskap kan vara ett sätt att just öka kompetensen i en organisation. I organisationslitteraturen talas det dock sällan om mentorskap. Syftet är att undersöka vilken betydelse mentorskap har som metod, för att kompetensutveckla individen och organisationen, samt hur det såg ut förr och hur det ser ut idag. Litteraturen kring mentorskap utgörs av böcker om organiserat mentorskap i form av praktiska handledningsinstruktioner, en doktorsavhandling kring ämnet som också belyser genusaspekterna, samt bl.a. en doktorsavhandling om skråväsen och lärlingssystem. Bandade intervjuer har gjorts med tre företag: Tetra Pak, Semcon och Huma Nova som använder mentorskap på olika sätt, i form av organiserat, informellt samt mentorskap som 'försäljningsvara'. Samtliga informanter har enbart positiv erfarenhet av mentorskapets påverkan, såväl det informella som det organiserade. De anser att det stärkt och utvecklat både individen och organisationen. Denna studie resulterade i upptäckten av bristen på mångfaldsperspektiv, såväl i litteraturen som i undersökta organisationer. En annan slutsats är svårigheterna med att ekonomiskt utvärdera mentorskapets positiva effekter, vilket sannolikt är en bidragande orsak till varför inte fler organisationer använder sig av denna metod. Ett organiserat mentorskapsprogram gynnar förmodligen också fler kvinnor i organisationen, än ett informellt. Alla företag sägs använda någon form av informellt mentorskap. Slutsatsen blir dock att det inte är samma sak som att vara medveten om vad ett sådant innebär.

Nyckelord: mentorskap, mentor, adept, organiserat mentorskap, informellt mentorskap, organisation, genus, kompetensutveckling

Innehållsförteckning

Sida

1. Inledning och bakgrund	1
1.1 Syfte och problemformulering	2
1.2 Studiens relevans	2
1.3 Disposition	3
2. Teori om mentorskap	4
2.1 Definition av Informellt mentorskap	4
2.2 Definition av Organiserat mentorskap och Fadderskap	5
2.3 Internt och Externt mentorskap	6
2.4 Syfte och mål med mentorskap	8
2.5 Genusaspekter	10
3. Mentorskapets historia	13
3.1 Lärlingssystem och skråväsen i Sverige	13
3.2 Lärlingssystemets funktion och utveckling	14
3.3 Jämförelse mellan lärlingssystem och mentorskap	15
4. Metod	17
4.1 Planering och urval	18
4.2 Organisationerna	18
4.3 Intervjudeltagarna	19
4.4 Intervjuguide	21
4.5 Genomförande av intervju	21
4.6 Databearbetning och analys	22
5. Resultat och analys	23
5.1 Strategi och praktiskt genomförande	23
5.2 Kunskap och utveckling	29
5.3 Organisationens syfte och mål	32
5.4 Varför organiserat eller informellt mentorskap	35
6. Diskussion	37
6.1 Källkritik	37
6.2 Avslutande reflektioner	39
7. Sammanfattning	41
Referenser	42

Bilagor:

- Nr 1. Intervjuguide
- Nr 2. Tetra Pak Information
- Nr 3. Tetra Pak Rekommendation
- Nr 4. Local Partner Mentoring Programme

1. Inledning och bakgrund

Kompetensutveckling är ett högst modernt begrepp som de flesta företag idag är mer eller mindre bekanta med. Det kan utföras på många olika sätt, och enligt min åsikt är just mentorskap ett sätt att öka eller vidga kompetensen i en organisation. Mitt intresse för mentorskap bottnar i att jag tycker stora delar av den litteratur som behandlar organisationsteori och ledarskapsutveckling, utelämnar mentorskap när de talar om olika former av kompetensutveckling. Ibland nämns visserligen mentorskap, men endast i förbifarten då det talas om olika sätt för att åstadkomma (det som organisationsteoretikerna kallar för) en lärande organisation. Begreppet lärande organisation definieras och förklaras dock alltid ingående, både vad man menar med lärande och vad man menar med organisation. Mentorskap däremot varken beskrivs eller definieras särskilt väl, om det ens nämns i de källor som ingår bl.a. i den arbetsvetenskapliga kurslitteraturen. Det är skälet till att min nyfikenhet för detta väcktes. Jag ville ta reda på vad det innebar för individen och för organisationen. Alla olika former av kompetensutveckling intresserar mig, så även mentorskap.

Någon djupare för-förståelse för detta fanns inte från min sida, vilket jag både ser fördelar och nackdelar med. Den negativa sidan med att skriva om något helt nytt och okänt ämne, är att man är mindre insatt och har inga egna upplevelser att jämföra med. Det i sin tur innebär mer påläsning och grundligare förarbete i rollen som "forskare". Men det finns också en mycket positiv sida, d.v.s. utmaningen det innebär att skriva om nya, okända saker och därmed få en chans att vidga vyerna.

Mentorskap utgör en sammansatt bild av såväl gamla som moderna begrepp och metoder. Faktum är att närmare studier av mentorskapets härkomst och nutida användning, ger en fascinerande resa i både tid och rum. Denna studie(-resa) kommer att passera gamla bl.a. antikens Grekland, förbi svenska 17- och 1800-talet för att slutligen landa i "nutiden" med alla dess moderna begrepp. Väl framme i vår tid ska "säcken knytas ihop", genom att reda ut likartade begrepp och visa på kopplingen, med skillnader och likheter, mellan det gamla i historien och det nya i vår tid. Detta kommer att illustreras genom dels litteratur på området, dels genom egen empiri. Så följ med mig på en spännande resa genom mentorskapets historia och utveckling (och effekter)!

1.1 Syfte och problemformulering

Mitt syfte är att undersöka vilken betydelse mentorskap har som metod, för att kompetensutveckla individen och i förlängningen även organisationen.

Genom att bryta ner själva begreppet mentorskap i olika beståndsdelar skapas en ökad förståelse för vad mentorskap innefattar och står för. Kompetensutveckling som begrepp är alltså inte mitt fokus, utan det är själva mentorskapet som sådant. I uppsatsens emperidel vill jag få fram hur olika organisationer definierar och använder mentorskap. Detta hoppas jag få klarhet i genom att intervjua företag som använder det som metod på olika sätt och som "försäljningsvara", för att också jämföra med vad det finns för likheter mellan dagens mentorskap och vad historien berättar om vårt gamla lärlingssystem. Frågeställningar som uppsatsen kommer att försöka besvara är följande:

Studiens Övergripande fråga:

- Vilken betydelse har dagens mentorskap för individens utveckling och hur påverkar det i förlängningen organisationen?

Studiens Delfrågor:

- Vilken roll spelade mentorskap i historien, jämfört med hur det används i idag?
- Finns det kunskap på företag vad begreppet mentorskap innebär, samt en medvetenhet om vad man vill uppnå med det?

1.2 Studiens relevans

Argument som talar för den här studiens relevans, är att organiserade mentorskapsprogram är en någorlunda ny företeelse¹ inom svenskt arbetsliv och relativt "oexploaterat" område i organisationslitteraturen. Det finns inte mycket skrivet om det ännu, åtminstone inte om svenska förutsättningar och få undersökningar har kvalitativa angreppssätt². En annan aspekt är att en övervägande majoritet av mentorskapslitteraturen är skriven i form av praktisk handledning till företag och organisationer. De fokuserar på hur man startar upp ett organiserat mentorskapsprogram med tips och råd, inte i undersökande syfte. All ny forskning eller nya undersökningar angående våra svenska förhållanden, oavsett i vilken skala det är bedrivet i, kan förhoppningsvis på något sätt bidra med ytterligare infallsvinklar och nya insikter om mentorskap som metod.

¹ "Mentorprogram..." Christina Franzén m.fl., 1996, s. 21

² "Att tilltro sin handlingskraft..." Doktorsavhandling, Leif Nilsson, 2000, s. 23

Efter 1990-talets mitt har det blivit relativt tyst om mentorskap i litteraturen såsom jag uppfattar det. Däremot går det att skönja en liten svängning nu i början på 2000-talet, då mentorskap verkar vara något som tar fart igen. Denna uppsats ska försöka återge mentorskapets historiska ursprung lite mer detaljerat än vad andra källor gör, men även på ett kvalitativt sätt belysa hur mentorskap används i organisationer idag.

1.3 Disposition

I det följande avsnittet som är teoridelen, kommer jag att gå igenom vad ett mentorskap innehåller och innebär, samt ta fram vilka fördelar och syften som finns med det, enligt vad teorierna säger. Ett stycke behandlar också särskilt genusaspekterna kring ett mentorskap, då jag anser det så pass viktigt att det bör ha en framstående plats i texten. Därefter följer kapitel tre som handlar om mentorskapets historiska ursprung som sedan kopplas till den ena av mina delfrågor (vilken roll mentorskap spelade i historien, jämfört med hur det används idag). Kapitel fyra behandlar sedan metoden. Kapitlet förklarar vilken metod som använts i studien samt varför det valet har gjorts. Här presenteras också vilka organisationerna och intervjupersonerna är, samt en beskrivning av hur jag behandlat mitt empiriska material. Efter metoddelen följer kapitel fem, resultat och analys. I detta kapitel redovisas intervjuvaren tillsammans med efterföljande analyser där jag jämför, tolkar och analyserar mina informanternas svar.

Det avslutande kapitlet är diskussionen, i vilken jag diskuterar och kritiskt reflekterar över allt mitt material, såväl det teoretiska som det empiriska. Jag har valt att lägga de kritiska resonemangen i slutet av studien, då jag inte vill påtvinga läsaren mina personliga åsikter redan från början, utan istället ge läsaren en möjlighet att själv bilda sig en uppfattning. I diskussionen försöker jag även att besvara den andra delfrågeställningen (om det finns kunskap och medvetenhet om mentorskap ute på företag) samt den övergripande frågeställningen om vilken betydelse dagens mentorskap har för individens utveckling och hur det i förlängningen påverkar organisationen. Det sjunde och allra sista kapitlet är sedan en sammanfattning av allt, här framkommer inget nytt material eller nya tankar, utan är endast ett stöd för minnet eller en möjlighet för de läsare som inte vill läsa hela uppsatsen.

2. Teori om mentorskap

Mentorskap består av två centrala begrepp; mentor och adept. Det är en relation som utgörs av en mentor som vägleder samt en adept, som är den mer oerfarne och som blir vägled. I en del böcker kan man hitta andra namn som exempelvis det engelska uttrycket *protégé*³ eller de svenska orden *skyddsling*, *lärjunge*⁴, *lärling* *kandidat* och *aspirant*⁵. Jag har valt att använda begreppet *adept*, eftersom jag tycker att det inte uttrycker någon underliggande mening/värdering, vilket jag däremot uppfattar att de andra gör. *Skyddsling* för mig innebär att mentorn skyddar adepten från att begå egna misstag. *Lärjunge* å andra sidan representerar lärare – elevbegreppet där lärjungen eller lärlingen endast tar efter och lär av sin mästare. *Kandidat* och *aspirant* kan tolkas som att det syftar till att kandidera till en viss post eller position. Det finns inget ömsesidigt utbyte eller lärande i dessa relationer. *Adept* däremot är för mig ett neutralt värdeladdat begrepp och är tillsynes också den mest frekvent använda i litteraturen.

2.1 Definition av Informellt mentorskap

Det jag menar med mentorskap omfattas först och främst av relationen mentor - adept, men också av termerna *informellt mentorskap* och *organiserat mentorskap*. Uppsatsens teoridel kommer härnäst att diskutera vad som ingår i mentorskap och vad det innebär för de personer som är involverade, samt hur det i förlängningen påverkar organisationen som helhet.

Den informella formen har mycket längre traditioner bakåt i tiden än det organiserade mentorskapet. Det bygger på att värderingar och kultur överförs från en generation till en annan och därigenom skapas bra ledare i organisationen. En äldre erfaren kollega, oftast någon form av chef fångar upp någon duktig, oerfaren kollega och tar denne under sina ”vingars beskydd”. Det är ett sätt för organisationen att på ett inofficiellt och enkelt vis få fram nya, bra ledare med ”rätt” inställning och ”rätta” värderingar. Förr fanns inte ”headhunting”, rekryteringsfirmor eller personlighetstester utan det informella mentorskapet hade och har fortfarande i viss mån en sådan funktion. Detta förfarande finns i princip i alla organisationer, men oftast inte under samma premisser som förr. De som deltar ser det som en

³ ”*Coaching- så fungerar det.*” Anders Gåserud, 2001, s. 159

⁴ ”*Mentorn. En praktisk vägledning.*” Jöran Hultman och Lena Sobel, 2000, s. 13

⁵ ”*Modernt mentorskap...*” Margo Murray och Marna. A. Owen, 1992, s. 24

spontan och vänskaplig relation utan yttre inblandning. Det är svårt för utomstående att få insyn i det informella mentorskapet, eftersom de involverade personerna inte nödvändigtvis är medvetna om att det handlar om ett mentorskapsförhållande. Denna typ av arbetsrelationer har alltid setts som naturliga. Informellt mentorskap har haft och har fortfarande stor betydelse för utveckling och befordran i arbetslivet⁶. Syftet idag är dock mer likt det organiserade mentorskapet, vilket jag närmare belyser under kommande stycken. Det är endast strukturerna omkring som skiljer dem åt.

2.2 Definition av Organiserat mentorskap och Fadderskap

Mentorskapsmetoden har varit en glömd kunskap och tradition under lång tid, men som ”dammades av” i slutet på 1900-talet och återigen börjat fungera som ett sätt att utveckla, entusiasmera och motivera människor i arbetslivet. Organiserat mentorskap är strukturerat och formaliserat. Det innehåller ramar och kriterier för hur en mentorsrelation ska se ut och fungera. Men organiserat mentorskap är som sagt till skillnad från det informella, en relativt ny företeelse inom arbetslivet. I Sverige har organiserade former av mentorskap använts sedan mitten på 1980-talet. Under årtiondena som gått har tänkandet och syftet med sådana satsningar förändrats. Tidigare förväntades adepten enbart lära sig av sin mentor och syftet var endast att höja medarbetarens kompetens. Numera betraktas mentorskapet som en metod för ömsesidigt lärande både för mentor och adept, för att åstadkomma framgång och utveckling för såväl individen som för organisationen⁷.

Om man ska se på beskrivningar och definitioner av begreppet mentorskap förekommer det en hel mängd, en del snarlika och en del mer olika varandra. Jag kommer här att ge några definitioner som olika författare gör om ämnet, för att ge en inblick i vad teorierna egentligen säger om organiserat mentorskap. En definition på mentorskap som Christina Franzén gör i boken ”Mentorprogram. Kvinnor och män i utvecklande samarbete” är följande:

Mentorskap kan definieras som en medveten kombination av två personer – en adept och en mentor- som arbetar tillsammans för att nå överenskomna mål [...] Det moderna mentorskapet innebär dock också att mentorn i utbyte för sin handledning bland annat får en spegling av det egna ledarskapet och får insikt om hur hon eller han utövar sitt ledarskap- vad som är bra och vad som kan bli bättre. Genom den dialog som uppstår mellan adept och mentor och de lärtillfällen de identifierar och utvecklar tillsammans lär adepten och mentorn av varandra.⁸

⁶ Franzén m.fl., 1996, s. 21

⁷ Franzén m.fl., 1996, s.13

⁸ Franzén m.fl., 1996, s. 13

Monica Boëthius beskriver mentorskap så här:

[...] mentorskapets idé – att ge en (oftast, men inte alltid) yngre och definitivt oerfarna kollega en hand att hålla i när det blåser, ge erfarenhet att hämta råd ur och tillgång till ett kontaktnät. Framför allt handlar det om hjälp att hitta sin egen väg i arbetslivet och att våga ta nya steg i sin utveckling.⁹

En definition som författarna Murray och Owen gör på samma begrepp lyder som följer:

En medveten kombination till ett par av en person, som är kunnigare eller mera erfaren, och en annan person, som är mindre kunnig eller erfaren. Det överenskomna målet är att den mindre kunniga personen skall få lära och utveckla vissa kompetenser[...]¹⁰

Det finns också en hel del snarlika begrepp jämte mentorskap, men som ändå inte är helt synonyma. De har en del gemensamma mål men också en del olika, samt även olika metoder att nå dit. Begrepp som litteraturen tar upp är bl.a. fadderskap, coaching och handledning¹¹ men även uttryck som sponsor, supervision och konsultation¹². Jag tänker här nedan kortfattat definiera begreppet fadderskap och ställa det i relation till mentorskapet. Detta eftersom jag själv kom i kontakt med fadderskap i några av mina intervjuer.

Fadder är vanligtvis en kollega som är väl förtrogen med företaget och som under begränsad tid visar den nyanställde runt på företaget eller avdelningen¹³. Visserligen fungerar faddern också som ett stöd precis som mentorn, men har inte samma djupa innebörd. En fadder hjälper inte till att utveckla en annan individ på det sätt som en mentor gör. Uppgifter som en fadder ägnar sig åt kan t.ex. vara att svara på frågor om var olika saker och ting finns i organisationen, hur vissa rutiner går till, hur en jobbig situation ska hanteras eller vem som är vem och gör vad på företaget.

2.3 Internt och Externt mentorskap

Det organiserade mentorskapet kan även brytas ned i mindre beståndsdelar, vilket gör att två olika former framträder, det interna och det externa mentorskapet. Båda sätten gynnar organisationen och samtliga organisationsmedlemmar på lite olika sätt. I ett internt mentorsprogram finns mentorer och adepter inom samma organisation, i ett externt

⁹ "Mentorskap. Hur och för vem?" Monica Boëthius, 1995, s. 9

¹⁰ Murray & Owen, 1992, s. 6

¹¹ "Mentorskap. Viktig del i all chefsutveckling." Gunilla Arhén, 1991, s. 15

¹² (Jag har inte för avsikt att fördjupa mig i alla dessa definitioner, dels p.g.a. avgränsningsskäl och dels eftersom uppsatsens fokus är mentorskapet.)

¹³ Gåserud, 2001, s. 165f

mentorsprogram finns mentorerna i någon annan organisation än den där adepten arbetar¹⁴. I större organisationer är det vanligast med interna mentorskapsprogram, eftersom allt som en adept och mentor lär sig kommer den egna verksamheten till nytta. Skälen att använda externa mentorsprogram istället för interna, kan vara att organisationen är så pass liten att det inte går att hitta kombinationer mellan adept - mentor, utan att de hamnar i beroendeställning till varandra. Nackdelen är att all ny kunskap och insikt som mentorn får genom sin adept, inte kommer adeptens organisation till godo, eftersom mentorn befinner sig i en annan organisation. Fördelen däremot är att organisationen får in nya tankar och erfarenheter från andra personer och branscher som kan ”vitalisera tänkandet i den egna organisationen”¹⁵.

Det finns många olika modeller för hur organiserat mentorskap kan se ut. Vissa teorier menar att det bästa är om ledningen utser ett antal mentorer som får ingå i en slags rekryteringspool, samt utser hur många och vilka personer som ska få bli adepter. Därefter matchas adept - mentor ihop efter kombinationer som man tror skulle fungera bra tillsammans. Andra modeller menar att det är bättre om mentorerna och adepterna själva får ta initiativet till ett mentorskap och adepten själv får söka upp den som han/hon vill ha som mentor. Vilken struktur som väljs, internt/externt eller informellt/organiserat, beror till stor del på vilket syfte man vill uppnå. I stora program med många deltagare finns det ofta en samordnare eller styrgrupp som kan vara någon/några från personal- eller utvecklingsavdelningen. Samordnarens roll är att samla ihop deltagarnas erfarenhetsutbyte och ge stöd åt deltagarna under programmets gång. Samordnaren skall även vara med och besluta om programmets mål och sedan utvärdera resultaten¹⁶.

Ett internt/externt organiserat mentorskapsprogram kan t.ex. initieras av någon/några från ledningen, personalavdelningen, fackklubben eller från något internt nätverk inom organisationen. Huvudsaken är att programmet är en långsiktig satsning och förankras i ledningen¹⁷. Många av de författare jag tagit del av, menar att det är en av de viktigaste förutsättningarna för att lyckas med projektet. Adeptens chef måste bli informerad om mentorskapet, i annat fall kan missförstånd uppstå¹⁸. Programmet kan t.ex. bli förlöjligat eller ses som ett orosmoment, särskilt internt mentorskap, där icke deltagande kan tro att det

¹⁴ Hultman och Sobel, 2000, s. 16

¹⁵ Franzén m.fl., 1996, s. 19

¹⁶ Franzén m.fl., 1996, s.20

¹⁷ ”*Mentorskap som metod och möjlighet.*” Christina Franzén och Jan Jonsson, 1994, rapportserie, s.10

¹⁸ Hultman och Sobel, 2000, s. 69

handlar om någon intern klubb för inbördes beundran. Chefen kan också tro att adepten kommer försumma sina arbetsuppgifter eller är ute efter den egna chefspositionen i organisationen, med hjälp av sin interna mentor.

2.4 Syfte och mål med mentorskap

Det finns många vinster för en organisation att satsa på mentorskap. Flera författare menar att ett organiserat mentorskap kan hjälpa till att förebygga och lösa problem som uppstår genom de samhälleliga och ekonomiska krav som ställs på moderna företag idag. Det kan vara allt från krav på innovation, företagssammanslagningar och arbetskraftens föränderliga sammansättning¹⁹.

Organiserade mentorsprogram kan vara ett sätt att säkra den framtida ledarförsörjningen och ledarutvecklingen. Detta var dock ett vanligare syfte förr, än vad det är idag. Det var ett sätt att bedöma om en person var redo för att axla ett större ansvar som ledare samt en praktisk metod för att hjälpa dem med det. Det skapar också en chans till egen reflektion över sitt ledarskap för den ledare som också är mentor. Det vanligaste är att en mentor är någon form av ledare med större erfarenhet, kunskap och kontaktnät.

När mentorskap används som metod för ledarutveckling uppstår en dialog om hur och på vilka sätt ledarskapet utövas i organisationen. Det kan skapa en medvetenhet och en realistisk inställning till hur ledarskapet faktiskt fungerar, samtidigt som det ger mentorerna en möjlighet att få ta del av nästa generations tankar om ledarskap och arbetsliv²⁰. Det finns alltid uttalade rutiner och policy-regler på företag, likaså finns det alltid en organisationskultur. Däremot är organisationskulturen oftast inte klart definierad eller uttalad, den är snarare osynlig och ”inbyggd i väggarna”. Ibland förekommer stora glapp mellan en organisations uttalade normer, värderingarna etc. och dess underliggande värderingar och faktiska beteende. Här skulle jag vilja dra en parallell till det som organisationsteoretikerna Chris Argyris och Donald Schön kallar för ”espoused theories of action”²¹. Detta begrepp innefattar uttalade mål, antaganden och värderingar som i princip är det agerande som man *tror* sig handla efter, samt ”theories-in-use”, vilket omfattar underliggande normer och värderingar, som är det som styr *det faktiska* agerandet. Mentorskap skulle kunna vara ett sätt att upptäcka detta ”glapp”,

¹⁹ Murray, Owen 1992, s. 30

²⁰ Franzén m.fl., 1996, s.16

²¹ ”Organizational learning II...” Chris Argyris och Donald Schön, 1996, s. 13-15

mellan hur man tror att man agerar och vilka värderingar man tror sig ha, jämfört med ens verkliga värderingar (på ett underliggande och omedvetet plan) och hur man egentligen agerar. Genom bland annat mentorn och adeptens dialog kan medvetenheten ökas och nya impulser uppfångas.

Ett internt mentorskapsprogram där matchningen mellan adept och mentor går över avdelningsgränser, kan göra att adepten får insyn i andra delar av verksamheten, exempelvis få perspektiv på hur ett centralt kontor fungerar. Det kan vara en bra lösning i de fall när beslut fattas av det centrala kontoret förefaller egendomligt för de andra anställda. På detta sätt ökar man både förståelsen och kommunikationen inom organisationen på alla plan²².

Att skapa motivation för att hålla duktiga medarbetare kvar, är också en fördel som både enskilda medarbetare och organisationen som helhet kan dra nytta av. Personer som varit anställda länge kan oberoende av intresse och lojalitet för arbetet, förlora sin entusiasm ibland. När arbetet inte upplevs stimulerande eller som en utmaning längre, kan mentorskap vara en åtgärd för att skapa ny motivation. Genom att den erfarna och kanske ”uttråkade” medarbetaren blir tilldelad rollen som mentor, kommer han/hon åter att känna sig ”behövd” i organisationen. Det kan också ge en positiv känsla av att man hjälper någon annan att utvecklas i arbetet. På detta sätt kan också mentorn få nya insikter och idéer genom adepten som ofta ser saker och ting annorlunda²³.

Ytterligare en fördel med ett organiserat mentorskap är den kostnadseffektiva aspekten. I de flesta mentorskapsprogram genomför mentorerna programmet vid sidan av sina reguljära arbetsuppgifter. Adepten utför sitt arbete på motsvarande sätt under tiden som han/hon deltar i mentorskapsprogrammet. Detta arbetssätt ger adepterna relevant erfarenhet och viktiga färdigheter utan några extra kostnader²⁴.

Mentorskap verkar vara ett arbetssätt för att nå det som så populärt kallas för en lärande organisation. Mentorskap är naturligtvis inte den enda lösningen på hur en organisation kan bli en lärande sådan, men det är tillsammans med andra åtgärder, ett bra komplement för att nå dit. Organisationer bör tillvarata den vardagsinläring som sker på arbetsplatsen och

²² Murray, Owen, 1992, s. 42

²³ Murray, Owen, 1992, s. 43

²⁴ Murray, Owen, 1992, s. 41

försöka omvandla individuell kunskap till organisatorisk, tillgänglig för kollektivet. Eftersom verkligheten är komplex, gäller det att organisationerna skaffar sig en så mångfacetterad bild av verkligheten som möjligt. Mentoreorna/ledarna kan genom sina adepter få en mer realistisk bild av vilka beslut som går att genomföra. Författaren Jörgen Hansson menar att en lärande organisation ska se till att medarbetarna konfronteras med den verklighet som påverkar företagets affärer. Det innebär att organisationen ska ha nära kontakt med såväl kunder, leverantörer etc. som mellan interna avdelningar och funktioner²⁵. Mentorskap innebär precis detta, att de anställda får närmare kontakt och bättre insyn i dels den egna organisationen (genom internt mentorskap), dels i den utomstående miljön (genom ett externt mentorsprogram). I förlängningen kan mentorskap leda till ett kollektivt förändrat organisationsbeteende som bättre kan tillvarata den organisatoriska kompetensen. Företag som har förmågan att på ett bra sätt utnyttja hela organisationens kompetens blir sannolikt också mer vinstgivande i längden.

Detta stycke har diskuterat syften och mål med det organiserade mentorskapet. Det finns dock en viktig faktor till, som jag har valt att ställa för sig själv under egen rubrik. Det handlar om jämställdhet och genus, ett viktigt område som inte sällan är osynligt i dessa sammanhang.

2.5 Genusaspekter

Taylorismen är enligt min mening en av många viktiga aspekter²⁶ som påverkat strukturerna kring vårt genussystem²⁷ och som i sin tur påverkat hur vi ser på mentorskapet idag. Frederick Taylor var den som införde ”scientific management”, vilket i folkmun även kallas för taylorism. Hans organisations- och genusperspektiv bidrog till att cementera ojämlikheten mellan kvinnor och män på arbetsmarknaden. Han försökte att effektivisera varje arbetsmoment vilket medförde en förstärkt hierarki i arbetslivet²⁸. Kvinnorna var dem som ansågs jobba snabbast och effektivast vid löpandebandfunktioner och männen ansågs bäst lämpade att ta hand om de arbetsledande funktionerna. Kvinnorna sågs också som en billigare arbetskraft²⁹. Taylorismen blev med andra ord ett sätt för ledningen att öka arbetstakten,

²⁵ ”Skapande personalarbete...” Jörgen Hansson, 1997, s. 98

²⁶ Av avgränsningsskäl är det omöjligt att nämna alla olika samhällsfenomen, som tillsammans skapade den ojämlika arbetssituation som fortfarande existerar till stora delar, men här belyses ett.

²⁷ Genus är en grammatisk indelningsenhet som idag också används för att betona förståelsen av kön som ”det sociala könet”, till skillnad från det ”biologiska könet”. Uttrycket används vanligtvis för att beteckna system eller strukturer i samhället (Andersen och Kaspersen, 1999, s. 568).

²⁸ Nilsson, 2000, s. 29

²⁹ Nilsson, 2000, s. 29

behålla kontrollen över de anställda och driva igenom en arbetsorganisation med billigare arbetskraft. Taylorismens ledarskapsätt kom att påverka ledarskapsutövning under många decennier fram till 1950- 60-talet, då Human Relations-rörelsen (grunden till våra dagars Human Resource avdelningar) fick sitt genombrott. Taylorismen bidrog alltså till att legitimera den förstärkta arbetsdelningen och ojämlikheten mellan könen.

Av tradition har detta beteendemönster fortsatt. Manliga chefer utser gärna någon yngre man att bli deras skyddsling, eller s.k. påläggskalv. De åg det naturligt att stödja ambitiösa medarbetare som kunde bli något stort inom organisationen, vilket också innebar att den hjälpen enbart tillkom vissa utvalda och inte alltid de kanske mest dugliga³⁰. En anledning till att manliga chefer inte tagit kvinnor som sina adepter, beror ofta på rädslan av missuppfattning. Om en manlig chef spontant intresserar sig för en kvinnlig medarbetares utveckling, kan detta misstolkas av båda könen, när omgivningen inte känner till bakgrund och syfte³¹. Dessutom har kvinnor inte heller kunnat avancera i arbetslivet och bli chefer eller ledare i samma utsträckning som män har kunnat i alla tider. Fördomar, traditioner, inrutade kulturmönster och underliggande värderingar har bland annat hindrat kvinnor från att få samma (karriär)möjligheter som män.

Den svenska författaren Monica Boëthius menar dock att den viktigaste vinsten med mentorsprogram är att det skapar en ”plattform för dialog” mellan kvinnor och män i arbetslivet. Bland annat om vilka villkor som råder där och hur kvinnor och män uppfattar dem. En sådan typ av plattform hjälper också till att upphäva hierarkiska system och främjar därmed jämställdheten. Hon hävdar att det finns många mentorer (läs män) som:

[...] aldrig tidigare haft möjlighet att samtala med en kvinna om arbetets villkor på jämbördig fot och utan att ha några krav på resultat eller beslut över sig. För kvinnorna har gällt att de känner en helt ny säkerhet i sitt arbete när de har fått insyn i mannens tankevärld, när de förstår under vilka villkor han arbetar och hur de krav ser ut som ställs på honom³².

Interna mentorskapsprogram kan därför skapa en förståelse för hur både kvinnor och män tänker i en organisation. Likaså är det ett sätt att synliggöra kvinnor och bättre tillvarata deras kompetens, samt en möjlighet för kvinnor att få större kontaktnät.

³⁰ Ahrén, 1991, s.18

³¹ Franzén och Jonsson, 1994, s. 9

³² Boëthius, 1995, s. 16f

Fortfarande långt in på 1990-talet bestod majoriteten av styrelser i olika typer av företag till ca. 90% av män och 99% av 638 tillfrågade företag hade mansdominerande ledningsgrupper³³. Dessa siffror har tyvärr inte ändrats nämnvärt på 2000-talet. Leif Nilsson som varit verksam vid institutionen för Pedagogik och ämnesdidaktik på Luleås universitet, har skrivit en avhandling om ett mentorprogramms betydelse för fjorton kvinnors chefskarriärer. Han menar att det finns en tendens att kvinnor främst innehar lägre chefstjänster, framför allt inom olika serviceyrken, vilket ofta medför lägre lön och sämre möjlighet att avancera i organisationen. Det faktum att arbetsmarknaden fortfarande till stor del är uppdelad i manliga och kvinnliga arbetsmiljöer, konfirmerar att detta mönster behålls. Han liksom många andra författare, menar att konsekvensen blir att kvinnor saknar positiva kvinnliga rollmodeller för sin karriär, vilket de skulle behöva för att nå högre positioner. Nilssons åsikt är att en mentorsrelation kan stärka en person och ge positiva effekter på två plan, dels vara ett stöd i karriärutvecklingen och dels ett stöd i personens psykosociala utveckling³⁴. Genom mentorskapet hoppas man i förlängningen kunna öka den kvinnliga andelen chefer och ledare i organisationen och på så sätt öka jämlikheten³⁵.

Likaså inser man nu att kvinnor är en lika stor resurs som manliga medarbetare för att kunna skapa en framgångsrik organisation. Om ett företag inte har förmågan att identifiera och utveckla alla sina medarbetare, oberoende av kön, kommer det med stor sannolikhet att även påverka det ekonomiska resultatet negativt. I organiserade mentorskapsprogram är mentorerna oftast män, (eftersom det fortfarande finns fler män som är chefer) och många av adepterna är kvinnor. Då mentorsprogram är ett ömsesidigt lärande blir resultatet ändå att både kvinnor och män utvecklas³⁶.

Genom att härleda mentorskapets ursprung, studera hur det uppstod på olika platser och varför, kan förhoppningsvis nya insikter uppnås om mentorskap som utvecklingsmetod. Uppsatsen kommer därför härnäst att belysa en del historiska aspekter.

³³ Nilsson, 2000, s. 25

³⁴ Nilsson, 2000, s. 41

³⁵ Franzén, 1996, s.21

³⁶ Franzén, 1996, s.22

3. Mentorskapets historia

Mentorskap har sina rötter långt tillbaka i antiken. Historiskt har det sitt ursprung i den grekiska mytologin, i det ca. 3000 år gamla diktverk Odysseus, skrivet av den grekiske diktaren Homeros. Där kan man läsa att när Odysseus gav sig ut till sjöss för att belägra staden Troja ungefär 1200 år f Kr, utsåg han en som skulle vara beskyddare och föreståndare för sitt hus men också vara handledare och beskyddare åt sin son Telemachos. Beskyddaren hette Mentor och fungerade under flera år som lärare, rådgivare, vän samt surrogatfar. Därmed sörjde han för Telemachos utveckling och uppfostran fram tills Odysseus återvände. Mentor hade med andra ord en bredare uppgift än att bara undervisa, och det är i den bemärkelsen som vi i senare tid använder begreppet mentorskap³⁷. Det har blivit en modell för att följa, stödja, vägleda och rådge.

Det var vanligt att unga pojkar i Grekland skapade en personlig relation till en man som föräldrarna valt ut för sonens räkning. Den yngre personen skulle inhämta kunskaper, erfarenheter, värderingar och kultur från den äldre person som föräldrarna beundrade och hade valt ut. Grekerna ansåg att sådana relationer var grundläggande för mänsklig överlevnad. Senare i historien kan man se hur den principen har förts vidare bl.a. inom konst- och hantverksyrkena. Där kallades mentorskapet för mästare- lärlingssystem och handlade huvudsakligen om att lära sig yrket och bli duktig inom sitt hantverk³⁸.

3.1 Lärlingssystem och skråväsen i Sverige

Ordet mentor härrör visserligen från grekiskan, men många teoretiker anser att det egentliga ursprunget kommer ifrån lärlingssystemet³⁹. Skråväsendet är vår äldsta form av organiserade yrkesgrupper. Det europeiska skråväsendet utvecklades bland hantverkare redan under högmedeltiden och expanderade under 1300- och 1400-talet. Det äldsta belägget som finns för ett skråämbete i Sverige är från 1356, inom skräddaryrket⁴⁰. Det var endast enstaka yrken som befann sig utanför skrålagstiftningen.

³⁷ Franzén m.fl., 1996, s. 13f, se även Boëthius 1995, s. 7f

³⁸ Franzén m.fl., 1996, s. 14

³⁹ Arhén, 1991, s. 17

⁴⁰ "Lärling-gesäll-mästare..." Doktorsavhandling, Lars Edgren, 1987, s. 63

Statsmakterna intresserade sig alltmer för regleringen av skrånas verksamhet. På 1600-talet försökte man från statsmaktens håll att genomföra olika reformer, bl.a. att förebygga att ämbetena hindrade kompetenta sökande att få mästerskap. Detta kom att påverka svenskt hantverk fram till skrånas upphävande 1847. På 1700-talet lyckades man skapa mer enhetliga former för det svenska hantverket. Ämbetena förbjöds att begränsa sig till ett visst antal mästare. För att bli mästare krävdes först att man lärt yrket och arbetat tre år som gesäll, sedan genomgått fullgott mästarprov. Därefter skulle mästaren ta ut burskap i staden, d.v.s. få ett godkännande av statsmakten att få lov att idka egen yrkesverksamhet, som också var förenat med betalning av vissa avgifter till ämbetet⁴¹.

3.2 Lärlingssystemets funktion och utveckling

Varje mästare hade ett stort antal arbetare knutna till sig. Om någon ville få t.ex. murar- eller timmermansarbete utfört, fick han vända sig till en mästare som anvisade någon av sina arbetare. Kunden betalade då en s k ”mästarpenning” till mästaren och det var genom denna penning som hans verksamhet gick med vinst. Lärlingar och gesäller var knutna till en mästare, som de fick lön av, då de hade arbete att utföra. De fick själva ta arbete om mästaren inte hade något till dem, men då skulle de betala mästarpenningen till sin mästare. Lagstiftningen medförde också ett yttre tvång som band gesällerna till sina mästare. Arbetarna behövde det som hette ”laga försvar”, vilket en mästare kunde ge dem, och som krävdes för att de inte skulle betraktas som lösdrivare⁴². På vissa ställen i Sverige främst under 1600-talet, kunde det förekomma att mästaren tog betalt för lärotiden. Vid början av 1800-talet var det dock snarare tvärtom att lärlingen fick viss lön av sin mästare⁴³.

Hantverksarbetet förr i tiden var starkt präglad av traditioner. Lönerna betalades i regel efter tid och inte efter prestation, vilket innebar att de gesäller som hade hus och kost hos en mästare fick i allmänhet veckolön. Det fanns också en bestämd uppfattning om hur mycket arbete en arbetare förväntades uträtta på en dag. Skråämbetet gick dock mer och mer mot en utveckling där mästarna i större utsträckning strävade efter att individualisera lönerna och göra dem prestationsrelaterade. Detta var något som innebar ett brott mot den äldre mer

⁴¹ Edgren, 1987, s. 65

⁴² Edgren, 1987, s. 134

⁴³ Edgren, 1987, s. 144f

traditionsbundna formen av ersättning⁴⁴. I och med att lönen baserades på prestation istället för tid, måste det också ha inneburit mer betoning på lärande och utveckling.

Lärlingen som sedan blev gesäll förmodades inte vara det hela livet. I det ”ideala” fallet skulle hantverkaren fullborda sin yrkeskarriär genom att passera tre utbildningsstadiet. Först skulle han börja som lärling, sedan fortsätta att förkovra sig som gesäll i någon mästares tjänst, för att slutligen själv bli mästare och etablera en egen rörelse.

Mästarens relation till sina arbetare var modellerad på relationen mellan fader och son. Mästaren hade ett fostrande ansvar för sina arbetare, medan dessa i gengäld var skyldiga denne lydnad och respekt. Inom mästarens hushåll var gesällen också underkastad mästarens myndighet som husbonde, och mästaren hade kontroll över en större del av gesällens liv än vad som är fallet vid vanligt lönarbete⁴⁵.

I mitten på 1800-talet upprättades en Fabriks- och hantverksordning som gjorde att skråväsendet kom att upphöra. Det restes heller inga krav på att skråämbetena skulle återupprättas. Skråämbetet hade reglerat stora delar av hantverkarnas tillvaro, eftersom ekonomin hade varit ”inbäddad” i andra relationer⁴⁶. Jag menar att man kan jämföra detta med bl.a. mentorskapet och dess syfte. Det finns nämligen likheter mellan det gamla lärlingssystemet och mentorskapet i både dess ursprungliga- och nutida form.

3.3 Jämförelse mellan lärlingssystem och mentorskap

Hittills har jag alltså beskrivit mentorskapets historiska bakgrund, både ur ett internationellt och nationellt perspektiv. Jag ämnar nu koppla samman tankegångarna om dåtidens lärlingssystem med mentorskap i nutid, detta för att svara på den första frågeställningen som ställdes i inledningen, d.v.s. vilken roll för individens utveckling spelade mentorskapet då och vilken betydelse har det idag?

Vad var då det ursprungliga mentorskapets syfte och mål? Jo, det ursprungliga mentorskapet talar om för oss att Mentor var en person som skulle agera beskyddare, handledare, lärare och surrogatfar åt Odysseus son Telemachos. Mentors roll betydde mer än att bara undervisa precis som idag, liksom dåtidens mästare som också spelade rollen av en slags (visserligen sträng, men dock) surrogatfar åt sina lärlingar och gesäller. De olika systemen, mentorskap och lärlingssystem, ger adepten och lärljungen någon att vända sig till när problem eller frågor

⁴⁴ Edgren, 1987, s. 160f

⁴⁵ Edgren, 1987, s. 29

⁴⁶ Edgren, 1987, s. 280

uppstår. Mentorn och mästaren ska båda sörja för att den yngre och mer oerfarne ska få så goda och korrekta kunskaper som möjligt. De genererar praktisk kunskap, istället för att ge teoretiska perspektiv i traditionell klassrumsundervisningsform. Båda metoderna förser lärljungen respektive adepten med personlig yrkeskunskap, vilket ger dem bredare insyn i yrket och branschen. Båda metoderna syftar med andra ord till lärande och utveckling åtminstone ur ett individperspektiv, även om det har modifierats under tidens gång och numera innefattar en mer jämlik relation (med betoning på ömsesidigt lärande).

Nutidens mentorskap har liksom det gamla skråväsendet inte heller de ekonomiska vinsterna som primärt mål, utan det ligger fortfarande ”inbäddat” tillsammans med många andra exempelvis sociala faktorer. Idag handlar mentorskapet varken om att agera lärare - elev, eller att tillskansa sig ekonomiska fördelar genom att avancera i karriären, utan största tonvikten ligger på den personliga utvecklingen. Men förhoppningsvis och troligtvis blir en kompetenshöjande organisation med mentorskap också vinstgivande för alla i slutändan.

4. Metod

Jag har valt att göra en komparativ studie där jag huvudsakligen använt den kvalitativa metoden. Kvalitativ metodansats innebär empirisk forskning där man som undersökare får lämna skrivbordet och söka efter informationen ”ute på fältet”. Detta kan i sin tur genomföras på olika strategiska sätt, t.ex. genom aktionsforskning⁴⁷, experiment⁴⁸ eller fallstudier⁴⁹. Personligen har jag valt den senare strategin, fallstudier. I samhällsforskning är det mycket vanligt att använda denna typ av strategi, enligt forskningsteoretikern Martyn Denscombe. Fallstudier innebär att studiens fokus ligger på en eller ibland några få undersökningsenheter, för att skapa en djupare insikt i processerna snarare än att få ett brett spektrum på området. ”Målsättningen är att belysa det generella genom att titta på det enskilda.”⁵⁰

Fallstudier ger forskaren/studenten möjlighet att fokusera på relationer och sociala processer samt en möjlighet att förklara varför vissa resultat kan uppstå. Undersökningens utgångspunkt är fallet i dess naturliga miljö. Situationen i fallstudien är inte på något sätt konstlad i forskningssyfte, som exempelvis vid ett experiment. En av fallstudiens fördelar är att den tillåter forskaren/studenten att välja mellan olika källor, såsom observationer, frågeformulär eller intervjuer⁵¹.

Min undersökning är gjord genom intervjuer, eftersom jag tycker det representerar det bästa sättet att få fram data, baserade på emotioner och erfarenheter. Varken enkäter eller observationer kan på samma sätt få fram utförlig information om hur undersökningsdeltagarna upplever vissa saker eller situationer. Det tillåter inte heller uttömmande spekulationer om varför saker och ting ser ut på ett visst sätt. När studien inte fokuserar på mängd eller bygger på kvantifierbar data, anser jag att personliga intervjuer är det bästa sättet att få insyn i de sociala processer som man ämnar undersöka.

⁴⁷ ”Forskningshandboken...” Martyn Denscombe, 2000, s. 71f

⁴⁸ Denscombe, 2000, s. 55f

⁴⁹ Denscombe, 2000, s. 41f

⁵⁰ Denscombe, 2000, s. 41

⁵¹ Denscombe, 2000, s. 42f

4.1 Planering och urval

Som jag precis beskrivit i det tidigare stycket, har jag alltså valt den kvalitativa metoden eller strategin med intervjuer som tillvägagångssätt. Mitt urval bygger enligt min mening, på det som Denscombe kallar för det 'subjektiva urvalet'. Vid subjektivt urval "handplockas" urvalet på så sätt att forskaren redan innan "har viss kännedom om de människor eller företeelser som ska undersökas, och forskaren medvetet väljer vissa av dem eftersom det anses troligt att just dessa ger de värdefullaste data"⁵². Det subjektiva urvalet baseras på att jag medvetet valt att det skulle vara tjänstemän i någon form (då min uppfattning är att industriarbetare inte använder mentorskap enligt min definition), samt förutbestämt de intervjuades position i företaget, exempelvis att de ska vara mentor eller adept. Jag hoppas att detta urval kan skapa en bred insyn i hur olika typer av organisationer ser på mentorskap och hur de på olika sätt använder det i sina organisationer.

4.2 Organisationerna

Två företag som jag intervjuat är Tetra Pak och Semcon som använder sig av mentorskap, fast på lite olika sätt. Tetra Pak är världsledande inom förpackningsbranschen, både på att skapa förpackningar och att förpacka flytande livsmedel. Det finns 24 olika bolag i Sverige och det arbetar ca. 3 500 personer totalt sett bara i Lund. Jag gjorde mina intervjuer på AB Tetra Pak i Lund som är moderbolaget. Semcon är ett teknikkonsultföretag med ca. 1 600 medarbetare bara i Sverige som erbjuder tekniska lösningar (IT, informationsteknik, mekanik etc.) till olika företagskunder. Intervjuerna på Semcon gjordes också i Lund.

Tetra Pak använder organiserat mentorskapsprogram med formaliserade strukturer, där de kan erbjuda sina medarbetare såväl internt som externt mentorskap. Semcon å andra sidan använder sig av fadderskap i kombination med den informella formen av mentorskap som saknar standardiserade rutiner. Dessa två organisationer är tänkt att ge en nyanserad bild av dels hur olika mentorskap kan gå till, dels hur metoderna uppfattas av respektive företag och även hur det påverkar individerna som i sin tur påverkar organisationen. I vardera organisation har jag intervjuat en mentor och en adept samt den som har det övergripande ansvaret s.k. samordnare för mentorskapet. Därutöver har jag valt ut ett konsultbolag vid namn Huma Nova. Detta bolag består av två delar, en företagsdel som erbjuder andra företag kurser i samtalsterapier och organisationsutveckling i olika former bl.a. mentorskap, samt en

⁵² Denscombe, 2000, s. 23

utbildningsdel som består av ett slags 'universitet'. När man gått utbildningen på 3- 4 år, blir man diplomerad samtalsterapeut eller organisationskonsult, vilket innebär att man kan agera som Huma Nova-konsult och hålla i kurser.

4.3 Intervjudeltagarna

I min undersökning ingick från början totalt sett nio personer från fyra olika verksamheter. Bland de deltagande var tre av dem kvinnor och resten män. Åldern varierade från ungefär 30-55 år. Tyvärr var jag av begränsningsskäl tvungen att bortse från två intervjuer som inte direkt handlade om mentorskap, utan om praktisk handledning. Min mening var från början att titta även på handledningsbegreppet och jämföra det med mentorskap. Efter hand i skrivandets gång upptäckte jag dock att det blev för mycket material som tillslut blev ohanterligt för en uppsats på C-nivå. Därav är endast sju av de från början nio intervjuerna medtagna. Dessa sju intervjudeltagare har alla någon form av chefsposition. Valet av vilka mentorer och adepter som skulle ingå i intervjuundersökningen föreslogs eller gjordes av samordnaren på respektive företag.

Tetra Pak

Mentorskapssamordnare: Man

Ansvarsområde: Utbildningschef för chef- och ledarutveckling i den svenska Tetra Pak verksamheten. Stödjer Tetra Paks alla 24 bolag i Sverige med chefs- och ledarutvecklingsprogram, arbetsrättsliga frågor, avtal, förhandlingar etc. Arbetar även med andra utvecklingsprogram som inte bara riktas till ledare, exempelvis mentorskapsprogrammet. Sitter med i mentorsarbetsgruppen, d.v.s. den styr och samordningsgrupp som övergripande ansvarar för programmet (även om det är respektive bolagsledning som sedan har det operativa ansvaret). Arbetat inom personalområdet sedan 1979 med olika befattningar.

Mentor: Man

Ansvarsområde: Arbetar inom bolaget Research and Development (R&D). Arbetar med teknologi som är en nyckelteknologi för Tetra Pak, där det ingår att bevaka och att utveckla nya teknologier inom förpackningsmaterial. Arbetat inom organisationen sedan 1985 med olika befattningar.

Adept: Kvinna

Ansvarsområde: Laboratoriechef och sektionschef, d.v.s. sektionschef för ett laboratorium med ca. 20 medarbetare. Arbetar dels operativt med exempelvis att analysera ovanliga labbresultat, dels administrativt med budgetarbete och att nyanställa. Den strategiska delen innefattar upprättande av sektionens långsiktiga målsättningar samt den utvecklande delen som innebär att sörja för personlig utveckling för sektionens medarbetare. Arbetat på företaget sedan 1984 med olika arbetsuppgifter.

Semcon

Mentorskapssamordnare: Kvinna

Ansvarsområde: Ansvarar för Human Resource avdelningen med olika typer av organisationsfrågor. Sitter i koncernledningen. Ansvarar för två större områden, det ena är ledarförsörjningsprocessen, d.v.s. rekrytering av potentiella ledare, introduktion, vidareutveckling etc. Det andra är kompetensförsörjningsprocessen, d.v.s. utveckling av organisationens metoder att fånga upp sitt kompetensbehov, analysera och planera för kompetensförsörjning samt göra uppföljning av effekterna. Arbetat inom organisationen i fem år som konsult, haft denna befattning i ett år.

Mentor: Man

Ansvarsområde: Regionchef för kontoret Syd (Skåne) med ca. 180 medarbetare på fyra kontor. Arbetar bland annat med att förbättra och förstärka externa kundrelationer och skapa konstruktiva idéer för utveckling av verksamheten. Arbetat i sju år på företaget och varit regionchef i ett halvår nu.

Adept: Man

Ansvarsområde: Avdelningschef med ansvar för en mekanikavdelning med ca. 25 individer. Har fullständigt ansvar för såväl ekonomi (budget), som affärs- (företagskunder) och personalansvar. Är både chef, förhandlare och säljare. Arbetat på företaget i sju år.

Huma Nova

Koordinator: Kvinna

Ansvarsområde: Koordinator i den södra regionen (Skåne). Titeln innebär att hon är ansvarig samordnare för de elever som går utbildningen i Malmö och fungerar även som kontaktperson

för företagsdelen och de lokala projekten där. Har först gått Huma Novas egen utbildning på fyra år och jobbat som koordinator i ca. ett år.

4.4 Intervjuguide

Intervjuguiden eller intervjumanualen som jag själv konstruerade och använde i undersökningarna har jag delat in i olika teman:

- Tema 1. Strategi och praktiskt genomförande
- Tema 2. Kunskap och utveckling
- Tema 3. Organisationens syfte och mål
- Tema 4. Varför organiserat eller informellt mentorskap?

Det första temat hade som huvudsyfte att kartlägga hur mentorskapet och fadderskapet fungerade rent praktiskt i organisationerna. Jag ville även få fram hur informanterna upplevde strategin, om de ansåg att den fungerade på ett tillfredsställande sätt. Tema 2 syftar till att framhäva på vilket sätt de som individer upplevde att de utvecklats och breddat sin kompetens. Tema 3 handlar om organisationens syfte och mål, och är tänkt att kasta ljus över vad verksamheten vill uppnå genom att använda mentorskap och/eller fadderskap som metod. Det är också intressant att se om det finns en medvetenhet som genomsyrar hela verksamheten, d.v.s. om det finns en klar uppfattning från medarbetarnas sida vad organisationen vill uppnå, och hur det överrensstämmer med vad de "ansvariga" säger. Det sista temat i intervjuguiden skulle ta reda på varför de föredrog organiserat eller informellt mentorskap, samt deras syn på fördelar och nackdelar med de olika metoderna. I det sista temat har jag inte tagit med alla informanternas svar, utan endast de som jag tyckte tillförde något extra.

4.5 Genomförande av intervju

Jag var i kontakt med en hel del organisationer för att hitta informanter till min studie. Det tog mig avsevärt längre tid och var svårare än vad jag trodde det skulle bli, att hitta företag som hade ett uttalat mentorskap. En del visste inte ens om de hade något sådant i sin organisation, andra var precis på väg att starta upp organiserat mentorskap men var inte tillräckligt klara för att delta i någon undersökning.

Undersökningarna har, förutom ett undantag, utförts genom personliga intervjuer. En intervju med den kvinnliga samordnaren på Semcon, var jag dock tvungen att utföra via telefonkontakt, då jag varken hade tid eller möjlighet att ta mig till Göteborg för en intervju. Alla intervjuerna, inklusive telefonintervjun har bandats med hjälp av en diktafon. Uppläggningsen av intervjuerna har varit semistrukturerade. Jag har som föregående stycke visar, haft en lista med övergripande ämnen, men även en del mer detaljerade frågor (se bilaga 1. ”intervjuguide”) som jag önskade få svar på. Samtidigt har jag som intervjuare varit flexibel i ordningsföljden och låtit den intervjuade utveckla sina idéer så långt som möjligt. Intervjuerna har alla genomförts på deltagarnas arbetsplatser och under deras ordinarie arbetstid. Likaså gjordes intervjuerna i avskilda rum, vilket varit en fördel inte bara för mig, utan även för den intervjuade, som kunnat fokusera helt och hållet på intervjun utan störande moment i omgivningen. Det har för informanterna inneburit att de har fått avsätta tid, ca. 45 – 60 minuter till mitt förfogande.

4.6 Databearbetning och analys

När jag bearbetat mitt empiriska material har jag först lyssnat igenom och skrivit ut de bandade intervjuerna, relativt ordagrant. Sedan har jag ställt upp mina olika teman som rubriker och därefter skrivit en sammanfattning av vad respektive intervjuperson sagt om varje tema. Själva analysen har sedan baserats på dessa sammanfattningar. I diskussionen analyserar jag mitt material genom att jämföra de olika intervjudeltagarnas svar med varandra, och med vad källlitteraturen säger. Metodforskarna Holme och Solvang benämner detta tillvägagångssätt för ”helhetsanalys”⁵³. Analysen och diskussionen består av mina egna tolkningar av vilka underliggande värderingar som jag tycker skymtar fram, samt vilka bristande perspektiv jag menar framkommer både i det empiriska materialet och i litteraturen. Vad gäller validiteten⁵⁴ i mitt material, upplever jag att den är hög eftersom jag inte ser något skäl till varför intervjudeltagarna skulle ge felaktig data, överdriva eller hålla tillbaka information. Mentorskap är inget känsligt ämne som kräver diskretion eller innehåller annan typ av konfidentiellt material. Källlitteraturen innefattar böcker där många av författarna själva varit med och utarbetat mentorskapsprogram, eller på annat sätt själva varit engagerade i ämnet, ofta med lång erfarenhet på området. Naturligtvis har jag synpunkter på mina referenser, vilket närmare behandlas i diskussionen (stycke 6), dock påverkar det inte materialets trovärdighet.

⁵³ Holme och Solvang, 1997, s. 141f

5. Resultat och analys

Genom att se hur mentorskap används i olika organisationer idag och belysa deras syn på vad det innebär, menar jag att man kan dra slutsatser om vilken betydelse mentorskap kan ha som metod för att kompetensutveckla individen och organisationen. Nedanstående avsnitt redovisar här sammanställningen av intervjuerna som gjordes på Tetra Pak, Semcon och Huma Nova tillsammans med mina egna analyser efter varje stycke.

5.1 Strategi och praktiskt genomförande

Tetra Pak

Tetra Pak har två organiserade mentorskapsprogram, ett internt och ett externt. Varje bolagsledning inom Tetra Pak ansvarar för det interna programmet. Samordnaren berättar att när de startade upp det interna mentorsprogrammet 1994, var det från början väldigt strikt. Då utsåg ledningen vilka mentorer och adepter som skulle få delta, men så är det inte nu längre. Idag är det öppet för alla medarbetare i hela organisationen att anmäla sig.

Det finns killar från produktionen [...], ekonomer, det är på PA-sidan och det är på labb och från ingenjörssidan och marknadssidan. [...] De jobbar inom olika bolag och inom olika verksamhetsområden. Det betyder att en ekonom inte ska ha en ekonomidirektör som mentor. [...] Mentorerna är som regel chefer eller projektledare. Man har ofta en ledande befattning med större ansvarsbefattning och erfarenhet. Men det finns chefer bland adepterna också.⁵⁵

Programmets genomförande börjar med ett intresse från adepten, som får skriva ned varför han/hon vill vara med i mentorskapsprogrammet, samt beskriva sina intentioner och syften samt vilka områden de vill utvecklas inom. Mentorerna får göra likadant. Den som vill vara med i mentorskapsprogrammet anmäler sig via sin personalfunktion. Sedan lämnas anmälningarna till arbetsgruppen, där samordnaren sitter med. Efter det ”pusslas” adepterna ihop med personer som kan bli passande mentorer. Adepten får av sin personalfunktion reda på vem mentorn blir och får därefter själv ta kontakt. Det finns ett avtal eller formulär på webben som beskriver hur det går till att få en mentor, och om ramar för programmet samt vilka kriterier som sätts på mentorer och adepter (se bilaga)⁵⁶ Alla nya mentorer får också en bok med praktiska råd och tips om vad som gäller för att bli en god mentor.

⁵⁴ d.v.s. sanningsenligheten

⁵⁵ Intervjusvar från samordnaren (den ansvarige) för mentorsprogrammen på Tetra Pak, 2003-04-16

När det gäller rekrytering av mentorer till det externa mentorsprogrammet ("Local Partner Mentoring Programme"⁵⁷) är det "matchning" även här. Både adepter och mentorer får anmäla sig frivilligt. Tetra Pak har ett partnersamarbete med Astra Zeneca, Awapatent och Sony Ericsson. De som är samordnare i respektive arbetsgrupp och arbetar med utbildningsfrågor, handhar de externa "mentor-adept-matchningarna". De besöker varandras företag för att lära mer av varandra. Skillnaden med detta partnerprogrammet jämfört med det interna, är att alla deltagare är chefer, både mentorer och adepter. Det förekommer även föreläsningar och seminarier kring att vara adept/mentor, för de personer som vill ingå i en sådan relation. Tetra Pak's samordnare har gjort en avstämning med sina medarbetare och resultatet visar att alla är positiva, tycker att de lär sig och vill fortsätta programmet ut. Samordnaren berättar också att de har en klart manlig arbetsmiljö till skillnad från exempelvis Astra Zeneca som har fler kvinnor i sin organisation.

Mentorn på Tetra Pak poängterar att den viktigaste insikten med att vara mentor enligt hans mening, är att denne inte ska lösa adeptens problem. Strategin för ett gott mentorskap innebär att fungera som stöd bl.a. genom att ställa utmanande frågor till adepten, så att han/hon själv kan komma till insikt. Det handlar också om att vara tillgänglig, inte bara vid mentorsträffarna utan överhuvudtaget när adepten känner behov av råd och stöd.

Någonstans mellan 1-2 år brukar en mentorsrelation vara, på det aktiva sättet alltså. Den relationen finns ju fortfarande kvar sen, men då är det mer lite spontana kontakter.⁵⁸

Enligt adepten på Tetra Pak finns inga egentliga regler för hur mentorskapet ska se ut. Det är upp till varje adept och mentor att själv bestämma hur ofta man ska träffas och vad man ska diskutera. Tetra Paks adept berättar om sina erfarenheter som hon haft av två olika mentorer och sina synpunkter på dessa. Den första mentorsrelationen var ett önskemål. Det var en f.d. chef som hon själv ville ha som mentor när hon gick in i chefsrollen. Dock fungerade denna relation mindre bra, eftersom hon upplevde att de kände varandra alltför väl sedan tidigare.

Vi hittade inte riktigt rätt där med mentorsrollen och adeptrollen. Vi blev mer som vänner bara.⁵⁹

Den andra gången när hon fick sin mentor som förslag av arbetsgruppen, upplevde hon en större utmaning. Den relationen gav henne helt nya infallsvinklar, vilket var något som saknats i den första relationen. Strategin eller planeringen för att träffas gjordes mest på

⁵⁶ Se bilaga 2 "Information".

⁵⁷ Se bilaga 4 "Local Partner Mentoring Programme"

⁵⁸ Intervjusvar från mentorn på Tetra Pak, 2003-04-17

⁵⁹ Intervjusvar från adepten på Tetra Pak, 2003-04-16

hennes initiativ, när hon kände behov. Vid mentorsträffarna pratade de om många olika frågor, både om jobbet, familjelivet och samhället i stort.

I det organiserade mentorskap som finns på Tetra Pak förekommer formulär med rekommendationer, föreläsningar och tydliga riktlinjer om vad ett gott mentorskap innebär. Om man analyserar detta skulle det kunna tyda på att mentorskapet i Tetra Pak är väldigt formaliserat och strikt organiserat. Samordnaren säger också att det var ett strikt program när de startade, för då utsåg ledningen vilka som skulle få delta. Det som motsäger att detta fortfarande gäller, är att Tetra Paks adept och mentor, som båda säger att det är upp till var och en att själv bestämma hur en mentorsrelation ska se ut. Adepten och mentorn bestämmer tillsammans när, hur ofta de vill träffas och vad som ska diskuteras eller ventileras.

Visserligen har jag kanske svaga belägg för att generalisera i det här fallet, när jag påstår att detta visar att organiserade mentorskapsprogram inte betyder att strikta regler måste följas, utan endast är ett sätt att hjälpa och stötta. Men jag stödjer mig också på vad jag anser att teorin egentligen säger, nämligen att det handlar om ett förfarande för att hjälpa mentorer och adepter i deras ansvar och roller. Om det finns en arbetsgrupp och/eller en samordnare som kan utforma och utvärdera mentorskapets effekter, blir det sannolikt tillgängligt för fler medarbetare i organisationen, bl.a. kvinnorna. Genom ett externt mentorskap som Tetra Pak's, får de inte bara in nya insikter och kunskaper från andra organisationer, utan har här en chans att främja jämställdheten genom att blanda mentorer och adepter från olika företag. Tetra Pak som har övervägande manlig arbetsmiljö, får en chans att ge sina manliga chefer en kvinnlig mentor eller adept från exempelvis Astra Zeneca, som istället har övervägande kvinnliga anställda. På så sätt får båda könen en inblick inte bara i den andres tankevärld, utan även arbetsplats. Det är som författaren Monica Boëthius⁶⁰ skriver, att mentorskap också kan öka förståelsen mellan kvinnor och män.

Semcon:

Definitionen av mentorskap på Semcon enligt samordnaren, handlar om relationer till en person man inte har någon arbetsrelation till innan, d.v.s. en individ som sitter utanför företaget, en extern mentor med andra ord. Semcon har även ett uttalat fadderskap i organisationen. Fadderskapet fungerar som en introduktion till främst nyanställda chefer, för att snabbare och lättare komma in i yrkesrollen. Faddern är en person inom företaget,

vanligtvis en annan chef inom samma verksamhetsområde. Det externa mentorskapet är under uppbyggnad och är tänkt att bli ett organiserat program. Det ska fungera genom HR-avdelningen, som hjälper till att skaffa en extern mentor för de chefer som känner behov av stöd.

Det handlar om den personliga utvecklingen. Men jag ser också att våra chefer har möjligheten att gå in antingen som mentorer till andra utanför Semcon, alternativt som faddrar till interna adepter. [...] Om man tillträder som chef har man möjlighet att få en fadder och man har möjlighet att få en mentor. Alla har inte [...] men alla ska ha rätt till det.⁶¹

Ett informellt mentorskap har inga strukturer, utan det är upp till var och en att hitta en mentor. Mentorn på Semcon har agerat mentor åt många olika personer i organisationen. För det mesta har det varit åt andra chefer, men också åt vissa projektledare och ibland till en del konsulter i det egna företaget. Hans egna erfarenheter som mentor är svåra att förklara eller definiera, eftersom det inte var uttalat och skedde naturligt. Händelseförloppet gick till på ett spontant sätt, att han blev något av en ”pappa”-figur åt vissa medarbetare, eftersom han varit med längre i organisationen och hade mer erfarenhet av ledarskap.

I mångt och mycket handlar det om att få någon att bolla idéer med, det är väl egentligen det som åsyftas med ett mentorskap. [...] det är väl att man finner någon i organisationen som man trivs med och som i grund och botten har samma värderingar som en själv.⁶²

Fadder- och mentorskapet genomförs på olika sätt och har olika syften. Fadderskapet är enligt mentorn närmast ett projekt, till skillnad från mentorskapet, i den bemärkelsen att det finns check-listor som faddern ska gå igenom med den nyanställda. Något sådant finns inte i mentorskapet. Mentorskap för adepten på Semcon, innebär att ha en äldre och mer erfaren kollega som rådgivare i nya situationer. Adepten menar att det kan handla om personalfrågor, lönesamtal, försäljning, anställningar och uppsägningar. ”Det är lite ’farfars-principen’ över det.” En avdelningschef har ett geografiskt ansvar för en viss tjänstekategori och adeptens informella mentor var en person som geografiskt sett hade ansvar för den delen.

Därför så var det naturligt att han blev min mentor, eftersom det var hans kunskapsområde och jag tog över en hel del av hans kunder. [...] frågor ventilerades samtidigt som man hade andra möten. [...] det var inget sånt planerat.⁶³

⁶⁰ vilket jag refererar till i avsnittet 2.5 under genusaspekter (Monica Boëthius, 1995, s. 16-17)

⁶¹ Intervjusvar per telefon från samordnaren på Semcon (i Göteborg), 2003-05-07

⁶² Intervjusvar från mentorn på Semcon, 2003-05-06

⁶³ Intervjusvar från adepten på Semcon, 2003-04-25

Adepten på Semcon tyckte att det informella mentorskapet fungerade bra, utan att det var organiserat, eftersom det var internt. Han trodde dock att ett externt mentorskap däremot kräver mer strukturering och organisering.

Ursprungligen var jag införstådd med att det fanns både fadderskap och informellt mentorskap på Semcon. Innan jag utfört alla intervjuerna med de Semcon-anställda, blev jag först osäker och började undra om inte fadderskapet egentligen var samma sak som ett informellt mentorskap. Det kändes för mig lite oklart ibland vilket förfarande som egentligen åsyftades. Mentorn bringade dock mer klarhet i denna osäkerhet, i och med hans direkta och konkreta jämförelse mellan fadder- och mentorskap. Vad jag slutligen kom fram till, var att samordnaren respektive mentorn och adepten har olika uppfattningar om skillnaden mellan mentor- och fadderskapet. Samordnaren talar om det sistnämnda som en introduktion till främst nyanställda chefer. Men varken mentorn eller adepten nämner dock något om en fadder när de tillträdde som chef, utan båda pratar istället om informellt (outtalat) mentorskap. Fadderskapet används därav förmodligen mer på konsultnivå, emedan det informella mentorskapet sannolikt uteslutande utnyttjas av cheferna.

Det är också intressant att se hur de definierar det informella mentorskapet. Det kallas för "farfars-princip" och att vara "pappa" åt andra individer som behöver stöd. Om jag analyserar detta ur ett genusperspektiv, är jag övertygad om att t.ex. kvinnor inte vågar eller kan, av kulturella och strukturella skäl, utnyttja ett sådant informellt mentorskap, i samma utsträckning som män. Män är duktigare att på egen hand skaffa sig nätverk och personligt stöd i arbetslivet, eftersom de har mer erfarenhet av att hjälpa varandra där, då de varit verksamma inom den sfären längre än kvinnor. En manlig chef identifierar sig mer, av förvisso naturliga skäl, med andra män än med kvinnor, men därmed förs chefens värderingar automatiskt vidare till någon mer likasinnad han själv – d.v.s. återigen en annan man⁶⁴. Det blir då något av ett strukturellt maktinstrument. Män har alltid haft makten i samhället och arbetslivet, de släpper naturligtvis inte gärna ifrån sig den utan compensation. Jag vågar påstå att detta leder till att karriärvägar ofta är tydligare definierade och lättare för en man än för en kvinna. En intressant aspekt i detta sammanhang skulle vara att ta reda på hur många kvinnor som upplever att de har tillgång till ett informellt mentorskap, jämfört med hur många män som anser sig ha det. Detta är dock ingen kvantitativ studie, därför lämnar jag det osagt. Med risk för att dra förhastade slutsatser och generalisera för mycket, tror jag ändå man kan anta

att ett informellt mentorskap gynnar män mer än kvinnor. Ett organiserat mentorskapsprogram däremot kan nog gynna båda könen lika mycket.

Huma Nova

Fram tills i år har Huma Nova erbjudit företag att köpa skräddarsydda mentorskapsprogram. Det har sett lite olika ut beroende på i vilket syfte företagen köper in dessa program och beroende på var i organisationen det ska implementeras, samt vilken typ av företag det handlar om (stort/litet, privat/statligt osv). En ny form av mentorskapsprogram har nyligen startats, i syfte att komplettera det första, vilket innebär ett slags formaliserat program som är öppet för alla. Detta är mer strukturellt uppbyggt och kan vägleda alla möjliga sorters organisationer om mentorskap på ett generellt plan. Om det gäller utbildning t.ex. av sjuksköterskor i ledarskapsutveckling, utgår Huma Nova från sjuksköterskornas konkreta situation. Huma Nova vill få människor att se hur de själva som ledare fungerar i relation till andra. Användningsmetoder är bl.a. 'case'-övningar, där deltagarna sätts i små grupper och blir instruerade att de ska utgå från ett visst perspektiv. Sedan ska de bemöta de andra i gruppen som har blivit instruerade att inta ett annat synsätt, därefter ska de alla reflektera över vad det var som hände i konfrontationen, hur de agerade och varför de agerade på ett visst sätt samt vilken reaktion det skapade hos de andra i gruppen⁶⁵.

Huma Novas strategi och praktiska genomförande av kurser i mentorskap och ledarskap, innebär alltså tre saker, perspektivseende, reflektion och dialog (konfrontation). Förmågan att kunna inta andra perspektiv tror jag definitivt är viktig om man ska agera mentor och kunna bidra med olika infallsvinklar till adepten. Vad gäller reflektion och dialog, utgör dessa komponenter egentligen "stommen" i mentorskapet. Men behövs då egentligen konsultföretag som säljer kurser i mentorskap? Externa mentorsprogram där olika företag samarbetar med utbildning och ledarskapsfrågor, skapar en plattform för delat kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Detta gör i princip externa konsulter överflödiga. Mindre organisationer med enbart informellt mentorskap däremot, har sannolikt större behov av hjälp utifrån som visar fördelarna med ett organiserat mentorskap samt hjälper till att strukturera upp det.

⁶⁴ Ahren, 1991, s.18

⁶⁵ Beskrivning enligt koordinatören på Huma Nova, intervju 2003-03-31

5.2 Kunskap och utveckling

Tetra Pak:

Ett mentorskap bör inte ingås för tidigt, inte förrän adepten fått en relation till sin chef och inte förrän han/hon har tillräcklig kunskap om sin egen organisation. Detta enligt samordnaren på Tetra Pak. Han är nöjd med det externa mentorsprogrammet och samarbetet som utarbetats med de andra företagen, men samtidigt också något förvånad över att det inte kommit in fler förfrågningar från chefer som vill delta i det utbytet. Det externa programmet började först hösten 2002 och har nu 29 relationer. Arbetsgruppen där samordnaren sitter med, har totalt sett föreslagit ca. 150 relationer inom både det interna och externa programmet. Av dessa är det uppskattningsvis endast två som inte har fungerat. Samordnaren själv upplever ett personligt lärande och utveckling genom att:

[...] ha kontakt med det senaste som händer på marknaden och få ta del av olika människors erfarenheter och synpunkter. Man lär sig själv mer om mentorskapet och det styrker min egen roll som chef här och sen är det ju alltid roligt att se folk utvecklas. Även om det är lite av en "terrier"-roll i den här arbetsgruppen, så är det också en utmaning att matcha ihop människor.⁶⁶

Personen som är mentor på Tetra Pak upplever också sin roll som trevligt och utvecklande.

Frågeställningar som inte reflekteras över i normala fall kan dyka upp i samtalet med adepten.

Jag utvecklar mig väldigt mycket genom att vara mentor i takt med att adepten utvecklas, samtidigt tycker jag det är kul att se andra människor utvecklas. Mentorskap handlar om relationer och hur man kan lära sig att hantera olika situationer. Tillsammans har min adept och jag satt upp fem olika områden där han vill utvecklas och bli bättre, som vi ska jobba med på våra träffar. Det handlar bl.a. om att ge feedback i personliga samtal, lönesättningssamtal [...] och så använder vi en del rollspel, för att öva hur man kan sätta sig in i någon annans situation.⁶⁷

Mentorskap kan ses som ett sätt att klättra vidare i sin karriär, genom att mentorn delar med sig av sitt kontaktnät. Dock har däremot inte adepten på Tetra Pak en sådan syn på sin mentorsrelation. Hon ser snarare mentorskapet som en form av personligt stöd. Det fanns inga konkreta förväntningar eller förhoppningar om vad mentorskapet skulle ge. Hennes mål var att utveckla sig själv som chef och individ. Mentorskapet sågs också som en möjlighet att få bolla frågor med en annan person och en vägledning med att hitta rätt i yrkesrollen.

⁶⁶ Samordnaren Tetra Pak

⁶⁷ Mentorn Tetra Pak

Semcon:

Det som Semcons samordnare tycker är en viktig lärdom av mentor- och fadderskap, är att det främst är behovsstyrt, vilket innebär att allt inte kan struktureras. Hon hade från början en vision att göra ett strukturerat mentorskapsprogram, men insåg samtidigt att det borde utformas så enkelt som möjligt. Semcon är ett kunskapsproduktivt företag, det är kunskap de säljer. Samordnaren menar att de därför alltid har haft en stark medvetenhet om hur viktigt det är med kompetensutveckling. Några direkta kunskapsområden som fadderskapet genererat är dock svårt att precisera. Däremot är det synligt att de nytillträdde cheferna snabbare kommer in i sin roll, och fattar snabbare rätt beslut.

Fadderskapet innebär att du snabbare kan komma in i organisationen och utföra dina uppgifter genom ett gott chefskap. Mentorskapet bidrar till att du långsiktigt utvecklas i din roll som chef och därmed breddar din kompetens. Det är ett sätt att kompetensförsörja, genom att ha en fadder och/eller mentor.⁶⁸

Kunskapsmässigt handlar mentorskap om både privata och rent arbetsmässiga frågor, för mentorn på Semcon. En mentor ska vara en person med lite mer livserfarenhet än vad adepten har. Det handlar även om att kunna ge råd om vart adepten ska vända sig i vissa situationer. Det är viktigt att mentorn har ett stort kontaktnät och kan dela med sig av det, att han kan ”slussa” adepten vidare i situationer där det behövs. Mentorskap har genererat kunskap till honom på så sätt att han träffar och utbyter tankar med människor som har andra infallsvinklar.

Den diskussionen hur man för fram en lösning är väldigt nyttig. [...] Det finns en stor kunskap att ösa ur. Det är i princip ett dagligt lärande [...] kan vara allt från personalledning till affärsbitarna.⁶⁹

Det finns inte och har inte heller funnits ett organiserat mentorskap i Semcon. Adepten på Semcon upplever dock inte att han har saknat ett sådant heller. Men menar att när han tittar tillbaka på processen är det lätt att bli efterklok och inse att det kanske inte hade varit fel med en extern mentor som komplement. Det kan vara lätt att bli ”hemmablind” när mentorn också är ”semcon-orienterad” vad gäller kunskap och utveckling. Adepten gör ingen direkt åtskillnad mellan fadderskap och mentorskap, men medger också att han kanske blandar ihop begreppen. Han tror på själva systemet att ha en intern fadder eller mentor i det dagliga arbetet, enligt ”farfars-principen” som han uttrycker det.

Mentorskap för mig är personligt utvecklande och lärande, att man kan ställa frågor och lära sig saker.⁷⁰

⁶⁸ Samordnaren Semcon

⁶⁹ Mentorn Semcon

⁷⁰ Adepten Semcon

Det man kan konstatera av intervjuvaren från Tetra Pak och Semcon, under temat kunskap och utveckling, är först och främst att alla medarbetarna på båda företagen är nöjda med mentorskapet. Av adepter och mentorer säger alla fyra att de upplever mentorskapet som utvecklande. Några, inklusive Tetra Paks samordnare, uttrycker också att det har stärkt deras roll som chef samt tar upp lärande som en effekt av mentorskapet. En faktauppgift som tidigare nämnts, är att arbetsgruppen på Tetra Pak totalt sett har föreslagit ungefär 150 relationer, varav det endast är två som inte har fungerat. Detta visar också i vilken stor utsträckning ett organiserat mentorskap upplevs som positivt.

Tetra Paks anställda trivs med det organiserade och Semcons medarbetare trivs med det informella. Den ende som uttrycker lite tveksamhet kring de egna metoderna är adepten på Semcon. Han upplever att en extern mentor är ett behov som han har saknat, i alla fall när han ser tillbaka. Å andra sidan är det ett behov som uppenbarligen fångats upp av samordnaren, eftersom det nu håller på att startas upp ett organiserat externt mentorsprogram i Semcon. Däremot finns ett motstånd att organisera även det interna mentorskapet. Samordnaren uppfattar att det skulle vara mer komplicerat att organisera det interna än det externa. Personligen tror jag inte att det är där problemet ligger, utan snarare att Semcon är en mindre organisation. Större företag har fler verksamhetsområden, därmed finns också fler inom den egna organisationen som kan agera mentorer utan att de står i beroendeställning till varandra⁷¹.

Huma Nova:

Huma Novas koordinator berättar utförligt om sina erfarenheter av mentorskap, samt vad det har gett henne i kunskap och utvecklingsväg. I den situation där hon har handlett och agerat mentor åt andra, har hon lärt sig mycket. I samtalet med adepten har hon funnit paralleller till sin egen livssituation, även om det inte var hennes egen situation som stod i fokus vid tillfället.

Men jag kan ändå upptäcka nya saker som jag reflekterar över sen. Förr kunde jag berätta egna självupplevda exempel för att illustrera eller förklara något, men det har jag blivit väldigt restriktiv med numera. Helt enkelt p.g.a. att det uppstod situationer där adepten inte tyckte att mina upplevelser gav eller tillförde honom/henne någonting. Då fick jag istället fundera över varför jag hade varit så ivrig med att berätta mitt exempel och hur jag kunde göra det på ett bättre sätt istället.⁷²

⁷¹ Franzén, 1996, s. 7

⁷² Koordinatör Huma Nova

Hon menar att mentorskap skapar möjligheten att ha någon att luta sig mot när det känns ”motigt”. Förr i tiden var det vanligt att man kanske hade någon snäll farmor eller mormor som fanns där, ställde upp, stöttade och uppmuntrade. Sådana samhällsmönster som var vanliga förr i tiden är numera nedbrutna, de finns inte längre.

Det är ett väldigt individualistiskt samhälle vi lever idag. Det är inte längre kollektivet eller facket som spelar den viktigaste rollen, utan fokus ligger på att skapa sig sin egen karriär och man förhandlar oftast själv om sin lön osv. Vi måste återskapa dessa nätverk där vi kan stötta varandra, vilket vi kan göra bl.a. genom mentorskap. [...] Tyvärr så är sjukskrivningstalen både i det privata och det offentliga näringslivet så höga idag, att det är p.g.a. av detta som man tvingas intressera sig mer för sin personal. Jag hade önskat att det berodde på ett humanitärt intresse i människan/individerna och inte p.g.a. ekonomiska faktorer. Men eftersom utvecklingen med ökad stress och utbrändhet är så utbredd i samhället idag, tror jag att det kommer finnas ett ökat behov av mentorskap i framtiden.⁷³

Huma Novas åsikt om deras utvecklingsroll vad gäller mentorskap är att de vill få människor att komma till insikt om sitt eget ledarskap, genom att reflektera över sin egen roll och agerande. De menar att mentorskap är ett nätverk till för att stötta varandra i yrkeslivet. Inledningsvis i uppsatsen var den sista frågeställningen vilken betydelse mentorskap har för individens utveckling och i förlängningen för hela organisationen. Huma Nova tycker jag besvarar den frågan ganska väl. I historien har samhällsmönstret sett helt annorlunda ut, det har funnits andra naturliga ”stödkonstruktioner” som fungerat som rådgivare och hjälp till människor. Vi har ett annat samhälle nu, ett som är mer stressigt och påfrestande med bl.a. hög konkurrens om jobb och många sjukskrivna. Samtidigt tar vi inte hand och stöttar varandra på ett spontant och naturligt sätt i arbetslivet. Idag ska vi prestera mer, bättre och snabbare, likväl utan kanske tillräcklig ’uppbäckning’. Mentorskap blir ett sätt att föra gamla traditioner tillbaka igen och en bra metod för att utveckla och stötta personalen i en organisation. Det stöd som mentorskapet ger, skapar mer inspiration och motivation att göra ett bra jobb, vilket naturligtvis gagnar hela organisationens utveckling.

5.3 Organisationens syfte och mål

Tetra Pak:

Tetra Paks samordnare förklarar att det interna mentorsprogrammets syfte var från början att adepten skulle avancera i organisationen och sedan nå en ledande position. Idag är syftet däremot enbart personlig utveckling och lärande. Målet med ett organiserat mentorsprogram inom Tetra Pak är numera (som det står i deras rekommendationer⁷⁴) att stödja adepter i deras

⁷³ Koordinatören Huma Nova

⁷⁴ Se bilaga 3. ”Rekommendation”

personliga utveckling genom att få tillgång till en personlig mentor, som delar med sig av sin livserfarenhet, sina sociala och specifika kompetenser. Mentorn på Tetra Pak anser att det, ur företagets synvinkel, handlar om att vilja stötta blivande chefer och andra medarbetare. Det är också ett sätt att vidareförmedla det ledarskap som Tetra Pak står för. Mår en grupp eller en individ bra så presterar de också bra. Däremot uppfattar adepten på Tetra Pak organisationens mål i termer av att vilja öka rörligheten bland de anställda. Samtidigt ser hon det som ett sätt att visa företagets värdegrunder/värdesystem med övergripande strategier samt att sprida det i och utanför den egna organisationen.

Semcon:

Genom fadderskapet på Semcon vill man erbjuda medarbetare ett verktyg för att introducera dem i deras nya roll, enligt samordnaren. Det är ett sätt att få rätt kontaktnät och få hjälp att lära sig använda rätt system. Fadderskapet handlar om en vägledning för rutiner och stöd i det dagliga arbetet. Det externa mentorskapet handlar mer om att bli trygg i sin roll som chef, det handlar om personlig utveckling, att växa som ledare. Mentorskapet kostar inte pengar, men däremot tid för reflektion. Målet är att hjälpa till och skapa förutsättningar för lärande och utveckling. Genom att erbjuda en fadder och/eller mentor försörjer man organisationen med kompetens. Mentorn på Semcon upplever att syftet med fadderskap är ett sätt att få nyanställda att känna sig lite mer välkomna. På så sätt får de bättre och djupare rötter i företaget. Det ger också förhoppningsvis en bättre kontinuitet i verksamheten om nyanställda trivs och därmed stannar, vilket är företagsekonomiskt bra. Mentorskapets syfte är liknande fadderskapets, att personer som upplever att de är i behov av stöd, känner att det finns. Det blir en uttalad strategi för att hålla något sånär gemensam linje chefer emellan. En sådan relation kan enligt mentorn vara att man i stort sett har sin chef som mentor. Adepten i Semcon anser att mentor- och fadderskapets mål och syfte är ett bra redskap för ny personal som kommer in i organisationen. En konsult ”står väldigt mycket på egna ben”⁷⁵, då mycket av arbetsuppgifterna sker ute bland kunder. Det kan därför kännas tryggt att ha en fadder att stötta sig mot och rådfråga. Det finns en individuell utvecklingsplan för de flesta medarbetare på Semcon, men det slutar oftast vid avdelningschefsnivån.

En skillnad jag ser mellan ovannämnda företag, är att adept och mentor på Tetra Pak talar om mentorskapets syfte och mål på olika sätt. Tetra Pak´s adept uttrycker att hon inte ser mentorskap som ett sätt att ”klättra i karriären”. Detta till skillnad från vad Semcon anser, som

⁷⁵ Adepten Semcon

istället betonar vikten av att bredda sitt kontaktnät genom mentorskap. Definitionen på vad ett kontaktnät innebär varierar säkerligen beroende på person och organisation, men om man ska hårdra diskussionen handlar det om ett maktperspektiv. Det är ett nätverk där högre chefer och andra goda kontakter kan öppna dörrar för att man ska kunna avancera i den egna organisationen. Att se (internt) mentorskap som en möjlighet att bredda sitt kontaktnät, blir ett indirekt sätt att skaffa sig mer makt och inflytande i den egna organisationen. Jag menar dock inte att detta är något negativt. Makt är inget negativt så länge det inte missbrukas. Det viktigaste är bara att vara medveten om vilket perspektiv det handlar om.

Som jag skrev inledningsvis i uppsatsens syfte, ville jag med en av frågeställningarna ta reda på om det fanns en medvetenhet från såväl de anställdas sida som från organisationens, vad man ville uppnå med mentorskap. Är det kanske bara ett 'modeord' i tiden eller är det ett konkret sätt att kompetensutveckla? Dessutom syftade detta tema om organisationens syfte och mål, till att se om medarbetarnas syn på mentorskapets mål överensstämde med hela organisationens. Mitt svar på första frågan är att det fungerar inte bara som ett 'modeord' eller klyscha, för det finns en stark målmedvetenhet om vad mentorskapet ska ge, både från de anställda och från organisationens sida. Detta grundar jag dels på mitt empiriska underlag, dels på vad ledarskapslitteraturen säger. För det andra menar jag att det finns, trots vissa olikheter vad man väljer att framhäva, en relativt bra överensstämmelse mellan de anställdas uppfattning och organisationens uppfattning om syften och mål. De ger alla en någorlunda liknande bild av vad de tror att sin organisation vill uppnå med mentorskap. Det handlar om att främst erbjuda medarbetarna personligt stöd, vilket alla nämner på ett eller annat sätt, för att på så sätt skapa förutsättningar för utveckling och lärande.

Huma Nova:

Enligt Huma Nova finns det en allmän uppfattning i näringslivet att det är viktigt att satsa på personalen. Alla företag mer eller mindre vet att det är företagets viktigaste resurs. Men det har blivit en klyscha, att alla företag måste uttrycka sig så. Koordinatören menar att därifrån till att ta konsekvenserna av den insikten är ett stort steg.

Det finns en del företag som har ett verkligt och genuint intresse i sina medarbetare och har riktiga utvecklingssamtal, där de möter sina medarbetare på en konstruktiv nivå med syfte att utveckla individen. Men det finns också företag som i stort sett bara satsar på en halvdags kick-off med lite bergsklättring och därefter med tillhörande "suparfest". Det finns hela spännvidden. Jag kan heller inte säga att jag tycker privata eller statliga organisationer

*generellt sett är bättre eller sämre på detta. Det är väldigt varierande vad företag vill uppnå, det beror till största delen på ledningen och ledarna i organisationen.*⁷⁶

Verkligheten är tyvärr sådan som Huma Nova beskriver, trots en allmän uppfattning i arbetslivet att personalen är företagets viktigaste resurs, är det ofta ett långt steg till att verkligen ta konsekvenserna av den inställningen. Vad organisationen uppnår med mentorskap beror mycket på ledningen och deras inställning. Detta bekräftar också vad teorin säger, d.v.s. att om inte mentorskap förankras i ledningen får det ingen genomslagskraft⁷⁷.

5.4 Varför organiserat eller informellt mentorskap?

Tetra Pak:

Enligt mentorn på Tetra Pak är fördelen med ett organiserat mentorskap jämfört med ett informellt, att det är synligt och tillgängligt för alla i organisationen. Likaså är det positivt med riktlinjer att följa. Genom att någon (oberoende) matchar ihop mentor- adept utifrån deras egna motiv och förväntningar, går det att hitta kombinationer med individer som passar bra tillsammans. Mentorn på Tetra Pak föredrar organiserat mentorskap, eftersom det löper tvärs igenom hela organisationen, dessutom kan företaget dra lärdom av andra företag genom det externa mentorskapsprogrammet.

Semcon:

Samordnaren på Semcon är övertygad om att alla företag har mentorskap i någon form, även om det inte alltid är organiserat. Anledningen till att inte alla företag samordnar det, tror hon beror på företagskulturen. Semcon har inte heller kommit hela vägen dit, men att de är på väg och har i alla fall tankesättet klart för sig. I olika företag är man olika benägen att dela med sig av information och kunskap. Det finns ledningar som inte alltid är så lyhörda för medarbetarnas behov. Den sortens företagskultur talar inte för mentorskap. Organisationer kan också vara väldigt teknik- eller produktorienterad och har då inte insett vikten av ett gott ledarskap, eller förmågan att kunna ta tillvara på all den kompetens som finns i företaget. Mentorn på Semcon upplever att en del människor har starkt behov av att allting ska vara formaliserat, då kan det vara bra med ett organiserat mentorskap. Vissa människor kan känna sig inlåsta av sådana formella krav. En annan faktor som nämns är möjligheter och resurser som en organisation har. Hans uppfattning är att Semcon varken har eller har haft den

⁷⁶ Koordinatör Huma Nova

⁷⁷ Franzén och Jonsson, 1994, s.10

möjligheten att utveckla ett internt organiserat mentorsprogram, likt exempelvis Tetra Pak's. Adepten på Semcon anser att mentorskap ska vara en naturlig del och inte formaliserat eller organiserat efter riktlinjer, för då tror han inte att det ger någon effekt.

Det fjärde och sista temat som alltså tog upp frågan varför organiserat eller informellt mentorskap, illustrerar både för- och nackdelar med de olika metoderna, samt belyser tänkbara anledningar till varför inte fler organisationer satsar på ett organiserat mentorskap. Semcons informanter nämner företagskultur som ett skäl, om det är en företagskultur med mindre benägenhet att vilja dela med sig av kunskap och erfarenhet. Alternativt om det är en starkt teknik- eller produktorienterad verksamhet, som inte insett vikten av att tillvarata organisationens kompetens och ledarskap. Jag vill återkoppla denna tankegång till min diskussion om organisationskultur, vilket diskuteras i teoridelen (under 2.4 Syfte och mål med mentorskap). Jag hänvisade där till Argyris och Schöns teorier om "espoused theories of action" som skulle kunna appliceras på mentorskap. Mentorskap som metod kanske kan vara ett sätt att upptäcka 'glappet' mellan vilka värderingar och normer som en organisation tror sig ha, jämfört med de värderingar och beteende som de faktiskt lever efter. Genom dialogen som uppstår mellan adept och mentor skulle hinder och möjligheter, som ofta finns inbyggt i ledarskapet och i organisationskulturen, kunna uppmärksammas och förändras till det bättre. Detta borde också vara vad Huma Nova syftar på, vad gäller att de flesta företag idag säger att personalen är den viktigaste resursen. Dock är det inte alltid vad de menar eller gör.

I övrigt vad gäller att förespråka organiserat respektive informellt mentorskap, anser båda företagen att den struktur de själva använder är det bästa sättet. Tetra Pak förespråkar den organiserade metoden eftersom den gör mentorskapet synligt och tillgängligt för alla i organisationen. Semcon föredrar informellt mentorskap, åtminstone när det gäller internt. Detta eftersom ett organiserat mentorskap inte kan kännas naturligt och riskerar att man känner sig inlåst av formella krav. Ser man å andra sidan vad adept och mentor på Tetra Pak anser om detta, finns en helt annan uppfattning.

6. Diskussion

I denna diskussion kommer jag att behandla allt mitt material. Först diskuterar jag mina synpunkter på källlitteraturen. Därefter kommer jag att framföra mina slutsatser som jag drar utifrån både teorin och empirin, främst med betoning på den empiriska undersökningen.

6.1 Källkritik

De fåtal studier som beskriver och tar upp organiserat mentorskap är skrivna på 1990-talet. Jag påstår naturligtvis inte att den litteratur är mindre relevant på grund av det, men jag menar att det kan ha skett en del förändringar, både för mentorskapets förutsättningar och strategi på de ca tio år som gått.

Mentorskap för mig betyder lärande och utveckling genom samarbete. I den källlitteratur jag tagit del av, talas det många gånger om begreppet lärande organisationer som uppnås genom samarbete på olika sätt. Det poängteras hur viktigt det är med självstyrande 'teamgrupper', att ha nära kontakt med såväl sina kunder och leverantörer som med andra funktioner /avdelningar inom den egna verksamheten. Mentorskap är just ett sådant sätt att åstadkomma detta nära samarbete, genom ett internt eller externt mentorskapsprogram. Jag är förvånad över att böcker som skriver om organisationsutveckling och lärande organisationer inte nämner mentorskap som förslag.

En av böckerna jag hänvisar mycket till är skriven av Christina Franzén, som tillsammans med Jöran Hultman och Lena Sobel, är en av frontfigurerna bakom svenskt organiserat mentorskap. Hon har en bakgrund som organisationskonsult och är sekreterare i den statliga utredningen om kvinnor och chefsskap, samt VD för Näringslivets Ledarskaps Akademi. Boken "Mentorprogram. Kvinnor och män i utvecklande samarbete" har hon skrivit ihop med tre andra kvinnor som också har varit ansvariga för uppstartande av olika organiserade mentorsprogram inom näringslivet. I boken framhävs fördelarna med ett organiserat mentorskap och även genusaspekterna med ett sådant, vilket är det främsta skälet till att jag använder denna bok.

mentorskapsprogrammets utförande och syfte. Men sammanfattningsvis är det de ”hårda värderingarna ” som står i fokus i denna amerikanska bok om mentorskap. Jag menar inte att dessa aspekter är irrelevanta eller på något sätt ointressanta, tvärtom. Men det intressanta ligger i skillnaden på vad svenska författare väljer att framhäva som viktiga jämfört med amerikanska. Svenska författare betonar oftast lite mer ”mjuka” värderingar, som främst dialogens betydelse, lärande och utveckling och i en del böcker även jämställdhetsaspekter.

Däremot ett bristande synsätt som saknas bland såväl studiens organisationer som i litteraturen, är kultur och mångfaldsaspekten med ett mentorskap. Min åsikt är att mångfaldsaspekten skulle kunna bidra med en helt ny dimension till mentorskapets fördelar och vinster. En tanke som slår mig är att detta kanske blir framtidens fokus inom mentorskapssatsning för att ytterligare kunna kompetensutveckla individen och organisationen (?).

6.2 Avslutande reflektioner

Mentorskap är en långsiktig satsning. Det kan vara svårt att utvärdera resultaten av ett mentorsprogram, eftersom det inte alltid går att mäta vilken indirekt verkan mentorskapsrelationerna har haft på organisationens produktion, kvalitet, utveckling, forskning, effektivitet, vinst m.m. Därmed finns inte någon direkt statistik eller siffror över mentorskapets effekter. Förmodligen är det en bidragande orsak till varför inte fler organisationer använder sig av detta system, som till synes verkar ha enbart positiva effekter på alla nivåer. Orsaken ligger med andra ord i svårigheten att ekonomiskt utvärdera vinsten.

Förmodligen är också möjligheten att organisera mentorskap lite olika om man t.ex. jämför produkt-producerande företag med konsultföretag. Inom konsultbranschen säljer man ju tjänster (d.v.s. hur lång tid en tjänst tar) som kunder får betala, med andra ord ’tid är pengar’. Därav har företag som producerar varor sannolikt större möjligheter (i tid) att organisera mentorskap. Detta antagande framfördes också av en informant, att ”mentorskap kostar inte pengar, men kräver tid för reflektion”. Jag anser att konsultföretag som säljer kunskap borde även ha stor nytta av ett internt organiserat mentorskap.

Teorierna hävdar att alla organisationer idag har någon form av informellt mentorskap, vilket förmodligen också stämmer. Trots detta hade jag själv svårt att hitta informanter till uppsatsen, då många stora företag inte visste om de hade mentorskap eller ej. Min slutsats blir därför att ett existerande informellt mentorskap är inte samma sak som att organisationen är medveten om vad ett sådant innebär.

När jag jämför det organiserade mentorskapet med det informella, drar jag slutsatsen att ett organiserat mentorskapsprogram liknande Tetra Paks, kan gynna fler individer i organisationen än ett informellt. Kvinnor är också en grupp som gynnas mer av den organiserade formen. En annan slutsats jag drar utifrån vad min teori och empiri visar, är att mentorskapets syfte och mål har förändrats över tid. Från att endast ha funnits i informell form och (mestadels) bara gynnat män, har det utgjort en form av 'patriarkaliskt maktinstrument'. Nu har det dock utvecklats i syfte att skapa utveckling både för individen och för hela organisationen ur ett långsiktigt perspektiv, d.v.s. det har förändrats från ett maktinstrument i riktning mot ett 'lärande perspektiv' som mentorskap innebär idag.

Sammanfattar man vad informanterna säger om mentorskap som metod, är alla överens om att mentorskap enbart har gett dem positiva erfarenheter. Det har gett både adepterna och mentorerna någon att bolla idéer och tankar med, skapat nya infallsvinklar och stärkt deras roll som chef. Adepterna har dessutom fått någon som stöttar dem och någon att rådfråga i svåra situationer. De ser alla mentorskap som ett personligt utvecklande och lärande. Med andra ord, svaret på min övergripande frågeställning är att mentorskap uppenbarligen har stor betydelse för de involverade organisationsmedlemmarnas utveckling, vilket i förlängningen också påverkar hela organisationen positivt. Jag är därför övertygad om att det mentorskap kostar i tid, fås tillbaka i lojalitet mot företaget, ökad individuell och organisatorisk kompetens samt inte minst nöjda medarbetare.

7. Sammanfattning

Betydelsen av kompetensutveckling är i stort sett de flesta företag medvetna om i dagens konkurrenssamhälle. Däremot är kunskapen och medvetenheten om mentorskap som kompetensutvecklingsmetod inte lika stor. Genom olika problemformuleringar syftar studien att ta reda på vilken roll mentorskap spelade i historien, vilken kunskap det finns om mentorskap ute på företag idag, samt slutligen vilken betydelse mentorskap har som metod för att kompetensutveckla individen och hela organisationen. Olika begrepp som exempelvis fadderskap belyses, så även syften och mål som enligt teorin uppnås genom mentorskap. En annan del som studien fokuserar på är genusaspekter och exempel på sådana, samt hur de ur ett historiskt och modernt perspektiv påverkar synen på mentorskap. Uppsatsen svarar på den första delfrågeställningen genom att jämföra den historiska beskrivningen av hur länge och under vilka former som mentorskap har funnits, med moderna beskrivningar av mentorskap.

Teorin kring mentorskap består främst av böcker i form av praktiska handledningsinstruktioner om hur man startar ett organiserat mentorskapsprogram. Det finns uppenbarligen inte mycket litteratur om detta med undersökande och kvalitativ ansats, varför alla nya undersökningar om svenska aktuella förhållanden borde vara av relevans. Studien är utförd med kvalitativ metod på sju personer i olika chefsbefattningar (med olika roller inom mentorskap) på tre olika företag; Tetra Pak, Semcon och Human Nova. Dessa personer intervjuades om sina kunskaper och erfarenheter kring mentorskap. Resultatet av undersökningen var bl.a. att det finns en hög medvetenhet om mentorskap som utvecklingsmetod på de undersökta företagen, vilket svarar på den andra delfrågeställningen jag ställde inledningsvis. Alla informanter har också enbart positiva erfarenheter och menar att mentorskap har stärkt deras roll som chef och utvecklat dem som individer. Mina egna slutsatser av hela studien är bl.a. att informellt mentorskap gynnar män mer än kvinnor, emellertid gagnar ett organiserat mentorskap båda könen lika mycket. Svårigheterna att utvärdera mentorskapets positiva effekter på alla plan, bidrar förmodligen till att inte fler organisationer använder (uttalat/organiserat) mentorskap. Även om teorierna anser att mer eller mindre alla organisationer har informellt mentorskap på något sätt, har jag kommit fram till att det inte är samma sak som att vara medveten om vad ett mentorskap innebär. Slutligen menar jag, som svar på min övergripande frågeställning, att mentorskap är ett enkelt och mycket bra sätt att kompetensutveckla individen och i förlängningen hela organisationen.

Referenser

Andersen, Heine och Kaspersen, Lars Bo (red). *Klassisk och modern samhällsteori*. 1999 för den svenska utgåvan, Studentlitteratur, Lund

Argyris, Chris och Schön, Donald. *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. 1996, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, Printed in the United States of America

Arhén, Gunilla. *Mentorskap. Viktig del i all chefsutveckling*. 1991, Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag AB, Malmö

Boëthius, Monica. *Mentorskap. Hur och för vem?* 1995, Utbildningsförlaget Brevskolan, Stockholm

Denscombe, Martyn. *Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 2000, Studentlitteratur, Lund

Edgren, Lars. *Lärling- gesäll – mästare. Hantverk och hantverkare i Malmö 1750 – 1847*. 1987, Doktorsavhandling, Universitetsförlaget Dialogos AB, Bjärnum

Franzén, Christina, Giesecke, Kajsa, Landin, Birgitta och Zaar, Christina. *Mentorprogram. Kvinnor och män i utvecklande samarbete*. 1996, Bokförlaget Natur och Kultur, Borås

Franzén, Christina och Jonsson, Jan. *Mentorskap som metod och möjlighet*. 1994, Rapportserie, Arbetsmiljöfonden, Stockholm

Gåserud, Anders, S. *Coaching - så fungerar det*. 2001, Egmont Hjemmets Bokforlag A/S, utgiven i Sverige av Egmont Richter AB 2001, Falun

Hansson, Jörgen. *Skapande personalarbete. Lärande och kompetens som strategi*. 1997, Bokförlaget Rabén Prisma, Stockholm

Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn. *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 1997 Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund

Hultman, Jöran och Sobel, Lena. *Mentorn. En praktisk vägledning*. 2000, Natur och Kultur / KT's förlag, Helsingborg

Murray, Margo och Owen, A. Marna. *Modernt mentorskap. Hur man i praktiken startar och leder ett mentorprogram.* 1992, Studentlitteratur, Lund

Nilsson, Leif. "Att tilltro sin handlingskraft. Ett mentorsprograms betydelse för fjorton kvinnors chefskarriärer." 2000, Doktorsavhandling, Institutionen för Pedagogik och ämnesdidaktik, Centrum för forskning i lärande, Luleå tekniska universitet, Luleå

AB Tetra Pak Lund

Intervjusvar från samordnaren på HR-avdelningen (för alla Tetra Pak´s bolag) 2003-04-16

Intervjusvar från mentorn på R&D-avdelningen 2003-04-17

Intervjusvar från adepten på R&D-avdelningen 2003-04-16

Semcon Göteborg

Intervjusvar från samordnaren på HR-avdelningen i telefonintervju 2003-05-07

Semcon Lund

Intervjusvar från mentorn på regionsavdelningen 2003-005-06

Intervjusvar från adepten på mekanikavdelningen 2003-04-25

Huma Nova Malmö

Intervjusvar från koordinatorn på Malmöenheten 2003-03-31

Bilaga 1.

Intervjuguide med frågor om mentorskap (och fadderskap)

Bakgrundsfakta:

- Vilken position i företaget har du?
- Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Strategi och praktiskt genomförande:

- Vad innebär mentorskap och hur går det till i ... ?
 - Tetra Pak?
 - Semcon?
 - Vilka mentorskapsutbildningar har Huma Nova att erbjuda företag som vill satsa på mentorskap och hur går de praktiskt till att implementera?
- Hur fungerar Tetra Pak´s externa mentorskapsprogram?
- Vad innebär Semcons fadderskap i jämförelse med mentorskap?
- Vilka personer i organisationen deltar i ...?
 - Tetra Pak´s organiserade mentorskapsprogram, både det interna och externa?
 - Semcons informella mentorskap, fadderskap och (senare när det är färdigt) externa organiserade mentorskapsprogram?
 - vilka organisationer är det främst som köper in Huma Novas mentorskapsutbildningar?
- Hur ska ett bra mentorskap se ut?
- Vad innebär det att vara adept / mentor / samordnare i ...
 - Tetra Pak?
 - Semcon?
- Hur fungerar mentorskapet sett utifrån ditt eget perspektiv och utifrån organisationen som helhet?
 - Hur är medvetenheten kring de organisationer som köper in Huma Novas mentorskapsutbildningar?

Kunskap och utveckling:

- Vilken betydelse upplever du att din mentor/adept har eller har haft i din dagliga arbetssituation?
- Vad betyder kompetens för dig och tycker du att mentorskapet har ökat din kompetens på något sätt?
- På vilket sätt kan Huma Novas verksamhet bidra med mer kunskap om mentorskap? Och varför bör organisationer satsa på mentorskap?
- Varför ville du vara mentor/adept/samordnare? Vilka var/är dina förväntningar/förhoppningar på mentorskapet?

Organisationens syfte och mål:

- Vad vill organisationen uppnå genom att använda ett organiserat/informellt mentorskap (och fadderskap)?
- Vad tror du kan vara skälet till att inte fler organisationer och företag använder sig av ett uttalat mentorskap idag?
- Anser du att mentorskapet har genererat nya kompetenser/kunskapsområden som på något sätt gagnar hela organisationen?

Varför organiserat eller informellt mentorskap:

- Hur ser du på ett organiserat mentorskapsprogram jämfört med informellt mentorskap?
 - Vad tror du fungerar bäst och varför?
- Finns det något som fungerar dåligt eller mindre bra med organiserat/informellt mentorskap (och fadderskap)?
 - I så fall vad och hur skulle du vilja ändra det?

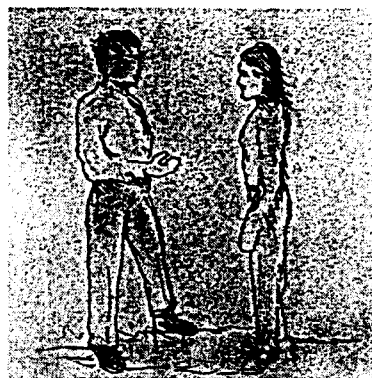
Hur går det till att få en mentor?

1.

**Adept**

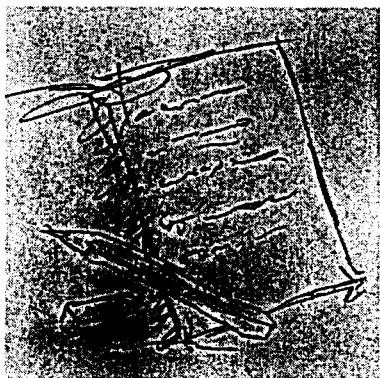
Behov av stöd, bollplank dyker upp hos adepten.

2.

**Mentor**

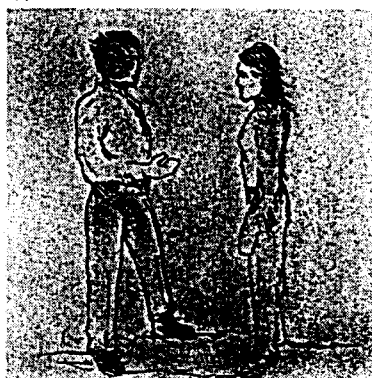
Vilja att dela med sig av sin erfarenhet hos mentorn.

3.

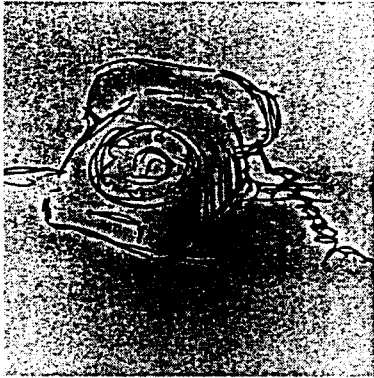


Adepten formulerar sina tankar och idéer om vad behovet och målet med att delta i programmet skulle innebära, plus lite basfakta kring jobb, erfarenheter, familj osv., och går till sin chef/personalfunktion.

4.



Mentorn annonserar också sin vilja till Personalfunktionen.



5. Personalfunktionen tar kontakt med någon av oss i Arbetsgruppen för mentorprogrammet.



6. Arbetsgruppen träffas och pusslar ihop förslag till mentor-adept relationer.



7. Adeptens Personalfunktion får namnförslag på mentor av arbetsgruppen och adepten. Adepten kontaktar föreslagen mentor.



8. Om ja till relation-Relationen etableras och feedback ges till Personalfunktion fvb till arbetsgruppen. Om nej till relation-Meddelande till Personalfunktion fvb till arbetsgruppen för nytt förslag.

Rekommendationer för mentorer & Adepter**Mål**

Målet med ett systematiskt mentorsprogram inom Tetra Pak är att stödja utvalda adapter i deras personliga utveckling genom att få tillgång till en person, mentorn, som delar med sig av sin livserfarenhet, sina sociala och specifika kompetenser.

Följande ramar bör gälla

- en adept per mentor
- adept och mentor bör arbeta i olika bolag samt inom olika verksamhetsområden/funktion
- frivillighet för både mentor och adept
- överenskommelsen mellan adept och mentor kan regleras skriftligt
- individuell rätt att ensidigt säga upp överenskommelsen
- ingen garanti för avancemang för adepterna efter mentorsprogrammet
- överenskommelsen bör inledningsvis gälla ett år, varefter adept och mentor tar ställning till en ev. fortsättning

Mentorer – kriterier**Nedanstående är de kriterier/krav vi skall ställa på en Tetra Pak mentor**

- god social kompetens det vill säga ett genuint intresse för människor
- god kunskap om organisation och verksamhet inom Tetra Pak
- bärare av de värderingar vi vill bygga på för framtiden
- lång erfarenhet med avseende på både arbetet och på allt annat som livet bjuder på
- positiv person med stor tålmodighet och benägenhet att stödja utan att dirigera
- tillräckligt med "disponibel tid" för att finnas tillgänglig vid behov
- vara ett gott föredöme för förläggningen och ha god självinsikt

Adepter – kriterier

- att adepten formulerar konkreta mål för sitt engagemang i utvecklingsprogrammet
- att det i botten finns en individuell utvecklingsplan som är klart kommunicerad med chef och personalfunktionen.
- ett genuint intresse och motivation att frivilligt utveckla sig själv
- att vara mottaglig för återkoppling
- potential att på sikt utvecklas inom företaget

ÖVERENSKOMMELSE MELLAN MENTOR OCH ADEPT

Vi bildar frivilligt en mentorsrelation som skall vara till fördel för oss själva och företaget. Vi vill utforma vår relation på följande sätt:

• Konfidentialitet _____

• Relationens varaktighet _____

• Den ungefärliga tidsomfattningen för Mentor / Adept-relationen

• Förväntningar _____

• Övrigt _____

Vi samtycker till en "Icke-någons-fel"- avslutning på denna relation, om det av någon anledning synes lämpligt att den avslutas.

Mentor

Adept

Datum

Datum

Local Partner Mentoring Programme

A collaborative project between the companies
AstraZeneca, Awapatent, Sony Ericsson
and Tetra Pak



“History and legend record the deeds of princes and kings, but each of us has a birthright to be all that we can be. Mentors are those special people in our lives who, through their deeds and work, help us to move toward fulfilling that potential.”

GORDON F SHEA, MENTORING

A mentoring programme is an invaluable tool in the professional development of managers and business leaders. Mentoring is the exchange of expertise and experience; daring to take new steps in the process of professional development. The initiate is given the opportunity to participate in discussion and reflection with a mentor who has great experience in the field of leadership. AstraZeneca, Awapatent, Sony Ericsson and Tetra Pak have initiated a collaborative venture in order to profit from the leadership and business expertise of other companies. This programme is the result of that collaboration.

The benefits of a Local Partner Mentoring Programme

There are a wide range of advantages to mentoring programmes. When the relationship between mentor and mentee is successful, both parties are encouraged to discover and enjoy new perspectives and be given the chance to grow in their leadership roles. Regular discussions will lead to greater understanding of management issues and provide the opportunity to reflect on personal values and behavioural pattern in leadership contexts. Through dialogue with a mentor the mentee can examine management problems, exchange ideas on how to resolve them, change and improve them. A greater understanding of strategic business perspectives of leadership will emerge from these meetings.

When a mentor and a mentee come from different companies the ensuing alternative, complementary viewpoints stimulate and nurture the process of continued personal development. The mentor provides feedback from the perspectives of his/her company but is not bound by those perspectives. Experience of similar management situations thereby provides greater value and lead to new patterns of behaviour.

Collaboration between companies in Lund/Malmö region does away with long journeys and eating into valuable working time when mentor and mentee are to meet. Furthermore, the companies involved do not have to meet the extra costs of external mentors from consultancies.

How the programme is organised

The Mentoring Programme runs for a year; from October 2002 to October 2003. The programme begins on October 21st with a seminar where participants will all be given information on what the mentor/ mentee relationship involves, and will be given the opportunity to meet their mentors/ mentees for the first time. The programme is based on active contact between mentor and mentee. The partnership presupposes regular meeting and participants are recommended to meet up once a month.

Five 'Topic meetings' will also be offered with the aim of providing further perspectives on the leadership role. Participants in the programme, i.e. both mentors and mentees, meet at the other party's company. All these meetings will consist of a lecture on a leadership-related topic, given by internal and/or external speakers, and time for discussion and something to eat. Participants will be given the opportunity to network with others involved in the programme during these meetings.

Topic meetings

October 21st 2002, 14.00-17.00.

Gunilla Ahlström, Resultat och relationer AB and author of the book *Mentoring* will kick off the meeting. It will be held in the Auditorium at AstraZeneca R&D Lund, Scheelevägen 2, Lund.

November 27th 2002, 14.00-17.00.

A seminar on leadership within Tetra Pak held by an internal speaker. The seminar takes place on Tetra Pak premises, Ruben Rausing gata, Lund.

February 12th 2003, 14.00-17.00.

Lecture given by an external speaker, Troed Troedsson, Paradigmäklarna Troedsson Konsult AB. Awapatent premises, Bellevuevägen 46, Malmö.

May 7th 2003, 14.00-17.00.

A seminar on leadership within Sony Ericsson held by an internal speaker. The seminar will be held on Sony Ericsson Mobile Communications premises Nya Vattentorget.

October 15th 2003, 14.00-17.00.

A seminar on leadership within AstraZeneca held by an internal speaker rounds off the Mentoring Programme. To be held in the Auditorium at AstraZeneca R&D Lund (see above).

Notice of non-participation in the meetings must be given to company representatives no later than 7 days before the date in question.

What we require of mentors and mentees in the Local Partner Mentoring Programme

The role of mentor involves being a role model and adviser to a mentee, giving that person support and encouragement in all kinds of issues for a limited period of time. The values, experience, professional expertise and wisdom of the mentor will be sources to draw on. The process of sharing another person's values and thought means that the mentor will also develop.

Mentors:

- have wide-ranging experience of working life and of whatever else life 'has to offer'
- are widely experienced in leadership matters and are role models as managers
- have experience of working in strategic areas/ senior management work
- have 'presence' and maturity
- possess insight into their own personalities and a well thought-through management philosophy
- are genuinely interested in others and have the ability to provide support in a low-key manner
- are able to set aside the time necessary for the partnership
- are well versed in their own business activities and those of their company
- are interested in 'widening their horizons' and in examining the role of management from various company perspectives

The role of mentee is essentially a process of maturity whereby the individual is provided with an invaluable complement to his/her personal development. Moreover, the mentee is encouraged to find his/her own way in the maze of working life.

Mentees:

- are currently line or projects managers
- have, in their personal development plans, expressed a desire and motivation to grow in their leadership roles
- are clearly focused on leadership and personal development
- are interested in 'widening their horizons' and in examining the role of management from various company perspectives

Application and matching of partners

Participants should register their interest with their respective company representatives no later than September 20th. Each company is individually responsible for selecting its mentors and mentees in accordance with company guidelines and the procedures and objectives of the Local Partner Mentoring Programme. Participants in the programme will be requested to present themselves, explain their reasons for taking part and what they expect to gain from the programme. Mentors and mentees will be paired up in conjunction with the various company representatives.

The mentor/ mentee partnerships will be presented at the kick-off meeting on October 21st. Company representatives are those responsible for education and training within the following companies:

Astra Zeneca, Lisbeth Lunde R&D and Anders Farsnäs ISMO
 Awapatent, Thomas Hedberg
 Sony Ericsson Mobile Communications, Ulrika Jonsson
 Tetra Pak, Bengt Magnusson